

KLASA: 025-01/26-04/01

URBROJ: 251-450-01-26-81.

Zagreb, 02. listopada 2026. godine

Strategija inkluzije Poslovnog veleučilišta Zagreb za razdoblje 2026.–2031.

Poslovno veleučilište Zagreb (PVZG) opredjeljuje se za stvaranje akademske zajednice u kojoj svaka osoba — neovisno o invaliditetu, zdravstvenom stanju, socioekonomskom statusu, dobi, spolu, rodnom identitetu, seksualnoj orijentaciji, nacionalnoj ili etničkoj pripadnosti, jeziku, vjeri, obiteljskim obvezama ili drugim osobnim okolnostima — ima stvarne i jednake mogućnosti pristupa, sudjelovanja, uspjeha i profesionalnog razvoja.

Ova Strategija utvrđuje institucionalni okvir, ciljeve, mjere, odgovornosti i pokazatelje za sustavno unaprjeđenje uključenosti PVZG-a u području studiranja, rada, međunarodne mobilnosti, studentske podrške, infrastrukture i organizacijske kulture. Usklađena je s razvojnim usmjerenjem PVZG-a prema inovacijama, međunarodnoj suradnji, održivosti i obrazovanju povezanom s potrebama tržišta rada.

1. Polazišta i načela

1.1. Svrha Strategije

Svrha Strategije je osigurati da inkluzija bude trajno ugrađena u upravljanje, procese osiguravanja kvalitete, organizaciju nastave, studentske usluge, zapošljavanje i vanjsku suradnju PVZG-a. Inkluzija se ne razumije samo kao uklanjanje fizičkih prepreka, nego kao aktivno oblikovanje obrazovnog i radnog okruženja.

Poslovno veleučilište Zagreb (PVZG) ovom Strategijom inkluzije uspostavlja sustavan okvir za stvaranje dostupnog, sigurnog, pravednog i poticajnog okruženja za studente, zaposlenike i vanjske suradnike. Strategija se nadovezuje na razvojno usmjerenje PVZG-a prema

inovacijama, međunarodnoj suradnji, održivosti, kvaliteti i potrebama tržišta rada te uključivanje promatra kao sastavni dio kvalitete visokog obrazovanja, a ne kao izdvojenu aktivnost.

1. Polazišta i svrha

PVZG prepoznaje da studenti i zaposlenici dolaze iz različitih obrazovnih, socioekonomskih, kulturnih, jezičnih, zdravstvenih i profesionalnih okolnosti. Posebnu pažnju potrebno je posvetiti studentima s invaliditetom, studentima s teškoćama mentalnog zdravlja, studentima slabijega socioekonomskog statusa, studentima koji rade uz studij, studentima roditeljima, međunarodnim studentima, pripadnicima nacionalnih manjina, osobama iz ranjivih i podzastupljenih skupina te svim osobama koje mogu biti izložene diskriminaciji ili nejednakom pristupu obrazovanju.

U kontekstu stručnih studija, inkluzija znači osigurati da svaki student može ravnopravno:

- pristupiti informacijama, nastavi, provjerama znanja i studentskim uslugama;
- aktivno sudjelovati u akademskom i društvenom životu Veleučilišta;
- razvijati stručne i poduzetničke kompetencije;
- završiti studij bez prepreka koje nisu povezane s njegovim akademskim postignućem;
- ostvariti pristup praktičnoj nastavi, stručnim praksama i mogućnostima zapošljavanja.

Svrha Strategije jest uklanjati fizičke, digitalne, komunikacijske, organizacijske i stavovne prepreke, razvijati kulturu međusobnog poštovanja te omogućiti individualiziranu i razmjernu podršku ondje gdje je ona potrebna.

2. Vizija, misija i načela

Vizija

PVZG je uključivo veleučilište u kojem različitost predstavlja vrijednost, a svaki član akademske zajednice ima stvarnu mogućnost učiti, raditi, sudjelovati, napredovati i doprinosti zajednici.

Misija

PVZG će razvijati obrazovno i radno okruženje utemeljeno na jednakim mogućnostima, pristupačnosti, poštovanju ljudskog dostojanstva, akademskoj izvrsnosti i odgovornosti prema društvu. Time se podupire i misija Veleučilišta usmjerena na kvalitetno stručno obrazovanje, povezivanje s potrebama tržišta rada te integraciju ESG načela u kurikule i poslovanje.

Temeljna načela

- **Jednake mogućnosti** – svi studenti i zaposlenici imaju pravo na ravnopravan pristup obrazovanju, radu, informacijama i razvojnim prilikama.
- **Nediskriminacija** – PVZG ne tolerira diskriminaciju, uznemiravanje, govor mržnje ni bilo koji oblik nejednakog postupanja.
- **Pristupačnost** – prostori, digitalni sadržaji, nastavni materijali, komunikacija i postupci trebaju biti dostupni najvećem mogućem broju korisnika.
- **Individualizirana podrška** – razumna prilagodba određuje se prema individualnim potrebama, uz zaštitu privatnosti i dostojanstva osobe.
- **Univerzalni dizajn** – nastava, informacijski sustavi i usluge planiraju se tako da budu uporabivi za različite skupine korisnika od samoga početka.
- **Sudjelovanje** – studenti i zaposlenici aktivno sudjeluju u oblikovanju strategije inkluzije

1. Temeljna načela

Provedba strategije temelji se na sljedećim načelima:

1. **Jednakost i nediskriminacija**
Nitko ne smije biti stavljen u nepovoljniji položaj zbog osobnih okolnosti, identiteta, zdravstvenog stanja, socijalnog statusa ili drugog zaštićenog obilježja.
2. **Pravednost, a ne samo formalna jednakost**
Jednako postupanje može zahtijevati različite oblike potpore. Studentima i zaposlenicima osiguravaju se razumne prilagodbe kada su potrebne za ravnopravno sudjelovanje.
3. **Dostupnost i univerzalni dizajn**
Prostori, informacije, digitalni sadržaji, nastava i usluge trebaju biti oblikovani tako da ih može koristiti što veći broj osoba bez naknadnih prilagodbi.
4. **Povjerljivost i zaštita dostojanstva**
Podaci o invaliditetu, zdravstvenom stanju, socijalnim okolnostima ili drugim osjetljivim obilježjima obrađuju se samo u potrebnom opsegu i uz odgovarajuću zaštitu.
5. **Sudjelovanje korisnika**
Studenti i zaposlenici koji su neposredno pogođeni pojedinom preprekom uključuju se u oblikovanje rješenja i procjenu njihove učinkovitosti.
6. **Nulta tolerancija na nasilje i uznemiravanje**
PVZG neće tolerirati diskriminaciju, seksualno uznemiravanje, govor mržnje, mobing, vršnjačko nasilje ni druge oblike neprimjerenog postupanja.
7. **Kontinuirano poboljšavanje**
Inkluzija se promatra kao trajni proces koji se temelji na podacima, povratnim informacijama i redovitom preispitivanju mjera.

3. Strateški ciljevi i mjere

Cilj 1: Uspostaviti sustav upravljanja inkluzijom

Mjere

- Unaprjeđenje Povjerenstva za inkluzivnost i jednakost studenata.
- uključiti ciljeve inkluzije u strateške, operativne i razvojne dokumente PVZG-a;
- izraditi godišnji akcijski plan provedbe;
- donijeti ili ažurirati:
 - proceduru za ostvarivanje razumnih prilagodbi;
 - proceduru za prijavu i postupanje u slučajevima nasilja i uznemiravanja;
 - smjernice za pristupačnu nastavu i digitalne sadržaje;
- jednom godišnje objaviti interno izvješće o provedbi strategije.

Odgovornost

Uprava PVZG-a, Povjerenstvo za inkluzivnost i jednakost studenata, koordinator za osiguravanje kvalitete, studentska služba i nadležna tijela veleučilišta.

Pokazatelji

- osnovano Povjerenstvo;
- doneseni interni akti;
- broj provedenih mjera u odnosu na godišnji akcijski plan.

Cilj 2: Osigurati pristupačan upis i prijelaz u studij

Proces upisa treba biti razumljiv, predvidljiv i dostupan osobama s različitim potrebama.

Mjere

- objaviti jasne i pristupačne informacije o upisima, uvjetima, rokovima, školarinama i mogućim oblicima podrške;
- koristiti jednostavan i razumljiv jezik u ključnim administrativnim informacijama;
- osigurati mogućnost komunikacije različitim kanalima: e-poštom, telefonom i osobno;
- omogućiti prethodni kontakt kandidata sa studentskom službom radi procjene potrebnih prilagodbi;
- izraditi vodič za nove studente s informacijama o:
 - pravima i obvezama;
 - studentskim službama;

- postupku traženja prilagodbi;
- organizirati program orijentacije za nove studente;
- omogućiti dodatno informiranje studentima koji su prvi u obitelji na visokom obrazovanju;
- pratiti odustajanje ili neupis nakon ostvarenog upisa i analizirati moguće prepreke.

Posebna mjera za izvanredne studente

Budući da izvanredni studenti često rade i imaju obiteljske obveze, PVZG treba razvijati fleksibilne modele organizacije nastave, pravodobno objavljivati rasporede i omogućiti učinkovitu komunikaciju o promjenama.

Pokazatelji

- zadovoljstvo studenata procesom upisa;
- vrijeme potrebno za dobivanje odgovora studentske službe;
- broj studenata koji su koristili orijentacijsku podršku;
- stopa odustajanja tijekom prve godine;

Cilj 3: Razvijati uključivu i pristupačnu nastavu

Nastava treba omogućiti sudjelovanje studenata s različitim predznanjem, sposobnostima, načinima učenja i životnim okolnostima.

Mjere

- primjenjivati načela univerzalnog dizajna za učenje;
- koristiti čitljive dokumente, jasne naslove, odgovarajući kontrast i opisne nazive poveznica;
- osigurati da ključne informacije nisu dostupne samo jednim oblikom komunikacije;
- kombinirati predavanja, praktične zadatke, rasprave, studije slučaja i digitalne aktivnosti;
- omogućiti različite načine pokazivanja ishoda učenja kada je to u skladu s akademskim standardima;
- u nastavne sadržaje uključiti primjere različitih društvenih i poslovnih perspektiva;
- razvijati kompetencije nastavnika za:
 - rad sa studentima s invaliditetom;
 - prepoznavanje teškoća u učenju;
 - poučavanje u multikulturnom okruženju;
 - prevenciju diskriminacije i stereotipa;
 - pristupačnu digitalnu komunikaciju;

- osigurati pravodobnu razmjenu informacija između studenta, nastavnika i nadležne službe, uz poštovanje privatnosti.

Razumne prilagodbe

Ovisno o individualnim potrebama, moguće su:

- produljeno vrijeme pisanja ispita;
- korištenje pomoćne tehnologije;
- prilagođen prostor ili mjesto sjedenja;
- usmeno umjesto pisanog odgovaranja, kada je akademski opravdano;
- kratke stanke tijekom duljih provjera znanja;
- fleksibilno dogovaranje rokova u opravdanim okolnostima;
- podrška osobe za zapisivanje ili komunikaciju.

Prilagodba ne smije smanjiti akademske ishode učenja, nego treba ukloniti prepreku koja nije povezana s kompetencijom koja se procjenjuje.

Pokazatelji

- udio nastavnika koji su prošli edukaciju;
- vrijeme od podnošenja zahtjeva do odluke;
- zadovoljstvo studenata kvalitetom i uključivošću nastave.

Cilj 4: Osigurati akademsku, psihološku i socijalnu podršku

Inkluzija ne završava osiguravanjem formalnog pristupa nastavi. Studentima je potrebna pomoć u savladavanju akademskih, emocionalnih i organizacijskih prepreka.

Mjere

- uspostaviti sustav ranog prepoznavanja rizika od odustajanja;
- ponuditi mentorsku podršku studentima;
- razviti akademsko savjetovanje i pomoć u organizaciji učenja;
- razviti sustav vršnjačke podrške;
- izraditi individualni plan potpore kada je potreban;
- omogućiti povjerljive konzultacije s Povjerenstvom za inkluzivnost
- posebnu pažnju usmjeriti na studente koji:
 - skrbe o djeci ili članovima obitelji;
 - imaju zdravstvene teškoće;
 - imaju teškoće s jezikom ili akademskom prilagodbom.

Pokazatelji

- broj korisnika savjetovanja i mentorstva;
- stopa zadržavanja studenata;
- uspješnost prolaska prve godine;
- broj studenata upućenih na odgovarajuću vanjsku podršku;
- rezultati anonimnog istraživanja dobrobiti i pripadnosti.

Cilj 5: Razvijati kulturu različitosti i međusobnog poštovanja

Kultura ustanove oblikuje se svakodnevnim ponašanjem, jezikom, načinom donošenja odluka i vidljivošću različitih iskustava.

Mjere

- organizirati godišnje edukacije za zaposlenike i studente;
- provoditi radionice o:
 - nesvjesnim predrasudama;
 - uključivoj komunikaciji;
 - diskriminaciji i uznemiravanju;
 - mentalnom zdravlju;
 - interkulturalnosti;
- razvijati studentske projekte o društvenoj odgovornosti i uključivom poslovanju;
- u poslovne i marketinške kolegije uključivati teme raznolikosti korisnika, uključivog dizajna i odgovornog upravljanja;
- osigurati da javna komunikacija PVZG-a izbjegava stereotipe i diskriminirajuće prikaze;
- poticati studentske i zaposleničke inicijative koje doprinose uključivosti.

Pokazatelji

- broj provedenih edukacija;
- broj sudionika;
- rezultati testiranja znanja prije i nakon edukacije;
- broj studentskih projekata;
- rezultati istraživanja osjećaja pripadnosti i sigurnosti.

Cilj 6: Unaprijediti uključivo zapošljavanje i razvoj zaposlenika

Inkluzivna ustanova mora primjenjivati načela jednakih mogućnosti i u odnosu na nastavno, stručno i administrativno osoblje.

Mjere

- koristiti jasne, objektivne i nediskriminirajuće kriterije pri zapošljavanju;
- oglašavati za posao pisati pristupačno i uključivo;
- kandidatima omogućiti razumne prilagodbe selekcijskog postupka;
- provoditi edukacije zaposlenika o inkluziji;
- poticati ravnomjeran pristup stručnom usavršavanju i napredovanju;
- pratiti opterećenje zaposlenika i poticati ravnotežu poslovnog i privatnog života;
- osigurati povjerljiv kanal za prijavu diskriminacije i uznemiravanja;
- razvijati uključivo vodstvo i odgovornost rukovoditelja;
- pri organizaciji sastanaka i događanja uzimati u obzir različite potrebe zaposlenika.

Pokazatelji

- broj educiranih zaposlenika;
- zadovoljstvo zaposlenika uključivošću radnog okruženja;
- broj prijavljenih i riješenih slučajeva diskriminacije;
- sudjelovanje zaposlenika u stručnom usavršavanju;
- podaci o fluktuaciji i izostancima, uz zaštitu privatnosti.

Cilj 7: Povezati inkluziju s tržištem rada i poslovnom zajednicom

Budući da PVZG obrazuje stručnjake za poslovno okruženje, studenti trebaju razvijati kompetencije potrebne za stvaranje uključivih organizacija.

Mjere

- uključiti teme ESG-a, društvene odgovornosti, raznolikosti i uključivog upravljanja u relevantne kolegije;
- surađivati s poslodavcima koji provode dobre prakse uključivanja;
- razvijati stručne prakse dostupne studentima s različitim potrebama;
- poticati projekte s organizacijama civilnog društva;
- organizirati gostujuća predavanja stručnjaka iz područja uključivog poslovanja;
- razvijati karijerno savjetovanje za studente koji se suočavaju s dodatnim preprekama pri zapošljavanju;
- pratiti iskustva studenata tijekom stručne prakse i nakon završetka studija;
- uključiti poslodavce u procjenu relevantnosti inkluzivnih kompetencija.

Pokazatelji

- broj partnerskih organizacija;
- broj dostupnih stručnih praksi;
- broj studenata uključenih u projekte;
- zaposlenost ranjivih ili nedovoljno zastupljenih skupina nakon studija;
- zadovoljstvo poslodavaca kompetencijama studenata.

4. Provedbeni plan

Prva faza: 2026.–2027.

Prioritet je uspostaviti osnovnu infrastrukturu i dobiti početnu sliku stanja.

- Praćenje i unapređenje rada Povjerenstva;
- provedba početnog istraživanja među studentima i zaposlenicima;
- revizija fizičke i digitalne pristupačnosti;
- izrada procedura za razumne prilagodbe;
- donošenje protokola za diskriminaciju i uznemiravanje;
- početna edukacija nastavnika i administrativnog osoblja;
- uspostava sustava mentorsko-savjetodavne podrške;
- izrada prvog godišnjeg akcijskog plana.

Druga faza: 2027.–2028.

Prioritet je provedba konkretnih prilagodbi i uključivanje inkluzije u nastavnu praksu.

- uklanjanje najvažnijih fizičkih prepreka;
- standardizacija pristupačnih digitalnih materijala;
- uvođenje programa orijentacije i mentorstva;
- razvoj vršnjačke podrške;
- uključivanje tema raznolikosti i uključivog poslovanja u nastavne programe;
- uspostava suradnje s vanjskim stručnim i potpornim institucijama;
- prvo javno ili interno izvješće o rezultatima.

Treća faza: 2028.–2029.

Prioritet je razvoj naprednih oblika potpore i jačanje vanjskih partnerstava.

- širenje fleksibilnih oblika nastave;
- razvoj uključivih stručnih praksi;
- uvođenje sustavnog praćenja rizika od odustajanja;

- testiranje digitalne pristupačnosti s korisnicima;
- uključivanje studenata u evaluaciju i dizajn mjera;
- razvoj međunarodne razmjene i potpore međunarodnim studentima.

Četvrta faza: 2029.–2030.

Prioritet je evaluacija i priprema nove strategije.

- sveobuhvatna evaluacija provedbe;
- usporedba pokazatelja s početnim stanjem;
- analiza učinka na upis, uspješnost, zadržavanje i završetak studija;
- revizija internih politika;
- definiranje prioriteta za sljedeće strateško razdoblje;
- predstavljanje ključnih rezultata akademskoj zajednici.

5. Praćenje, evaluacija i odgovornost

Ključni pokazatelji uspjeha

PVZG će najmanje jednom godišnje pratiti:

- broj studenata koji koriste podrške;
- vrijeme rješavanja zahtjeva za podršku;
- stopu prolaznosti i završetka studija prema relevantnim skupinama;
- stopu odustajanja, osobito tijekom prve godine;
- dostupnost i kvalitetu digitalnih materijala;
- broj fizičkih i digitalnih prepreka koje su uklonjene;
- sudjelovanje zaposlenika u edukacijama;
- broj prijava diskriminacije i vrijeme njihova rješavanja;
- zadovoljstvo studenata i zaposlenika;
- osjećaj pripadnosti, sigurnosti i poštovanja;
- uspješnost studenata pri stručnim praksama i zapošljavanju.

Podaci će se prikupljati uz poštovanje propisa o zaštiti osobnih podataka. Neće se objavljivati podaci koji bi mogli omogućiti identifikaciju pojedinca ili male skupine.

Odgovornosti

- **Uprava** osigurava političku i financijsku potporu.
- **Povjerenstvo za inkluzivnost i jednakost studenata** predlaže mjere, prati pokazatelje i razmatra povratne informacije.
- **Nastavnici** primjenjuju uključive metode i provode odobrene prilagodbe.

- **Studentska služba** osigurava dostupne informacije i administrativnu podršku.
- **Koordinator za osiguravanje kvalitete** uključuje pokazatelje inkluzije u sustav osiguravanja kvalitete.
- **Studenti i zaposlenici** sudjeluju u evaluaciji i predlaganju poboljšanja.

Rizici i načini ublažavanja

Rizik	Mjera ublažavanja
Nedostatak financijskih sredstava	Fazno uvođenje mjera, projektno financiranje i partnerstva
Nedovoljna informiranost studenata	Jedinstveni vodič, orijentacija i vidljivi kanali podrške
Otpor promjenama	Edukacija, uključivanje zaposlenika i primjeri dobre prakse
Preopterećenost nastavnika	Standardizirani postupci, stručna podrška i realni rokovi
Povreda povjerljivosti	Ograničen pristup podacima i jasne procedure zaštite
Formalno, a ne stvarno provođenje mjera	Mjerljivi pokazatelji, studentske povratne informacije i godišnja evaluacija
Neujednačena kvaliteta prilagodbi	Centralna koordinacija i redovita edukacija nastavnika

Zaključak

Strategija inkluzije PVZG-a je operativni dokument, a ne samo deklaracija vrijednosti. Njezin uspjeh mjerit će se time mogu li studenti različitih sposobnosti, socioekonomskih okolnosti, životnih obveza i kulturnih iskustava stvarno pristupiti studiju, sudjelovati u nastavi, dobiti potrebnu podršku i uspješno završiti obrazovanje.

Posebna vrijednost strategije jest povezivanje inkluzije s temeljnim identitetom poslovnog veleučilišta: kvalitetom, zapošljivošću, ESG načelima, društvenom odgovornošću i potrebama suvremenog tržišta rada. Takav pristup omogućuje da PVZG istodobno unaprijedi iskustvo studiranja i obrazuje buduće stručnjake koji će u poslovnim organizacijama znati upravljati različitostima, uklanjati prepreke i stvarati pravednije radno okruženje. PVZG već naglašava povezivanje stručnog obrazovanja s potrebama tržišta rada i integraciju ESG standarda u kurikulum i poslovanje, pa se inkluzija prirodno može razvijati kao jedna od sastavnica njegova razvojnog usmjerenja.

- **Studentska služba** osigurava dostupne informacije i administrativnu podršku.
- **Koordinator za osiguravanje kvalitete** uključuje pokazatelje inkluzije u sustav osiguravanja kvalitete.
- **Studenti i zaposlenici** sudjeluju u evaluaciji i predlaganju poboljšanja.

Rizici i načini ublažavanja

Rizik	Mjera ublažavanja
Nedostatak financijskih sredstava	Fazno uvođenje mjera, projektno financiranje i partnerstva
Nedovoljna informiranost studenata	Jedinstveni vodič, orijentacija i vidljivi kanali podrške
Otpor promjenama	Edukacija, uključivanje zaposlenika i primjeri dobre prakse
Preopterećenost nastavnika	Standardizirani postupci, stručna podrška i realni rokovi
Povreda povjerljivosti	Ograničen pristup podacima i jasne procedure zaštite
Formalno, a ne stvarno provođenje mjera	Mjerljivi pokazatelji, studentske povratne informacije i godišnja evaluacija
Neujednačena kvaliteta prilagodbi	Centralna koordinacija i redovita edukacija nastavnika

Zaključak

Strategija inkluzije PVZG-a je operativni dokument, a ne samo deklaracija vrijednosti. Njezin uspjeh mjerit će se time mogu li studenti različitih sposobnosti, socioekonomskih okolnosti, životnih obveza i kulturnih iskustava stvarno pristupiti studiju, sudjelovati u nastavi, dobiti potrebnu podršku i uspješno završiti obrazovanje.

Posebna vrijednost strategije jest povezivanje inkluzije s temeljnim identitetom poslovnog veleučilišta: kvalitetom, zapošljivošću, ESG načelima, društvenom odgovornošću i potrebama suvremenog tržišta rada. Takav pristup omogućuje da PVZG istodobno unaprijedi iskustvo studiranja i obrazuje buduće stručnjake koji će u poslovnim organizacijama znati upravljati različitost, uklanjati prepreke i stvarati pravednije radno okruženje. PVZG već naglašava povezivanje stručnog obrazovanja s potrebama tržišta rada i integraciju ESG standarda u kurikulum i poslovanje, pa se inkluzija prirodno može razvijati kao jedna od sastavnica njegova razvojnog usmjerenja.

Zagreb, 02. listopada 2026. godine

Predsjednik Vijeća veleučilišta
Poslovnog veleučilišta Zagreb
Dekan
Goran Luburić mag. oec.

