
STRATEŠKI PLAN RAZVOJA

**Instituta za razvoj obrazovanja
2016.-2020.**



Institut za razvoj
obrazovanja

Strateški plan 2016. -2020.

Naslov:

Strateški plan razvoja Instituta za razvoj obrazovanja 2016. -2020.

Izdavač:

Institut za razvoj obrazovanja, Trg Nikole Zrinskog 9, 10000 Zagreb

Urednik:

Ninoslav Šćukanec

Autori:

Ninoslav Šćukanec

Nina Vranešević Marinić

Ria Bilić

Izvršni odbor:

Nina Vranešević Marinić

Ria Bilić

Sandra Tomaš

Ninoslav Šćukanec

Konzultantica za izradu strateškog plana:

Nataša Škrbić

Lektura:

Nina Vranešević Marinić

Grafičko oblikovanje:

Anja Zojčeska

Zagreb, 2016.



Izrada ovog Strateškog plana omogućena je financijskom potporom Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost autora i nužno ne izražava stajalište Nacionalne zaklade.

Sadržaj

Vizija, misija, vrijednosti i principi djelovanja	3
Vizija	3
Misija	3
Vrijednosti i principi djelovanja.....	3
Strateški ciljevi za period 2016.-2020.....	4
Strateški ciljevi s pridruženim specifičnim ciljevima i aktivnostima za period 2016.-2020.	4
1. Unapređivati i zagovarati politike visokog obrazovanja u skladu s potrebama pojedinaca i društva.....	4
2. Osigurati veću dostupnost i kvalitetu potrebnih usluga pojedincima te akterima politika visokog obrazovanja	6
3. Poticati umrežavanje, dijalog i razmjenu najboljih praksi među akterima politika visokog obrazovanja na nacionalnoj i međunarodnoj razini	7
Planovi za jačanje organizacijskih kapaciteta i organizacijski razvoj za period 2016.-2020.....	9
1. Reorganizacija i unapređenje radnih mjesta.....	9
2. Tranzicija i stabilizacija poslovanja	10
3. Učinkovito mentorstvo za zaposlenike	10
4. Unapređivanje komunikacijskih alata i platformi	10
5. Angažiranje vanjskih suradnika	11
6. Vanjska evaluacija procjene postignuća IRO-a (<i>impact assessment</i>).....	11
Organigram za period 2016.-2020.....	12
Prilozi korišteni za izradu Strateškog plana	13
Ključna postignuća Instituta za razvoj obrazovanja u proteklom strateškom razdoblju 2011.-2015.....	13
Analiza okruženja	16
Pregled planiranog razvoja visokog obrazovanja u Europi do 2020. godine.....	16
Pregled planiranog razvoja sustava visokog obrazovanja u Hrvatskoj za period 2015.-2020.	18
Prikaz i analiza dionika	25
Dodatak: Popis kratica	31

Uvod

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) izradio je ovaj strateški plan razvoja za razdoblje od pet godina s ciljem određivanja jasnih smjernica razvoja koje uzimaju u obzir najznačajnija društvena, gospodarska i politička kretanja na lokalnoj, nacionalnoj, europskoj i globalnoj razini. Ovaj se strateški plan odnosi na razdoblje 2016.-2020. godine i sadrži prikaz ciljeva i aktivnosti putem kojih se IRO želi pozicionirati kao vodeća neprofitna organizacija u Hrvatskoj i regiji usmjerena na razvoj politika visokog obrazovanja.

Strateško planiranje za razdoblje 2016.-2020. godine uključivalo je trodnevnu radionicu strateškog planiranja održanu od 04.-06.11.2015. godine koju je vodila konzultantica za javni i neprofitni sektor, gđa. Nataša Škrbić. U izradu ovog strateškog plana bili su uključeni zaposlenici IRO-a, i to kroz aktivno sudjelovanje u spomenutoj radionici te kroz pisanje dokumenta strateškog plana: Ninoslav Šćukanec, Nina Vranešević Marinić, Ria Bilić, Sandra Tomaš i Nedeljko Vareškić.

Na samom početku ovog strateškog plana nalazi se vizija i misija IRO-a, zajedno s vrijednostima i osnovnim principima djelovanja. Nakon toga donosimo prikaz osnovnih strateških ciljeva, zajedno sa specifičnim ciljevima, aktivnostima i očekivanim rezultatima do kraja 2020. godine. Kako bi se osiguralo ispunjavanje ciljeva, ovaj strateški plan sadrži i planove za jačanje organizacijskih kapaciteta i organizacijski razvoj tijekom ovog strateškog razdoblja.

U prilogu donosimo analize koje su služile kao podloga za izradu vizije, misije i strateških ciljeva IRO-a do 2020. godine. Prilog sadrži pregled ključnih postignuća IRO-a u proteklom strateškom razdoblju 2011.-2015. godine, analizu okruženja kroz pregled razvoja visokog obrazovanja u Europi i Hrvatskoj do 2020. godine te prikaz i analizu dionika. Budući da ovaj strateški plan sadrži ciljeve razvoja do 2020. godine puni naziv ovog dokumenta glasi „Strateški plan razvoja Instituta za razvoj obrazovanja 2016.-2020.“.

Izrazi koji se koriste u ovom strateškom planu, a koji imaju rodno značenje, bez obzira na to jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu, obuhvaćaju na jednak način muški i ženski rod. Na kraju, posebno zahvaljujemo Nacionalnoj zakladi za razvoj civilnog društva koja je omogućila financiranje radionice strateškog planiranja u okviru Institucionalne potpore za stabilizaciju i/ili razvoj udruge, čiji je IRO primatelj u razdoblju 2014.-2016. godine.

Vizija, misija, vrijednosti i principi djelovanja

Vizija

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) se zalaže za visoko obrazovanje koje će se voditi načelom pravednosti i unapređivanja kvalitete, koje će promicati internacionalizaciju, poticati cjeloživotno učenje te odgovarati potrebama pojedinaca i društva.

Misija

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) doprinosi razvoju politika visokog obrazovanja, pruža stručnu podršku institucijama, umrežava domaće i inozemne stručnjake te omogućuje ostvarivanje obrazovnih ciljeva pojedincima u Hrvatskoj i inozemstvu.

Vrijednosti i principi djelovanja

Vrijednosti za koje se zalaže Institut za razvoj obrazovanja (IRO) su:

- **Pravednost:** Osiguravanje jednakih mogućnosti u obrazovanju svima u skladu sa sposobnostima. Borba protiv diskriminacije te pomoć podzastupljenim i ranjivim društvenim skupinama u ostvarivanju obrazovnih ciljeva.
- **Participativnost i transparentnost:** Promicanje načela sudioničke demokracije u svrhu jačanja društvene odgovornosti pojedinaca i institucija. Promicanje načela transparentnosti rada te zastupljenost relevantnih dionika u postupcima donošenja strateških i provedbenih dokumenata, propisa i drugih akata.
- **Suradnja:** Poticanje povjerenja i dijaloga među dionicima u visokom obrazovanju (na nacionalnoj i međunarodnoj razini) kroz razmjenu informacija, stavova i ideja s ciljem donošenja odluka koje su utemeljene na stvarnim potrebama, provjerljivim podacima i najboljim praksama.
- **Kvaliteta:** Osiguravanje i unapređivanje kvalitete kako bi se ostvarili planirani ishodi visokoobrazovnih i znanstvenih aktivnosti.

IRO provedbu svojih aktivnosti temelji na sljedećim principima:

- **Profesionalnost:** Odgovornost, radišnost, učinkovitost, timski rad, solidarnost i uzajamno pomaganje te cjeloživotno učenje kao preduvjeti i temeljne sastavnice rada i profesionalnog uspjeha.
- **Kvaliteta:** Predanost postizanju najviših standarda kvalitete u svim vidovima svojeg djelovanja. Institut za razvoj obrazovanja potiče entuzijizam, kreativnost i inovativnost svojih djelatnika te sustavno prati i evaluira kvalitetu svojeg rada.
- **Etičnost:** Poštivanje visokih etičkih načela u poslovanju, posebno načela nepristranosti, transparentnosti i društvene korisnosti.

Strateški ciljevi za period 2016.-2020.

1. Unapređivati i zagovarati politike visokog obrazovanja u skladu s potrebama pojedinaca i društva.
2. Osigurati veću dostupnost i kvalitetu usluga iz područja visokog obrazovanja pojedincima te akterima politika visokog obrazovanja.
3. Poticati umrežavanje, dijalog i razmjenu najboljih praksi među akterima politika visokog obrazovanja na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Strateški ciljevi s pridruženim specifičnim ciljevima i aktivnostima za period 2016.-2020.

1. Unapređivati i zagovarati politike visokog obrazovanja u skladu s potrebama pojedinaca i društva

1.1. Pratiti ostvarivanje dogovorenih ciljeva strategije Europa 2020., nacionalne Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije te Nacionalnog programa reformi¹

- Sudjelovati u nacionalnim i europskim tijelima zaduženim za unapređivanje javnih politika visokog obrazovanja.
- Pratiti strateške i provedbene dokumente, propise i druge akte u visokom obrazovanju te predlagati poboljšanja kada za to postoji opravdana potreba (putem javnih savjetovanja, sudjelovanja u savjetodavnim i radnim tijelima i sl.).
- Provoditi i objavljivati analize, izvještaje i preporuke o politikama visokog obrazovanja (*policy briefs*) te objavljivati priopćenja za javnost.
- Stavljati na dnevni red donositelja odluka važne teme (*agenda setting*) te putem inovativnih rješenja zagovarati unapređivanje politika visokog obrazovanja (*issue based policy advocacy*).

Očekivani rezultati: članstvo u nacionalnim i europskim savjetodavnim i upravnim tijelima za razvoj politika visokog obrazovanja; objavljene analize, izvještaji, preporuke i priopćenja; prihvaćene preporuke te uvrštene u relevantne dokumente kojima se unapređuju politike visokog obrazovanja.

1.2. Zagovarati važnost socijalne dimenzije visokog obrazovanja i odgovarajućih modela financiranja u visokom obrazovanju

- Provoditi istraživanja i analize te izrađivati izvještaje i formulirati preporuke za unapređivanje navedenih politika.

¹ Puni nazivi spomenutih dokumenata su: European Commission. (2010). Europe 2020, A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. Brussels: European Commission.; Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH. (2014). Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH.; Vlada RH. (2016). Nacionalni program reformi 2016. Zagreb: Vlada RH.

- Poticati javne rasprave o socijalnoj dimenziji visokog obrazovanja i financiranju visokog obrazovanja putem tribina, okruglih stolova, radionica i sl.
- Zagovarati širenje pristupa visokom obrazovanju i uspješnog završavanja studija za podzastupljene i ranjive skupine u visokom obrazovanju.
- Zagovarati strateški pristup, transparentnost, pravednost i učinkovitost pri izradi modela financiranja visokog obrazovanja.
- Umrežiti se s domaćim i inozemnim stručnjacima za javne financije s ciljem izrade analiza proračunskih izdvajanja za visoko obrazovanje.

Očekivani rezultati: objavljeni rezultati istraživanja i analiza javnih politika koje se tiču socijalne dimenzije i financiranja u visokom obrazovanju; održane javne rasprave o preporukama za unapređivanje navedenih javnih politika; prihvaćene preporuke koje su rezultirale povećanjem broja upisanih i uspješno diplomiranih studenata iz podzastupljenih i ranjivih skupina; izrađeni kvalitetniji modeli financiranja visokog obrazovanja sukladno prihvaćenim preporukama; reforme politika proizašle iz konzultacija sa zainteresiranom javnošću.

1.3. Zagovarati snažniju internacionalizaciju i mobilnost u hrvatskom visokom obrazovanju

- Pratiti trendove koji utječu na internacionalizaciju i povećanje mobilnosti u visokom obrazovanju te objavljivati preporuke za unapređivanje politika u ovom području.
- Analizirati prepreke za povećanje dolazne i odlazne mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja u nacionalnom i međunarodnom prostoru visokog obrazovanja te pružati stručnu pomoć nadležnim institucijama u njihovom otklanjanju.
- Analizirati vertikalnu i horizontalnu prohodnost cjelokupnog obrazovnog sustava, od osnovne škole do visokih učilišta, te na osnovu prikupljenih podataka izraditi preporuke za unapređivanje mobilnosti u visokom obrazovanju (npr. mobilnost učenika strukovnih škola prema sveučilišnim studijima, mobilnost studenata između stručnih i sveučilišnih studija, mobilnost studenata među hrvatskim visokim učilištima i sl.).

Očekivani rezultati: objavljene analize s pripadajućim preporukama; na temelju njih izrađene savjetodavne usluge IRO-a koje koriste nadležne institucije te pomoću njih uspješno otklanjaju izazove i unapređuju navedenu politiku visokog obrazovanja.

1.4. Pridonijeti razvoju i provedbi Hrvatskog kvalifikacijskog okvira te sustava cjeloživotnog učenja

- Pružati stručnu pomoć visokim učilištima i drugim nadležnim institucijama u razvoju i provedbi Hrvatskog kvalifikacijskog okvira u visokom obrazovanju.
- Aktivno sudjelovati u razvoju i primjeni sustava priznavanja prethodnog učenja (RPL) u visokom obrazovanju koristeći Hrvatski kvalifikacijski okvir.
- Pridonijeti razvoju sustava cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere.
- Pridonijeti povezivanju visokih učilišta s predstavnicima lokalne zajednice, organizacija civilnog društva i tržišta rada.

Očekivani rezultati: nadležne institucije koristile savjetodavne usluge IRO-a koje su rezultirale (a) dodatnim upisima standarda zanimanja i kvalifikacija u Registar Hrvatskog kvalifikacijskog okvira, (b) pokretanjem priznavanja i vrednovanja neformalnog i informalnog učenja na visokim učilištima i (c) uspješnim radom službi za karijerno savjetovanje na visokim učilištima.

1.5. Doprinijeti razvoju kulture kvalitete u visokom obrazovanju

- Pratiti zakonodavni okvir i provedbene akte, provoditi istraživanja i analize te na temelju prikupljenih podataka zagovarati daljnji razvoj sustava, kao i postupaka osiguravanja i unapređivanja kvalitete u visokom obrazovanju.
- Poticati visoka učilišta na unapređivanje kvalitete studijskih programa primjenom Hrvatskog kvalifikacijskog okvira te im pružati stručnu pomoć u tom procesu.
- Pružati stručnu pomoć visokim učilištima i drugim nadležnim institucijama u svrhu jačanja institucionalnih mehanizama za osiguravanje i unapređivanje kvalitete.
- Poticati javne rasprave o rezultatima vrednovanja u visokom obrazovanju te kulturi kvalitete putem tribina, okruglih stolova, radionica i sl.

Očekivani rezultati: objavljeni rezultati istraživanja i analiza popraćeni javnim savjetovanjem i raspravom; unaprjeđena kvaliteta studijskih programa temeljem standarda kvalifikacija upisanih u Registar Hrvatskog kvalifikacijskog okvira; prihvaćene preporuke na temelju kojih su unaprjeđeni postupci vrednovanja; visoka učilišta nagrađena dodjelom oznaka kvalitete za specifična postignuća u razvoju politika visokog obrazovanja.

2. Osigurati veću dostupnost i kvalitetu potrebnih usluga pojedincima te akterima politika visokog obrazovanja

2.1. Pružati stručnu podršku učenicima i studentima u svrhu širenja pristupa visokom obrazovanju, uspješnog studiranja i uspješnog završetka studija te povećanja internacionalizacije u visokom obrazovanju

- Pružati usluge informiranja i savjetovanja o mogućnostima studiranja u Hrvatskoj i inozemstvu.
- Pružati usluge informiranja i savjetovanja o financijskoj potpori za studij u Hrvatskoj i inozemstvu.
- Pružati obrazovne usluge putem kojih se proširuje pristup visokom obrazovanju te omogućuje uspješno studiranje i završetak studija u Hrvatskoj i inozemstvu.
- Organizirati nacionalne sajmove stipendija i visokog obrazovanja te dodatne specijalizirane sajmove visokog obrazovanja u svrhu povećanja dostupnosti visokog obrazovanja.
- Organizirati javna događanja u svrhu povećanja dolazne i odlazne mobilnosti studenata, nastavnika i administrativnog osoblja u nacionalnom i međunarodnom prostoru visokog obrazovanja.
- Pružati usluge cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere.
- Razvijati suvremene komunikacijske alate u svrhu povećanja dostupnosti informacija i usluga u području visokog obrazovanja (mobilne aplikacije, društvene mreže i internetske stranice, webinar i sl.).

Očekivani rezultati: kontinuirani rast korisnika usluga IRO-a na području informiranja i savjetovanja te obrazovnih usluga; održani postojeći te pokrenuti novi sajmovi stipendija i visokog obrazovanja koji su zabilježili rast posjetioca; pokrenute nove mobilne aplikacije i nove internetske stranice, webinar i te unaprijeđen sadržaj na društvenim mrežama i internetskim stranicama; uspješno organizirana i dobro posjećena javna događanja.

2.2. Razvijati alate i savjetodavne usluge s ciljem unapređivanja politika visokog obrazovanja, u suradnji s institucijama nadležnim za obrazovanje, organizacijama civilnog društva iz područja obrazovanja te visokim učilištima

- Provoditi istraživanja i izraditi stručne podloge, analize, metodologiju, alate te preporuke za unapređivanje politika visokog obrazovanja.
- Objavljivati stručne publikacije koje će omogućiti unapređivanje politika visokog obrazovanja.
- Organizirati informativne i obrazovne skupove (radionice, konferencije i sl.) putem kojih će se diseminirati znanja i iskustva potrebna za unapređivanje politika visokog obrazovanja.
- Suradivati s institucijama nadležnim za obrazovanje, organizacijama civilnog društva koje se bave obrazovanjem i visokim učilištima na primjeni alata koji su potrebni za unapređivanje politika visokog obrazovanja.

Očekivani rezultati: objavljeni rezultati istraživanja i analiza popraćeni javnim savjetovanjem i raspravom; prihvaćene preporuke koje su rezultirale primjenom novih alata za unapređivanje politika visokog obrazovanja; pokrenute savjetodavne usluge IRO-a koje su pomogle nadležnim institucijama u reformskim procesima.

3. Poticati umrežavanje, dijalog i razmjenu najboljih praksi među akterima politika visokog obrazovanja na nacionalnoj i međunarodnoj razini

3.1. Stvarati inovativne platforme za razmjenu znanja i najboljih praksi među akterima politika visokog obrazovanja na nacionalnoj i međunarodnoj razini

- Mapirati ključne aktere za razvoj politika visokog obrazovanja u međunarodnom prostoru visokog obrazovanja te uspostaviti suradnju
- Organizirati webinare, virtualne konferencije, studijska putovanja i sl. putem kojih će se razmjenjivati znanja i najbolja praksa između nacionalnih i međunarodnih aktera politika visokog obrazovanja.
- Organizirati prepoznatljiv međunarodni skup koji će okupiti lidere, istaknute stručnjake (*opinion makers*), donosiocje odluka (*decision makers*) i aktiviste koji se bave unapređivanjem politika visokog obrazovanja (svake 2-3 godine).

Očekivani rezultati: uspostavljena suradnja s međunarodnim akterima politika visokog obrazovanja koja je rezultirala održanim webinarima, konferencijama i studijskim putovanjima; pokrenut i uspješno održan međunarodni skup za lidere u visokom obrazovanju.

3.2. Suradivati s nacionalnim i inozemnim stručnjacima te stručnim organizacijama na izradi zajedničkih smjernica, publikacija i primjera dobrih praksi

- U suradnji s nacionalnim i inozemnim partnerima prijavljivati nacionalne i EU projekte iz područja visokog obrazovanja (npr. ESF, Erasmus+, Horizon 2020 i sl.)
- Sudjelovati na nacionalnim i međunarodnim stručnim i znanstvenim projektima koji unapređuju politike visokog obrazovanja (npr. putem programa Erasmus+, Horizon 2020 i sl.).
- Sudjelovati na nacionalnim i međunarodnim stručnim i znanstvenim skupovima koji se bave politikama visokog obrazovanja.
- Publicirati u nacionalnim i međunarodnim stručnim i znanstvenim časopisima te zajednički izrađivati različite dokumente kojima se utječe na unapređivanje politika visokog obrazovanja (zajedničke izjave i preporuke, *policy briefs* i sl.)

Očekivani rezultati: uspješno prijavljeni te dobiveni stručni i znanstveni projekti financirani putem programa Erasmus+ i/ili Horizon 2020, u suradnji s istaknutim stručnjacima i stručnim organizacijama; glavni nalazi i rezultati projekta uspješno predstavljeni na stručnim i znanstvenim skupovima te objavljeni u uglednim stručnim i znanstvenim časopisima; objavljene zajedničke izjave i preporuke koje su imale veliki odjek u javnosti i među dionicima te koje su dovele do konkretnih unapređenja politika visokog obrazovanja.

Planovi za jačanje organizacijskih kapaciteta i organizacijski razvoj za period 2016.-2020.

Kako bi Institut za razvoj obrazovanja (IRO) ostvario planirane strateške ciljeve, bit će potrebno izmijeniti postojeću organizacijsku strukturu i fokusirati se na sljedeće organizacijske prioritete:

1. Reorganizacija i unapređenje radnih mjesta

Potrebno je izraditi novu organizacijsku strukturu (organigram) koja će stvoriti preduvjete za ostvarivanje novih strateških ciljeva i koja će biti prilagođena novim kompetencijama koje su potrebne za pojedina radna mjesta. Niže navodimo glavne elemente reorganizacije:

- **Provesti analizu opisa poslova te optimizirati pojedina radna mjesta.** Izraditi **novu Sistematizaciju radnih mjesta** u koju će biti unesene niže opisane promjene.

Potrebno je reorganizirati radno mjesto **voditelja/ice financija** čije će glavne zadaće biti financijsko planiranje i razvoj, upravljanje financijama, financijski nadzor i praćenje te vođenje financija za pojedine projekte. Uz to biti će zadužen/a za vođenje poreznih i pravnih poslova, pružat će potporu radu ključnih tijela IRO-a kao što su Skupština i Izvršni odbor te će biti zadužen/a za vođenje Registra članova udruge.

Važno je otvoriti novo radno mjesto **voditelja/ice ureda** te ukinuti radno mjesto administrativnog/e asistenta/ice. Glavna zadaća voditelja/ice ureda biti će samostalno vođenje svih uredskih poslova i resursa, istovremeno vodeći brigu o poštivanju svih relevantnih propisa. Bit će zadužen/a za koordinaciju rada s podugovorenom tvrtkom za održavanje i razvoj informacijsko-komunikacijske opreme.

Za pojedina radna mjesta potrebno je promijeniti nazive kako bi nazivi jasno ukazivali na temeljne zadatke koje zaposlenici obavljaju. U razdoblju do 2020. godine potrebno je predvidjeti dva **nova radna mjesta**: viši/a savjetnik/ica za politike visokog obrazovanja i projektni/a asistent/ica. Ove pozicije će imati za cilj dodatno razviti kapacitete za razvoj, zagovaranje i implementaciju politika visokog obrazovanja. Uz ova radna mjesta, potrebno je planirati povremeno angažiranje stručnog/e suradnika/ice za praćenje politika visokog obrazovanja putem stručne prakse.

U Sistematizaciju radnih mjesta potrebno je uvrstiti raspon koeficijenata putem kojih je moguće planirati iznose plaća. Potrebno je definirati vremenske rokove unutar kojih je moguće postići određene koeficijente. Osim toga, Sistematizacija radnih mjesta mora **omogućiti fleksibilno poslovanje** zbog promjenljivih okolnosti u okruženju. To znači da sistematizacija ne bi trebala predviđati putem postotka opterećenja za pojedine radne zadatke, već je potrebno specifične zadatke komunicirati zaposlenicima putem smjernica rada i putem uzajamnog dogovaranja.

- **Smjernice rada** potrebno je izrađivati prema potrebi unutar redovitih kvartalnih evaluacija poslovanja IRO-a. Izvršni odbor IRO-a treba uključiti u izvještaje o provedenim kvartalnim evaluacijama i smjernice rada, kada se za tim postavi potreba. Smjernice rada trebaju, između ostaloga, sadržavati jasna očekivanja od pojedinih radnih mjesta, popis kompetencija koje želimo imati na pojedinim radnim mjestima, dodatna ili nova zaduženja koja uvodimo na pojedinim radnim mjestima i sl.

- U planiranju i izvršavanju svih radnih procesa potrebno je dodatno **ojačati sustav prikupljanja podataka** i donošenja odluka na temelju analiza tih prikupljenih podataka (*evidence based decision making*).

Novi organigram je priložen na kraju ovog poglavlja.

2. Tranzicija i stabilizacija poslovanja

Reorganizacija radnih mjesta zahtijeva period tranzicije unutar kojeg će zaposlenici steći potrebna znanja i vještine za obavljanje novih poslova. Također, važno je **planirati vrijeme potrebno za tranziciju** i zbog usvajanja drukčijeg modela timskog rada i komuniciranja kojeg nameće nova organizacijska struktura.

Nakon perioda tranzicije, koji bi trebao trajati do dvije godine, potrebno je planirati **period stabilizacije i konsolidacije poslovanja**. To znači povećanu pozornost prilikom odlučivanja o velikim projektima i investicijama, pažljivo planiranje radnog opterećenja članova tima, dodatno ulaganje u aktivnosti koje pridonose osnaživanju i koheziji tima te ulagati u profesionalno usavršavanje zaposlenika kako bi bili učinkovitiji i motiviraniji u obavljanju radnih zadataka.

3. Učinkovito mentorstvo za zaposlenike

Potrebno je osigurati **učinkovit sustav mentorstva** u svrhu osnaživanja zaposlenika, sustavnog prijenosa i stjecanja znanja, vještina i stavova te bolje prilagodbe zaposlenika pripadajućim radnim mjestima. Zaposlenici međusobno trebaju uspostaviti aktivnosti mentoriranja, s time da posebnu odgovornost za mentoriranje imaju članovi Izvršnog odbora IRO-a u odnosu na druge zaposlenike. Putem mentorstva važno je jasno komunicirati očekivanja, redovito pružati povratne informacije te pratiti napredak zaposlenika.

Kako bi mentoriranje ostvarilo željene učinke, važno je definirati ključne kompetencije za pojedina radna mjesta. Fokus treba biti na razvoju kompetencija za bavljenje mapiranim politikama visokog obrazovanja te onima koje utječu na razvoj kreativnosti, inovativnosti, proaktivnosti i fleksibilnosti kod zaposlenika. Također, potrebno je unaprijediti postojeće interne sastanke te umjesto koordinacijskih sastanaka fokusirati se više na problemske sastanke.

4. Unapređivanje komunikacijskih alata i platformi

Nužno je **modernizirati i osuvremeniti komunikacijske alate i platforme IRO-a**. To se ponajprije odnosi na unapređivanje ili izradu novih internetskih stranica koje su prilagođene mobilnim uređajima, optimizaciju rada društvenih mreža, učinkovitiji i moderniji sustav slanja grupnih obavijesti ključnim dionicima i medijima, pokretanje mobilnih aplikacija te prilagodbu sadržaja novim komunikacijskim alatima. Ovo je važno radi direktnije i učinkovitije komunikacije s ključnim dionicima i korisnicima usluga IRO-a.

Kako bi se ispunili strateški ciljevi koji se odnose na zagovaranje, važno je uspostaviti odgovarajuće zagovaračke platforme i unaprijediti partnerstva s dionicima. To znači moguće pokretanje stručnih mreža, savjetodavnih tijela, virtualnih zajednica i sl. koje bi okupljale dionike zainteresirane za unapređivanje specifičnih politika visokog obrazovanja.

5. Angažiranje vanjskih suradnika

Za sve radne cjeline za koje je moguće dobiti stručnu i kvalitetnu uslugu od specijaliziranih podizvođača, potrebno je **prenijeti radne zadatke na podugovaratelje u svrhu racionalizacije poslovanja i postizanja boljih rezultata**. Potrebno je poslove održavanja i razvoja informacijsko-komunikacijskog sustava te opreme prenijeti na pouzdanu specijaliziranu tvrtku koja se bavi ovom vrstom poslovanja. Potrebno je za vođenje knjigovodstva te za savjetovanje za financijska i porezna pitanja imati pouzdanog i stručnog podugovaratelja koji će jamčiti najvišu kvalitetu isporuke ovakvih usluga. Važno je kontinuirano promišljati potrebu i učinke podugovaranja za različite aspekte uredskog poslovanja.

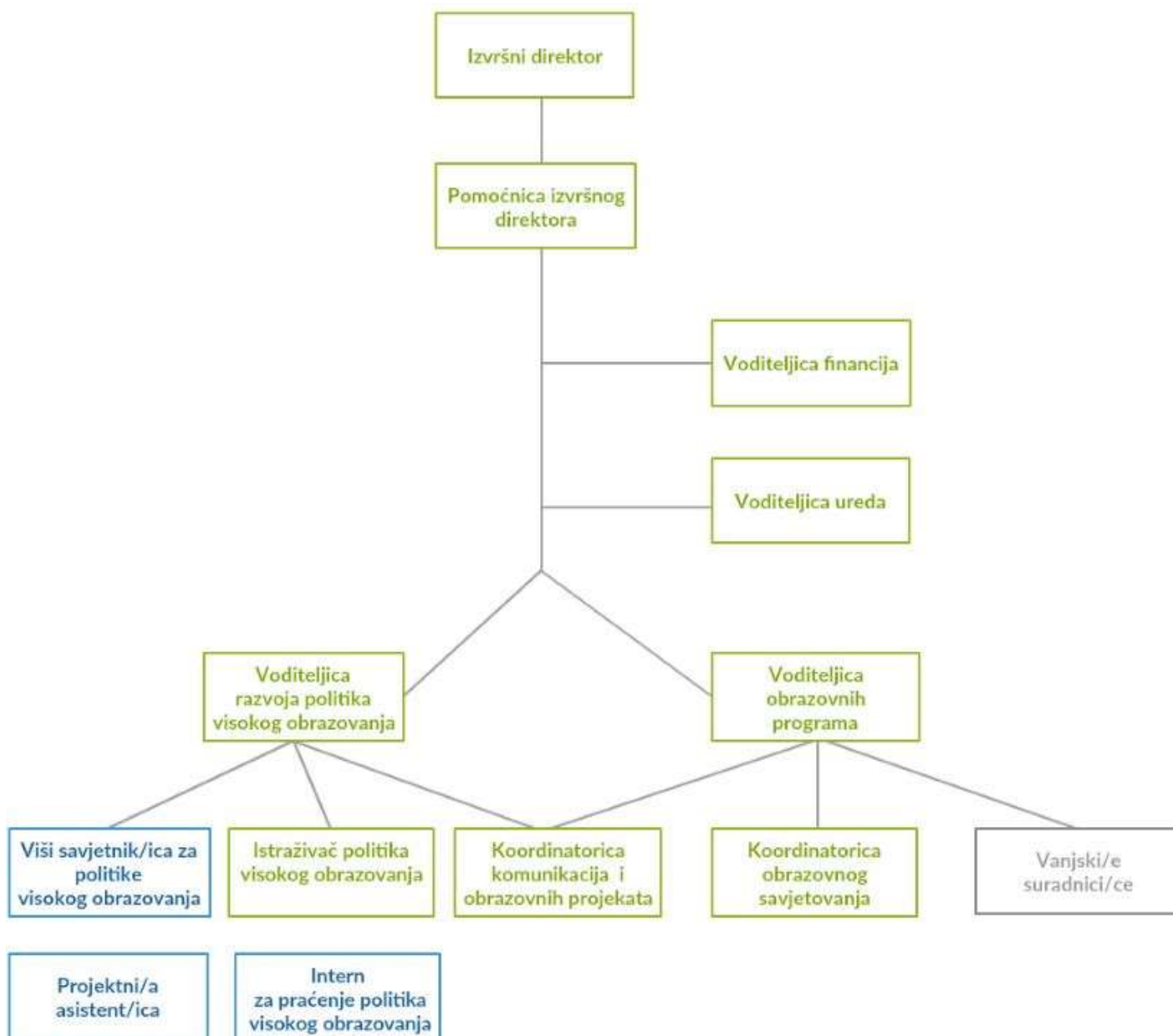
Ukoliko se ukaže prilika za prijavu strateški važnih projekata, a trenutno raspoloživi ljudski potencijali ne budu dostatni za rad na prijavi projektnih prijedloga, potrebno je angažirati najkvalitetnije podugovarače koji će moći preuzeti obavljanje ovakvih aktivnosti. Ako se u implementaciji projektnih aktivnosti nametne potreba za povremenim angažiranjem vanjskih suradnika, potrebno je to učiniti kako bi se rasteretili stalno zaposleni i kako bi im se omogućilo da budu usredotočeni na radne zadatke veće važnosti.

6. Vanjska evaluacija procjene postignuća IRO-a (*impact assessment*)

Kako bismo objektivno sagledali vlastita postignuća, potrebno je provesti vanjsku evaluaciju koja će procijeniti postignuća i njihovu relevantnost u odnosu na planirane ciljeve. Time ćemo jasnije moći sagledati prednosti i nedostatke te kvalitetnije pristupiti izradi slijedećeg strateškog plana. Ovu aktivnost potrebno je planirati pri kraju ovog strateškog razdoblja te u svrhu priprema za izradu narednog strateškog plana.

Organigram za period 2016.-2020.

Prikazani organigram za period 2016.-2020. godine prikazuje postojeći broj radnih mjesta (zelena boja) te projekciju planiranih novih radnih mjesta do 2020. godine (plava boja).



Prilozi korišteni za izradu Strateškog plana

Ključna postignuća Instituta za razvoj obrazovanja u proteklom strateškom razdoblju 2011.-2015.

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) je u proteklom strateškom periodu od 2011. do 2015. godine u potpunosti ostvario zadane strateške ciljeve i izrastao u vodeću stručnu organizaciju koja se bavi razvojem i zagovaranjem politika visokog obrazovanja u Hrvatskoj. Prateći razvoj visokog obrazovanja u Hrvatskoj i inozemstvu, IRO je kontinuirano i uspješno unapređivao politike visokog obrazovanja baveći se istraživanjima u visokom obrazovanju, objavljivanjem publikacija, stručnih i znanstvenih članaka, priopćenja i preporuka za donositelje odluka, uspješnom provedbom domaćih i međunarodnih projekata, provedbom zagovaračkih inicijativa i radom u relevantnim nacionalnim tijelima te kroz umrežavanje s ključnim dionicima.

IRO je kontinuirano pratio i unapređivao politike visokog obrazovanja u Hrvatskoj iz sljedećih područja: socijalna dimenzija visokog obrazovanja, financiranje visokog obrazovanja, osiguravanje kvalitete, cjeloživotno učenje i razvoj Hrvatskog kvalifikacijskog okvira te internacionalizacija i mobilnost u visokom obrazovanju. Objavljen je niz stručnih i znanstvenih publikacija iz ovih područja (popis je dostupan na <http://www.iro.hr/hr/publikacije-i-resursi/>) te su uspješno provedeni domaći i međunarodni projekti koji su se odnosili na navedene politike (popis je dostupan na <http://www.iro.hr/hr/politike-visokog-obrazovanja/projekti/>).

U proteklom strateškom razdoblju sustavnim ulaganjem u ljudske potencijale i kvalitetnim programskim i organizacijskim upravljanjem, IRO je povećao broj stalno zaposlenih na devet te izgradio kompetentan tim stručnih, kreativnih i motiviranih zaposlenika s kojima ostvaruje zadane ciljeve. Za strateški period od 2011. do 2015. godine izdajamo sljedeća ključna postignuća IRO-a:

- IRO je u uskoj suradnji s visokim učilištima i nadležnim institucijama uspio uvrstiti **preporuke iz područja politika financiranja visokog obrazovanja, studentskog standarda i socijalne dimenzije visokog obrazovanja u Strategiju obrazovanja, znanosti i tehnologije Republike Hrvatske** ("Nove boje znanja") koja je objavljena 2014. godine. U Strategiju je uvrštena preporuka IRO-a kojom se povezuje politika financiranja s politikom socijalne dimenzije visokog obrazovanja. Šesti cilj Strategije se odnosi na unapređivanje studentskog standarda i socijalne dimenzije visokog obrazovanja i u njega je uvrštena preporuka IRO-a da se **nov nacionalni sustav financijskih potpora studentima** primarno temelji na izravnoj potpori putem stipendija. Preporuka je da se sustav temelji na kriteriju potrebe putem kojega će se utvrditi visina i vrsta potpore. Planiraju se smanjiti neizravne potpore u obliku subvencionirane prehrane te povećati neizravne potpore za studentski smještaj.

Unutar spomenutog cilja uvrštena je i preporuka da se u Hrvatskoj razvije sustavna politika uključivanja podzastupljenih i ranjivih skupina u visoko obrazovanje. Prvi korak u tom smislu je pokretanje međusektorske **Nacionalne skupine za unapređivanje socijalne dimenzije visokog obrazovanja** koja bi trebala djelovati kao savjetodavno tijelo Vlade RH. Ova skupina pokrenuta je 2015. godine pri Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta (MZOS) i ona će do 2017. izraditi Akcijski plan za uključivanje podzastupljenih i ranjivih skupina u visoko obrazovanje, što će biti prvi dokument ovakve vrste u Hrvatskoj. Predstavnik IRO-a, Ninoslav Šćukanec, imenovan je članom ove skupine.

Dodatno, u četvrti cilj Strategije koji se odnosi na osiguravanje učinkovitog i razvojno poticajnog sustava financiranja visokih učilišta uvrštena je preporuka IRO-a da se **financiranje visokih učilišta** temelji na tri instrumenta: temeljno financiranje vezano uz broj upisanih, financiranje na temelju postignuća vezano uz broj diplomiranih te projektno financiranje. Sve preporuke IRO-a proizašle su iz višegodišnjeg stručnog i znanstvenog bavljenja navedenim politikama u okviru različitih međunarodnih projekata koje je financirala EU.

- IRO je prva organizacija u Hrvatskoj koja je sustavno započela istraživati te objavljivati analize i preporuke koje se odnose na **povezivanje politike pravednosti i socijalne dimenzije s politikom osiguravanja i unapređivanja kvalitete u visokom obrazovanju**. IRO je objavio 'Ediciju E-Quality', seriju od šest publikacija na navedenu temu koja sadrži rezultate istraživanja, alate kojima visoka učilišta mogu sustavno i dugoročno unapređivati pravednost i kvalitetu te prijedlog pokretanja nacionalne oznake kvalitete za pravednost.

Dodatno, IRO je, u suradnji s MZOS-om, pokrenuo **provedbu međunarodnog istraživanja EUROSTUDENT** u socijalnim i ekonomskim uvjetima studentskog života u Hrvatskoj. IRO je radio na provedbi istraživanja 2011. i 2014. godine te je izradio dva nacionalna izvješća EUROSTUDENT. Time se hrvatski rezultati istraživanja mogu usporediti s onima iz preostalih 29 zemalja članica Bolonjskog procesa koje su sudjelovale u istraživanju, što je znatno unaprijedilo utemeljeno donošenje odluka za unapređivanje javnih politika o socijalnoj dimenziji visokog obrazovanja.

Također, IRO je u proteklom razdoblju po prvi puta u Hrvatskoj pokrenuo **sustavno proučavanje transparentnosti ishoda vanjskih postupaka osiguravanja kvalitete** u visokom obrazovanju, putem projekta „QualityWatch“, financiranog sredstvima EU. U okviru ovog projekta, IRO je izrađivao preporuke za unapređivanje transparentnosti i vidljivosti rezultata vrednovanja kako bi učenici, studenti, njihovi roditelji i zainteresirana javnost mogli donositi utemeljenije odluke o upisu na visoka učilišta i napredovanju kroz studij.

- Predstavnici IRO-a prepoznati su kao **stručnjaci za politike visokog obrazovanja te su sudjelovali u radu ključnih nacionalnih tijela** nadležnih za obrazovne politike: Nacionalno vijeće za razvoj ljudskih potencijala, Nacionalna skupina za unapređivanje socijalne dimenzije visokog obrazovanja, Akreditacijski savjet Agencije za znanost i visoko obrazovanje, Upravno vijeće Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Radna skupina za otklanjanje prepreka mobilnosti u sustavu obrazovanja RH.
- Stručnjaci za politike visokog obrazovanja u IRO-u uspješno su u proteklom strateškom razdoblju pružali savjetodavne usluge i inovativna rješenja vezana za razvoj politika visokog obrazovanja kroz **provedbu više od 50 projekata** (nacionalni projekti, projekti financirani sredstvima EU, međunarodni projekti). Rezultati rada na projektima objavljeni su u domaćim i inozemnim publikacijama: objavljene četiri stručne publikacije o financiranju visokog obrazovanja, šest stručnih publikacija o socijalnoj dimenziji visokog obrazovanja te četiri stručne publikacije o razvoju Hrvatskog kvalifikacijskog okvira.
- U svrhu širenja i promicanja pristupa visokom obrazovanju, IRO je svake godine uspješno organizirao najveći **nacionalni Sajam stipendija i visokog obrazovanja** u Zagrebu i Rijeci koji je ostvarivao odlične rezultate i vidljivost te kontinuiran rast svake godine u broju izlagača i posjetitelja (više od 10,000 posjetitelja godišnje). Uz spomenuti sajam, IRO je pokrenuo i međunarodni sajam „EducationUSA

Higher Education Fair" na kojemu se predstavljaju visokoobrazovne institucije iz SAD-a te koji potiče **internacionalizaciju visokog obrazovanja**, bilateralne odnose između visokih učilišta u Hrvatskoj i SAD-u, kao i odlaznu i dolaznu mobilnost studenata i nastavnog osoblja.

- IRO je u proteklom strateškom razdoblju zadržao i ojačao prepoznatljivost kao **referentno mjesto za informiranje i savjetovanje o mogućnostima studiranja u Hrvatskoj i inozemstvu**, za financijske potpore za studij, te za edukacijske usluge za međunarodne standardizirane ispite. IRO je u prosjeku imao oko 16 000 korisnika godišnje koji su koristili spomenute usluge (individualna i grupna savjetovanja, različite vrste edukacije, provođenje međunarodnih testiranja i sl.).

Analiza okruženja

Pregled planiranog razvoja visokog obrazovanja u Europi do 2020. godine

Europska unija (EU) potiče suradnju u području visokog obrazovanja između država članica i razmjenu dobrih primjera iz prakse. EU nastoji poduprijeti i dopuniti aktivnosti koje na nacionalnoj razini provode države članice, istodobno poštujući nadležnost država članica u upravljanju i organizaciji nacionalnih sustava visokog obrazovanja. Premda je visoko obrazovanje ponajprije u nadležnosti pojedinih država članica EU, ono je također sastavni dio zajedničkih politika na razini EU jer je znanje temelj društvenog napretka i uspješnog gospodarstva. Zbog toga su zemlje članice uspostavile tzv. otvorenu metodu koordinacije² obrazovnih politika čiji je cilj uskladiti nacionalne obrazovne politike i postići zajedničke ciljeve na europskoj razini. Strateški okvir europske suradnje u razvoju obrazovnih politika u razdoblju do 2020. godine definiran je s dva krovna dokumenta:

- „Strategija Europa 2020. za pametan, održiv i uključiv rast (EUROPA 2020.)“³
- „Strateški okvir za europsku suradnju u području obrazovanja i osposobljavanja (ET 2020.)“⁴

Strategija Europa 2020. za pametan, održiv i uključiv rast (EUROPA 2020.)

EUROPA 2020. je desetogodišnja strategija za rast i radna mjesta EU pokrenuta 2010. godine te sadrži tri prioriteta: (1) pametan rast: razvoj ekonomije temeljene na znanju i inovacijama, (2) održiv rast: promoviranje ekonomije koja učinkovito i održivo upravlja resursima te koja je kompetitivna, (3) uključiv rast: jačanje visoko zapošljivog gospodarstva koje ostvaruje društvenu i teritorijalnu koheziju.

Ciljeve strategije EUROPA 2020. podupire sedam 'vodećih inicijativa' koje obuhvaćaju inovacije, mlade i obrazovanje, digitalno gospodarstvo, odgovorno i učinkovito upravljanje resursima, industrijsku politiku, zapošljavanje te borbu protiv siromaštva. Ciljevi koji se odnose na unapređivanje visokog obrazovanja obuhvaćeni su kroz sljedeće 'vodeće inicijative':

- Mladi u pokretu: planira povećati učinkovitost i međunarodnu prepoznatljivost visokih učilišta, povećati kvalitetu svih razina obrazovanja unapređujući istovremeno pravednost i izvrsnost obrazovanja, promovirati mobilnost studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja na visokim učilištima te povećati zapošljivost mladih.
- Unija inovacija: planira bolje povezati obrazovanje, gospodarstvo, poduzetništvo, istraživanje i inovacije.
- Program za nove kvalifikacije i radna mjesta: planira osnažiti pojedince cjeloživotnim stjecanjem novih znanja i vještina, omogućavanjem fleksibilnih puteva učenja, jačanjem atraktivnosti strukovnog obrazovanja, smanjenjem nezaposlenosti te povećanjem produktivnosti rada.

² Više informacija o otvorenoj metodi koordinacije je dostupno na poveznici: http://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/european-coop_en.htm

³ Naziv dokumenta na engleskom jeziku je „Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth“. Navedena strategija dostupna je na poveznici: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>

⁴ Naziv dokumenta na engleskom jeziku je „Strategic framework for European cooperation in education and training (‘ET 2020’)“. Navedeni dokument dostupan je na poveznici [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=EN) te na poveznici [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG1215\(02\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG1215(02)&from=EN)

- Europska platforma za borbu protiv siromaštva: planira poticati jednake mogućnosti za sve u obrazovanju i olakšati im pristup tržištu rada, a posebno za siromašne i društvene isključene.

Jedan od ciljeva strategije EUROPA 2020. je i povećanje razine obrazovanosti u populaciji zemalja članica do 2020. godine. Najmanje 40 % osoba u dobi od 30. do 34. godine treba steći kvalifikaciju u području visokog obrazovanja. Tri su glavna izazova koja je potrebno riješiti kako bi se povećao broj visokoobrazovanih osoba:

- proširenje pristupa visokom obrazovanju: potrebno je povećati broj osoba koje upisuju visoko obrazovanje među podzastupljenim i ranjivim društvenim skupinama u pristupu visokom obrazovanju,
- smanjenje stope odustajanja od studiranja i skraćivanje vremena potrebnog za stjecanje diplome,
- poboljšanje kvalitete i povećanje relevantnosti visokog obrazovanja: većom kvalitetom i relevantnošću ishoda učenja trebao bi se povećati broj zainteresiranih za studiranje te olakšati uspješan završetak studija onima koji već studiraju.

Strateški okvir za europsku suradnju u području obrazovanja i osposobljavanja (ET 2020.)

ET 2020. je strateški okvir europske suradnje u području obrazovanja i osposobljavanja koje je donijelo Vijeće EU sredinom 2009. godine. Ovaj okvir je osmišljen kao podrška nacionalnim naporima u unapređivanju obrazovnih politika. Ovim okvirom države članice utvrdile su četiri zajednička cilja do 2020.:

1. ostvarivanje koncepta cjeloživotnog učenja i mobilnosti,
2. poboljšanje kvalitete i učinkovitosti obrazovanja i osposobljavanja,
3. promicanje pravednosti, socijalne kohezije i aktivnog građanstva,
4. poboljšanje kreativnosti i inovacije, uključujući poduzetništvo, na svim razinama obrazovanja i osposobljavanja.

Za ispunjavanje navedenih ciljeva EU je definirala slijedeće referentne vrijednosti za 2020. godinu:

1. Rano napuštanje obrazovanja i osposobljavanja: udio osoba koje rano napuštaju obrazovanje i osposobljavanje (dobna skupina 18.-24. godine) treba iznositi manje od 10 %.
2. Stjecanje visokog obrazovanja: udio osoba u dobi 30.-40. godina koje su završile neki oblik visokog obrazovanja treba iznositi najmanje 40 %.
3. Predškolski odgoj i obrazovanje: najmanje 95 % djece (od 4. godine pa do početka obveznog školovanja) treba sudjelovati u predškolskom odgoju i obrazovanju.
4. Loši rezultati u čitanju, matematici i prirodnim znanostima: udio petnaestogodišnjaka s lošim rezultatima u čitanju, matematici i prirodnim znanostima treba iznositi manje od 15 %.
5. Stopa zaposlenosti osoba koje su nedavno diplomirale: 82 % osoba koje su nedavno diplomirale (dobna skupina 20.-34. godine) i koje više nisu u sustavu obrazovanja i osposobljavanja trebaju biti zaposleni.
6. Sudjelovanje odraslih u cjeloživotnom učenju: udio odraslih osoba koje sudjeluju u programima formalnog ili neformalnog cjeloživotnog učenja (dobna skupina od 25-64 godine) treba iznositi najmanje 15 %.

Na temelju pregleda stanja i uočenih izazova u području europskog obrazovanja i osposobljavanja Europska komisija je u 2015. godini napravila reviziju prioriteta postavljenih u strateškom okviru. To je dovelo do utvrđivanja novih prioriteta područja i konkretnih pitanja za nastavak rada do 2020. Nova prioriteta područja su sljedeća:

- relevantno i visokokvalitetno znanje, vještine i kompetencije razvijene tijekom cjeloživotnog učenja, usmjerene na ishode učenja u svrhu zapošljivosti, inovativnosti, aktivnog građanstva i dobrobiti,
- uključivo obrazovanje, jednakost, pravednost, nediskriminacija i promicanje građanskih kompetencija,
- otvoreno i inovativno obrazovanje i osposobljavanje, uključujući potpuno prihvaćanje digitalnog doba,
- snažna potpora za učitelje i nastavnike, predavače, ravnatelje škola i drugo odgojno-obrazovno osoblje,
- transparentnost i priznavanje vještina i kvalifikacija radi olakšavanja mobilnosti u svrhu učenja te mobilnosti radne snage,
- održivo ulaganje, kvaliteta i učinkovitost sustava za obrazovanje i osposobljavanje.

Pregled planiranog razvoja sustava visokog obrazovanja u Hrvatskoj za period 2015.-2020.

Ovaj pregled temeljen je na dokumentu Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije RH⁵ (Strategija) koju je Sabor RH donio krajem 2014. godine. Strategija želi unaprijediti hrvatski sustav visokog obrazovanja kako bi se on uklopio u europske razvojne trendove. Zbog toga je ova Strategija usklađena sa svim relevantnim strateškim dokumentima na području EU i Europskog prostora visokog obrazovanja (EHEA). Iz Strategije izdvajamo neke od ključnih ciljeva za period do 2030.:

- Daljnji razvoj mehanizma za osiguravanje kvalitete kako bi se osigurala učinkovitost sustava, optimalno korištenje postojećih resursa te osigurali novi resursi.
- Povećati opću dostupnost visokog obrazovanja kako bi se osigurao socijalno pravedniji sustav, ali i veći ukupan broj visokoobrazovanih pojedinaca. Studiranje treba biti dostupno svima u skladu s individualnim sposobnostima kandidata.
- Hrvatska treba doseći udio od 35% osoba u dobi od 30.-34. godine sa završenim nekim oblikom tercijarnog obrazovanja.
- Nužno je skratiti prosječno potrebno vrijeme za završetak studiranja i povećati završnost, uz istodobno osiguravanje kvalitete i dostupnosti studija.
- Smanjivanje upisnih kvota na studijima koji obrazuju veliki broj studenata u strukama koje ne omogućuju zapošljavanje. Planira se povećati upisna kvota za studije s deficitarnim zanimanjima.
- Razvojni prioritet predstavlja proširenje kapaciteta za studiranje u STEM području.

U Hrvatskoj je u 2013./2014. godini studiralo ukupno 161,911 studenata. Redovitih studenata je bilo 72%, a izvanrednih 28%. Većina njih je bila upisana na javna visoka učilišta (93%), a svega njih 7% je studiralo na

⁵ Navedena strategija dostupna je na internetskoj stranici <http://www.novebojeznanja.hr/>.

privatnim visokim učilištima. Na sveučilištima je studiralo 79% studenata, a na veleučilištima i visokim školama njih 21%.⁶

Spomenuta Strategija izdvaja osam strateških ciljeva za visoko obrazovanje:

Cilj 1.: Unaprijediti studijske programe dosljednom provedbom postavki Bolonjskog procesa te redefinirati kompetencije koje se njima stječu

Potrebno je redovito evaluirati studijske programe i prilagođavati ih promjenama u širem društvenom i gospodarskom kontekstu. Posebnu pozornost treba posvetiti modernizaciji programa za nastavničke kompetencije jer o tome ovisi kvaliteta cijele obrazovne vertikale.

- **Uskladiti broj i profil studijskih programa s društvenim i gospodarskim potrebama**

Trenutni broj od više od 1,300 studijskih programa je prevelik i dovodi do neracionalnog trošenja resursa. Dodatni problem predstavlja dominacija programa iz područja društvenih i humanističkih znanosti čiji udio iznosi oko 50% od ukupnog broja studijskih programa.

Zbog toga će se provesti detaljna analiza studijskih programa prema ishodima učenja i kompetencijama koje se njima stječu te njihovoj usklađenosti s realnim potrebama društva. Na toj osnovi će se racionalizirati broj studijskih programa i upisne kvote. Glavni alat koji će se koristiti je Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO). Poticat će se visoka učilišta na suradnju i izvođenje zajedničkih studija.

- **Prilagoditi sadržaje studijskih programa jasno definiranim ishodima učenja**

Svi studijski programi morat će imati jasno definirane i provjerljive ishode učenja. Korištenjem HKO-a uskladit će se ishodi učenja s kompetencijama koje su potrebne za obavljanje ključnih poslova. Planira se uvesti mentorski sustav na sva visoka učilišta te provesti edukaciju nastavnika i suradnika u svrhu razvoja mentorskih kompetencija.

Cilj 2.: Ustrojiti kvalitetan binaran sustav visokog obrazovanja koji je usklađen s nacionalnim potrebama i načelom učinkovitog upravljanja visokim učilištima

Tržište radne snage još uvijek ne prepoznaje razliku između sveučilišnih i stručnih kvalifikacija pa o tome treba informirati i educirati poslodavce. Temelj njihovog razlikovanja moraju biti ishodi učenja. Mehanizmi osiguravanja kvalitete trebaju biti temeljna poluga razvoja i restrukturiranja binarnog sustava (glavni alati će biti HKO i reakreditacija).

Planira se razviti metodologija predviđanja društvenih i gospodarskih potreba po kompetencijama za buduća zanimanja. To će biti osnova za utvrđivanje kvota na studijama te za utvrđivanje javnog financiranja studijskih programa. Poticat će se suradnja i umrežavanje visokih učilišta da bi se što učinkovitije koristili njihovi kadrovski i materijalni resursi. Poticat će se izvođenje zajedničkih studijskih programa.

- **Povećati učinkovitost upravljanja visokim učilištima**

⁶ Podaci su preuzeti od Državnog zavoda za statistiku RH.

Većina hrvatskih sveučilišta još uvijek nije integrirana što onemogućuje učinkovito upravljanje. Ovaj problem će jednim dijelom biti uklonjen uvođenjem cjelovitih programskih ugovora koji će definirati razvojne ciljeve. Na uprave visokih učilišta prenijet će se više autonomije u odlučivanju i više odgovornosti za postizanje ciljeva.

Budući da čelnici visokih učilišta uglavnom nemaju formalno stečene kompetencije iz područja upravljanja, za njih se planira uvesti sustav dopunske edukacije iz upravljanja u visokom obrazovanju. Do 2020. godine planira se da će svi čelnici visokih učilišta proći spomenutu dopunsku edukaciju.

Podaci potrebni za donošenje odluka su često nedostupni, manjkavi, a ponekad i pogrešni. Ne postoje službe koje se sustavno bave prikupljanjem, obradom i analizom podataka te komuniciranjem rezultata u obliku koji omogućuje utemeljeno donošenje odluka. Zbog toga

bi se trebale pokrenuti službe za institucionalno istraživanje pri visokim učilištima koje bi se bavile ovim djelatnostima. S druge strane, planira se pokrenuti jedinstveni informacijski sustav za cjelokupni hrvatski visokoobrazovni sustav.

- **Osigurati povezanost tržišta rada i visokog obrazovanja**

Na visokim učilištima planiraju se uspostaviti centri za podršku studentima i karijerno savjetovanje koji će biti povezani sa sličnim centrima u srednjem obrazovanju i obrazovanju odraslih. Time će se izgraditi sustav karijernog savjetovanja. Pritom će se voditi računa o suradnji s gospodarskim sektorom, predstavnicima poslodavaca i zavodom za zapošljavanje.

- **Redefinirati model studiranja s djelomičnim opterećenjem (izvanredni studij)**

Izvanredni studij može biti uvjetovan potrebom za stjecanjem dodatnih znanja i kompetencija, uz istodobno usklađivanje s obvezama na radnom mjestu i obiteljskim obvezama. Zbog toga će takvi studiji imati fleksibilniju dinamiku upisivanja kolegija, posebno prilagođene termine i načine izvođenja nastave te studiranje u dužem razdoblju. Zbog toga će se revidirati izvedbeni planovi za izvanredne studije kako bi se razlikovali od onih za redovite studije.

Izvanredni studiji ubuduće će se razvijati kao dio sustava za cjeloživotno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Planira se razraditi sustav priznavanja prethodnih oblika učenja i kompetencija. Pri visokim učilištima će se osnivati centri za cjeloživotno učenje i obrazovanje odraslih kao potpora ovom procesu.

Posebno će se poticati izvanredni studiji u STEM području. Razradit će se sustav stipendiranja studenata za ovo područje. Planira se organizacija okruglih stolova i sličnih događanja na temu izvanrednog studija u STEM području na koje će se pozivati predstavnici gospodarstva i ugledni stručnjaci iz inozemstva. Cilj će biti upoznati se s primjerima dobre prakse na uglednim institucijama te na temelju toga iznijeti prijedloge poboljšanja.

Cilj 3.: Osigurati kvalitetnu kadrovsku strukturu visokih učilišta kao osnovu za unapređenje kvalitete visokog obrazovanja

Ne postoji jasno osmišljena politika zapošljavanja, kao ni profesionalnog i stručnog usavršavanja i napredovanja djelatnika visokih učilišta. Ona je ovisna o trenutnim ekonomskim kretanjima, osobnim inicijativama i odnosima različitih interesnih skupina i struktura. U sustavu visokog obrazovanja u 2011./2012.

godini bilo je zaposleno više od 16 500 djelatnika. Od toga oko 70% je nastavno osoblje, a oko 30% je administrativno osoblje.

- **Povećati znanstvenu i nastavnu kvalitetu nastavnika**

Danas većina nastavnika u sustavu visokog obrazovanja ne prolazi posebno obrazovanje za stjecanje nastavničkih kompetencija. Premda posjeduju ekspertizu iz struke relevantnu za nastavu koju izvode, u metodici izvođenja nastave mogu se jedino osloniti na iskustva drugih kolega te na vlastitu intuiciju ili talent. Zbog toga se planira vesti program kontinuiranog obrazovanja nastavnika u sustavu visokog obrazovanja koji bi bio preduvjet za preuzimanje nastavničkih obveza te uvjet za izbor u zvanje.

Strategija navodi kako treća misija postaje sve važnija zadaća visokih učilišta koja obuhvaća brojne aktivnosti usmjerene razvoju i poboljšanju gospodarskog, kulturnog i civilnog života unutar sredina u kojima djeluje visoko učilište. Potrebno je unaprijediti civilnu misiju sveučilišta koja treba biti usmjerena obrazovanju društveno odgovornih i proaktivnih građana. Planira se revidirati akte visokih učilišta s namjerom da se pojasni vrednovanje angažmana djelatnika visokih učilišta u ovom području.

Cilj 4.: Osigurati učinkovit i razvojno poticajan sustav financiranja visokih učilišta

Programski ugovori s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i sporta (MZOS) trebaju biti osnova djelotvornog sustava financiranja visokih učilišta. Oni su važan instrument provođenja nacionalne politike visokog obrazovanja i znanosti, uz istovremeno uvažavanje autonomije visokih učilišta. Većina niže navedenih mehanizama za unapređenje financiranja predstavljaju preporuke projekta ACCESS kojeg je provodio IRO u razdoblju 2010. - 2014. godine i koje je usvojila radna skupina za izradu Strategije.

- **Uspostaviti sustav alociranja javnih sredstava visokim učilištima putem cjelovitih programskih ugovora**

Važno je vesti cjelovite programske ugovore koji će obuhvatiti sve temeljne aktivnosti visokog učilišta: financiranje studijskih programa, studentskog standarda, istraživanja i razvoja te troškova poslovanja. Takav mehanizam će biti povezan s ispunjavanjem strateških ciljeva u visoko obrazovanju i rukovodit će se načelima transparentnosti, učinkovitosti, osiguravanja kvalitete i socijalne dimenzije visokog obrazovanja.

Programski ugovori trebali bi se sastojati od tri dijela: financiranje temeljeno na ulaznim kriterijima (broj upisanih studenata), izlaznim kriterijima (broj diplomiranih studenata) te projektno financiranje (vezano uz strateške ciljeve u visokom obrazovanju). Visoka učilišta će imati potpunu autonomiju u raspolaganju financijskim sredstvima, što ujedno podrazumijeva i veću odgovornost za postizanje dogovorenih rezultata. Planira se unaprijediti sustav prikupljanja financijskih podataka na institucionalnoj i nacionalnoj razini. Ovo su osnovni preduvjeti za učinkovito upravljanje visokim učilištima.

- **Poticati izdvajanja za visoko obrazovanje iz javnog i privatnog sektora**

Hrvatsko javno izdvajanje za visoko obrazovanje iznosi oko 0,73% BDP-a i među najnižima je u Europi. Minimalni cilj koji Hrvatska planira ostvariti jest da izdvajanje iz javnog sektora za visoko obrazovanje dosegne medijan EU zemalja do 2020. godine koji iznosi oko 1,3% BDP-a.

Osim iz javnog sektora, potrebno je osigurati financiranje visokih učilišta i iz drugih izvora, posebno iz gospodarskog sektora. Planira se revidirati sustav poreznih olakšica za gospodarske i privatne osobe koje

investiraju u visoko obrazovanje. Također, planira se formiranje međusektorskih interesnih mreža s ciljem povećanja ulaganja u sustav visokog obrazovanja.

Cilj 5.: Osigurati zadovoljavajuće prostorne i informacijsko-komunikacijske (IKT) resurse visokih učilišta

Postojeća informatička podrška visokim učilištima nije dostatna. Postoje dvije velike informatičke mreže, ISVU i MOZVAG, koje ne korespondiraju međusobno i koje ne sadržavaju sve podatke potrebne za utemeljeno donošenje odluka u procesu upravljanja visokim učilištima. Nužno je osigurati interoperabilnost svih postojećih i novih IKT-sustava. Stoga se planira nadograditi i povezati sve postojeće informacijske sustave u jedan jedinstveni informacijsko-komunikacijski sustav visokog obrazovanja, znanosti i cjeloživotnog učenja. Poseban naglasak će se staviti na razvoj e-učenja i učenja na daljinu u skladu sa svjetskim trendovima i potrebama različitih podzastupljenih skupina.

Cilj 6.: Unaprijediti studentski standard, uz posebnu skrb za socijalnu dimenziju studiranja

Strategija promatra ulaganje u studentski standard i socijalnu dimenziju studiranja u uskoj vezi s dostupnošću studiranja (koja se temelji na osobnim sposobnostima kandidata). Gotovo cjelokupan tekst ovog cilja napisali su predstavnici IRO-a za radnu skupinu za izradu Strategije, slijedeći preporuke iz već ranije spomenutog projekta ACCESS, kojim je upravljao IRO, te koristeći podatke iz istraživanja EUROSTUDENT⁷ koji je IRO objavio 2011. godine i putem kojeg su ustanovljene podzastupljene i ranjive skupine u visokom obrazovanju

- Nejednakost u pristupu visokom obrazovanju: osobe nižeg socio-ekonomskog statusa, mladi sa zdravstvenim teškoćama i invalidnošću, djeca bez roditeljske skrbi te djeca romske nacionalnosti.
- Veće financijsko i radno opterećenje: ranije navedene skupine te stariji studenti, studenti s djecom, studenti koji su završili strukovnu školu.
- Uvjeti studiranja koji mogu negativno utjecati na obrazovne ishode: plaćanje školarine, status izvanrednog studenta, studij uz rad i stanovanje u skupljem smještaju.
- Studenti stručnih studija imaju nepovoljnije uvjete studiranja od studenata sveučilišnih studija: studiraju većinom u izvanrednom statusu, rade uz studij, imaju slabiji pristup studentskim domovima i stipendijama.

- **Reformirati sustav studentskog standarda u cilju veće pravednosti**

Trenutni sustav studentskih potpora pretežno se oslanja na neizravne potpore u obliku subvencija, primarno za hranu. Izravnu državnu potporu u obliku stipendija prima razmjerno malen broj studenata. Takav sustav je neracionalan i socijalno nepravedan jer neizravne potpore su većinom jednako dostupne svima, neovisno o stvarnim potrebama pojedinaca. MZOS planira naručiti komparativnu analizu studentskog standarda u Hrvatskoj i europskih sustava te na temelju toga izraditi projekt reforme studentskog standarda.

Planira se uspostaviti nov nacionalni sustav financijskih potpora studentima koji bi se u većoj mjeri temeljio na izravnoj potpori putem stipendija te manjim dijelom putem subvencioniranih studentskih kredita. Sustav bi se temeljio na kriteriju potrebe te će se na temelju tog kriterija utvrditi visina i vrsta potpore. Planiraju se smanjiti neizravne potpore u obliku subvencionirane prehrane te povećati neizravne potpore za studentski smještaj kroz izgradnju i obnovu studentskih domova.

⁷ Više informacija o istraživanjima EUROSTUDENT za Hrvatsku dostupno je na poveznici <http://iro.hr/hr/politike-visokog-obrazovanja/socijalna-dimenzija/eurostudent/>.

- **Izraditi program unapređivanja socijalne dimenzije studiranja, uz analizu pristupa i uspjeha podzastupljenih skupina u visokom obrazovanju**

Strategija se ovim podciljem usklađuje s temeljnim ciljevima Bolonjskog procesa. Strategija navodi da će se u Hrvatskoj razviti sustavna politika uključivanja podzastupljenih i ranjivih skupina. Prvi korak u tom smislu bit će pokretanje međusektorske Nacionalne skupine za unapređivanje socijalne dimenzije visokog obrazovanja do kraja 2015. godine koja bi trebala djelovati kao savjetodavno tijelo Vlade RH, MZOS-a, Rektorskog zbora i Vijeća veleučilišta i visokih škola. IRO će imati jednog predstavnika u ovoj skupini.

Identificirat će se podzastupljene i ranjive skupine u visokom obrazovanju i utvrditi čimbenici koji pridonose slabijem uključivanju studenata iz tih skupina. Spomenuta Nacionalna skupina planira izraditi i objaviti odgovarajući dokument u kojem će biti objedinjeni podaci za ove skupine. Nakon toga će se izraditi i implementirati nacionalni akcijski plan za unapređivanje socijalne dimenzije visokog obrazovanja. Dio tog plana će biti razrada i pokretanje nacionalnog programa stipendiranja podzastupljenih i ranjivih skupina. Na kraju, razvit će se integrirani sustav praćenja upisa, dinamike i uspješnosti završavanja studija za studente iz navedenih skupina.

- **Proširiti smještajne mogućnosti za studente, izgraditi nove i obnoviti postojeće studentske domove**

Ovo se definira kao zaseban podcilj jer je istraživanje EUROSTUDENT objavljeno 2011. godine pokazalo da u ukupnim troškovima studiranja dominiraju troškovi smještaja. Zbog toga Strategija smatra da se subvencioniranjem rashoda za stanovanje može najviše utjecati na studentski standard. Ovo će se realizirati kroz izgradnju novih i obnovu postojećih studentskih domova koji će biti uglavnom dio infrastrukture novih sveučilišnih kampusa.

- **Osigurati minimalne standarde pristupačnosti visokih učilišta studentima s invalidnošću**

Prijavne i upisne procedure na visokim učilištima prilagodit će se osobama s invalidnošću. Prilagodit će se izvođenje nastave te provjera znanja, vještina i sposobnosti studentima s invalidnošću kako bi im se omogućilo da na pravedan način dokažu postizanje definiranih ishoda učenja.

Osigurat će se nacionalni sustav financiranja za postizanje veće razine pristupačnosti visokom obrazovanju studenata s invalidnošću. Također će se osigurati rad institucionalnih službi i stručnih tijela za potporu ovim studentima. Sustavno će se prikupljati podaci o studentima s invalidnošću koji ostvaraju prava i koriste se dostupnim oblicima potpore u cilju praćenja tijeka studija i unapređivanja potpore ovoj ranjivoj skupini.

Cilj 7.: Internacionalizirati visoko obrazovanje i jače ga integrirati u europski i svjetski visokoobrazovni prostor

Strategija gleda na internacionalizaciju visokog obrazovanja kao na jedan od najvažnijih mehanizama poboljšanja ukupne kvalitete studijskih programa.

- **Povećati dolaznu i odlaznu mobilnost studenata i nastavnika**

Potrebno je povećati financijska izdvajanja za mobilnost studenata i nastavnika da bi se do 2020. godine osigurala odlazna mobilnost studenata od 10% (trenutno je oko 3%) i dolazna mobilnost od 5%, što uključuje i semestralnu i mobilnost za stjecanje pune kvalifikacije. Pritom je potrebno ukloniti prepreke mobilnosti na

visokim učilištima, posebno vezanim uz priznavanje ECTS bodova ostvarenih putem mobilnosti. Planira se uvesti i obveza međunarodnog usavršavanja nastavnika kao kriterij za izbor u znanstveno-nastavna zvanja.

Hrvatska planira osigurati stipendije za strane polaznike hrvatskih doktorskih studija i strane postdoktorande za period 3-4 godine. Planiraju se pokrenuti i jednogodišnje stipendije za strane znanstvenike na hrvatskim visokim učilištima. Istovremeno se planira osigurati sustav stipendija za hrvatske polaznike inozemnih doktorskih škola za period 3-4 godine. Ovakve stipendije trebale bi biti sastavnim dijelom budućih programskih ugovora. Uza sve to, važno je osnažiti kapacitete ureda za međunarodnu suradnju visokih učilišta. Veća dolazna mobilnost moguća je ako hrvatska visoka učilišta povećaju ponudu kolegija/modula i cjelokupnih studijskih programa na diplomskoj i doktorskoj razini na engleskom ili nekom drugom stranom jeziku.

- **Poticati formiranje združenih studija s eminentnim europskim i svjetskim visokim učilištima**

U Hrvatskoj manje od 5% visokih učilišta sudjeluje u združenim studijima, dok je u većini razvijenih europskih zemalja taj udio veći od 50%. Združeni studiji mogu znatno povećati ukupnu kvalitetu studiranja. Potrebno je da hrvatska visoka učilišta identificiraju strateške partnere i provedu pregovore o formiranju združenih studija. Važno je putem programskih ugovora osigurati dodatne financijske potpore za pokretanje takvih studija, kao i za mobilnost studenata i nastavnika.

- **Povećati broj inozemnog akademskog osoblja na visokim učilištima**

Zapošljavanje nastavnika postupno mora dobiti međunarodnu dimenziju jer visoka učilišta moraju osigurati najbolje nastavnike svojim studentima, bez obzira na zemlju iz koje dolaze. Do 2025. godine trebalo bi osigurati zapošljavanje od najmanje 3% stranih nastavnika na hrvatskim visokim učilištima.

Cilj 8.: Osigurati primjerenu važnost kulture kvalitete i načela odgovornosti u visokom obrazovanju

Strategija navodi kako će skrb o razvoju kulture kvalitete biti nacionalni, institucijski i individualni prioritet. Planira se mjera koja podrazumijeva pokretanje projekata i promotivnih aktivnosti u svrhu podizanja svijesti o kulturi kvalitete i usklađenosti postupaka osiguravanja kvalitete sa strateškim ciljevima.

Programe razvoja politike kvalitete bit će potrebno ugraditi u programske ugovore. Uspostavit će se veza između ostvarivanja strateških ciljeva visokih učilišta, postupaka osiguravanja kvalitete, posebno rezultata vrednovanja, te cjelovitog programskog financiranja. Drugim riječima, moguće je očekivati da će programsko financiranje biti uvjetovano postizanjem određenih standarda kvalitete.

Planiraju se racionalizirati postupci vanjskog vrednovanja u visokom obrazovanju i znanosti na temelju prvog ciklusa vrednovanja 2010.-2015. godine. Izradit će se skupne analize provedenih reakreditacijskih i drugih vanjskih postupaka osiguravanja kvalitete visokih učilišta. Nastavit će se kontinuirano pratiti visoka učilišta u razdoblju između dvaju vrednovanja.

Prikaz i analiza dionika

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) uspostavio je kvalitetnu suradnju i partnerstva s domaćim i stranim institucijama, kao i pojedincima, iz svih sektora društva. Prikaz dionika sadrži kratku analizu značaja svakog dionika u radu IRO-a, dosadašnju ostvarenu suradnju te potencijal za unaprjeđenje suradnje.

<p>VISOKA UČILIŠTA</p>	<p>Visoka učilišta su primarni dionici IRO-a. IRO usko surađuje s velikim brojem javnih i privatnih visokih učilišta diljem Hrvatske i to na međunarodnim i nacionalnim projektima za razvoj politika visokog obrazovanja te na organizaciji javnih događanja u području visokog obrazovanja. IRO također radi direktno s brojnim nastavnim i nenastavnim osobljem visokih učilišta na zajedničkim projektima i inicijativama.</p> <p>IRO surađuje s brojnim inozemnim visokim učilištima, koja su važna u procesu razvoja i unapređivanja politika visokog obrazovanja zbog prenošenja iskustava dobre prakse - posebna područja suradnje su politike financiranja visokog obrazovanja, socijalna dimenzija, osiguravanje kvalitete, internacionalizacija i mobilnost te veza visokog obrazovanja i cjeloživotnog učenja (posebno kroz razvoj kvalifikacijskih okvira).</p> <p>Potencijal za unapređivanje suradnje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontinuirano unapređivati suradnju sa svim visokim učilištima u Hrvatskoj na daljnjem razvoju politika visokog obrazovanja. • Unaprijediti suradnju s veleučilištima i visokim školama u Hrvatskoj kroz projekte i obrazovno savjetovanje. • Potrebno ojačati suradnju s visokim učilištima u regiji kroz suradnju na projektima, kao i kroz usluge obrazovnog savjetovanja (visoka učilišta u Sloveniji, Austriji, Mađarskoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Makedoniji, Kosovu i Albaniji).
<p>STUDENTSKE ORGANIZACIJE</p>	<p>IRO smatra neophodnim uključivanje samih studenata u projekte za razvoj politika visokog obrazovanja te je stoga uspostavio suradnju s vodećim studentskim organizacijama (studentski zborovi i udruge) u Hrvatskoj i inozemstvu. Suradnja se ostvaruje putem rada na projektima, zajedničke organizacije događanja kao i kroz razmjenu i distribuciju informacija.</p>
<p>IZVRŠNA VLAST, DRŽAVNA UPRAVA, PODRUČNA (REGIONALNA) I LOKALNA SAMOUPRAVA I NACIONALNE AGENCIJE</p>	<p>IRO vrlo usko surađuje s institucijama uključenima u proces razvoja i provedbe politika vezanih uz obrazovanje. IRO surađuje s velikim brojem ministarstava, vladinih ureda, agencija, županijskih i gradskih ureda. Suradnja se realizira kroz rad na projektima koji se odnose na unapređivanje politika obrazovanja, kroz sudjelovanje u savjetodavnim i upravnim tijelima te kroz rad na različitim inicijativama od nacionalnog interesa. IRO je aktivan član sljedećih radnih skupina i vijeća koje koordinira Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta (MZOS): Nacionalno vijeće za razvoj ljudskih potencijala, Nacionalna skupina za unapređivanje socijalne dimenzije visokog obrazovanja te Radna skupina za internacionalizaciju obrazovanja.</p> <p>Dodatno IRO je član Akreditacijskog savjeta Agencije za znanost i visoko obrazovanje, Upravnog vijeća Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Operativne radne grupe za financijsku pismenost Ministarstva financija te Radne skupine za izradu Operativnog plana provedbe Strategije</p>

	<p>cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere u Republici Hrvatskoj 2016. -2020. Ministarstva rada i mirovinskog sustava.</p> <p>Potencijal za unapređivanje suradnje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unaprijediti suradnju s ministarstvima koja neizravno pokrivaju područje obrazovanja: Ministarstvo socijalne politike i mladih te Ministarstvo branitelja (socijalna dimenzija obrazovanja), Ministarstvo gospodarstva i Ministarstvo rada i mirovinskog sustava (razvoj kvalifikacijskih okvira). • Uspostaviti suradnju s nacionalnim vijećima i skupinama aktivnim na području obrazovanja. • Uspostaviti suradnju s gradskim i županijskim uredima u Splitu i Osijeku radi suradnje na Sajmu stipendija i visokog obrazovanja.
<p>ZAKONODAVNA VLAST</p>	<p>U procesu zagovaranja politika visokog obrazovanja te potrebe izrade novih, kao i izmjene i dopune postojećih zakona, bit će neophodno osigurati podršku ključnih tijela Sabora RH.</p> <p>Potencijal za unapređivanje suradnje:</p> <p>Posebno je važno unaprijediti suradnju sa saborskim Odborom za obrazovanje, znanost i kulturu, kao i sa saborskim zastupnicima koji prate razvoj obrazovanja.</p>
<p>OSTALE DRŽAVNE INSTITUCIJE I JAVNE USTANOVE</p>	<p>Budući da brojne institucije poput nacionalnih zaklada, zavoda, škola, strukovnih organizacija i knjižnica imaju ulogu i utjecaj u procesu razvoja i provedbe politika obrazovanja, IRO aktivno radi na umrežavanju s tim institucijama te surađuje na projektima i inicijativama od zajedničkog interesa. Suradnja se realizira kroz pokroviteljstva, sudjelovanja u savjetodavnim tijelima ili kroz rad na drugim inicijativama od nacionalnog interesa. IRO je do sada uspješno surađivao s: Hrvatski zavodom za zapošljavanje, Hrvatskom gospodarskom komorom, Državnim zavodom za statistiku, Nacionalnom i sveučilišnom knjižnicom u Zagrebu, Knjižnicom i čitaonicom Bogdana Ogrizovića Zagreb, Gradskom knjižnicom Zadar, Gradskom i sveučilišnom knjižnicom Osijek, Sveučilišnom knjižnicom Rijeka i dr.</p> <p>Potencijal za unapređivanje suradnje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • U narednom periodu potrebno je ojačati suradnju s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje i s Agencijom za mobilnost i programe EU, posebno na razvoju politika internacionalizacije i mobilnosti te karijernog savjetovanja. • Uspostaviti suradnju sa sveučilišnim knjižnicama u Splitu i Osijeku te proširiti mrežu suradnje na gradske knjižnice u različitim dijelovima Hrvatske. Pokrenuti s njima suradnju na Sajmu stipendija i visokog obrazovanja te ostalim obrazovnim projektima koje vodi IRO. • Uspostaviti suradnju s osnovnim i srednjim školama u Hrvatskoj, posebno u gospodarski manje razvijenim sredinama u kojima se nalazi veći broj podzastupljenih i ranjivih skupina koje imaju otežani pristup visokom obrazovanju. Uspostaviti suradnju putem relevantnih udruženja ravnatelja osnovnih i srednjih škola. Razvijati projekte financijske pismenosti u suradnji sa školama.
<p>INOZEMNE DRŽAVNE INSTITUCIJE TE</p>	<p>IRO surađuje s brojnim veleposlanstvima i stranim kulturnim centrima u Hrvatskoj na sljedećim područjima: informiranju i savjetovanju o visokom obrazovanju, administriranju programa stipendiranja za studiranje u inozemstvu, pokretanju inovativnih inicijativa i programa, ali i praćenju politika visokog obrazovanja (npr. vezanih uz internacionalizaciju i mobilnost).</p>

<p>MEĐUNARODNE INSTITUCIJE</p>	<p>IRO je također uspostavio vrlo uspješnu suradnju s različitim državnim institucijama u Europi (posebno u Sloveniji, Austriji, Njemačkoj, Švedskoj i Rumunjskoj) i SAD-u. Suradnja s tim institucijama važna je zbog suradnje na projektima i programima (posebno suradnja na Sajmu stipendija i visokog obrazovanja).</p> <p>Potencijal za unapređivanje suradnje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti suradnju s ključnim akterima za razvoj politika visokog obrazovanja u Kanadi, Australiji, Singapuru, Kini, Indiji i Bliskom istoku. • Uspostaviti suradnju s Općom upravom za obrazovanje i kulturu te s Općom upravom za zapošljavanje, socijalna pitanja i uključenost Europske komisije. • Uspostaviti suradnju s Organizacijom za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), primarno kroz suradnju u području razvoja visokog obrazovanja. • Uspostaviti suradnju s uredima Svjetske banke koji se bave obrazovanjem • Uspostaviti suradnju s Ujedinjenim narodima i njihovim agencijama koje se bave razvojem obrazovanja (posebno UNESCO), posebno u provedbi milenijskih razvojnih ciljeva u području obrazovanja.
<p>ZNANSTVENI INSTITUTI I THINK-TANKOVI</p>	<p>Kako bi IRO mogao kvalitetno raditi na razvoju politika visokog obrazovanja, važna je suradnja sa svim institucijama koje raspolažu ekspertizom i resursima za različite politike visokog obrazovanja. To se odnosi na znanstvene institute i ostale organizacije koji se bave istraživanjima u području obrazovanja, zapošljavanja i održivog razvoja. IRO je do sada surađivao s Institutom za društvena istraživanja u Zagrebu, Institutom Ivo Pilar te s Institutom za javne financije. U međunarodnom okruženju, IRO surađuje s prestižnim institucijama koje se bave politikama obrazovanja kao što su <i>CHEPS - The Center for Higher Education Policy Studies, University of Twente</i> te <i>CHEGG - Centre for Higher Education Governance Ghent, University of Ghent</i>. U regiji smo intenzivno surađivali s Centrom za obrazovne politike u Beogradu te s Centrom za razvoj obrazovnih politika iz Ljubljane.</p> <p>Potencijal za unapređivanje suradnje:</p> <p>Budući da se IRO želi pozicionirati kao institucija u Hrvatskoj i regiji s razvijenom ekspertizom i resursima za razvoj politika visokog obrazovanja, važno je razmjenjivati informacije i dobru praksu sa sličnim institucijama u inozemstvu. Do sada IRO još nije pristupio međunarodnim mrežama <i>think-tankova</i> ili instituta za obrazovnu politiku, ali to će biti jedan od glavnih ciljeva za ovo strateško razdoblje.</p>
<p>ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA I ZAKLADE</p>	<p>IRO vjeruje kako visoko obrazovanje mora doprinijeti društvenom i gospodarskom razvoju te mora igrati ključnu ulogu u jačanju demokratskih institucija društva, promicanju ljudskih prava, socijalne uključenosti i održivog razvoja. U tom smislu, organizacije civilnog društva (OCD-i) mogu doprinijeti ostvarenju spomenutih ciljeva. IRO ima dugogodišnju uspješnu suradnju s Nacionalnom zakladom za razvoj civilnog društva RH te brojnim hrvatskim OCD-ima iz područja obrazovanja na zagovaračkim inicijativama, javnim kampanjama te na razmjeni informacija. Potrebno je dodatno ojačati već postojeću suradnju sa strukovnim udruženjima i komorama kao što su Hrvatska udruga poslodavaca i Hrvatska gospodarska komora kako bi se efikasnije povezalno visoko obrazovanje s potrebama tržišta rada.</p> <p>IRO također smatra važnim jačati suradnju s inozemnim OCD-ima i zakladama zbog provedbe programa mobilnosti, te zbog prijenosa iskustava dobre prakse u područjima obrazovnih politika. IRO je do sada uspješno surađivao s nizom takvih institucija, ali vidi prostor za uspostavu veće suradnje s OCD-ima u području obrazovnih politika u regiji i svijetu.</p>

	<p>Potencijal za unaprjeđivanje suradnje:</p> <p>IRO vidi prostor za daljnje povećanje mreže partnera među OCD-ima i zakladama. Kontinuirano će surađivati s OCD-ima u Hrvatskoj i regiji, osobito na unaprjeđivanju politika visokog obrazovanja. U svrhu efikasnijeg rada na politikama visokog obrazovanja, potrebno je uspostaviti suradnju i sa strukovnim udruženjima i komorama (gospodarske i trgovinske komore, udruženja poslodavaca i sl.).</p>
<p>PLATFORME I MREŽE</p>	<p>Sudjelovanje u mrežama omogućava prenošenje dobre prakse, upoznavanje ključnih dionika iz drugih institucija i sektora te identificiranje budućih partnera.</p> <p>IRO je aktivan član sljedećih platformi i mreža: CROSOL - Platforma za međunarodnu građansku solidarnost Hrvatske, zatim Hrvatske mreže za suradnju na Euro-Mediteranu (koju podupire Euro-mediteranska zaklada za dijalog među kulturama „Anna Lindh“) te GOOD Inicijative koja se zalaže za sustavno i kvalitetno uvođenje odgoja i obrazovanja za ljudska prava i demokratsko građanstvo u odgojno-obrazovni sustav. Navedene platforme okupljaju OCD-e koje se bave neformalnim obrazovanjem i ljudskim pravima.</p> <p>IRO od 1999. godine aktivno sudjeluje u međunarodnoj mreži <i>EducationUSA</i> koja se sastoji više od 400 centara za obrazovno savjetovanje diljem svijeta i koju podupire <i>U.S. Department of State's Bureau of Educational and Cultural Affairs (ECA)</i>.</p> <p>Potencijal za unaprjeđivanje suradnje:</p> <p>Potrebno je povećati broj mreža u kojima IRO aktivno sudjeluje.</p>
<p>MEDIJI</p>	<p>IRO surađuje s ključnim hrvatskim medijima u zagovaračkim kampanjama te na senzibiliziranju javnosti o važnosti visokog obrazovanja u širem društvenom kontekstu. Aktivno surađujemo s medijima u praćenju specifičnih aktivnosti i temama koje se odnose na razvoj pojedinih politika visokog obrazovanja. IRO ostvaruje suradnju s hrvatskim medijima kroz pokroviteljstva, medijske projekte i sustavnu razmjenu informacija putem redovitih priopćenja za javnost koje mediji prenose.</p> <p>Potencijal za unaprjeđivanje suradnje:</p> <p>Uspostaviti suradnju s pojedinim medijima u vidu pisanja kolumne ili širih osvrti putem čega bismo iscrpnije informirali ključne dionike o razvoju politika visokog razvoja na kojima IRO aktivno radi.</p>
<p>PRIVATNI SEKTOR</p>	<p>Trenutno je privatni sektor nedovoljno uključen u razvoj politika visokog obrazovanja, ali on može igrati važnu ulogu u povezivanju obrazovanja i tržišta rada, kao i u samom financiranju visokog obrazovanja (posebno kroz programe stipendiranja). IRO surađuje sa strukovnim udruženjima (kao što je Hrvatska udruga poslodavaca) i Hrvatskom gospodarskom komorom. IRO radi na stvaranju prilika za povećano uključivanje privatnog sektora u razvoj visokog obrazovanja na sljedeći način:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suradnja s privatnim sektorom kroz sponzorstva ili donacije za ključna događanja u visokom obrazovanju. • Suradnja s predstavnicima privatnog sektora na zajedničkim projektima i inicijativama. • IRO je postao jedna od vodećih organizacija u jugoistočnoj Europi u pružanju edukacijskih usluga koje se odnose na međunarodne standardizirane ispite. Taj uspjeh postigli smo zahvaljujući uspješnom višegodišnjem partnerstvu s međunarodnim tvrtkama koje razvijaju standardizirane testove i provode testiranja. IRO je s navedenim tvrtkama ostvario partnerstvo u administraciji

	<p>TOEFL iBT (ispit engleskog jezika) i GMAT ispita (ispit za upis u poslovne škole - MBA) u Hrvatskoj.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suradnja s inozemnim tvrtkama u organiziranju tečajeva stranih jezika u inozemstvu. <p>Potencijal za unaprjeđivanje suradnje:</p> <p>IRO treba ostvariti partnerstva s tvrtkama u području IKT-tehnologija (posebno s uspješnim domaćim i inozemnim <i>startup-ovima</i>) kako bi svoje komunikacijske platforme prilagodio prilikama koje tehnologija omogućuje za obrazovanje 21.stoljeća. To se posebno odnosi na uspostavu javno-privatnih partnerstva na projektima za unaprjeđivanje internetskih stranica IRO-a, za izradu mobilnih aplikacija te za unaprjeđivanje rada s društvenim mrežama.</p>
<p>DONATORI I SPONZORI</p>	<p>Ključni dionici IRO-a su i one institucije koje prepoznaju važnost naših aktivnosti te financijski (ali i na druge načine) podupiru naše projekte i inicijative. Ovoj skupini pripadaju institucije iz već spomenutih kategorija institucija, ali su ovdje izdvojene zbog specifične vrste partnerstva koje imamo s njima. Među donatorima za projekte IRO-a su vladine institucije iz Hrvatske i inozemstva, lokalna samouprava u Hrvatskoj, institucije EU te privatne tvrtke, zaklade i OCD-i iz Hrvatske i inozemstva.</p> <p>Potencijal za unaprjeđivanje suradnje:</p> <p>Potrebno je uspostaviti učinkovitiju suradnju s domaćim i inozemnim tvrtkama kroz donacije i sponzorstva za ključne projekte IRO-a, kao što su Sajam stipendija i visokog obrazovanja, obrazovni sajmovi mreže <i>EducationUSA</i> i sl.</p>
<p>OSNOVNE I SREDNJE ŠKOLE</p>	<p>Budući da je jedan od prioriteta IRO-a povećanje pristupa visokom obrazovanju (posebno za podzastupljene i ranjive skupine) bit će važno uspostaviti dijalog sa srednjim školama o pristupu visokom obrazovanju, nejednakostima u obrazovanju i drugim aspektima obrazovnih politika. U ovom strateškom razdoblju IRO namjerava proširiti mrežu škola s kojima će surađivati, posebno sa školama u gospodarski manje razvijenim sredinama.</p> <p>Potencijal za unaprjeđivanje suradnje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti suradnju s osnovnim i srednjim školama u Hrvatskoj, posebno u gospodarski manje razvijenim sredinama u kojima se nalazi veći broj podzastupljenih i ranjivih skupina koje imaju otežani pristup visokom obrazovanju. • Institucionalizirati suradnju s većim brojem osnovnih i srednjih škola kroz suradnju na projektima „Financijska pismenost za nastavak obrazovanja“ te na način da IRO postane službeni obrazovni informacijski centar za njihove učenike u području besplatnog informiranja i savjetovanja o mogućnostima studiranja i stipendiranja u Hrvatskoj i inozemstvu. • Organizirati u suradnji sa školama skupne posjete sajmovima koje organizira IRO, posebno Sajmu stipendija i visokog obrazovanja.
<p>POJEDINCI: UČENICI, STUDENTI, MLADI</p>	<p>Učenici, studenti i mladi profesionalci (u dobi od 15. do 35. godine života) su najzastupljeniji korisnici usluga IRO-a. Od svojeg osnutka 1999. godine, IRO je jedina organizacija u Hrvatskoj koja sustavno pruža usluge besplatnog informiranja i savjetovanja o visokom obrazovanju u Hrvatskoj i inozemstvu. Učenicima, studentima i mladim profesionalcima su u IRO-u na raspolaganju informacije i savjeti o studiranju u Hrvatskoj i inozemstvu, procesu prijave, standardiziranim testovima i dostupnim</p>

stipendijama. Studenti su najbrojniji korisnici portala www.stipendije.info i posjetitelji Sajma stipendija i visokog obrazovanja, koji se jednom godišnje organizira u Zagrebu.

Učenici i studenti te mladi profesionalci izravno sudjeluju u radu IRO-a kao ključni dionici IRO-vih nacionalnih i međunarodnih projekata. Studenti su aktivno uključeni u IRO-vu godišnju shemu volontiranja. Svake godine u IRO-u volontira 5 - 8 volontera/ki i to kroz suradnju na asistentskim i projektnim aktivnostima kao što su razna istraživanja te ažuriranje informacijskih resursa i baza podataka. Kroz volontiranje u IRO-u studentima je omogućen pristup informacijama o studijskim mogućnostima u Hrvatskoj i inozemstvu te o financijskoj potpori za studij, a također imaju priliku steći i prva konkretna radna iskustva uz mentorsku podršku zaposlenika IRO-a te iskusiti rad u timu.

Potencijal za unaprjeđivanje suradnje:

Povećati broj korisnika koji dolaze iz srednjih i osnovnih škola jer IRO razvija usluge čiji su oni korisnici, poput obrazovnih sajмова, različitih projekata poput unapređenja financijske pismenosti učenika, širenje pristupa visokom obrazovanju za podzastupljene i ranjive skupine u visokom obrazovanju i dr.

Dodatak: Popis kratica

Kratica	Puno ime
ACCESS	Projekt „ACCESS: Prema pravednom i transparentnom pristupu visokom obrazovanju u Hrvatskoj“ - više informacija dostupno na http://iro.hr/hr/politike-visokog-obrazovanja/financiranje-/access/
EHEA	Europski prostor visokog obrazovanja (<i>European Higher Education Area</i>)
ET2020	„Strateški okvir za europsku suradnju u području obrazovanja i osposobljavanja“
EU	Europska unija
EUROPA 2020	„Strategija Europa 2020. za pametan, održiv i uključiv rast“
HKO	Hrvatski kvalifikacijski okvir
IRO	Institut za razvoj obrazovanja
MZOS	Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH
OCD	Organizacija civilnog društva
OECD	Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
STEM	Pojam STEM dolazi iz engleskog jezika - to je akronim koji se sastoji od početnih slova četiriju područja - <i>science</i> (znanost), <i>technology</i> (tehnologija), <i>engineering</i> (inženjerstvo) i <i>mathematics</i> (matematika).