



Institut za razvoj
obrazovanja

STRATEŠKI PLAN

2008.-2010. godine

Izdavač

Institut za razvoj obrazovanja
Preradovićeva 33, 10 000 Zagreb
Telefon: (+385 1) 4817195
Fax: (+385 1) 4555150
E-mail: iro@iro.hr
www.iro.hr

Glavni urednik

Ninoslav Šćukanec

Uredništvo

Thomas Farnell
Ana Marinović
Ninoslav Šćukanec
Nedeljko Vareškić
Nina Vranešević

Lektura

Mirna Furdek

Grafičko oblikovanje

Nedeljko Vareškić

Zagreb, 2008.



Izrada ovog Strateškog plana omogućena je temeljem financijske potpore Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva u skladu s Ugovorom o financiranju institucionalne potpore broj 421-02/05-PP-6/27-1. Mišljenja izražena u ovoj publikaciji su mišljenja autora i ne izražavaju nužno stajalište Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva.
Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva - <http://zaklada.civilnodrustvo.hr>

SADRŽAJ

UVOD U STRATEŠKI PLAN	3
I. PREGLED POSTIGNUĆA 1999-2007.....	4
Programska postignuća: pružanje usluga.....	4
Programska postignuća: razvoj i reforma visokog obrazovanja	6
Organizacijska postignuća.....	7
II. ANALIZA OKRUŽENJA: JAVNE POLITIKE OBRAZOVANJA U ŠIREM KONTEKSTU REFORMI U HRVATSKOJ.....	8
Važnost javnih politika obrazovanja i prepoznati izazovi	8
Reforma visokog obrazovanja i Bolonjski proces	9
Uloga Instituta za razvoj obrazovanja u praćenju i poboljšanju javnih politika visokog obrazovanja u Hrvatskoj	11
III: DIONICI I PARTNERI.....	12
IV. VIZIJA, MISIJA, VRIJEDNOSTI I PRINCIPI DJELOVANJA	14
Vizija.....	14
Misija	14
Vrijednosti i principi djelovanja.....	15
V. STRATEŠKI CILJEVI I OČEKIVANI REZULTATI 2008.-2010.	16
Strateški ciljevi	16
Specifični ciljevi i očekivani rezultati	17
VI. RESURSI I KAPACITETI POTREBNI ZA POSTIZANJE CILJEVA	21
Mogućnosti i izvori financiranja.....	21
Planovi za jačanje organizacijskih kapaciteta i organizacijski razvoj.....	22

UVOD U STRATEŠKI PLAN

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) izradio je ovaj strateški plan razvoja za razdoblje od tri godine s ciljem određivanja jasnih smjernica razvoja IRO-a koje će biti u skladu s potrebama hrvatskog društva i pojedinaca te koje uzimaju u obzir najznačajnija društvena, gospodarska i politička kretanja na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini. Ovaj se strateški plan odnosi na razdoblje od 2008. do 2010. godine i sadrži prikaz ciljeva i aktivnosti putem kojih se IRO želi pozicionirati kao ključna organizacija civilnog društva u Hrvatskoj u području visokog obrazovanja.

Strateško planiranje za razdoblje 2008.-2010. godine uključivalo je četverodnevnu radionicu strateškog planiranja od 27.2. do 2.3.2007. godine koju je vodila konzultantica za neprofitni sektor, gđa. Nataša Škrbić. U izradu ovog strateškog plana aktivno su bili uključeni zaposlenici IRO-a, i to kroz aktivno sudjelovanje u spomenutoj radionici te kroz pisanje dokumenta strateškog plana: Ninoslav Šćukanec (predsjednik), Nina Vranešević (koordinatorica obrazovnih programa), Ana Marinović (koordinatorica obrazovnih programa), Thomas Farnell (koordinator obrazovnih programa) te Nedeljko Vareškić (koordinator informacijskih tehnologija). Također zahvaljujemo svim suradnicima IRO-a, posebno Danijeli Dolenc, Karin Doolan, Martini Kado i Luki Jurošu za podršku u pisanju ovog strateškog plana.

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 od 2006. do 2008. godine.

I.

PREGLED POSTIGNUĆA 1999-2007.

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) utemeljen je 1999. godine kao neprofitna, nevladina organizacija s ciljem pružanja informacija i savjeta o mogućnostima u visokom obrazovanju u Hrvatskoj i inozemstvu. Organizacija je od 1999. do 2005. godine nosila ime Studentski informacijski centar u Zagrebu (SIC).

Zbog promjene i širenja vizije, misije, ciljnih skupina, djelokruga rada i aktivnosti, u 2003. godini opseg imena Studentskog informacijskog centra više nije bio dovoljan i ono više nije odgovaralo promijenjenoj misiji, novim ciljevima i aktivnostima koje su uključivale i razvoj sustava, institucija i javnih politika visokog obrazovanja. U rujnu 2005. godine usvojeno je novo ime, Institut za razvoj obrazovanja.

PROGRAMSKA POSTIGNUĆA: PRUŽANJE USLUGA

Pružanje usluga informiranja i savjetovanja o mogućnostima studiranja u Hrvatskoj i inozemstvu

Budući da je prva organizacija u Hrvatskoj koja je pokrenula pružanje gore navedenih usluga, IRO je od svojeg osnutka ispunjavao strukturalnu prazninu u sustavu koji još nema razrađenu strategiju o tome kako usluge informiranja i obrazovnog savjetovanja uklopiti u svoje strukture. Zahvaljujući tome, IRO je unutar hrvatske akademske zajednice postao referentno mjesto za pružanje integriranih, nepristranih i besplatnih usluga informiranja i obrazovnog savjetovanja vezanih uz mogućnosti studiranja u Hrvatskoj, Europi i SAD-u.

IRO je 1999. godine postao Američki obrazovno-informacijski centar ovlašten od strane *U.S. Department of State* za pružanje informacija i savjeta o visokom obrazovanju u SAD-u. U IRO-u je 2005. godine pokrenut prvi Euro-hrvatski obrazovno-informacijski centar u Hrvatskoj koji pruža sveobuhvatne informacije i savjete o mogućnostima studiranja u Hrvatskoj i u drugim zemljama u Europi.

Kako bismo hrvatskim građanima, bez obzira na mjesto prebivanja, kao i stanovnicima regije, osigurali dostupnost informacija i savjeta o mogućnostima u visokom obrazovanju u Hrvatskoj i inozemstvu, IRO je kreirao internetsku stranicu www.iro.hr koja predstavlja jedinstven i najopsežniji *on-line* resurs u Hrvatskoj za informacije i savjete o mogućnostima studiranja i stipendiranja u Hrvatskoj i inozemstvu.

Uspostavili smo kvalitetnu suradnju s visokim učilištima te drugim institucijama i mrežama koje se bave visokim obrazovanjem u Hrvatskoj i inozemstvu. To je pozitivno utjecalo na povećanje broja korisnika naših usluga, što pokazuju iznimni statistički podaci:

- u 2007. godini zabilježili smo više od 780.000 posjeta internetskim stranicama IRO-a (www.iro.hr, www.stipendije.info, www.usac.iro.hr), što je više od 65.000 posjeta mjesečno;
- u 2007. godini usluge IRO-a koristilo je više od 12.600 osoba;
- do prosinca 2007. godine u IRO je učlanjen 2081 član.

Jednim od najvećih postignuća smatramo međunarodnu nagradu za izvrsnost i inovativnost u pružanju savjetodavnih usluga i provođenju svojih programa, *2001-2002 ETS Excellence Award*, koju je IRO-u u rujnu 2001. godine dodijelila najveća svjetska profesionalna organizacija djelatnika u međunarodnom obrazovanju, NAFSA (*Association of International Educators*, www.nafsa.org).

Stipendiranje te pružanje informacija, savjeta i usluga o financijskoj potpori za studiranje u Hrvatskoj i inozemstvu

IRO je razvio opsežnu ekspertizu i resurse vezane uz administriranje programa stipendiranja te pružanje informacija, savjeta i usluga o financijskoj potpori za studiranje u Hrvatskoj i inozemstvu. Od 1999. godine sustavno prikupljamo podatke o stipendijama i drugim oblicima financijske potpore za hrvatske građane, izrađujemo sveobuhvatne baze podataka te oblikujemo inovativne komunikacijske resurse putem kojih podatke i informacije o financijskoj potpori za visoko obrazovanje upućujemo ciljnim skupinama.

Od značajnih postignuća u ovom području izdvajamo pokretanje prvog hrvatskog internetskog portala o stipendijama www.stipendije.info, koji sadrži nacionalnu bazu stipendija dostupnih hrvatskim građanima za studij u Hrvatskoj i inozemstvu. Portal www.stipendije.info jedinstveni je resurs ove vrste u Europi, a u Hrvatskoj je prepoznat kao centralno mjesto za stipendije, što dokazuje i impresivan broj posjeta portalu: više od 50.000 posjeta mjesečno u 2007. godini.

IRO je 2005. godine pokrenuo i prvi Sajem stipendija u Hrvatskoj s ciljem javnog predstavljanja dostupnih programa stipendiranja za studij u Hrvatskoj i inozemstvu. Ovaj jedinstveni događaj od nacionalne važnosti najveći je i najposjećeniji događaj ove vrste u Hrvatskoj, s više od 6000 posjetitelja u jednom danu. Sajem se održava jednom godišnje i postao je prepoznatljiv kao visoko profilirani hrvatski obrazovni *brand* te kao iznimno cijenjena inicijativa kojom se promiče ulaganje u znanje i ljudske potencijale.

Od 1999. godine IRO administrira sedam programa stipendiranja za studij u inozemstvu putem kojih smo hrvatskim građanima do sada dodijelili više od 200 stipendija za akademsko usavršavanje u inozemstvu u iznosu većem od 1,000.000 EUR.

Edukacijske usluge po modelu *one-stop shop*

IRO je razvio integrirane edukacijske usluge koje pojedincima omogućuju da na jednom mjestu dobiju znanje, informacije i resurse potrebne za uspješan upis na visokoobrazovne programe u Hrvatskoj i inozemstvu te za uspješan prijelaz s visokih učilišta na tržište rada. Posebno izdvajamo usluge informiranja, pripreme i polaganja međunarodnih standardiziranih ispita (TOEFL, GMAT, SAT, GRE i dr.), čime je IRO postao vodeća ustanova u regiji u pružanju usluga koje se odnose na međunarodne standardizirane ispite.

Pružanjem navedenih edukacijskih usluga u kombinaciji s ostalim programskim djelatnostima, IRO je uspio uspostaviti efikasan *one-stop shop* model poslovanja i pružanja obrazovnih usluga koji pojedincima i institucijama omogućuje ostvarivanje odličnih rezultata uz najmanji utrošak vremena i resursa.

PROGRAMSKA POSTIGNUĆA: RAZVOJ I REFORMA VISOKOG OBRAZOVANJA

Nove javne politike visokog obrazovanja koje se odnose na akademsku mobilnost i usluge za studente

IRO je uključen u razvoj sustava i institucija visokog obrazovanja (posebno razvoj usluga za studente te razvoj programa akademske mobilnosti) kroz inovativne i napredne oblike suradnje s institucijama visokog obrazovanja u Hrvatskoj i inozemstvu. Do 2007. godine IRO je bio prva organizacija civilnog društva u Hrvatskoj koja je vodila projekte financirane u okviru TEMPUS programa Europske komisije – od 2004. do 2007. godine IRO je vodio tri TEMPUS projekta u konzorcijima s hrvatskim sveučilištima, ministarstvima, agencijama i europskim partnerskim institucijama.

U partnerstvu s hrvatskim i europskim institucijama visokog obrazovanja, IRO je 2006. godine izradio prvu nacionalnu strategiju za pokretanje službi za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima kako bi se visoko obrazovanje čvršće povezalos tržištem rada. IRO je objavio priručnik *Službe za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima* koji služi kao referentni materijal za pokretanje službi za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima, a namijenjen je donositeljima odluka i javnih politika na sveučilištima i u ministarstvima.

Od 1999. godine IRO aktivno radi na razvoju i zagovaranju akademske mobilnosti u Hrvatskoj. IRO je 2007. godine u partnerstvu s visokim učilištima u Hrvatskoj, relevantnim državnim i javnim institucijama te europskim partnerskim institucijama započeo izradu platforme za ulazak Hrvatske u program ERASMUS, najveći program akademske mobilnosti Europske unije.

Kako bismo povećali akademsku mobilnost između Hrvatske i SAD-a te učinkovit prijenos potrebnih znanja, iskustva i ideja između hrvatskih građana koji su svojim obrazovanjem povezani sa SAD-om i pojedinaca i institucija u hrvatskom vladinom, poslovnom i civilnom sektoru, 2006. godine na internetskoj stranici www.usac.iro.hr pokrenuli smo jedinstvenu internetsku zajednicu, *US Affiliates Community in Croatia*. Zajednica omogućava učinkovitu komunikaciju i razmjenu znanja i iskustva među pojedincima i institucijama.

Doprinos demokratizaciji i poštivanju ljudskih prava u visokom obrazovanju u Hrvatskoj

IRO sustavno radi na demokratizaciji hrvatskih visokih učilišta, posebno se zalažući za poštivanje i zaštitu ljudskih prava u visokom obrazovanju. Kroz EIDHR program Europske komisije IRO je u Hrvatskoj 2005. godine pokrenuo prvu javnu kampanju pod nazivom *Pravo na obrazovanje*, koja je ukazala na postojeće probleme društvene isključenosti, diskriminacije, predrasuda i drugih kršenja ljudskih prava u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja, kao i na važnost načela jednakog pristupa visokom obrazovanju za pojedince iz svih društvenih skupina.

Stručni simpoziji održani u sklopu kampanje predstavljaju početak sustavne javne rasprave o pravu na obrazovanje u Hrvatskoj, kojom je uspostavljen radni dijalog između stručnjaka i aktivista te donositelja odluka iz državnih institucija, akademske zajednice, studentskih organizacija te organizacija civilnog društva. Zaključci simpozija sadrže prijedloge konkretnih mjera za poboljšanje javnih politika i mehanizama zaštite ljudskih prava u visokom obrazovanju.

ORGANIZACIJSKA POSTIGNUĆA

Razvijeni ljudski potencijali

U proteklih devet godina IRO je uložio znatne napore u usavršavanje i povećanje svojih ljudskih potencijala. Tim IRO-a 2000. godine sastojao se od dva djelatnika, dok u 2007. godini tim broji 16 djelatnika (šest stalno zaposlenih, šest asistenata na volonterskoj osnovi i četiri vanjska suradnika). Stalno zaposleni djelatnici IRO-a postali su stručnjaci u području obrazovnog savjetovanja i osposobljeni su za upravljanje srednjim i velikim projektima. Do sada su pohađali više od 40 prestižnih domaćih i međunarodnih programa stručnog usavršavanja iz područja razvoja visokoobrazovnih politika, međunarodnog obrazovanja, obrazovnog savjetovanja, upravljanja projektima, odnosa s javnošću, upravljanja ljudskim potencijalima, strateškog planiranja te rada institucija Europske unije.

IRO ima stalno rastuću mrežu suradnika i savjetnika pomoću koje osigurava potrebnu ekspertizu iz različitih područja koja se odnose na obrazovnu politiku i upravljanje projektima. Osobito je vrijedna mreža bivših i sadašnjih asistenata na volonterskoj osnovi koja trenutno obuhvaća više od 40 mladih profesionalaca.

Iskustvo upravljanja projektima

IRO je do sada upravljao više od 50 projekata koji se odnose na razvoj visokog obrazovanja, a od toga je upravljao četirima projektima Europske komisije (u okviru programa TEMPUS i EIDHR), jednim projektom UNESCO-a, deset projekata američke vlade te osam projekata financiranih iz proračuna Republike Hrvatske. Navedene projekte IRO uspješno realizira kroz rad u mrežama na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Prepoznatljivost među ciljnim skupinama

IRO je razvio integrirane i visoko razvijene resurse za odnose s javnošću i komunikaciju s ciljnim skupinama (*outreach*) te umrežavanje (*networking*), koje smatramo ključnima za uspješno obavljanje djelatnosti namijenjene širokom krugu pojedinačnih korisnika i institucija.

Uspješnoj komunikaciji s našim partnerima i ciljnim skupinama pridonosi i prepoznatljivost po kvaliteti pružanja usluga i visoka profesionalnost u ispunjavanju radnih zadataka. Značajne smo resurse uložili u izradu vizualnog identiteta IRO-a i njegovo usklađivanje u svim segmentima (proizvodi, usluge, cjelokupni materijalni resursi), što je također pozitivno utjecalo na prepoznatljivost i kvalitetnu komunikaciju.

Razvijena kultura inovacije

Usvojena načela rada u IRO-u su: kreativnost, timski rad, solidarnost te predanost postizanju najviših standarda profesionalnosti i izvrsnosti u svim aspektima. U svakodnevnom radu djelatnici IRO-a koriste napredne informacijsko-komunikacijske tehnologije, što u kombinaciji s inovativnim modelima upravljanja potiče generiranje ideja, prepoznavanje novih vrijednosti te njihov efikasan prijenos i pretvaranje u konkretne edukacijske usluge i proizvode.

II.

ANALIZA OKRUŽENJA: JAVNE POLITIKE OBRAZOVANJA U ŠIREM KONTEKSTU REFORMI U HRVATSKOJ

VAŽNOST JAVNIH POLITIKA OBRAZOVANJA I PREPOZNATI IZAZOVI

Razvoj Hrvatske u političkoj, gospodarskoj i društvenoj sferi najvećim je dijelom potaknut i određen eurointegracijskim procesima. Status zemlje kandidata za članstvo u Europskoj uniji, koji je Hrvatska dobila 2004. godine, označava početak sustavnih reformi i daljnju konsolidaciju demokratskih procesa, ali predstavlja i poticaj za jasno definiranje prioriteta društvenog razvoja. Među brojnim prioritetima svakako treba izdvojiti obrazovanje i zapošljavanje, koji se eksplicitno navode u ključnim strateškim dokumentima relevantnih državnih institucija, među kojima izdvajamo *Strateški okvir za razvoj 2006.-2013.*¹ Vlade Republike Hrvatske te *Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010.*² Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske. Važnost stvaranja društva utemeljenog na učenju i znanju te važnost povećanog ulaganja u obrazovanje i istraživanje kao preduvjete za snažniji gospodarski rast i veću društvenu uključenost osnovne su značajke koje Vlada Republike Hrvatske promiče u oba dokumenta.

Kako bi se reformama u svim sektorima društva ostvarili rezultati potrebni za stvaranje društva znanja, Hrvatska mora povećati broj visokoobrazovanih u ukupnoj populaciji te u ukupnoj radnoj snazi. Prema sadašnjim statističkim pokazateljima, udio visokoobrazovanih građana u ukupnoj populaciji u Hrvatskoj iznosi svega 7,82%³, a dodatno je zabrinjavajuće da svega 33% upisanih studenata završi studij i stekne diplomu, dok je prosječno trajanje studija na hrvatskim sveučilištima 6,9 godina⁴. Nadalje, udio visokoobrazovanih u ukupnoj radnoj snazi Hrvatske iznosi svega 12%⁵, dok je prosjek EU veći od 20%, a SAD-a veći od 30%.

Prema mišljenju Nacionalnog vijeća za konkurentnost, kao i Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske, u Hrvatskoj je potrebno podići broj visokoobrazovanih na najmanje 30%, jer je sadašnji broj diplomiranih studenata gotovo tri puta manji od broja potrebnog za brži gospodarski rast⁶. Kako bi se ti ciljevi ostvarili, bit će potrebno povećati ulaganje u obrazovanje na više od 5,0% udjela u BDP-u. Pri tom treba spomenuti da Nacionalno vijeće za konkurentnost navodi da su javna izdvajanja za obrazovanje u Hrvatskoj oko 4,0% udjela u BDP-u, dok je prosjek za zemlje OECD-a 5,0% udjela u BDP-u. Poražavajuća je činjenica da su od navedenih izdvajanja za obrazovanje, izdvajanja za visoko obrazovanje i znanost u Hrvatskoj među nižima u Europi i iznose manje od 2,5% udjela u BDP-u⁷.

¹ Vlada Republike Hrvatske, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, *Strateški okvir za razvoj 2006.-2013.*, uredila Martina Dalić, Zagreb, Vlada RH, 2006; u daljnjem tekstu Strateški okvir.

² Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske, *Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010.*, uredili Vini Rakić i Ivan Milanović Litre, Zagreb, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH, 2005.

³ *Popis stanovništva iz 2001. godine*, Državni zavod za statistiku.

⁴ Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH, *Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010.*, uredili Vini Rakić i Ivan Milanović Litre, Zagreb, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH, 2005.

⁵ *Strateški okvir*, str.14.

⁶ Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj RH, *Strateški plan NZZ 2004.-2008.*, http://www.nzz.hr/docs/doc/strateski_plan_nzz.pdf, str.4.

⁷ Nacionalno vijeće za konkurentnost, *55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske*, uredili Mira Lenardić, Slavo Radošević, Howard Rosen, Velimir Šonje, Zagreb, Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2004.

Ulaganjem u obrazovanje, posebice visoko obrazovanje, pridonosi se i rješavanju nezaposlenosti, koja je u Hrvatskoj još uvijek visoka. Trajnu zapošljivost u uvjetima globalizacije moguće je ostvariti samo kontinuiranim obrazovanjem i usavršavanjem tijekom cijelog radnog vijeka. No, Hrvatska i tu znatno zaostaje za europskim prosjekom; samo je 2,3% radno aktivne populacije u Hrvatskoj sudjelovalo u programima cjeloživotnog učenja, naspram 10,8% u EU⁸ ili pak više od 40% u SAD-u. Stoga hitnom postaje izrada cjelovite strategije razvoja cjeloživotnog učenja u Hrvatskoj. Također, u nadolazećem će razdoblju biti važno povezati visoko obrazovanje s potrebama gospodarstva. Potrebno je jasno definirati koja su zanimanja, znanja i vještine Hrvatskoj potrebni za brži razvoj, i to ne samo u gospodarskom, već u svim sektorima društva. Na temelju tih pokazatelja visoka bi učilišta trebala definirati svoju upisnu politiku, cijene školarina te politiku financiranja studija.

Usprkos činjenici da su ciljevi koje postavljaju državne institucije u glavnim razvojnim dokumentima iznimno važni, IRO smatra da još postoji veliki raskorak između deklariranih ciljeva te mehanizma i resursa potrebnih za njihovu provedbu. Između ostalog, nije sasvim jasno definirano kako će planirana javna izdavanja za obrazovanje omogućiti provedbu potrebne reforme u obrazovanju ni kako će se uskladiti mnogobrojni razvojni ciljevi, uz istovremen izostanak kvalitetnog određivanja prioriteta i stavljanja fokusa na najvažnije razvojne segmente.

Nadalje, strategije državnih institucija ističu važnost izgradnje socijalnog kapitala tj. „društva zasnovanog na povjerenju kao temeljnoj sastavnici društva znanja“⁹, a istovremeno te iste strategije, zajedno sa zakonskim i institucionalnim okvirom za visoko obrazovanje, izostavljaju organizacije civilnog društva kao važne partnere u procesu provedbe reforme obrazovanja i stvaranju društva znanja. Primjerice, *Strateški okvir* i *Zakon o obrazovanju odraslih* ne prepoznaju organizacije civilnog društva kao pružatelje usluga izvaninstitucionalnog obrazovanja, a upravo u tome ovaj sektor ima najizgrađenije kapacitete. Time postaje upitna mogućnost stvaranja cjelovitog sustava cjeloživotnog učenja jer reforma i razvoj obrazovanja u cjeloživotnoj perspektivi podrazumijevaju aktivno uključivanje države, lokalne zajednice, socijalnih partnera, poslodavaca, razvojnih agencija i predstavnika civilnog društva. K tome, konzultacije prilikom izrade zakona nisu cjelovite ni kvalitetno odrađene sa svim dionicima u visokom obrazovanju. Većina državnih institucija odgovornih za obrazovanje i visoka učilišta u rad svojih savjetodavnih tijela, odbora, komisija i sl. uglavnom ne uključuju predstavnike civilnog društva. Takve okolnosti negativno utječu na stvaranje društva znanja i potrebno ih je što prije ispraviti i osigurati koordinirano djelovanje svih sektora društva u potrebnim reformama.

REFORMA VISOKOG OBRAZOVANJA I BOLONJSKI PROCES

Europske su zemlje 1999. godine započele s provedbom Bolonjskog procesa jer su prepoznale važnost visokog obrazovanja za ostvarivanje gospodarskih, političkih, društvenih i kulturnih ciljeva Lisabonske strategije. Hrvatska je Bolonjskom procesu pristupila 2001. godine, i tada započela opsežne reforme u sustavu visokog obrazovanja. Temeljna načela Bolonjske deklaracije, zajedno s glavnim ciljevima visokog obrazovanja, ugrađena su u *Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju*¹⁰ iz 2003. godine.

Prema istraživanju provedenom u okviru projekta CAREER¹¹, 52,6% hrvatskih studenata većinom je ili potpuno nezadovoljno dostupnim informacijama o mogućnostima u visokom obrazovanju te o zapošljavanju nakon studija. Informacije koje studenti imaju uglavnom dolaze iz kombinacije neslužbenih izvora na sveučilištu (drugih studenata i profesora) te izvan sveučilišta (obitelj i drugi kontakti izvan sveučilišta). 43,9% hrvatskih studenata informacije dobiva od kontakata izvan sveučilišta,

⁸ *Strateški okvir*, str. 20.

⁹ *Strateški okvir*, str. 29.

¹⁰ *Narodne novine* br. 123/2003, 105/2004.

¹¹ Detalji dostupni na internetskoj stranici Instituta za razvoj obrazovanja: <http://www.iro.hr/hr/publikacije/prirucnik-2006/>.

39,4% od drugih studenata, a 25,8% od obitelji¹². Ove statistike ukazuju na nepostojanje institucionalnih izvora informacija na sveučilištima o procesima u visokom obrazovanju i zapošljavanju nakon stjecanja diplome.

IRO se zalaže za institucionalizirano i sustavno informiranje studenata, nastavnika, poslodavaca i drugih dionika u društvu o Bolonjskom procesu, te za učinkovitu implementaciju svih oblika suradnje uključenih u Bolonjski proces. Osobito važnom smatramo suradnju u promicanju akademske mobilnosti, osiguranju kvalitete te osiguranju socijalne dimenzije u Bolonjskom procesu.

Akademska mobilnost

Akademska mobilnost omogućuje prijenos i razmjenu znanja i iskustva, čime stvara pozitivne učinke na unapređenje kvalitete u visokom obrazovanju, na razvoj gospodarstva i društva u cjelini, kao i na osobni razvoj pojedinaca. Početak 21. stoljeća obilježen je dramatičnim rastom broja mobilnih studenata na globalnoj razini: 2005. godine više od 2,7 milijuna studenata studiralo je izvan svoje zemlje, što u usporedbi s 1,74 milijuna u 1999. godini¹³ predstavlja porast od 55%. SAD je svjetski lider u međunarodnom obrazovanju jer privlači 28% svih mobilnih studenata u svijetu. Nakon SAD-a slijede Velika Britanija s 12%, Njemačka s 11%, Francuska s 10% te Australija s 9% međunarodnih studenata¹⁴.

Hrvatska trenutno ima nedopustivo nizak postotak mobilnosti studenata – prema procjenama OECD-a oko 0,02% hrvatskih studenata studira u inozemstvu; samo 0,3%¹⁵ hrvatskih studenata uključeno je u programe akademske razmjene. IRO se zalaže za izradu cjelovite strategije za povećanje akademske mobilnosti u svrhu veće uključenosti Hrvatske u programe mobilnosti EU te za aktivno promicanje šireg značenja i važnosti mobilnosti i međunarodne razmjene u obrazovanju.

Socijalna dimenzija i prava u visokom obrazovanju

Globalne tendencije ukazuju na to da pristup programima mobilnosti, ali i pristup visokom obrazovanju općenito, uvelike ovisi o socioekonomskom statusu pojedinaca. Visoko obrazovanje dolazi u opasnost da postane privilegij viših društvenih klasa te da pridonosi raslojavanju društva. IRO za rješavanje ove problematike posebno važnim smatra osiguranje socijalne dimenzije u Bolonjskom procesu, što bi trebalo pridonijeti otklanjanju povlaštenog pristupa i općenito unaprijediti poštivanje ljudskih prava u visokom obrazovanju.

Empirijska provjera stanja u Hrvatskoj pokazuje da je razina poštivanja ljudskih prava u visokom obrazovanju u Hrvatskoj prilično problematična. Hrvatski sustav visokog obrazovanja u ekspanziji je u smislu rasta broja studenata (između 1991. i 2004. ukupan broj studenata u sustavu povećao se za 82%)¹⁶. Iako ekspanzija podrazumijeva povećanje pristupa visokom obrazovanju, ona ustvari ima niz negativnih posljedica na jednakost pristupa i uključenost. Jedna od karakteristika ekspanzije visokog obrazovanja jest da mnoga hrvatska visoka učilišta idu u smjeru komercijalizacije putem uvođenja tržišnih elemenata, tj. školarine. Između 1991. i 2004. dramatično se smanjila praksa besplatnog visokog obrazovanja: broj studenata koji sami (su)financiraju svoj studij porastao je za 814% u odnosu na 1991. godinu. Problem koji znatno otežava ovu situaciju jest činjenica da u Hrvatskoj ne postoji kvalitetan sustav socijalnih stipendija ni sustav financijske potpore koji bi bio u stanju

¹² Institut za razvoj obrazovanja, *Službe za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima*, uredio Ninoslav Šćukanec, Zagreb, Institut za razvoj obrazovanja, 2006, <http://www.iro.hr/hr/publikacije/prirucnik-2006/>.

¹³ University World News, *China: Chinese students to dominate world market* (autor: Geoff Maslen), (www.universityworldnews.com, 04.11.2007.).

¹⁴ Education Policy Analysis 2005-2006, Focus on Higher Education, (Paris, France: OECD Publishing, 2006).

¹⁵ Ministry of Science, Education and Sports RC, OECD thematic review of tertiary education, Country background report for Croatia, ed. Željko Dujčić, Pero Lučin (Zagreb, Croatia: Ministry of Science, Education and Sports RC, 2007).

¹⁶ Statistike i podaci navedeni u ovom odlomku preuzeti iz: Zdenko Babić, Teo Matković, Vedran Šošić, *Strukturne promjene visokog obrazovanja*, <http://www.eizg.hr/AdminLite/FCKeditor/UserFiles/File/PKIEP108-Babic-Matkovic-Sosic.pdf>.

razmotriti stvarne troškove studija i financijski položaj studenata i njihovih obitelji¹⁷. Pristup visokom obrazovanju stoga je vrlo ograničen onima koji ne posjeduju značajnije financijske resurse. U kontekstu šireg društvenog značaja visokog obrazovanja, ovo ograničavanje pristupa visokom obrazovanju nije samo primjer kršenja prava ugroženih skupina, već ono samo po sebi stvara nove socijalno isključene pojedince i skupine.

Također, sustav visokog obrazovanja nedovoljno je prilagođen potrebama marginaliziranih skupina, posebno osobama s posebnim potrebama, pripadnicima rodnih, seksualnih i nacionalnih manjina. Trenutno postoji mali broj funkcionalnih mehanizama zaštite ljudskih prava na visokim učilištima. Razvoj mehanizama zaštite ljudskih prava na visokim učilištima (npr. studentski pravobranitelj) tek je započeo, i to djelomično, a takve inicijative nisu ni dovoljno podržane od strane visokih učilišta kako bi učinkovito i profesionalno zaživjele unutar tih institucija. Dokazi kršenja prava u visokom obrazovanju ne prikupljaju se sustavno i većinom ostaju nepoznati.

ULOGA INSTITUTA ZA RAZVOJ OBRAZOVANJA U PRAĆENJU I POBOLJŠANJU JAVNIH POLITIKA VISOKOG OBRAZOVANJA U HRVATSKOJ

Ići ukorak s globalnim trendovima moguće je kroz uravnotežen društveni i gospodarski razvoj, u kojem će visoko obrazovanje i cjeloživotno učenje imati ključnu ulogu za stvaranje društva znanja i dugoročno blagostanje pojedinaca i društva u cjelini.

IRO će i dalje zauzimati kritičan stav prema manjkavostima u sustavu visokog obrazovanja s ciljem da ono postane što kvalitetnije i konkurentnije te će upozoravati na nužnost kvalitetnijeg i cjelovitijeg pristupa reformi visokog obrazovanja kako bi se zadovoljile potrebe pojedinaca i svih društvenih skupina. IRO, čiji je rad utemeljen na kontinuiranom praćenju svjetskih trendova u obrazovanju te na implementaciji inovacija, i dalje će pridonositi razvoju i reformi visokog obrazovanja kroz razvoj i zagovaranje javnih politika u visokom obrazovanju koje će odgovarati potrebama društva znanja, uz poštivanje prava i potreba pojedinaca.

IRO će pritom u narednom strateškom razdoblju poseban naglasak staviti na praćenje rada i ukazivanje na važnost transparentnog poslovanja institucija visokog obrazovanja, kao i na poticanje javne rasprave o problemima isključenosti u području visokog obrazovanja. Radit ćemo na unapređenju postojećih i izradi novih mehanizama za aktivno uključivanje marginaliziranih skupina i pojedinaca u visoko obrazovanje, i to s posebnim naglaskom na važnost informiranja relevantnih skupina o njihovom pravu na visoko obrazovanje.

¹⁷ Anto Bajo, prezentacija Financiranje visokog obrazovanja i financijska potpora studentima (http://www.iro.hr/userdocs/File/pno2006/3_bajo.pdf).

III.

DIONICI I PARTNERI

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) uspostavio je kvalitetnu suradnju i partnerstva s različitim domaćim i stranim institucijama iz svih sektora društva.

SVEUČILIŠTA I INSTITUTI

IRO je implementirajući projekte u okviru TEMPUS programa Europske komisije te implementirajući pojedine programe stipendiranja ostvario kvalitetnu suradnju u obliku partnerstva s hrvatskim sveučilištima: Sveučilištem u Rijeci, Sveučilištem u Zadru, Sveučilištem u Splitu, Sveučilištem u Dubrovniku, Sveučilištem u Zagrebu, Sveučilištem J.J. Strossmayera u Osijeku.

Budući da je cilj TEMPUS programa razvoj i reforma visokog obrazovanja na temelju pozitivnih primjera iz prakse u pojedinim europskim zemljama, IRO je sklopio brojna partnerstva i sa sveučilištima u Europi, poput Sveučilišta u Ljubljani, *Technische Universität Dresden*, *University of Bristol*, *Politecnico di Milano*, *Politehnika Krakowska*, *Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*, *Central European University*.

S Institutom za društvena istraživanja iz Zagreba - Centrom za istraživanje i razvoj obrazovanja aktivno surađujemo u izradi studija koje unapređuju rad institucija visokog obrazovanja. Također, s Nacionalnom i sveučilišnom knjižnicom u Zagrebu ostvarena je suradnja na razvojnim programima i projektima, među kojima izdvajamo suradnju na Sajmu stipendija.

IRO surađuje s brojnim studentskim udrugama u Hrvatskoj, među kojima izdvajamo: E-student, AIESEC (ekonomija); Pravnik, ELSA (pravo); Diskrepancija, Klub studenata anglistike Xa, Klub studenata komparativne književnosti K. (humanističke znanosti); Zoon Politikon, Radio Student (političke znanosti); BEST (tehničke znanosti); IFMSA Hrvatska-CroMSIC (medicina).

Budući da unutar IRO-a djeluje Američki obrazovno-informacijski centar čija je zadaća pružanje informacija i savjeta o visokom obrazovanju u SAD-u, IRO surađuje s brojnim američkim sveučilištima.

DRŽAVNA UPRAVA I LOKALNA SAMOUPRAVA

IRO surađuje s nizom institucija Vlade RH, a posebno s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i športa RH (MZOŠ) i Ministarstvom vanjskih poslova i europskih integracija RH (MVPEI). Aktivno surađujemo s agencijama ključnima za razvoj obrazovanja, s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje, Agencijom za obrazovanje odraslih te s Agencijom za mobilnost i programe EU.

U veljači 2007. godine predsjednik IRO-a izabran je kao stručnjak za područje međunarodnih odnosa u Savjet za razvoj civilnog društva Vlade RH, a bio je i član radne skupine za izradu *Strateškog okvira za razvoj 2006.-2013.* (nacionalni strateški dokument) pri Središnjem državnom uredu za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU Vlade RH.

Ostvareni su kontakti s gradskim i županijskim uredima u Hrvatskoj koji dodjeljuju stipendije za visoko obrazovanje. Uspješna suradnja ostvarena je s Gradom Zagrebom - Gradskim uredom za obrazovanje, kulturu i šport kroz Sajam stipendija.

ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA

Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva finansijski potpomaže rad IRO-a od 2005. godine, posebno u okviru *Institucionalne potpore stabilizaciji i razvoju udruge* od 2006.-2008. godine.

IRO u razvoju visokog obrazovanja usko surađuje s nizom hrvatskih udruga: Centrom za ženske studije, DIM-om - Udrugom za građansko obrazovanje i društveni razvoj, Forumom za slobodu odgoja, Institutom za demokraciju, Universitasom. S obzirom da je predstavnik IRO-a sudjelovao u *Programu informiranja i izobrazbe o EU* (u organizaciji Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva), IRO surađuje i s udrugama koje prate proces pridruživanja Hrvatske Europskoj uniji.

Značajan partner među inozemnim nevladinim organizacijama je *American Councils for International Education (SAD)*, s kojim na području Hrvatske administriramo program stipendiranja američke vlade, *Junior Faculty Development Program*. Bliska suradnja uspostavljena je s međunarodnim udruženjem djelatnika u visokom obrazovanju - *NAFSA - Association of International Educators (SAD)*, *IIE - Institute for International Education (SAD)*, *ACA - Academic Cooperation Association (Belgija)* te sa *SUS - Svjetskim univerzitetskim servisom (Bosna i Hercegovina)*.

Čvrsto partnerstvo sklopljeno je 1999. godine s Institutom Otvoreno društvo (SAD), za koji administriramo sedam programa stipendiranja za Hrvatsku unutar programa *Network Scholarship Programs* (od 2001).

PRIVATNI SEKTOR

IRO je uspostavio dugogodišnje partnerstvo s Hrvatskim telekomunikacijama, a u okviru Sajma stipendija surađuje s nizom utjecajnih hrvatskih tvrtki poput Zagrebačke banke, Coca-Cole u Hrvatskoj, NCL Media Grupe, Grupe Selectio, Podravke i dr. Razvoj portala www.stipendije.info sufinancira INA - Industrija nafte.

Najvažnija partnerstva sa stranim tvrtkama sklopljena su s *ETS - Educational Testing Service* (partnerstvo u administraciji TOEFL iBT ispita u Hrvatskoj) i s *EF - International Language Schools* (partnerstvo u promociji učenja stranih jezika).

STRANE VLADE, VELEPOSANSTVA I STRANI KULTURNI CENTRI

IRO je 1999. godine uspostavio partnerstvo s *U.S. Department of State - Education and Culture Branch* i Američkim veleposlanstvom u Zagrebu na programu Američkog obrazovno-informacijskog centra (AMOIC), koji djeluje unutar IRO-a. AMOIC je dio svjetske mreže *Education USA* centara s više od 400 centara diljem svijeta.

S Veleposlanstvom Velike Britanije i Britanskim savjetom za kulturne veze surađujemo na programima stipendiranja. Kroz Sajam stipendija surađujemo s većinom veleposlanstava i stranih kulturnih centara u Hrvatskoj koji dodjeljuju stipendije za studij u inozemstvu za hrvatske državljane.

Budući da radimo na projektima Europske komisije, surađujemo s Europskom komisijom - Općom upravom za obrazovanje i kulturu i s Delegacijom Europske komisije u Hrvatskoj.

IV.

VIZIJA, MISIJA, VRIJEDNOSTI I PRINCIPI DJELOVANJA

VIZIJA

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) vjeruje da je visoko obrazovanje, u kontekstu cjeloživotnog učenja, od ključne važnosti za stvaranje društva utemeljenog na znanju.

IRO smatra da društvo znanja mora karakterizirati uravnotežen društveni i gospodarski razvoj uz poštivanje demokratskih načela te prava i potreba pojedinaca.

MISIJA

IRO je neprofitna nevladina organizacija predana razvoju, zagovaranju i provedbi javnih politika visokog obrazovanja u Hrvatskoj koje promiču i osiguravaju:

- **demokratsko upravljanje** (dostupnost usluga i informacija za dionike u visokom obrazovanju te njihova zastupljenost u procesima odlučivanja);
- **društvenu uključenost** (ravnopravan pristup visokom obrazovanju za pojedince iz svih društvenih skupina);
- **fleksibilnost** (prilagođavanje sustava visokog obrazovanja potrebama pojedinaca, društva i tržišta rada);
- **kvalitetu** (promicanje inovacija i izvrsnosti).

IRO djeluje kroz razvoj i zagovaranje javnih politika visokog obrazovanja, suradnju s institucijama na razvojnim projektima te kroz pružanje usluga informiranja i savjetovanja za pojedince i institucije u visokom obrazovanju.

VRIJEDNOSTI I PRINCIPI DJELOVANJA

Vrijednosti i principi djelovanja za koje se zalaže IRO su:

- **Cjeloživotno učenje:**
Razumijevanje potrebe za stalnim učenjem te razumijevanje uloge visokog obrazovanja i cjeloživotnog učenja u pridonosenju većoj društvenoj uključenosti pojedinaca i društvenih skupina.
- **Međunarodna suradnja:**
Promicanje međunarodne suradnje i mobilnosti u visokom obrazovanju u svrhu povećanja kvalitete i konkurentnosti u visokom obrazovanju.
- **Demokracija:**
Promicanje načela participativne demokracije u svrhu jačanja solidarnosti i društvene odgovornosti pojedinaca i institucija. Promicanje razmjene informacija, stavova i ideja dionika u procesu definiranja javnih politika u visokom obrazovanju s ciljem donošenja odluka koje su utemeljene na stvarnim potrebama.
- **Ljudska prava:**
Poštivanje svih ljudskih prava, posebno ljudskog prava na obrazovanje, te borba protiv svih oblika diskriminacije.
- **Socijalna kohezija:**
Poticanje povjerenja, suradnje i dijaloga među pojedincima u svim društvenim skupinama.

IRO realizaciju svojih aktivnosti temelji na sljedećim vrijednostima i principima:

- **Izvrsnost:**
Predanost postizanju najviših standarda profesionalnosti i izvrsnosti u svim aspektima djelovanja.
- **Ljudski potencijali:**
Entuzijazam, kreativnost, inovativnost, radišnost, učinkovitost, timski rad, solidarnost i uzajamno pomaganje te kontinuirano usavršavanje kao preduvjeti profesionalnog uspjeha.
- **Etičnost:**
Poštivanje visokih etičkih načela u poslovanju, posebno načela odgovornosti, nepristranosti i transparentnosti.
- **Osiguranje kvalitete:**
Kontinuirana kontrola kvalitete kao preduvjet za postizanje visokih rezultata.

V.

STRATEŠKI CILJEVI I OČEKIVANI REZULTATI 2008.-2010.

STRATEŠKI CILJEVI

Strateški cilj I:

Razvijati i zagovarati javne politike visokog obrazovanja koje će odgovarati potrebama društva znanja uz poštivanje prava i potreba pojedinaca.

Strateški cilj II:

Unaprijediti sustav visokog obrazovanja u Hrvatskoj te rad i usluge institucija nadležnih za visoko obrazovanje pružajući im potrebnu ekspertizu i tehničku podršku.

Strateški cilj III:

Povećati pristup visokom obrazovanju omogućavanjem ravnopravnog pristupa informacijama i financijskoj potpori za visoko obrazovanje svim zainteresiranima.

SPECIFIČNI CILJEVI I OČEKIVANI REZULTATI

Strateški cilj I: Razvijati i zagovarati javne politike visokog obrazovanja koje će odgovarati potrebama društva znanja uz poštivanje prava i potreba pojedinaca.

Specifični cilj 1: Unaprijediti poštivanje demokracije i ljudskih prava u visokom obrazovanju te osigurati zastupljenost relevantnih dionika u procesima odlučivanja u visokom obrazovanju.

Aktivnosti:

- Razvoj i zagovaranje poboljšanja zakona, statuta, strategija i drugih dokumenata važnih za demokratizaciju hrvatskog sustava visokog obrazovanja putem javnog objavljivanja stavova IRO-a o javnim politikama, putem objavljivanja analiza učinkovitosti i rezultata istraživanja o javnim politikama te uključivanjem u rad savjetodavnih i radnih tijela unutar sustava visokog obrazovanja.
- Podizanje svijesti o ljudskim pravima u visokom obrazovanju organiziranjem javnih kampanja i stručnih skupova o poštivanju ljudskih prava marginaliziranih skupina u visokom obrazovanju u Hrvatskoj.
- Zagovaranje sudjelovanja predstavnika organizacija civilnog društva u raspravama o propisima, strategijama i programima koji na razini RH i EU utječu na razvoj visokog obrazovanja te zagovaranje sudjelovanja predstavnika organizacija civilnog društva u programiranju i utvrđivanju prioriteta za korištenje pretprijetnih programa i fondova EU koji su otvoreni za RH.
- Aktivno praćenje provedbe javnih politika te kontinuirano usavršavanje na području javnih politika visokog obrazovanja za djelatnike IRO-a.

Očekivani rezultati:

- Do 2009. godine bit će donesen *Kodeks savjetovanja Vlade s organizacijama civilnog društva u procesu donošenja zakona i drugih pravnih propisa* (IRO će biti aktivno uključen u proces izrade *Kodeksa* u suradnji s drugim organizacijama civilnog društva i vladinim institucijama), koji će IRO-u omogućiti efikasniju primjenu politika koje razvija i zagovara.
- Do 2010. godine IRO će izraditi svoju komunikacijsku strategiju te strategiju zagovaranja za razdoblje 2010.-2012. godine.
- Do 2010. godine IRO će biti prepoznat u hrvatskoj javnosti kao vodeća organizacija za razvoj i zagovaranje javnih politika visokog obrazovanja.

Specifični cilj 2: Razvijati i zagovarati javne politike za usklađivanje visokog obrazovanja s potrebama tržišta rada te prijedloge za veći doprinos visokog obrazovanja stvaranju socijalnog kapitala.

Aktivnosti:

- Razvoj i zagovaranje javnih politika koje promiču uvođenje službi za profesionalno savjetovanje na hrvatska sveučilišta, vodeći računa o preporukama navedenima u priručniku *Službe za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima* koji je objavio IRO.

- Razvoj i zagovaranje javnih politika koje promiču povećano uključivanje privatnog sektora u financiranje visokog obrazovanja putem programa stipendiranja i kreditiranja, čime će se utjecati na usklađivanje ponude programa koje nude visokoobrazovne institucije i rezultata visokog obrazovanja s potrebama tržišta rada te potrebama društva i pojedinaca (važnih za stvaranje socijalnog kapitala).

Očekivani rezultati:

- Do 2010. godine bit će pokrenute službe za profesionalno savjetovanje na najmanje tri hrvatska sveučilišta.
- Do 2010. godine IRO će osnovati zakladu za stipendiranje studenata, profesora i istraživača koja će se financirati putem donacija pretežno iz privatnog sektora.

Strateški cilj II: Unaprijediti sustav visokog obrazovanja u Hrvatskoj te rad i usluge institucija nadležnih za visoko obrazovanje pružajući im potrebnu ekspertizu i tehničku podršku.

Specifični cilj 1: Pružati podršku institucijama nadležnima za visoko obrazovanje u pokretanju i provedbi programa akademske mobilnosti te u pokretanju usluga za studente.

Aktivnosti:

- Pružanje konzultantskih usluga relevantnim državnim tijelima i visokim učilištima potrebnih za pokretanje i provedbu programa akademske mobilnosti, posebno putem podrške u izradi platformi i strategija na nacionalnoj razini.
- Pružanje konzultantskih usluga relevantnim državnim tijelima i visokim učilištima s ciljem internacionalizacije hrvatskih visokih učilišta te promidžbe hrvatskog visokog obrazovanja s ciljem privlačenja međunarodnih studenata.
- Pružanje konzultantskih usluga relevantnim državnim tijelima i visokim učilištima potrebnih za pokretanje službi za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima.

Očekivani rezultati:

- U 2008. godini IRO će, u suradnji s partnerskim institucijama, izraditi platformu za ulazak Hrvatske u program Europske unije za akademsku mobilnost, ERASMUS.
- Do 2010. godine IRO će, u suradnji s partnerskim institucijama, izraditi platformu za pokretanje hrvatskog obrazovnog *branda Study Croatia* namijenjenog promoviranju Hrvatske kao obrazovne destinacije za međunarodne studente.
- Do 2010. godine bit će pokrenute službe za profesionalno savjetovanje na najmanje tri hrvatska sveučilišta.

Strateški cilj III: Povećati pristup visokom obrazovanju omogućavanjem ravnopravnog pristupa informacijama i financijskoj potpori za visoko obrazovanje svim zainteresiranima.

Specifični cilj 1: Pružati integrirane usluge informiranja i savjetovanja o mogućnostima u visokom obrazovanju u Hrvatskoj i inozemstvu.

Aktivnosti:

- Pokrenuti i institucionalizirati, na nacionalnoj razini, centar za pružanje informacija i savjeta o visokom obrazovanju u Hrvatskoj, s integriranim informacijama i uslugama o Bolonjskom procesu.
- Informiranje i savjetovanje o mogućnostima visokog obrazovanja u Europi i SAD-u.
- Pružanje integriranih usluga za međunarodne standardizirane ispite.
- Pružanje usluga za učenje stranih jezika.

Očekivani rezultati:

- Do 2010. godine bit će pokrenut Hrvatski akademski informacijski centar koji će pružati informacije i savjete o visokom obrazovanju u Hrvatskoj, s integriranim uslugama o Bolonjskom procesu.
- Do 2010. godine usluge informiranja i savjetovanja o visokom obrazovanju u Hrvatskoj, Europi i SAD-u bit će institucionalizirane unutar službi za profesionalno savjetovanje na barem tri hrvatska sveučilišta. Hrvatski akademski informacijski centar bit će zadužen za prikupljanje, obradu i distribuciju informacija službama za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima.
- Do 2010. godine bit će unaprijeđen rad te povećan broj korisnika usluga za standardizirane testove unutar IRO-a.

Specifični cilj 2: Pružati integrirane usluge informiranja i savjetovanja za ostvarivanje financijske potpore u visokom obrazovanju.

Aktivnosti:

- Integrirati informacije i usluge o dostupnim stipendijama i drugim oblicima financijskih potpora za hrvatske građane.
- Održavanje i razvoj nacionalnog internetskog portala o stipendijama www.stipendije.info.
- Organizirati nacionalni Sajam stipendija jednom godišnje.

Očekivani rezultati:

- Do 2010. godine, portal www.stipendije.info i Sajam stipendija postat će vodeći hrvatski obrazovni *brandovi*, što će rezultirati povećanim brojem posjetitelja te povećanim interesom sponzora i oglašivača na portalu i Sajmu.

VI.

RESURSI I KAPACITETI POTREBNI ZA POSTIZANJE CILJEVA

MOGUĆNOSTI I IZVORI FINANCIRANJA

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) definira svoje administrativne i programske proračune za razdoblje od dvije godine, i to dvije godine unaprijed u odnosu na tekuću proračunsku godinu. Izvori financiranja dijele se na dugoročne i kratkoročne - oba izvora financiranja detaljno su prikazana na internetskim stanicama IRO-a (www.iro.hr), od osnutka IRO-a do danas. Do 2010. godine prioritet IRO-a bit će stabiliziranje i razvoj dugoročnih izvora financiranja.

Dugoročni izvori financiranja

Višegodišnji programi

Dugoročni izvori financiranja odnose se na višegodišnje programske djelatnosti. Među najznačajnije programe ubrajamo Američki obrazovno-informacijski centar koji financira Veleposlanstvo SAD-a u Zagrebu te Euro-hrvatski obrazovno-informacijski centar koji financira Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH do 2009. godine. U okviru administracije programa stipendiranja IRO će nastaviti s administracijom stipendija Instituta Otvoreno društvo (*Network Scholarship Programs*) i stipendije *Junior Faculty Development Program State Departmenta* do 2009. godine. Nastavit ćemo suradnju s *Central European University* iz Budimpešte na promociji njihovih programa u Hrvatskoj. Do 2008. godine IRO će primati *Institucionalnu potporu stabilizaciji i razvoju udruge* od Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva.

Edukacijske usluge

IRO će nastaviti razvijati i unapređivati kvalitetu vlastitih edukacijskih usluga, posebno onih koje se odnose na standardizirane testove, obrazovne tečajeve i radionice, učenje stranih jezika i Sajam stipendija jer oni predstavljaju stabilne dugoročne izvore financiranja. Radit ćemo i na pokretanju novih edukacijskih usluga, posebno putem naših internetskih stranica: www.iro.hr, www.usac.iro.hr i www.stipendije.info.

Razvijat ćemo već uspostavljena partnerstva s privatnim tvrtkama u inozemstvu od kojih imamo licence za obavljanje obrazovnih usluga za Hrvatsku (ETS - administracija TOEFL iBT ispita; EF - suradnja na učenju stranih jezika). Radit ćemo na proširivanju partnerstava kroz uvođenje novih usluga, a istražiti ćemo i mogućnosti za sklapanje novih partnerstava (izdavačke kuće, tvrtke za promociju međunarodnog obrazovanja i razmjenu studenata).

Decentralizirano upravljanje obrazovnim programima

Vidimo mogućnost formiranja novih dugoročnih programa financiranja putem *outsorcinga* za programe i djelatnosti koje obavljaju državne institucije i privatne tvrtke - to se posebno odnosi na mogućnost decentraliziranog upravljanja pojedinim programima Europske komisije, administriranje stipendija koje su sada bile u nadležnosti pojedinih ministarstava, gradskih poglavarstava i privatnih tvrtki kojima administriranje nije osnovna djelatnost.

Osnivanje zaklade i 'fundraising'

Budući da IRO ima specijalizirane resurse za administraciju i promociju stipendija, razmotrit ćemo i osnivanje zaklade IRO-a za stipendiranje visokog obrazovanja.

IRO će aktivno pratiti i javljati se na natječaje Europske komisije za dugoročne programe kojima se unapređuje obrazovanje i kojima se doprinosi stvaranju društva znanja (PHARE, IPA, TEMPUS, LLL). Istražit ćemo mogućnosti za dobivanje donacija od pojedinaca, posebno onih u dijaspori i među međunarodnim filantropima.

Kratkoročni izvori financiranja

Jednogodišnji projekti

Kratkoročni izvori financiranja odnose se na projekte u trajanju do godinu dana. IRO je godišnje uključen u dva do pet projekata koje financiraju domaći i inozemni donatori. Među njima su osobito važni projekti Europske komisije, koji su znatno pridonijeli jačanju kapaciteta i prepoznatljivosti IRO-a među ključnim dionicima - najvažniji među njima su do sada bili projekti financirani u okviru TEMPUS programa namijenjenog razvoju sustava visokog obrazovanja. TEMPUS program predstavljat će znatan potencijalni izvor financiranja projekata IRO-a do ulaska Hrvatske u EU.

IRO će nastaviti pratiti natječaje za projekte domaćih i stranih donatora, posebno hrvatske vlade, Europske komisije, američke vlade te zaklada koje potpomažu razvoj obrazovanja. IRO vidi veliki potencijal za financiranje inovativnih projekata namijenjenih stvaranju društva znanja od strane privatnog sektora u Hrvatskoj pa će do 2010. godine aktivno raditi na mobiliziranju tih izvora.

PLANOVI ZA JAČANJE ORGANIZACIJSKIH KAPACITETA I ORGANIZACIJSKI RAZVOJ

Poboljšanje upravljačkih struktura Instituta za razvoj obrazovanja

Budući da IRO u ovoj strategiji naglasak stavlja na razvoj i zagovaranje javnih politika visokog obrazovanja, od osobite je važnosti razdijeliti upravne i izvršne funkcije unutar IRO-a. To prije svega znači stvaranje snažnog i učinkovitog upravnog odbora sastavljenog od istaknutih stručnjaka koji mogu utjecati na unapređenje visokog obrazovanja u Hrvatskoj. Uvođenje upravnog odbora u organizacijsku strukturu IRO-a predstavlja prioritet u odnosu na ostale organizacijske ciljeve i mora se realizirati do kraja 2008. godine.

Zadatak upravnog odbora bit će analiza i definiranje trendova i politika na području visokog obrazovanja, formuliranje programskog razvoja IRO-a te umrežavanje s glavnim dionicima u visokom obrazovanju na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Jačanje programskih aktivnosti Instituta za razvoj obrazovanja

Potrebno je uskladiti program rada IRO-a s novim strateškim ciljevima, aktivnostima i očekivanim rezultatima do 2010. godine. Do kraja 2008. godine potrebno je formulirati programe koji će se odnositi na razvoj i zagovaranje javnih politika visokog obrazovanja. To će zahtijevati preustroj organizacijskih jedinica unutar IRO-a, zajedno s preustrojem zaposlenika zaduženih za upravljanje pojedinim organizacijskim jedinicama.

Osiguranje stabilnih i dugoročnih oblika financiranja

S obzirom na postavljene strateške i organizacijske ciljeve, do 2010. godine bit će potrebno povećati ukupne godišnje prihode IRO-a na više od 2,5 milijuna kuna. Važno je da vlastiti prihodi u okviru dozvoljenih djelatnosti dosegnu 30-35%

administrativnog proračuna IRO-a. Potrebno je godišnje osigurati jednu institucionalnu podršku (u iznosu od 100.000 kn) i jedan projekt Europske komisije (50.000 - 150.000 EUR).

Kako bi se smanjili troškovi plaćanja stanarine, a uzevši u obzir društveno korisnu djelatnost IRO-a, potrebno je raditi na mogućnosti dobivanja u zakup uredskih prostorija od Grada Zagreba, čiji je najam znatno jeftiniji od komercijalnih cijena privatnih iznajmljivača.

Unapređenje ljudskih potencijala

Veliki izazov u nadolazećem razdoblju bit će povećanje ulaganja u stručno usavršavanje ključnih zaposlenika iz područja razvoja i zagovaranja javnih politika visokog obrazovanja. Bit će potrebno unaprijediti i znanja vezana uz ključne procese u visokom obrazovanju na nacionalnoj i europskoj razini, znanja vezana uz ljudska prava te znanja vezana uz upravljanje i korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

Bit će potrebno razraditi mogućnosti dodatnog zapošljavanja 2-3 osobe, i to posebno za radna mjesta asistentske prirode - time bi se ukupan broj stalno zaposlenih povećao na 8-9 zaposlenika. Kako bi se unaprijedila kvaliteta rada zaposlenika, bit će potrebno dodatno razviti sustav motiviranja zaposlenika.

Uspostava novih i jačanje postojećih partnerstava i suradnje

Kako bi se realizirali novi strateški ciljevi, bit će potrebno razviti nove oblike strateških partnerstava i suradnje i to primarno s ključnim institucijama visokog obrazovanja (visoka učilišta, instituti, državne institucije, agencije) u Hrvatskoj i široj regiji (Južna i Jugoistočna Europa). Drugi korak će biti jačanje i uspostava partnerstava i suradnje s domaćim i inozemnim organizacijama civilnog društva koje se bave razvojem i zagovaranjem javnih politika te demokratizacijom društva. Poseban naglasak bit će stavljen na jačanje regionalne suradnje.

Uočavamo potrebu da IRO razvije pristup kvalitetnim izvorima ekspertize putem stvaranja zajednica znanja (*knowledge communities*). Zajednice znanja bit će organizirane tematski i okupljat će istaknute stručnjake koji će u rad zajednica biti uključeni na dobrovoljnoj osnovi. Time će se stvoriti opsežna mreža suradnika IRO-a koja će omogućiti realizaciju postavljenih strateških ciljeva.

Povećanje transparentnosti i osiguranje kvalitete

U svrhu povećanja transparentnosti rada IRO-a bit će potrebno izrađivati redovita godišnja izvješća te poslovne planove. Do kraja 2009. godine bit će potrebno uvesti sustav osiguranja kvalitete kako bi se zadržala i unaprijedila visoka kvaliteta u provedbi planiranih aktivnosti.

Unapređenje komunikacijske strategije

Biti će potrebno povećati ljudska i materijalna ulaganja u komunikacijske aktivnosti IRO-a te izraditi cjelovitu komunikacijsku strategiju IRO-a koja će osigurati ispunjavanje strateških ciljeva, posebno u segmentu razvoja i zagovaranja javnih politika. IRO mora pravovremeno reagirati na ključne procese u obrazovanju informiranjem medija i ciljnih skupina o stavovima i politikama koje IRO kreira, razvija i zagovara. Potrebno je za zaposlenike IRO-a uspostaviti sustav praćenja javnih politika na području obrazovanja.