



**REAKREDITACIJA VELEUČILIŠTA VERN'
-IZVJEŠĆE STRUČNOG POVJERENSTVA-**

Datum posjeta: 11. – 12. travnja 2011. godine

Zagreb

Sastav Stručnog povjerenstva

Na temelju članka 22. *Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju* te članka 30. stavka 1. točke 4. Statuta Agencije za znanost i visoko obrazovanje, Akreditacijski savjet Agencije za znanost i visoko obrazovanje je na svojoj 12. sjednici održanoj 11. siječnja 2011. godine donio odluku o imenovanju Stručnog povjerenstva za provođenje reakreditacije Veleučilišta VERN' u sljedećem sastavu:

- **prof. Kerstin Berberich**, FH JOANNEUM - University of Applied Sciences, Graz, predsjednica,
- **prof. Rainer Stachuletz**, Berlin School of Economics and Law, State Bank of Vietnam, član,
- **dr. sc. Vlado Brkanić**, RRiF Visoka škola za finansijski menadžment, Zagreb, član,
- **dr. sc. Ambroz Čiviljak**, Američka visoka škola za menadžment i tehnologiju u Dubrovniku, član,
- **Đeni Paskojević**, studentica, Američka visoka škola za menadžment i tehnologiju u Dubrovniku, članica.

Sadržaj

UVOD	4
Kratki opis vrednovane institucije.....	4
Opis rada stručnog povjerenstva	5
DETALJNA ANALIZA TEMELJENA NA STANDARDIMA I KRITERIJIMA ZA REAKREDITACIJU	7
1. Upravljanje visokom učilištem i osiguravanje kvalitete (QA)	7
2. Studijski programi.....	9
3. Studenti.....	11
4. Nastavnici.....	13
5. Stručna i znanstvena aktivnost	16
6. Međunarodna suradnja i mobilnost	17
7. Resursi: Administracija, prostor, oprema i financije.....	18
ZAVRŠNO IZVJEŠĆE I PREPORUKE STRUČNOG POVJERENSTVA AKREDITACIJSKOM SAVJETU.....	20
Prednosti.....	20
Nedostaci	20
Prijedlozi za poboljšanje kvalitete.....	21

UVOD

Kratki opis vrednovane institucije

Osnovan 1990. godine, VERN' je započeo svoju djelatnost kao Agencija za posredovanje u obrazovanju s inozemstvom (Prijavni ured inozemnih škola u Hrvatskoj). Godine 1994., VERN' započinje s izvođenjem jednogodišnjih stručnih obrazovnih programa s odgovarajućom dopusnicom za tadašnji 5. stupanj obrazovanja, a 2000. godine VERN d.o.o. osniva Visoku školu za ekonomiju poduzetništva s pravom javnosti (pravna prethodnica današnjeg Veleučilišta VERN'), koja počinje s radom na temelju dopusnice tadašnjeg Ministarstva znanosti i tehnologije Republike Hrvatske za izvođenje dvogodišnjeg stručnog studija Ekonomije poduzetništva, na tadašnjem 6. stupnju obrazovanja. Iste godine nastavni program ovoga studija prošao je međunarodnu evaluaciju ekspertnog tima sa Sveučilišta Vaasa iz Finske.

VERN' je 2001. godine, među prvim institucijama u sustavu hrvatskog visokog obrazovanja, započeo s uvodenjem bolonjskog modela obrazovanja. Godine 2002., VERN' se u suradnji sa Sveučilištem Vaasa iz Finske, talijanskim Institutom ISTUD, Sveučilištem u Zadru i Centrom za poduzetništvo Zadarske županije, projektom *Champions of Entrepreneurship* uključio u program Tempus Europske unije s ciljem doprinosa razvoju kurikuluma i poduzetničkog obrazovanja u regiji.

Godinu 2005. obilježava značajan «kvantni skok» VERN'-a prema novoj razini organizacije i razvoja obrazovnih programa. Uveden je novi prijediplomski studij Poslovne informatike te su pokrenuta tri specijalistička diplomska stručna studija: Poduzetnički menadžment, Upravljanje poslovnim komunikacijama i Računovodstvo i financije. Ukupan broj upisanih studenata tada se približio brojci 1000.

Visoka škola za ekonomiju poduzetništva s pravom javnosti 2007. godine prerasta u Veleučilište VERN', prvo hrvatsko privatno veleučilište orijentirano na poslovno obrazovanje sa snažnim naglaskom na razvoj poduzetničkog svjetonazora. U korak s novim organizacijskim standardima unapređuju se i nastavno-izvedbeni standardi. VERN' otvara nove, suvremeno uređene prostore u Importanne Galleriji s dodatnim multimedijalnim učionicama, studijskom bibliotekom, zbornicom i studentskom kantinom.

Godine 2009. VERN' je bio pokretač prvog uspješnog projekta okrupnjavanja u području visokog obrazovanja. Grupi VERN' pridružuje se Zagrebačka škola za menadžment (ZŠM), specijalizirana za edukaciju upravljačkih kadrova u turizmu. Ovom akvizicijom VERN' za sada zaokružuje svoj portfolio strateški odabralih obrazovnih program (poduzetništvo, informatika, komunikacije, financije i turizam). Postupak integracije ZŠM-a odvijao se u tri faze tijekom trogodišnjeg razdoblja. ZŠM je u potpunosti integriran u Veleučilište VERN' u proljeće 2011. godine, čime je prestao djelovati kao zaseban pravni subjekt.

Danas je VERN' visokoobrazovna institucija srednje veličine sa sedam studijskih programa na prijediplomskoj i diplomskoj razini te međunarodnim MBA programom:

- prijediplomski studijski programi: Ekonomija poduzetništva, Poslovna informatička tehnologija i Turizam,
- diplomski studijski programi: Poduzetnički menadžment, Upravljanje poslovnim komunikacijama, Računovodstvo i financije, Menadžment održivog razvoja turizma (izvodi ZŠM, članica VERN' grupe),
- kao stanovita nadogradnja, u studijskoj se ponudi nalazi i međunarodni MBA program, koji se izvodi u suradnji s *United Business Institutes* iz Bruxellesa.

VERN' trenutno broji 2200 studenata, 200 nastavnika i 1800 alumnija. Suvremeno uređene nastavne i administrativne jedinice prostiru se na 6000 četvornih metara u centru Zagreba.

Opis rada stručnog povjerenstva

Stručno povjerenstvo je u skladu s dokumentom *Postupak reakreditacije visokih učilišta*, proučilo Samoanalizu koju je izradilo Veleučilište VERN' te je 11. i 12. travnja 2011. godine posjetilo navedeno visoko učilište. Tijekom posjete članovi povjerenstva su, sukladno prethodno utvrđenom *Protokolu posjete*, održali radne sastanke s Upravom veleučilišta, nastavnicima, asistentima, predstavnicima različitih povjerenstava i ostalim djelatnicima Veleučilišta i studentima te na taj način dobili neposredan uvid u djelatnost i uvjete rada na VERN'-u.

Stručnom povjerenstvu su tijekom posjete Veleučilištu predviđeni i dodatni izvori informacija:

- dokument "VERN' 2020 - Strategijski okvir razvoja 2010-2020",

- dokumenti vezani uz pripajanje ZŠM-a VERN'-u,
- Statut VERN'-a,
- Statut ZŠM-a,
- Pravilnik o radu,
- Pravilnik o stručnom i znanstvenom usavršavanju i školovanju nastavnika Veleučilišta VERN',
- Etički kodeks i Kodeks studiranja,
- Pravilnik o prijediplomskom stručnom studiju (VERN'),
- Pravilnik o stručnom studiju (ZŠM),
- Pravila studiranja na specijalističkim diplomskim stručnim studijima,
- Upute za izradu seminarskih radova,
- Upute za izradu završnog rada,
- Upute za izradu specijalističkih diplomskih stručnih radova,
- Nacrt Pravilnika o studiranju,
- Smjernice za pisanje izvješća o stručnoj praksi,
- Potvrda o obavljenoj stručnoj praksi,
- Sporazum o povjerljivosti podataka,
- Suglasnost organizacije o primanju studenta/ice na stručnu praksu,
- Upute za pisanje završnog izvješća,
- Odluka o osnivanju Savjeta Veleučilišta VERN',
- Poslovnik o radu Savjeta Veleučilišta VERN',
- Politika kvalitete Veleučilišta VERN',
- Priručnik za kvalitetu prema ISO 9001-2008.,
- Plan rada Ureda za kvalitetu,
- Plan rada VERN' Akademije,
- Plan aktivnosti istraživanja i razvoja,
- dokumentacija projekta TEMPUS *Champions of Entrepreneurship*,
- dokumentacija projekta *Striver*,
- promotivni materijali,
- studijski programi i dopusnice za izvođenje programa,
- Međunarodno vrednovanje studijskih programa,
- *Erasmus Extended University Charter*,
- Ugovori o akademskoj suradnji.

DETALJNA ANALIZA TEMELJENA NA STANDARDIMA I KRITERIJIMA ZA REAKREDITACIJU

1. Upravljanje visokom učilištem i osiguravanje kvalitete (QA)

- 1.1. Institucija u prošlosti nije stavljala naglasak na sustavno strateško planiranje. Međutim, u 2010. godini izrađen je strateški dokument „VERN' 2020. - Strategijski okvir razvoja 2010. – 2020.“. Dokument nije objavljen i koristi se isključivo za internu uporabu. Međutim, dokument ne sadrži detaljan pregled aktivnosti po godinama. Nedavno imenovanje prodekana za istraživanje i razvoj te međunarodnu suradnju i cjeloživotno učenje u skladu je s trenutnim strateškim razmišljanjem institucije. Na posljednjem sastanku s vlasnikom i Upravom Veleučilišta raspravljaljalo se o strateškom cilju, odnosno prerastanju Veleučilišta VERN' u sveučilište u 2020. godini. Tijekom razgovora otkriveno je moguće nerazumijevanje Uprave o prepostavkama i mogućnostima za ostvarivanje tog cilja, kao i mogućnostima koja su na raspolaganju jednom kada se dosegne taj cilj.
- 1.2. Veleučilište je razvilo učinkovitu organizacijsku strukturu i procese u dva različita podsustava, akademskom i poslovnom te ih je formaliziralo u svojim pravnim dokumentima (ovaj je kriterij uglavnom ispunjen).

Upravljačka se struktura sastoji od tri dijela: administrativnog, poslovnog i akademskog. Studenti su uključeni u akademski segment upravljanja putem svojih predstavnika u Stručnom vijeću, dok u poslovnom podsustavu studenti uz podršku Odjela za komunikacije aktivno djeluju u pitanjima koje se tiču, npr. izvannastavnih aktivnosti. Jedan od načina suradnje upravnog segmenta s poslodavcima je putem Savjeta Veleučilišta VERN' (strategija, društveno okruženje) (Samoanaliza, str. 8-9).

- 1.3. VERN' je među prvim institucijama u Hrvatskoj koje su svoje studije uskladile s bolonjskim načelima. Studijski programi koje izvodi VERN' uglavnom su u skladu s njegovom misijom. (Samoanaliza, str. 39-41, 54-55).

Prostora za poboljšanja ima, npr. prilikom uspostave programa trebalo bi obratiti pažnju na njihovu međunarodnu komponentu.

- 1.4. Veleučilište je posvećeno razvoju kulture kvalitete i razvoju učinkovitih mehanizama osiguravanja kvalitete, poput studentskih anketa i praćenja nastave od strane mentora-evaluatora nastave (*peer review*), koji se redovito provode (Samoanaliza, str. 14-17). Poboljšanja u području osiguravanja kvalitete odnose se na dobivanje povratnih informacija od poslodavaca i alumnija, kao i povećanja broja znanstveno-istraživačkih projekata.
- 1.5. Veleučilište proteklih šest godina kontinuirano provodi unutarnje i vanjske audite s ciljem utvrđivanja eventualnih neusklađenosti sa standardima upravljanja kvalitetom na Veleučilištu u skladu s međunarodnom normom ISO 9001. Priručnik kvalitete dostupan je u elektroničkom obliku (Samoanaliza, str. 14-17). U budućim vrednovanjima također bi trebalo uzeti u obzir vrstu i kvalitetu nastavnih materijala (Samoanaliza, str. 141).
- 1.6. VERN' je uspostavio formalna pravila za najvišu razinu etičnog ponašanja. Etički kodeks i Pravila ponašanja (Kućni red) kao i Ugovor o studiranju opisuju i propisuju prava i obveze studenata, nastavnika, ostalih zaposlenika i vanjskih suradnika te ponašanja koja se smatraju neprihvatljivima. Osim toga, predmet Poslovna etika dio je obveznog kurikuluma na većini studija (Samoanaliza, str. 159-160).

2. Studijski programi

- 2.1. Iako se upisne kvote čine vrlo visoke (90% kandidata uspije upisati željeni studij), prolaznost na prijemnim ispitima prije uvođenja državne mature, iznosila je u prosjeku 77%. Prosječna prolaznost na prvoj godini prijediplomskih studija približno je 80% te minimalno varira prema studijima i generacijama. Cilj je, uz dodatnu podršku studentima, dosegnuti prosječnu prolaznost od 95% (Samoanaliza, str. 44-45). Rad u malim skupinama osigurava kvalitetu nastave. Visoke stope zapošljivosti (Samoanaliza, "Tabela 3.2 Zapošljavanje završenih studenata", str. 130, 40-43) potvrđuju kako kvote odgovaraju potrebama društva. Institucija ima odlične resurse. Međutim, kada je riječ o nastavi, uvođenje više teorije u predavanja moglo bi se pokazati uspješnim za studente i njihovu sposobnost rješavanja problema u profesionalnom životu.
- 2.2. Provjera prethodno stečenih kompetencija i kvalifikacija provodi se u skladu s formalnim propisima institucije (npr. vrste ispita u nastavnim planovima, anketa o prisustvu na nastavi).
- 2.3. Prema Samoanalizi ishodi učenja definirani su na razini studijskih programa (Samoanaliza, str. 42-47, 98). Postupak evaluacije/poboljšanje ishoda učenja trebali bi biti unaprijeđeni. Isto se odnosi na razinu predmeta studijskih programa.
- 2.4. Iz dobivenih informacija i pregleda nastavnih planova jasno je kako se provjerava širok spektar znanja. Pismeni ispiti u pravilu se polažu u dva dijela. Sustav automatski onemogućuje studentima pristupanje prvom dijelu parcijalnog ispita, ako je postotak dolaznosti na nastavu niža od 50%, a na završni ispit ako je dolaznost na nastavu manja od 70%. (Samoanaliza, str. 42-47, 98).
- 2.5. Uveden je sustav ECTS bodovanja. Međutim, kako svi predmeti nose isti broj bodova, oni ne odražavaju realnu procjenu količine studentskog opterećenja (Samoanaliza, str. 66, 69-70, 98).

- 2.6. Nastavnici se u nastavi koriste problemskim zadacima (*case studies*) iz međunarodne poslovne prakse. Popis literature uključuje inozemne naslove i velik broj inozemnih udžbenika koji su prevedeni na hrvatski jezik. Skupina eksperata s Sveučilišta Vaasa, u Finskoj, provela je međunarodno vrednovanje četiri studijska programa, dva na prijediplomskoj i dva na diplomskoj razini. Studij „Ekonomija poduzetništva“ razvijen je na iskustvima stečenih tijekom provedbe TEMPUS projekta koji je trajao od 2003. do 2005. godine (Samoanaliza, str. 35-37, 41).
- 2.7. VERN' karakterizira rad u malim skupinama s aktivnim sudjelovanjem studenata. Nastava je interaktivna i temelji se na stvarnim primjerima iz prakse. Jednom godišnje za nove se nastavnike organiziraju metodičko-didaktičke radionice iz područja psihologije obrazovanja, npr. na temu komunikacijskih vještina. Vodič za interaktivnu nastavu dostupan je svim nastavnicima. Nastavnici osiguravanju veliku količinu materijala svojim studentima, poput studija slučaja i udžbenika, što odgovara vrsti nastavnih sadržaja. Studenti imaju priliku ocijeniti nastavnike i njihove metode podučavanja u studentskim anketama. Praktična i terenska nastava odvijaju se uz pratnju „akademskog“ mentora (Samoanaliza, str. 41, 54, 72). Mjesta za poboljšanja ima u području izrade završnih radova (uvodenje empirijskih znanstvenih metoda) i području e-učenja.
- 2.8. Studenti imaju pristup elektronskim bazama podataka (npr. *Web of Science*) i časopisima. Međutim, knjižnica raspolaže vrlo skromnim knjižničnim fondom s obzirom na vrstu i veličinu institucije.
- 2.9. U Samoanalizi (str. 61-62) se navodi kako svi studiji u svojoj programskoj matrici sadrže obavezni predmet stručne ili specijalističke prakse koja se odvija u raznim poduzećima. Trajanje prakse ovisi o studiju, a kreće se od jednog do tri mjeseca. VERN' studentima može pomoći u traženju odgovarajućeg poduzeća za obavljanje stručne prakse. Međutim, trebalo bi im za obavljanja stručne prakse osigurati veći izbor poduzeća u inozemstvu.
- 2.10. Povjerenstvo za studij, s voditeljima studija na čelu, zaduženo je za provođenje mehanizama ocjenjivanja i praćenja kvalitete studijskih programa. Promjene studijskih programa vrše se na temelju usporedbe sa sličnim međunarodnim studijima i stručnim

udruženjima. Formalni postupak praćenja i unapređenja studijskih programa odvija se u četiri faze (Samoanaliza, str. 68).

3. Studenti

- 3.1 Za informiranje budućih studenata o studijskim programima zadužen je Odjel za komunikacije. Informacije se distribuiraju putem oglašivačkih kampanja u medijima, objavljenih materijala (brošure, letci), sudjelovanjem na specijaliziranim sajmovima, danima otvorenih vrata, interneta (mrežne stranice, *Facebook...*), intraneta (EduNeta), kao i *on-site* informiranja. Neke informacije na mrežnim stranicama VERN'-a, poput sadržaja studija, nisu dostupne na engleskom jeziku. Također bi bilo korisno osigurati studentima dodatne informacije o mogućnostima daljnog obrazovanja i zapošljavanja (Samoanaliza, str. 110-115).
- 3.2 Tri su načina upisa: a) polaganje prijemnog ispita koji uključuje nekoliko provjera, motivacijski intervju i prosjek ocjena iz srednje škole (prije uvođenja državne mature), b) s obzirom na uspjeh postignut na ispitima državne mature, c) prelaskom s druge visokoškolske institucije. U proteklih je pet godina prolaznost na prijemnim ispitima iznosila prosječno 77%. U 2010./11. godini zabilježeno je značajno povećanje broja studenata koji su na VERN' došli s neke druge visokoobrazovne institucije (20%). Stječe se dojam kako upisni postupak nije u potpunosti transparentan, odnosno kako je mogao biti detaljnije razrađen u Samoanalizi (str.108-109).
- 3.3 Kompetencije budućih studenata provjeravaju se putem prijemnog ispita: test općih sposobnosti (svi prijediplomski studiji), test opće kulture (svi prijediplomski studiji) i motivacijski intervju (svi prijediplomski studiji) te se boduje prosjek ocjena iz srednje škole. Za neke studije provode se i dodatne provjere, npr. jezičnih kompetencija (Samoanaliza, str. 108.). Visoka prolaznost (samo 15% upisanih studenata ne uspije završiti studije, Samoanaliza, str. 103) i visoka stopa zapošljivosti pokazatelji su kako su kompetencija kandidata koje se provjeravaju pri upisu u skladu s potrebnim kompetencijama u budućoj karijeri.

- 3.4 VERN' potiče studente u njihovim izvannastavnim aktivnostima, što se najbolje primjećuje kroz njihovu uključenost u sportske aktivnosti (na amaterskoj i profesionalnoj razini). Od raznovrsnih kulturnih aktivnosti može se izdvojiti odlazak na kazališne predstave, u kino, koncerte, izložbe i slično.
- 3.5 Svakom studentu dodjeljuje se mentor koji mu pomaže u izradi završnog rada. Na nekim studijima za stručnu praksu imenuju se dva mentora – akademski mentor s Veleučilišta i vanjski mentor koji radi u poduzeću u kojoj student obavlja praksu. Studentima su na raspolaganju i ostali oblici podrške (mentorstva). VERN' je za savjetovanje u karijeri osigurao sustav *Strengths Finder*, razvijen na Gallup institutu (Samoanaliza, str. 62-63, 125-127). Prostora za poboljšanja ima u pružanju dodatnih mogućnosti za osobni razvoj studenata.
- 3.6 Anketiranje studenata o zadovoljstvu s predmetima i predavačima provodi se elektronskim putem jednom u semestru, u pravilu nakon završetka prvog ispitnog roka. Studenti također mogu iznijeti svoje primjedbe (Samoanaliza, sr. 116-120, 127). Poboljšanja se mogu provesti vezano uz smanjenje broja rokova odnosno prilika za polaganje pismenih ispita (Samoanaliza, str. 117).
- 3.7 VERN' putem poslovnih skupova, predavanja i ostalih druženja održava kontakte sa studentima koji su završili studij (alumni). Godine 2005. pokrenut je Alumni portal putem kojeg bivši studenti mogu komunicirati i izmjenjivati informacije. VERN' je proveo anketu o zapošljivosti svojih alumnija te isto tako koristi godišnje statistike Hrvatskog zavoda za zapošljavanje iz kojih je vidljivo da je malen broj nezaposlenih studenata koji su završili VERN' (Samoanaliza str. 123, 127-128, 130), što se može objasniti činjenicom da mnogi od njih dolaze iz poduzetničkog obiteljskog okruženja te ih po završetku studija čekaju radna mjesta u obiteljskim tvrtkama (Samoanaliza, str. 44., 175.).

Trebalo bi raditi na jačanju veza između „završenih“ i „aktualnih“ studenata (iako se na Alumni portalu mogu pronaći neki kontakti i informacije o karijeri, pretraživanja se mogu raditi isključivo putem ključnih riječi za što je potrebno znati ime *alumnusa*).

- 3.8 Vezano uz uključenost studenata u procese donošenja odluka na VERN'-u, svaka studijska grupa ima svog predstavnika te se između njih biraju tri člana koja su uključena u rad Stručnog vijeća.
- Na upit o tome osjećaju li se studenti uključeni u procese donošenja odluka, dobili smo vrlo različite odgovore za vrijeme posjeta (npr. neki od studenata požalili su se kako nisu na vrijeme bili obaviješteni o provođenju nekih promjena na VERN'-u, poput promjene veličina studijskih grupa (povećanje grupe nije u skladu s njihovim ugovorima o studiranju koje su potpisali na početku studija). Poboljšanje se može postići osiguravanjem transparentnijeg sustava i uključivanjem studenata u predlaganjem ideja za poboljšanja te obavještavanjem o provedenim mjerama.
- 3.9 VERN' redovito organizira konferencije, medijske kampanje (npr. javna promidžba stručnog naziva prvostupnik, *bachelor*), dane otvorenih vrata (tri puta godišnje) i sl. (Samoanaliza, str. 110. – 115.). Odjel za komunikacije aktivan je u ovom segmentu.
- 3.10 Studenti mogu izraziti svoja mišljenja i preporuke za poboljšanja, ali nije potpuno transparentno provode li se i na koji način mjere donesene na temelju njihovih preporuka i mišljenja (točka 3.8.).

4. Nastavnici

- 4.1. Veleučilište zapošjava u stalnom radnom odnosu 45 nastavnika izabralih u neko od nastavnih zvanja: jednog profesora visoke škole, pet viših predavača i 39 predavača. Pored njih, u izvođenju dijela nastave (seminarska nastava i vježbe) sudjeluje devet zaposlenih osoba izabralih u suradničko zvanje asistenta. Stalno zaposleni nastavnici u ovom trenutku izvode više od 60% cjelokupne nastave na studijima Veleučilišta. Preostalu nastavu izvode vanjski suradnici, u ovom trenutku njih 103. Nešto više od polovice vanjskih suradnika ima neko od nastavnih zvanja (53), a ostali sudjeluju u nastavi kao gostujući predavači ili asistenti u nastavi. Oni su zaduženi za izvođenje kolegija koji zahtijevaju specifična stručna i praktična znanja, odnosno radi se o predavačima iz prakse.

Zaključeno je kako institucija zapošljava dovoljan broj nastavnika (stalno zaposlenih i vanjskih suradnika), ali je broj zaposlenika u stalnom radnom odnosu s doktoratom ispod svih standarda (samo dva!), osobito kad se uzme u obzir strateški plan prerastanja u sveučilište. Omjer nastavnik-student je unutar zakonski propisanog kriterija.

- 4.2. Dinamika zapošljavanja nastavnika prikazana u Tablici 4.4. dokazuje kako VERN' sustavno ulaze u razvoj svojih kadrova vezano uz komponentu nastave, ali ne i vezano znanstvenu komponentu (Tablica 4.1. Struktura osoblja). Stoga bi naglasak trebalo staviti na razvoj ljudskih potencijala. Broj nastavnika u stalnom radnom odnosu s doktoratom je premalen. U ovim teškim vremenima VERN' želi zadržati svoje studente. Stručno povjerenstvo stoga ocjenjuje da se na instituciji djelomično provodi politika rasta i razvoja ljudskih resursa, najviše uzimajući u obzir potencijalna umirovljenja (Tablica 4.4) i održivost studijskih programa (Tablični prikaz veličina nastavnih skupina, Tablični prikaz omjera predavanja i vježbi, str. 130-131 Samoanalize).
- 4.3. Svi studiji zadovoljavaju zakonski minimum od 30% pokrivenosti nastave stalno zaposlenim nastavnicima, a većina studija je značajno iznad 50% pokrivenosti nastave stalno zaposlenim nastavnicima (Samoanaliza, str. 130-131).

Za vrijeme posjeta naišli smo na pozitivne reakcije nastavnika i studenata VERN'-a na ovo pitanje. Međutim, veći broj nastavnika izabranih u viša nastavna zvanja zasigurno bi utjecao na kvalitetu nastave.

- 4.4. Povoljan omjer studenata i nastavnika te nastava pretežno u malim skupinama studenata (oko 20-25), predstavljaju VERN'-ove glavne kompetitivne prednosti (točka 4.2. i 4.3.).
- 4.5. VERN' osigurava kontinuiranu stručnu podršku svojim nastavnicima i vanjskim suradnicima u obliku radionica, seminara te ostalih aktivnosti. Za nove nastavnike organizira se obvezna radionica na temu nastave i didaktičkih metoda u trajanju od 50 sati. Povremeno se održavaju se radionice za osposobljavanje nastavnika-evaluatora. Stalno zaposlene nastavnike potiče se da sudjeluju na međunarodnim seminarima i

konferencijama te upišu poslijediplomski studij u inozemstvu. Financijska potpora institucije za dodatno usavršavanje i obrazovanje, kao i mogućnost fleksibilnog radnog vremena, pokazali su se vrlo stimulativnim za nastavnike. Za stručno usavršavanje nenastavnog osoblja ne postoje pisana pravila. Međutim, pretpostavlja se kako oni također imaju takve mogućnosti na raspolaganju (npr. IT osoblje koje se osposobljava u korak s razvojem novih tehnologija i sl.). Poboljšanja su moguća u definiranju postupaka vezanih uz usavršavanje nenastavnog osoblja.

- 4.6. Iako ne postoji jasan postupak za napredovanje nastavnika (osim postupka izbora u nastavna zvanja koji je propisan zakonom) nastavnici na VERN'-u imaju mogućnost nastavka studija. Institucija u ovom segmentu pokazuje visok stupanj fleksibilnosti.
- 4.7. Nastavničko opterećenje uključuje nastavu, mentorstvo i studentske konzultacije. Podaci iz Tablice 4.2. pokazuju kako više od 60% nastavnog opterećenja izvode stalno zaposleni nastavnici, dok ostatak izvode vanjski suradnici. Ovaj odnos varira po studijima, a u najnepovoljnijoj su situaciji su studiji koji su posljednji „dodani“ VERN'-ovom programu.

Dokument Samoanaliza ne sadrži dodatne informacije o utvrđenim pravilima koji se tiču dodjele nastavničkog opterećenja na instituciji. Stručna recenzija (*peer review*) provodi se dva puta godišnje.

- 4.8. Na vanjski angažman nastavnika gleda se pozitivno sve dok se radi o angažmanu koji ne ugrožava njihove ugovorene obveze na VERN'u. Za održavanje nastave na nekoj drugoj visokoobrazovnoj instituciji, nastavnici u stalnom radnom odnosu trebaju od VERN-a zatražiti suglasnost (Samoanaliza, str. 133). To se ne odnosi na vanjske suradnike. Nadalje, studentske ankete u kojima studenti ocjenjuju svoje zadovoljstvo predmetima također pokazuju motiviranost nastavnika za rad.

5. Stručna i znanstvena aktivnost

- 5.1. Jedan od strateških ciljeva iz dokumenta „VERN' 2020 – Strategijski okvir razvoja 2010. – 2020.“ odnosi se na razvoj istraživanja (Samoanaliza str. 17.), iako taj cilj nije dovoljno razrađen. Nedavno je imenovan prodekan za znanost. Osoblje VERN'-a izdaje svoje članke u međunarodnim i domaćim časopisima, većinom stručnim, zbornicima radova i zbornicima međunarodnih skupova.

U Samoanalizi se navode neki relevantni projekti poput prostornog unaprjeđenja knjižnice kao logističke jezgre stručnog i znanstvenog istraživačkog rada VERN'-ovih nastavnika te njezino unapređenje u kvantitativnom i kvalitativnom smislu, poticanje sudjelovanja u međunarodnim i nacionalnim istraživačkim projektima (Samoanaliza, str. 154). Nigdje se ne spominje formalno usvojena pravila koja se tiču istraživačkih aktivnosti.

U kategoriju planiranih stručnih aktivnosti spada i organizacija konferencija, simpozija i ostalih stručnih skupova u suradnji s akademskim i poslovnim partnerima iz Hrvatske i svijeta. Osnivanje Savjeta Veleučilišta VERN' (Strategija, str. 28.) podiže razinu spomenutih aktivnosti na višu profesionalnu razinu. Iako se ove aktivnosti ne odnose isključivo na ciljeve istraživanja, u skladu su s VERN'-ovom vizijom i misijom (VERN' Strategija, str. 11.).

- 5.2. Osobe iz poslovnog sektora održavaju predavanja na Veleučilištu. Jedna od aktivnosti Savjeta mogla bi biti jačanje stručnih i istraživačkih aktivnosti u budućnosti.
- 5.3. Institucija ne raspolaže vlastitim planom istraživanja.
- 5.4. Svi studiji sadrže obvezni predmet stručne ili specijalističke prakse koja se odvija u poduzećima koja pružaju mogućnost održivanja prakse. Praksa se prati u skladu s propisanim postupkom. Konferencije, simpoziji i ostali stručni skupovi organiziraju se u suradnji s poslovnim partnerima iz Hrvatske i inozemstva.

6. Međunarodna suradnja i mobilnost

- 6.1. Do sada je malen broj studenata obavljao studentsku praksu u inozemstvu. Uvođenjem promjena u programu studenti prijediplomskih studija imaju mogućnost provesti 6. semestar u inozemstvu (Samoanaliza str. 173 – 174, 183, 191). Veleučilište se također prijavilo na Erasmus proširenu sveučilišnu povelju.
- 6.2. Iako nastavnici sudjeluju na međunarodnim konferencijama i koriste dobivena znanja u praksi, njihova je mobilnost trenutno dosta niska. Erasmus proširena sveučilišna povelja trebala bi osigurati uvjete potrebne za jačanje međunarodne mobilnosti osoblja i studenata.
- 6.3. Od 2009. godine Veleučilište je punopravni član *European Foundation for Management Development* (EFMD). Također je član udruženja EURHODIP – *The Leading Hotel Schools in Europe* te stukovne udruge *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA) (Samoanaliza, str. 182 - 183).
- 6.4. Veleučilište najviše privlači studente iz regije. U ovom trenutku ne izvode se kolegiji na engleskom jeziku, ali su predavači sudjelovali na radionici na kojima ih se pripremalo za izvođenje nastave na engleskom jeziku, što je korak u dobrom smjeru. Kao što je već navedeno, Veleučilište se prijavilo za Erasmus proširenu sveučilišnu povelju.
- 6.5. Nastavnici su imali prilike sudjelovati u manjim Grundtvig projektima (kontakt seminari, radionice, i sl.). Prije nego što je Hrvatska imala mogućnost sudjelovanja u Programu za cjeloživotno učenje Europske unije, VERN' je pokrenuo projekt „Champions of Entrepreneurships“ koji se financirao kroz program Tempus Europske komisije (Samoanaliza, str. 183 – 184)
- 6.6. Do sada su potpisani bilateralni ugovori o međunarodnoj suradnji s npr. *United Business Institutes*, Bruxelles (UBI), s kojim VERN' zajednički izvodi međunarodni MBA program te s *Upper Austria University of Applied Sciences*. Uspješna kontinuirana suradnja ostvaruje se s finskim *University of Vaasa* (samoanaliza str. 173 – 182).

7. Resursi: Administracija, prostor, oprema i financije

- 7.1. Uvjeti studiranja na VERN'-u (npr. predavaonice i oprema) uglavnom su dobri. (Samoanaliza, „Tablični prikaz specifikacije opreme po učionicama“ str. 196, 198-199). Samo u nekim segmentima uvjeti studiranja ne zadovoljavaju studentska očekivanja. To se ponajprije odnosi na spajanje malih nastavnih grupa što je dovelo do velikog broja studenata u nekim grupama (što je suprotno od onog na što su studenti naučeni). Nedovoljno opremljena knjižnica još jedno je od područja u kojem je potrebno provesti poboljšanja.
- 7.2. N/A
- 7.3. Veleučilište osigurava opremu i tehničku podršku svojim studentima i administraciji (točka 7.1.; Samonaliza, str.199-201).
- 7.4. Institucija prikuplja povratne informacije o predmetima (studijskih programa), ali ne postoji organizirana procedura vezano uz njihovo procesuiranje. Iako se studenti služe intranetom, nema poštanskog pretinca koji bi bio namijenjen isključivo za njihova pitanja. Isto tako, studenti ponekad ne dobiju odgovor na svoja upite (npr. neki od studenata nisu bili obaviješteni o procesu pripajanja). Studenti navode kako svoje upite najčešće upućuju svojim nastavnicima, koji im pružaju svesrdnu podršku.
- 7.5. Iako knjižnica na VERN'-u nema dovoljan knjižnični fond studenti imaju pristup ostalim knjižnicama: Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici, knjižnici Instituta za turizam (Samoanaliza, str. 202-203, 210). Studentima je omogućen pristup Centru za *online* baze podataka (Samoanaliza, str. 204.).
- 7.6. Sukladno važećim podacima, od ukupnog broja stalno zaposlenih, 32 osobe rade na administrativnim i tehničkim poslovima te poslovima pomoćnog osoblja. VERN' putem ugovornog odnosa angažira još i 156 vanjskih suradnika. Kada se podaci o broju administrativnog, tehničkog i pomoćnog osoblja usporede s ostalih brojčanim parametrima, dolazi se do sljedećih omjera u odnosu na pojedine kategorije (Samoanaliza, str. 195-198):
- u odnosu prema zaposlenim nastavnicima i suradnicima 1 : 1,75,
 - u odnosu prema broju studenata 1 : 68,75,

- u odnosu prema prostoru za nastavni proces $1 : 125 \text{ m}^2$.

Iako se tek nedavno započelo sa strateškim kadrovskim planiranjem, očito je kako se vodi briga o održavanju pogodnog omjera nastavnog i nenastavnog osoblja.

- 7.7. Vodstvo institucije svjesno je ekonomске situacije u zemlji i trenutno je naglasak na zadržavanju postojećeg broja studenata. Troškovi se uglavnom plaćaju iz studentskih školarina. Financijska stabilnost ovisi o VERN' Grupi, koja je vlasnik svih studija i Veleučilišta VERN'.

Samoanaliza ne nudi dodatne informacije vezano uz odnos Veleučilišta VERN' i VERN' Gupe. Uvjeti vezani uz financiranje nisu transparentni zbog prirode privatnog vlasništva. Informacije iz Samoanalize ne pružaju sigurne dokaze kako će studenti završiti upisane programe. Međutim, pretpostavlja se kako je VERN' financijski održiv: VERN' je brend i jedno od vodećih veleučilišta za poduzetništvo u Hrvatskoj, koje svake godine upisuje velik broj studenata. Bez obzira na navedeno, tekući troškovi su vrlo visoki i kada bi se smanjili prihodi iz studentskih školarina veleučilište bi moglo imati problema s plaćanjem istih (oprema, prostor, održavanje, i sl.). Međutim, vodstvo institucije planira buduće aktivnosti koje će biti izvorom prihoda (npr. osnivanje VERN' Akademije).

ZAVRŠNO IZVJEŠĆE I PREPORUKE STRUČNOG POVJERENSTVA AKREDITACIJSKOM SAVJETU

Prednosti

Veleučilište VERN' u proteklih je dvadeset godina ostvarilo iznimani kvalitativan napredak u osmišljavanju i izvođenju studija. Visoka stopa zapošljivosti završenih studenata potvrđuje nepobitnost VERN'-ove misije. Veleučilište VERN' vodeće je hrvatsko veleučilište.

Među glavnim prednostima VERN'a ističu se njegovo snažno vodstvo te jasna i učinkovita organizacijska struktura. Puno se pažnje polaže na osiguravanje kvalitetnih resursa (moderne zgrade i oprema, dovoljno prostora).

Također, prihodi nastavnika su iznad prosjeka, osobito u usporedbi s javnim sektorom. Kvalitetan selekcijski postupak prilikom zapošljavanja nastavnika kao i izobrazba vanjskih suradnika rezultiraju vrlo zadovoljnim studentima i poslodavcima.

Nedostaci

Prostor za moguća poboljšanja:

- istraživačka aktivnost relativno je niska, osobito kada se u obzir uzme Strateški plan prerastanja u sveučilište do 2020. godine,
- vezano uz nastavničku strukturu, samo jedan posto doktora znanosti sudjeluje u izvođenju nastave (dva doktora znanosti). Međutim, Povjerenstvo je tijekom posjeta instituciji dobilo informaciju o 20 nastavnika koji trenutno studiraju na poslijediplomskim doktorskim studijima (neprovjerena informacija),
- povećati broj nastavnika sa znanstvenim kvalifikacijama koji bi postojeće studijske programe obogatili teorijskim znanjima (što bi utjecalo na studente i njihovo donošenje odluka i mogućnost bolje procjene u budućem zaposlenju),
- trebalo bi nastojati pojačati istraživačku aktivnost nastavnika i studenata, kao i njihovo sudjelovanje u međunarodnim projektima,
- trebalo bi raditi na osnaživanju istraživačke infrastrukture: knjižnica u koju do sada nije bilo dovoljno ulagano u budućnosti bi trebala biti opremljena na način da odgovara planiranom obrazovnom stupnju,

- trebala bi se pojačati međunarodna mobilnost studenata i osoblja,
- neophodno je osigurati drugačiji model izračuna ECTS bodova, za različite predmete, a u skladu s međunarodnim standardima,
- postupak rješavanja studentskih pitanja i obavještavanje studenata o poduzetim mjerama nije transparentan,
- mogla bi se pojačati aktivnost završenih studenata i poboljšati kvaliteta povratnih informacija o njihovom stručnom napredovanju i ostalim važnim informacijama te raditi na umrežavanju studenata i *alumnija*.

Prijedlozi za poboljšanje kvalitete

- u svrhu jačanja međunarodne mobilnosti osoblja i studenata predlažemo sljedeće mјere:
 - više predavanja na engleskom jeziku, osobito na diplomskim studijima,
 - izračunavanje ECTS bodova za svaki predmet u skladu s međunarodnim standardima,
 - prijavljivanje na međunarodne istraživačke projekte,
 - omogućiti stalno zaposlenim nastavnicima upis na poslijediplomski studij u inozemstvu.

Sve gore navedeno otvorit će mogućnost za istraživanja na međunarodnoj razini.

- povećati ulaganja u knjižnicu i istraživačku infrastrukturu,
- povećati broj nastavnika sa znanstvenim kvalifikacijama,
- postupak rješavanja studentskih upita i obavještavanja o provedenim mjerama trebao bi biti transparentniji (npr. putem intraneta),
- redovite povratne informacije o *alumniju* mogle bi se osigurati uz pomoć odgovarajućih upitnika na intranetu. Također bi se mogli organizirati događaji isključivo za studente i *alumnije* što bi doprinijelo njihovom umrežavanju.

Dodatni dokumenti

1. Protokol posjeta Veleučilištu VERN'
2. Popunjeno obrazac za procjenu kvalitete