



REAKREDITACIJA VELEUČILIŠTA VELIKA GORICA

**Datum i mjesto posjeta:
19. ožujka 2013. godine, Velika Gorica**

Travanj 2013. godine

STRUČNO POVJERENSTVO

- Prof. em. dr. ir. Elie Milgrom, Université catholique de Louvain, Belgija (predsjednik Stručnog povjerenstva)
- Prof. dr. Christian Millauer, University of Applied Sciences Ostwestfalen-Lippe, Njemačka
- Prof. dr. Sirje Virkus, Institute of Information Studies, Tallinn University, Estonija
- Prof. dr. sc. Branimir Ružojčić, Politehnika Pula – Visoka tehničko-poslovna škola, Hrvatska
- Alisa Kos, student, Veleučilište u Rijeci, Hrvatska

Podrška radu Stručnog povjerenstva

- Maja Šegvić, koordinator, Agencija za znanost i visoko obrazovanje
- Maja Briški, pomoćnik koordinatora, Agencija za znanost i visoko obrazovanje
- Lida Lamza, prevoditeljica tijekom posjeta i prevoditeljica Izvješća, Agencija za znanost i visoko obrazovanje

Sadržaj

UVOD	3
Kratki opis vrednovanoga visokog učilišta	3
Rad Stručnog povjerenstva.....	5
Općenite primjedbe	6
DETALJNA ANALIZA NA TEMELJU STANDARDA I KRITERIJA ZA REAKREDITACIJU	9
1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete	9
2. Studijski programi	13
3. Studenti.....	16
4. Nastavnici	18
5. Stručna i istraživačka djelatnost	20
6. Međunarodna suradnja i mobilnost	21
7. Resursi: stručne službe, prostor, oprema i financije.....	22
ZAVRŠNO IZVJEŠĆE I PREPORUKE STRUČNOG POVJERENSTVA AKREDITACIJSKOM SAVJETU AGENCIJE ZA ZNANOST I VISOKO OBRAZOVANJE.....	24
PREDNOSTI (SNAGE).....	24
NEDOSTACI (SLABOSTI)	25
PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE KVALITETE.....	26

UVOD

Kratki opis vrednovanoga visokog učilišta

NAZIV VISOKOG UČILIŠTA: Veleučilište Velika Gorica (VVG)

ADRESA: Zagrebačka cesta 5, Velika Gorica

DEKAN VISOKOG UČILIŠTA: prof. dr. sc. Ivan Toth

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Ustrojstvo VVG-a definirano je Statutom Veleučilišta, Pravilnikom o ustrojstvu, propisima i odlukama Upravnog i Stručnog vijeća te dekana.

Temeljne su ustrojbene jedinice u strukturi Veleučilišta stručno-nastavne i nastavne jedinice, a sve su ostale u funkciji realizacije djelatnosti Veleučilišta, odnosno temeljnih jedinica.

Upravu Veleučilišta čine Upravno vijeće, dekan i Stručno vijeće.

POPIS STUDIJSKIH PROGRAMA

Veleučilište Velika Gorica trenutačno izvodi pet stručnih i tri specijalistička diplomatska stručna studija.

Stručni studiji traju tri godine i nose 180 ECTS bodova:

- Upravljanje u kriznim uvjetima
- Održavanje motornih vozila
- Održavanje zrakoplova
- Održavanje računalnih sustava
- Očna optika.

Specijalistički diplomski stručni studiji traju jednu ili dvije godine i to su:

- Krizni menadžment (jedna godina, 60 ECTS bodova)
- Upravljanje logističkim sustavima i procesima (dvije godine, 120 ECTS bodova)
- Informacijski sustavi (jedna godina, 60 ECTS bodova).

BROJ STUDENATA: 1204 (598 redovnih, 606 izvanrednih studenata - podaci sa sastanka s upravom VVG-a)

BROJ NASTAVNIKA: 26 stalno zaposlenih nastavnika, 68 vanjskih suradnika

BROJ ZNANSTVENIKA: 2

UKUPNI PRORAČUN: za kalendarsku 2011. godinu: 19 634 940 kuna

PRIHODI OD MZOS-a: /

VLASTITA SREDSTVA: 100 %

KRATKI OPIS VISOKOG UČILIŠTA

Veleučilište su 2003. godine osnovali Grad Velika Gorica, Visoka škola za sigurnost iz Zagreba i Centar za transfer tehnologije. Naknadno, 13. lipnja 2008. godine, Centar za transfer tehnologije iz Zagreba prenio je svoja osnivačka prava na Grad Veliku Goricu. U skladu sa Zakonom o vlasništvu i drugim pravnim stvarima i Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Veleučilište ima status privatne visokoobrazovne ustanove.

Veleučilište trenutačno izvodi pet stručnih i tri specijalistička diplomatska stručna studija tehničkog usmjerenja. Pored visokoobrazovnih studijskih programa, Veleučilište organizira stručne i znanstvene skupove iz područja matične djelatnosti, ustrojava i izvodi programe stalnog i cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja ("Life Long Learning") stručnjaka iz područja zaštite i spašavanja, kriznog upravljanja, informatike, očne optike i optometrije, ekologije, poslovanja, pirotehnologije, humanitarnog razminiranja i rukovanja eksplozivnim tvarima.

Nalazi se u samom centru Velike Gorice gdje je smješten jedan dio nastavnih predavaonica i laboratorija dok su ostale predavaonice u neposrednoj blizini Veleučilišta, a specijalizirani se laboratoriji nalaze u Gradu Zagrebu (Institut Ruđer Bošković i Brodarski institut).

Prema dokumentima Veleučilišta „misija je kontinuirana provedba stručnih studija, specijalističkih diplomatskih stručnih studija, programa cjeloživotnog obrazovanja i realizacija stručne i znanstvene djelatnosti. Veleučilište aktivno surađuje s akademskim i gospodarskim partnerima u Republici Hrvatskoj i inozemstvu te osigurava mogućnosti unutarnje i vanjske

mobilnosti svojih studenata i nastavnika, razvoj multidisciplinarnih znanstveno-nastavnih djelatnosti.“

Prema dokumentima Veleučilišta „vizija je Veleučilišta stalna modernizacija provedbe stručnih i specijalističkih diplomskih stručnih studija usmjerenih na održivi razvoj na području tehničkih znanosti. Primjenom suvremene tehnologije u nastavnom procesu Veleučilište će osigurati kvalitetu. Aktivnom suradnjom s partnerima iz gospodarstva, Veleučilište će održati razinu organiziranosti stručnog obrazovanja, rast kvalitete i konkurentnosti kao i cjeloživotnog obrazovanja odraslih. Veleučilište želi biti dinamična institucija koja potiče stručno i znanstveno znanje s neposrednom primjenom u gospodarstvu i suradnji s partnerima u Europskoj uniji. Takva je vizija Veleučilišta projekcija budućeg razvoja koja se treba ostvariti uspješnom strategijom.“

Što se tiče strukture upisanih studenata, većina ih dolazi iz tehničkih škola, a ostatak iz gimnazija.

Rad Stručnog povjerenstva

Rad Stručnog povjerenstva koje je imenovala Agencija za znanost i visoko obrazovanje temelji se na Samoanalizi Veleučilišta Velika Gorica. Povjerenstvo je 19. ožujka 2013. godine posjetilo spomenuto visoko učilište i održalo sastanke sa sljedećim skupinama:

- Upravom;
- radnom grupom koja je izradila Samoanalizu;
- predstavnicima Odsjeka za kvalitetu;
- studentima, tj. njihovim predstavnicima koji su prisustvovali na sastanku;
- nastavnicima;
- asistentima;
- prodekanom za nastavnu djelatnost, pročelnikom Centra za znanstvenu i stručnu djelatnost i pročelnicima nekih studijskih programa.

Stručno je povjerenstvo obišlo knjižnicu, studentsku referadu, nekoliko informatičkih učionica i predavaonica Veleučilišta Velika Gorica, a u jednoj su nakratko porazgovarali sa studentima prisutnima na nastavi. Povjerenstvo je također posjetilo laboratorij za očnu optiku,

laboratorij za računalne mreže namijenjen za Ciscovu akademiju te Zrakoplovno-tehnički centar u kojem studenti studijskog programa Održavanje zrakoplova obavljaju stručnu praksu.

Općenite primjedbe

1. Povjerenstvo smatra da je posjet bio jako dobro pripremljen, čak do te mjere da se činio uprizorenim; povremeno se mogao steći dojam da nema prostora za spontanost i otvorenost. Ipak, posjet je prošao u jako prijateljskom ozračju, a svi s kojima se Povjerenstvo susrelo činili su se istinski zainteresiranima da odgovore na pitanja Povjerenstva i tako pridonesu procesu vrednovanja visokog učilišta.
2. Međutim, zbog jezičnih nejasnoća ili nekoga drugog, nepoznatog razloga, neki odgovori na pitanja članova Povjerenstva nisu uključivali sve dokaze koje je Povjerenstvo tražilo. To je Povjerenstvo navelo na zaključak da nisu svi dionici dobro razumjeli svrhu našeg posjeta. Taj je dojam potvrđen (za Povjerenstvo) iznenađujućim izostankom kritika i ideja za poboljšanje koji je postao očit tijekom sastanaka. Je li sami postupak reakreditacije bio odgovoran za manju spontanost odgovora? Nisu svi sastanci bili toliko produktivni i informativni kao što se Povjerenstvo nadalo.
3. Povjerenstvu je rečeno da je Veleučilište prošlo postupak audita koji je provela Agencija krajem 2012. godine: moguće je da je to pridonijelo nekim nesporazumima o postupku reakreditacije i njegovu odnosu prema auditu. Povjerenstvo nije upoznato s rezultatima postupka audita.
4. Povjerenstvo također želi istaknuti da neki sastanci nisu urodili očekivanim plodom zbog velikog broja sudionika, od kojih mnogi nisu doprinijeli razgovoru, čak ni na poticaj Povjerenstva. To se posebno odnosi na sastanke sa studentima i nastavnicima. Zacijelo bi bilo bolje odabrati manji broj sudionika i uputiti ih da unaprijed pripreme informacije i dojmove koje žele prenijeti o radu njihova visokog učilišta.
5. Povjerenstvo misli da bi visoka učilišta, žele li izvući najviše iz dugotrajnog procesa reakreditacije, trebala shvatiti taj proces kao veliku priliku za analizu, samopromišljanje i formuliranje akcijskih planova razvoja. Naglasak bi, dakle, trebao biti na **učinkovitom** poštivanju kriterija za osiguravanje kvalitete, a ne samo na **formalnoj** usklađenosti. To znači da je činjenica da visoko učilište ima postupke i dokumente za sve aspekte upravljanja i osiguravanja kvalitete manje uvjerljiva od

načina na koji koristi **rezultate i ishode** tih postupaka. Povjerenstvo smatra da je to područje u kojem Veleučilište još mora postići značajan napredak.

6. Povjerenstvo je nekoliko puta tijekom posjeta čulo da se mnogi problemi mogu riješiti neformalno jer je Veleučilište i dalje relativno mala institucija na kojoj se većina zaposlenika dobro poznaje. Povjerenstvo smatra da bi, s obzirom na trenutačnu veličinu i očekivani rast, Veleučilište trebalo prihvatiti činjenicu da se važna pitanja moraju rješavati sustavno, suradnjom tijela osnovanih u tu svrhu, s jasno određenim odgovornostima i ostvarivim ishodima. Neformalnost funkcionira samo do određene točke.
7. Nakon nekoliko sastanaka, Povjerenstvo je steklo dojam da na Veleučilištu vlada mišljenje kako je glavni zadatak njihove uprave i Odsjeka za kvalitetu rješavanje problema koji se pojavljuju u svakodnevnom radu. Izostanak (neriješenih) problema uzima se kao dokaz da je sve u redu: taj bi stav također mogao objasniti snažno oslanjanje Veleučilišta na neformalne kontakte (vidjeti prethodnu točku). Povjerenstvo želi naglasiti da je izostanak (neriješenih) problema nužan preduvjet kvalitete, ali ne i dostatan. Tako primjerice činjenica da studenti i nastavnici nemaju mnogo prigovora ne znači da na Veleučilištu ne bi trebali pokušati učiniti više za svoje studente i nastavnike.
8. Iako studenti s kojima smo razgovarali ne smatraju to problematičnim, Povjerenstvo ozbiljno sumnja da izvanredni studenti mogu uskladiti posao s punim radnim vremenom sa studiranjem na Veleučilištu (doduše, po prilagođenom rasporedu) i to u istom vremenskom roku (6 semestara) te s istim ishodima učenja kao i redovni studenti.
9. Iako se od Povjerenstva nije tražilo da ocijeni kvalitetu Samoanalize, treba napomenuti da taj dokument nije bilo lako čitati zbog njegove dužine (371 stranica), previše deskriptivnog karaktera (a nedovoljno promišljanja i analize) i strukture (mnoge stvari mogle su i trebale biti stavljene u dodatke kako bi se glavni tekst ograničio na važne činjenice i analize). Također, Povjerenstvo žali što su mnogi važni dokumenti (primjerice *SWOT* analiza, Izvješće o unutarnjoj prosudbi sustava osiguravanja kvalitete, plan djelovanja s vremenskim rokovima itd.) dostupni samo u prilogima na hrvatskom jeziku pa ih strani članovi Povjerenstva nisu mogli pročitati. Povjerenstvo

smatra da Agencija od visokih učilišta traži više informacije nego što je potrebno za primjenu kriterija za vrednovanje. Naposljetku, Povjerenstvo misli da su postupci Veleučilišta za osiguravanje kvalitete (kriterij 1.4.) trebali omogućiti pisanje Samoanalize bolje prilagođene potrebama postupka reakreditacije.

10. Povjerenstvo je svjesno da je postizanje najviše razine kvalitete u visokom obrazovanju dug proces. Želimo potaknuti Veleučilište da informacije iz ovog izvješća iskoristi za daljnje unaprjeđivanje kvalitete i da naknadno praćenje temelji više na nalazima i preporukama Povjerenstva nego na ocjenama za pojedine kriterije. Po prirodi stvari, Povjerenstvo je posvetilo više vremena (i prostora u Izvješću) pitanjima na kojima treba poraditi nego onima koja su se činila zadovoljavajućim i koja su ocijenjena visokim ocjenama: to je nešto što bi trebalo uzeti u obzir pri razmatranju općeg tona i sadržaja ovog izvješća.
11. Povjerenstvo želi zahvaliti svima koji su sudjelovali u postupku reakreditacije VVG-a, uz posebnu pohvalu za učinkovitu pomoć koju su nam pružili djelatnici Agencije.

DETALJNA ANALIZA NA TEMELJU STANDARDA I KRITERIJA ZA REAKREDITACIJU

1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete

- 1.1. Prilikom posjeta Veleučilištu, Povjerenstvo je dobilo primjerak dokumenta pod nazivom „Strategija razvitka Veleučilišta Velika Gorica za razdoblje 2010. - 2015.“ Taj dokument predstavlja strateško planiranje VVG-a, a uključuje strateške ciljeve, konkretne zadatke za postizanje tih ciljeva i pokazatelje uspješnosti. I taj dokument i Samoanaliza spominju godišnju provjeru provođenja strategije, ali ne daju mnogo informacija o specifičnim, mjerljivim ciljevima i stvarnim rezultatima. Ti se podaci možda pojavljuju u drugom dokumentu - „Strategija osiguravanja kvalitete Veleučilišta Velika Gorica od 2012. - 2017.“, koji nije preveden na engleski jezik. Povjerenstvo ima neke primjedbe na formulaciju vizije VVG-a, koja se čini previše općenita i nedovoljno specifična da izdvoji VVG od njegovih konkurenata. U svojoj viziji spominju „održivi razvoj“ i „provedbu naprednih tehnologija u nastavnom procesu“, što Povjerenstvo nije moglo (i još ne može) potpuno razumjeti.
- 1.2. Samoanaliza sadrži dijagram strukture upravljanja VVG-a (str. 13). Prilikom posjeta, ispostavilo se da prikazana struktura još nije potpuno funkcionalna i da neka važna zaduženja još nisu dodijeljena. Sama se struktura čini zadovoljavajućom, ali Povjerenstvo nije dobilo (gotovo) nikakve informacije o vremenskim rokovima za njezinu potpunu primjenu kao ni o učinkovitosti te strukture. Povjerenstvo nije moglo utvrditi je li organizacijska struktura primjereno formalizirana u pravnim dokumentima VVG-a, ali rečeno nam je da jest.

Preporuka

Veleučilište bi trebalo uvesti procedure za sustavnu i periodičnu procjenu učinkovitosti svoje organizacijske strukture te razviti strateški plan u kojem će odrediti rokove za popunjavanje svakoga radnog mjesta i ostvarenje važnih ciljeva.

- 1.3. Povjerenstvo smatra da su svi studijski programi Veleučilišta usklađeni s njegovom misijom; VVG je pokazao očitu sposobnost da analizira potrebe tržišta i prilagodi svoje studijske programe.
- 1.4. VVG posjeduje certifikat ISO 9000, osnovao je Odsjek za kvalitetu i svojim postupcima za osiguravanje kvalitete dobio mnoge statistike i podatke navedene u Samoanalizi. Ipak, Povjerenstvo se pita je li dovoljno pažnje posvećeno **rezultatima** i **ishodima** tih postupaka. Kao što je već spomenuto, kvaliteta bi Samoanalize svakako mogla biti bolja. Drugi su primjer ishodi učenja pojedinih predmeta (Povjerenstvo je tijekom posjeta dobilo nekoliko primjera ishoda učenja na engleskom jeziku): neki su jako dobri, a oni koji nisu očito nisu prošli postupak osiguravanja kvalitete ili taj postupak nije urodio odgovarajućim rezultatima.
- Povjerenstvo također želi napomenuti da nije dobilo detaljne informacije o **specifičnim, mjerljivim ciljevima** osiguravanja kvalitete niti o **rokovima** za postizanje tih ciljeva. Samoanaliza opisuje uloge i sastav različitih vijeća (str. 21 - 24), ali daje malo ili ništa informacija o njihovim programima rada i ostvarenjima.
- Konačno, iako je postavilo izričito pitanje, Povjerenstvo nije dobilo objašnjenje o povezanosti postupaka za dobivanje certifikata ISO 9000 i Europskih standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG). I u tom slučaju Samoanaliza navodi da je to objašnjeno u dokumentu (Priručnik za kvalitetu [ISO 9001:2008]) koji nije bio dostupan na engleskom jeziku ni prije niti za vrijeme našeg posjeta.

Preporuka

S obzirom na to da već ima postupke za osiguravanje kvalitete, VVG bi se trebao usredotočiti na analiziranje i korištenje rezultata tih postupaka u svrhu promicanja istinske kulture kvalitete. Također bi trebao razviti projektne planove za stalno poboljšavanje kvalitete koji će se temeljiti na analizi rezultata postupaka osiguravanja kvalitete.

- 1.5. Na VVG-u očito prikupljaju razne podatke u sklopu aktivnosti za osiguravanje kvalitete; u to su uključeni studenti, zaposlenici i poslodavci. Povjerenstvo sumnja u relevantnost nekih dolje navedenih informacija iz Samoanalize.

Prolaznost

- Prolaznost na prvoj godini izražena je preko broja studenata koji su stekli manje od 1/3 mogućih ECTS bodova, onih koji su stekli između 1/3 i 2/3 bodova i onih koji su stekli više od 2/3 (Samoanaliza, str. 95 - 117). Važnije bi bilo vidjeti koliko je redovnih i izvanrednih studenata postiglo 100 % mogućih bodova. Isto vrijedi i za mnoge statistike o prolaznosti nakon drugog, četvrtog i šestog semestra (Samoanaliza, str. 225 - 278).
- Prolaznost na studijskim programima (Samoanaliza, str. 225 - 278) izražena je kroz podatke o studentima upisanima u zadnji semestar, a ne studenata koji su upisani u prvi semestar, kao što je slučaj s ostalim tablicama (Samoanaliza, str. 172 - 175) i kao što bi bilo relevantno. Također, podaci o prolaznosti ne razlikuju redovne i izvanredne studente.
- Samoanaliza ne objašnjava nizak postotak studenata koji završavaju pojedine studijske programe. Slaba prolaznost proturječi nekim informacijama dobivenim na sastancima s predstavnicima VVG-a.

Provjera ishoda učenja (Samoanaliza, str. 175 - 176)

- Dane informacije objašnjavaju koje se tehnike koriste za provjeru postignutih ishoda učenja (uglavnom kombinacija testova, zadataka i završnog ispita), ali ne govore ništa o učinkovitosti tih metoda.

Sve u svemu, Povjerenstvo nije dobilo mnogo pokazatelja o **analizama i učinkovitim korištenju** prikupljenih podataka. Samoanaliza je jako deskriptivna i sadrži tek nekoliko elemenata prave analize, što se može vidjeti na primjerima dijelova koji govore o prolaznosti (Samoanaliza, str. 95 - 117 i 225 -278) i strukturi upisanih studenata (Samoanaliza, str. 209 - 224). Mnogi su „komentari“ jednostavno preoblikovani podaci iz tablica i/ili dijagrama.

Preporuka

Vidjeti kriterij 1.4.

- 1.6. U osiguravanju kvalitete nastave Veleučilište se oslanja na studentske ankete i samovrednovanje nastavnika. Povjerenstvo je tražilo i dobilo usmeni prijevod primjera tih anketa.

Povjerenstvo smatra da su te ankete sastavljene u najboljoj namjeri, ali da im nedostaje profesionalna kvaliteta potrebna za dobivanje uistinu korisnih i značajnih rezultata. Povjerenstvo nije sigurno da su zaključci izvedeni iz tih anketa korisni kao što bi mogli (trebali) biti. Također predlažemo da nastavnici počnu međusobno provjeravati kvalitete nastave jer oni mogu dati bolje povratne informacije od studenata.

Preporuka

VVG bi trebao pronaći način da poboljša postupak provjere kvalitete nastave, što uključuje i postupke anketiranja; također bi trebao razmisliti o međusobnoj nastavničkoj provjeri kvalitete nastave.

- 1.7. VVG ima Etički kodeks objavljen na njihovim mrežnim stranicama (samo na hrvatskom jeziku). Povjerenstvo je tijekom nekih sastanaka steklo dojam da nisu svi dionici upoznati s tim kodeksom onako dobro kao što bi trebali biti te da neki od njih ne provode sve odredbe Etičkog kodeksa. Povjerenstvo želi naglasiti da je javna dostupnost važnih dokumenata nužan, ali ne i dostatan uvjet.

Preporuka

VVG bi trebao osigurati da su svi dionici dobro upoznati s informacijama iz najvažnijih dokumenata i da aktivno podupiru i provode njihove odredbe.

Općenita preporuka

VVG bi trebao težiti istinskoj „kulturi kvalitete“. Svi bi dioničari trebali na kooperativan i kolegijalan način promisliti o pravom značenju kvalitete na VVG-u i ciljevima koje žele postići. Formalnu usklađenost s kriterijima kvalitete trebala bi zamijeniti učinkovita i promišljena usuglašenost.

2. Studijski programi

- 2.1. Povjerenstvo je potvrdilo da je VVG razvio postupke kroz koje predlaže, odobrava, realizira i katkad ukida studijske programe. Samoanaliza (str. 118 - 130) uvjerljivo opisuje postupak za osmišljavanja studijskog programa Održavanje motornih vozila kao i za praćenje i poboljšavanje svih studijskih programa.

Tijekom posjeta, Povjerenstvo je otkrilo da odsjeci Veleučilišta igraju veliku ulogu u upravljanju studijskim programima. Bilo bi korisno da smo se mogli susresti s osobama koje su na tim odsjecima zadužene za upravljanje studijskim programima kako bi dobili detaljnije informacije potrebne za vrednovanje tog dijela Kriterija za ocjenu kvalitete. Ipak, opći je dojam Povjerenstva da VVG dobro razumije potrebe tržišta rada i da svojim studijskim programima nastoji zadovoljiti te potrebe.

Međutim, Povjerenstvo je željelo dobiti više informacija o postupcima upravljanja studijskim programima kako bi utvrdilo njihovu učinkovitost.

- 2.2. Povjerenstvo nema razloga vjerovati da upisne kvote za pojedine studijske programe ne odgovaraju potrebama društva, ali nije vidjelo nikakvu dublju analizu tog pitanja. Nema mnogo povratnih informacija o klubu alumnija.

- 2.3. Povjerenstvo nema razloga vjerovati da upisne kvote za pojedine studijske programe nisu u skladu s postojećim resursima, ali neka pitanja o analizama prolaznosti i mjerama poduzetim na temelju tih analiza ostaju otvorena (vidjeti kriterij 1.5).

Jedini je spomenuti problem nedostatak prostora, ali Povjerenstvo je saznalo da VVG ulaže u izgradnju nove zgrade.

- 2.4. Kao što je već navedeno (vidjeti kriterij 1.4), pojedini opisi ishoda učenja ne zadovoljavaju očekivane standarde kvalitete. Osim toga, Povjerenstvo smatra da su ishodi učenja studijskih programa veoma općeniti, odnosno da nisu dovoljno precizni i specifični u određivanju očekivanih kompetencija diplomanata.

Povjerenstvo smatra da bi ishodi učenja studijskih programa trebali biti shvaćeni kao dio (moralnog) ugovora između VVG-a i njegovih studenata te između VVG-a i poslodavaca koji zapošljavaju njihove diplomante: zato je preciznost nužna.

Povjerenstvo također misli da bi VVG trebao dati uvjerljive dokaze da slijed predmeta u svakome studijskom programu učinkovito dovodi do postizanja ishoda učenja toga studijskog programa. U rješavanje tog problema trebali bi sudjelovati svi nastavnici koji rade na predmetima studijskog programa.

Iznenadujuće je to da je samo četiri ili pet studenata izjavilo da su upoznati s ishodima učenja pojedinih predmeta, a nastavnici su rekli da na početnim predavanjima svakog predmeta sustavno objašnjavaju ishode učenja.

Preporuka

VVG bi trebao preispitati ishode učenja svih predmeta i studijskih programa te osigurati (1) kvalitetu njihove formulacije i (2) njihovu uzajamnu i globalnu dosljednost.

- 2.5. Povjerenstvu je na zahtjev pokazano nekoliko primjera ispita. Na temelju tih primjera nije moguće utvrditi je li provjera studentskog znanja učinkovito usklađena s utvrđenim ishodima učenja jer Povjerenstvo nije vidjelo nikakve dokaze o tome. Na temelju Samoanalize i dokaza dobivenih za vrijeme posjeta, čini se da prevladavaju tradicionalne (uglavnom kumulativne) metode provjere znanja.

Preporuka

VVG bi trebao potaknuti nastavnike da vezu između provjera znanja (testovi, ispitivanja) i ishoda učenja učine potpuno jasnom.

- 2.6. Tijekom nekoliko sastanaka Povjerenstvo je steklo dojam da mnogi dionici na VVG-u ne razumiju osnovne informacije o procjeni studentskog opterećenja izraženog u ECTS bodovima. Iako navodi točan opis postupka za dodjelu ECTS bodova (str. 125), Samoanaliza također sadrži tablice (str. 145 nadalje) koje su pune proturječnosti u ECTS bodovima dodijeljenim pojedinim kolegijima. Prema informacijama dobivenim od pojedinih dionika, stupci označeni s „radno opterećenje studenta“ uključuju samo sate nastave, odnosno radno opterećenje nastavnika. Te tablice ne daju nikakve indikacije o procjeni studentskog opterećenja osim sati nastave, a i podaci o satima nastave značajno se razlikuju između predmeta s istim brojem ECTS bodova. Povjerenstvu je rečeno da nastavnici to mogu dosta dobro procijeniti, ali nismo

obaviješteni o načinu na koji to procjenjuju i provjeravaju, niti smo vidjeli rezultate tog postupka. Povjerenstvo želi naglasiti važnost procjenjivanja i provjeravanja stvarnoga radnog opterećenja studenata u skladu sa standardnom definicijom ECTS bodova.

Preporuka

VVG bi trebao preispitati svoje postupke za procjenu stvarnog opterećenja studenata i rezultate te procjene iskoristiti za dodjelu odgovarajućeg broja ECTS bodova svakom predmetu.

- 2.7. S obzirom na to da nijedan član Povjerenstva nije svjestan međunarodno prihvaćenih standarda za sadržaj i kvalitetu studijskih programa, Povjerenstvo može samo potvrditi da VVG izdaje diplomu i dodatak diplomi u skladu sa zahtjevima Europskog prostora visokog obrazovanja.

Iako Samoanaliza (str. 126 - 127) sadrži usporedbu studijskih programa VVG-a s mnogim drugim institucijama, ne navodi detaljne informacije koje bi podržale tvrdnju da kompetencije stečene na VVG-u odgovaraju onima stečenima završetkom studijskih programa tih drugih institucija (od kojih neke izvode studijske programe iz potpuno drugačijih područja i razina).

Povjerenstvo ima određene sumnje o jednogodišnjim (60 ECTS bodova) specijalističkim diplomskim stručnim studijima koji možda ne odgovaraju standardnom zahtjevu Europskog prostora visokog obrazovanja za dvogodišnjim studijskim programom druge razine visokog obrazovanja. To bi moglo ugroziti međunarodno priznavanje tih programa kao i suradnju s inozemnim institucijama.

- 2.8. Iz sastanka s nastavnicima Povjerenstvo nije uspjelo utvrditi jesu li nastavnici upoznati s mnogim netradicionalnim nastavnim strategijama i studentskim stilovima učenja. Opći je pristup vrlo transmisijski, a naglasak je na predavanjima (koja se očito često temelje na *PowerPoint* prezentacijama), odnosno na takozvanom „izravnom poučavanju“. Čini se da ne postoji opća svijest o aktualnim spoznajama o obrazovanju koje promiču aktivan pristup učenju (studenti prvenstveno uče radeći, a ne slušajući). Veleučilište je pokrenulo određene inicijative (Samoanaliza, str. 131 - 134), ali čini se

da one većinom ovise o naporima pojedinih nastavnika i da se temelje na intuiciji, a ne na istinskom poznavanju suvremenih spoznaja o obrazovanju. Nema mnogo dokaza o sustavnom razmjenjivanju najbolje prakse među nastavnicima.

Preporuka (vidjeti i kriterij 4.5.)

Nastavnici bi morali biti upoznati s alternativnim strategijama poučavanja, posebno onima usmjerenima prema različitim tipovima ishoda učenja koje se želi ostvariti, ali i uzeti u obzir različite stilove učenja. Trebalo bi organizirati periodične prilike za razmjenu najbolje prakse među svim nastavnicima Veleučilišta. VVG bi također trebao periodično provjeravati koriste li njihovi nastavnici najučinkovitije pristupe poučavanju na svojim predavanjima i jesu li te aktivnosti učinkovito usklađene s ishodima učenja.

- 2.9. Povjerenstvo nije primijetilo da postoji potreba za dodatnim resursima za financiranje studijskih programa VVG-a. Zapazili smo da većina nastavnika sastavlja i nadopunjuje vlastite nastavne materijale, uglavnom zbog nedostatka standardnih udžbenika na hrvatskom jeziku. Upotreba platforme Gaudeamus (odnosno Moodle) uglavnom ovisi o inicijativi pojedinih nastavnika i većinom se koristi za objavljivanje i razmjenu informacija, a ne kao podrška učenju: zato ne daje velik doprinos poboljšanju procesa učenja.
- 2.10. Povjerenstvo je steklo dojam da studijski programi VVG-a pružaju mnogo prilika za praktičan rad. To su potvrdili i sami studenti.

3. *Studenti*

- 3.1. VVG ima kriterije za određivanje upisnih kvota (Samoanaliza, str. 95 - 96), ali se pri upisu pojedinaca oslanja na prethodno stečene kvalifikacije. Teško je znati je li to u skladu s budućim karijerama studenata: Povjerenstvo smatra da nije lako predvidjeti uspjeh studenata u njihovoj daljnjoj karijeri na temelju upisnih kriterija.

- 3.2. Povjerenstvu je rečeno da VVG Studentskom zboru daje dovoljno sredstva za podršku izvannastavnim aktivnostima studenata.
- 3.3. VVG je uveo sustav u kojem se nastavnici imenuju za mentora jednom razredu tijekom jednog semestra. Mentor pomaže studentima kod profesionalne orijentacije te sa svim problemima s kojima se susreću. I studenti i nastavnici potvrdili su da sustav jako dobro funkcionira (iako se očito javilo nekoliko problema koji su morali biti riješeni).
- 3.4. Povjerenstvo je utvrdilo da je uprava VVG-a svjesna da se pitanje studentskog standarda mora riješiti. Dosta će se toga poboljšati izgradnjom nove zgrade.
- 3.5. Studenti su potvrdili da dobivaju zadovoljavajuće i pravovremene povratne informacije o testiranjima i ispitima. Međutim, Povjerenstvo je otkrilo da mnogi planovi i programi predmeta sadrže samo površne informacije o metodama i postupcima provjere znanja.
- 3.6. Povjerenstvo je otkrilo da VVG održava dobar kontakt sa svojim diplomantima; možda bi bilo korisno znati više ne samo o njihovom radnom statusu, nego i o tome jesu li zaposleni u struci.
- Diplomante se prati izravnim kontaktom s poslodavcima, tj. putem anketa za poslodavce i potencijalne poslodavce o studentima koji su diplomirali na VVG-u (Samoanaliza, str. 288). Klub je alumnijski osnovan 2010. godine; on skuplja informacije o zapošljivosti diplomanata VVG-a te o njihovom napredovanju na poslu. Anketa procjenjuje kompetencije studenata nakon završenog studija, zadovoljstvo poslodavaca, daljnje potrebe tržišta rada itd. (Samoanaliza, str. 288).
- 3.7. Studenti imaju predstavnike u raznim tijelima Uprave. Potvrdili su da imaju osjećaj da se njihovi zahtjevi i pritužbe slušaju i rješavaju.

- 3.8. Studenti su potvrdili da informacije o studijskim programima, ishodima učenja, kvalifikacijama i prilikama za zapošljavanje zadovoljavaju njihove potrebe (internet, sveučilišni sajmovi, radio, javni oglasi itd). Ipak, Povjerenstvo smatra da je kvaliteta silabusa pojedinih predmeta neujednačena.

Preporuka

VVG bi trebao preispitati predmetne silabuse kako bi osigurao njihovu kvalitetu i korisnost kao informacijski alat.

- 3.9. Vidjeti kriterij 3.7.

- 3.10. Vidjeti kriterij 3.7.

4. Nastavnici

- 4.1. Povjerenstvo nije našlo ništa što bi uputilo na to da broj i kvalificiranost nastavnika ne pokrivaju sve discipline, iako nije uvijek lako naći odgovarajuće stručnjake u Hrvatskoj. Povjerenstvo je saznalo da je zapošljavanje stranih stručnjaka jako otežano zbog strogih hrvatskih pravnih propisa o potvrđivanju nastavnika zaposlenih u visokom obrazovanju („izbor u nastavno zvanje“). Povjerenstvo želi naglasiti da je to neprihvatljivo s obzirom na europske principe uzajamnog priznavanja kvalifikacija i kompetencija kao i zbog toga što visokim učilištima koja žele ponuditi studijske programe za koje nema dovoljno hrvatskih stručnjaka nameću težak teret.
- 4.2. VVG je uspio povećati broj nastavnika u skladu sa svojim potrebama i rastom studentske populacije.
- 4.3. Povjerenstvo je otkrilo da je na pojedinim studijskim programima broj stalno zaposlenih nastavnika ispod tražene razine, ali i to je uzrokovano nedostatkom hrvatskih stručnjaka koji žele raditi puno radno vrijeme na visokim učilištima.

- 4.4. Povjerenstvo je utvrdilo da je opći omjer stalno zaposlenih nastavnika i studenata malo iznad pravnog maksimuma, ali postoje velike razlike u pokrivenosti pojedinih studijskih programa: neki studijski programi imaju premalo stalno zaposlenih nastavnika i uvelike se oslanjaju na vanjske suradnike (vidjeti kriterij 4.3).
- 4.5. Povjerenstvo je utvrdilo (vidjeti kriterij 2.8.) da su tehničke kompetencije nastavnog osoblja puno razvijenije od pedagoških. Iako Veleučilište pruža i financira mogućnosti za stručno usavršavanje, Povjerenstvo nije vidjelo nikakve sustavna pravila za stjecanje prijeko potrebnih pedagoških kompetencija. Dobro je poznavanje znanstvenog polja nužan preduvjet za kvalitetno poučavanje, ali ne i jedini.

Preporuka

VVG bi trebao osnovati i financirati sustavan program usavršavanja svojih nastavnika s naglaskom na pedagoškim kompetencijama kao što su (1) učinkovito usklađivanje ishoda učenja, aktivnosti poučavanja/učenja i provjera znanja (formativnih i kumulativnih) i (2) metode aktivnog učenja.

- 4.6. VVG ima popis kriterija (Samoanaliza, str. 308 - 309) za provjeru kvalificiranosti i stručnosti nastavnika, ali Povjerenstvo nije uspjelo saznati kako i kada se ti kriteriji primjenjuju. Jasno je da postoje standardni državni postupci za izbor i ponovni izbor u nastavna zvanja, ali nije jasno kako se to uklapa u pravila Veleučilišta.
- 4.7. Povjerenstvo nije moglo dobiti točne informacije o metodi koja se koristi za izračunavanje radnog opterećenja nastavnika; postoje proturječnosti između podataka iz Samoanalize (str. 315 - 319) i informacija dobivenih tijekom posjeta. Čini se da se realno radno opterećenje stalno zaposlenih nastavnika dosta razlikuje. Također je čudno što neki nastavnici uspijevaju kombinirati punu satnicu nastave i puno radno vrijeme u administraciji, ili čak aktivnosti na vanjskim institucijama. Ipak, Povjerenstvo nije čulo da se netko žalio.

Preporuka

VVG bi trebao razjasniti pravila za raspodjelu radnog opterećenja svojim nastavnicima. Ta bi pravila morala uzeti u obzir različite nastavne metode (vidjeti kriterije 2.8. i 4.5).

- 4.8. Nastavnici koji su doprinijeli sastancima s Povjerenstvom činili su se jako predani svojim nastavnim aktivnostima na VVG-u. Vanjske aktivnosti nastavnika mora odobriti dekan.

5. Stručna i istraživačka djelatnost

- 5.1. Predstavnici VVG-a spomenuli su neke ciljeve, ideje i projekte za stručnu i istraživačku djelatnost, ali visoko učilište još nije formuliralo i službeno usvojilo smjernice. Povjerenstvu je rečeno da VVG namjerava razviti znanstveno-istraživačku djelatnost jer se priprema za stjecanje statusa znanstvene institucije.
- 5.2. Povjerenstvo nije uspjelo identificirati snažne mehanizme za osiguravanje učinkovitog odvijanja istraživačkih i stručnih aktivnosti. Samoanaliza (str. 336) navodi više aktivnosti za praćenje kvalitete stručnog rada, ali ne govori ništa o načinu provedbe popravni mjera kada su one potrebne.
- 5.3. Povjerenstvo je pronašlo nekoliko izjava o planiranoj suradnji s drugim institucijama, ali je zasad malo toga ostvareno.
- 5.4. Samoanaliza sadrži dovoljno dokaza o tome da VVG podržava stručnu djelatnost svojih nastavnika i prati dokaze o njoj.

Preporuka

VVG bi trebao donijeti sveobuhvatan plan kojim će se odrediti prioritetna područja istraživačke djelatnosti (s početnim naglaskom na nekoliko obećavajućih istraživačkih pravaca), formirati istraživačke grupe, odrediti ciljeve i jasno definirati pokazatelje razvoja istraživačke djelatnosti.

6. Međunarodna suradnja i mobilnost

- 6.1. VVG ima definirane postupke za mobilnost studenata, ali Povjerenstvo nije dobilo informacije o broju studenata koji su iskoristili tu mogućnost.
- 6.2. Mali je broj studenata iskoristio mogućnost da dio studija provede u inozemstvu u sklopu prve godine provedbe programa ERASMUS na VVG-u.
- 6.3. VVG ima namjeru poticati međunarodnu suradnju i mobilnost svojih nastavnika, ali zasad je malo toga ostvareno. Neki nastavnici i asistenti bili su u inozemstvu na relativno kratkim studijskim posjetima.
- 6.4. VVG je uključen u mali broj međunarodnih udruženja.
- 6.5. VVG je izrazio određene namjere da privuče studente iz inozemstva, ali po tom pitanju nije puno postignuto. Nastava na engleskom jeziku je osmišljena, ali nije provedena zbog nedostatka kandidata. Samoanaliza ipak navodi (str. 349) da će strani studenti moći studirati na VVG-u na studijskom programu Očna optika. Povjerenstvo nije uvjerenjeno da bi to trebao biti prioritet visokog učilišta.
- 6.6. VVG je sklopio određeni broj ugovora s inozemnim institucijama, ali trebao bi nastaviti s razvijanjem takve suradnje. Povjerenstvu je rečeno da je teško, ako ne i nemoguće, pokrenuti diplomatske studijske programe s inozemnim visokim učilištima jer hrvatski zakonski propisi veleučilištima ne dopuštaju dodjeljivanje diploma diplomskoga sveučilišnog studija. I to se čini protivno europskim politikama.

Preporuka

VVG bi se trebao usredotočiti na suradnju s institucijama koje mu mogu pomoći u ostvarivanju njegovih strateških ciljeva; trenutačno je slanje studenata i nastavnika u inozemstvo važnije od ulaganja napora u privlačenje stranih studenata.

7. Resursi: stručne službe, prostor, oprema i financije

- 7.1. Trenutačni nedostatak prostora riješit će se u bliskoj budućnosti izgradnjom nove zgrade. Osim što su izrazili želju za menzom, studenti nisu imali nikakve druge pritužbe.
- 7.2. Povjerenstvo nije našlo razloga da posumnja u odgovarajući omjer nastavnog i nenastavnog osoblja.
- 7.3. Povjerenstvo nije dobilo mnogo informacija o razvoju nenastavnog osoblja.
- 7.4. Povjerenstvo je imalo priliku posjetiti dva laboratorija (za očnu optiku i Ciscovu akademiju) koji se čine dobro opremljenima. Postoje sumnje u vezi s prostorom za održavanje zrakoplova namijenjenim studentima koje je Povjerenstvo također posjetilo.
- 7.5. Povjerenstvo nije čulo nikakve pritužbe na opremu i tehničku podršku. Ono što smo vidjeli izgleda uistinu odgovarajuće.
- 7.6. Povjerenstvo je vidjelo knjižnicu koja, čini se, većinom služi za posuđivanje i prodavanje udžbenika koje su napisali nastavnici VVG-a (22 m², 651 knjiga za 1204 studenata, samo 2 časopisa). Povjerenstvo je bilo pomalo iznenađeno nedostatkom drugih referentnih materijala te znanstvenih ili tehničkih časopisa za svaki od različitih studijskih programa. Knjižnica bi trebala sadržavati barem jednu kopiju svih naslova iz propisane literature svakog predmeta. Zato Povjerenstvo nije uvjeren da knjižnica uistinu zadovoljava potrebe svih studenata. Neki su studenti također izrazili takvo mišljenje.

Preporuka

VVG bi trebao istražiti stvarne potrebe svojih studenata i nastavnika za stručnom literaturom i knjižnicu organizirati tako da omogući učinkovito zadovoljavanje tih potreba.

- 7.7. Informacije koje je Povjerenstvo dobilo govore da VVG nema problema s financijskim stanjem, ali Povjerenstvo nije imalo prilike to provjeriti.
- 7.8. VVG koristi vlastita sredstva da bi svojim zaposlenicima pružio mogućnosti za usavršavanje.

ZAVRŠNO IZVJEŠĆE I PREPORUKE STRUČNOG POVJERENSTVA AKREDITACIJSKOM SAVJETU AGENCIJE ZA ZNANOST I VISOKO OBRAZOVANJE

Veleučilište Velika Gorica postojano se širilo od osnutka 2003. godine, a čini se da će se to nastaviti, što je jasan pokazatelj uspjeha. Njihovi studijski programi zadovoljavaju potrebe tržišta rada, a Veleučilište je pokazalo sposobnost da se brzo prilagodi promjenama tih potreba. Mnogi uočeni nedostaci mogu se pripisati mladosti toga visokog učilišta; nijedan od njih nije presudan, ali treba ih učinkovito riješiti kako bi se osigurao daljnji skladan razvoj Veleučilišta.

PREDNOSTI (SNAGE)

Prednosti su:

1. prilagodljivost i brzo reagiranje na promjene;
2. angažirani, posvećeni i motivirani zaposlenici;
3. visok postotak zapošljivosti diplomanata;
4. izvrsni odnosi nastavnika i studenata;
5. zadovoljni studenti: jako dobre povratne informacije studenata o nastavnim aktivnostima;
6. snažan rast i potencijal za daljnji razvoj;
7. praktično znanje studenata utemeljeno na potrebama tržišta koje se učinkovito prati;
8. oslanjanje na iskusne vanjske stručnjake kada je to potrebno;
9. korištenje mrežnih resursa i platforme (Gaudeamus/Moodle) kao podrška studentima i nastavnicima;
10. vlastito izdavaštvo potrebnih udžbenika;
11. jaka želja za razvojem znanstvene djelatnosti; neke su aktivnosti već pokrenute;
12. programi cjeloživotnog učenja;
13. dobar poslovni model i financijsko stanje.

NEDOSTACI (SLABOSTI)

Nedostaci su:

1. premalo pažnje usmjereno na učinkovito usklađivanje ishoda učenja, aktivnosti poučavanja i učenja te formativnih i kumulativnih provjera znanja;
2. nedostatni planovi za usavršavanje nastavnih kompetencija nastavnog osoblja;
3. nedovoljno projekata s industrijom;
4. nedovoljna mobilnost studenata i nastavnika VVG-a sa stranim institucijama;
5. postojeći postupci unaprjeđivanja kvalitete koji nisu dovoljni (VVG mora unaprijediti kulturu kvalitete);
6. neka se važna pitanja i dalje rješavaju neformalno, što s rastom VVG-a postaje sve teže;
7. neki infrastrukturni nedostaci kao što su laboratoriji, knjižnica, menza, studentski smještaj itd. (uskoro bi trebali biti riješeni izgradnjom nove zgrade);
8. relativno kasna dob dijela stalno zaposlenih nastavnika za nekoliko bi godina mogla dovesti do problema s njihovom zamjenom;
9. preopćeniti planovi za razvoj znanstvene djelatnosti;
10. skromna međunarodna suradnja;
11. pitanje ukupnog postotka studenata koji završe studij s obzirom na ukupan broj upisanih studenata (Veleučilište se mora pozabaviti tim pitanjem).

PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE KVALITETE

1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete

- VVG bi trebao težiti istinskoj „kulturi kvalitete“. Svi bi dioničari trebali na kooperativan i kolegijalan način promisliti o pravom značenju kvalitete na VVG-u i ciljevima koje žele postići. Formalnu usklađenost s kriterijima kvalitete trebala bi zamijeniti učinkovita i promišljena usuglašenost.
- VVG bi trebao uvesti procedure za sustavnu i periodičnu procjenu učinkovitosti svoje organizacijske strukture te razviti strateški plan u kojem će odrediti rokove za popunjavanje svakoga radnog mjesta i ostvarenje važnih ciljeva.
- S obzirom na to da već ima postupke za osiguravanje kvalitete, VVG bi se trebao usredotočiti na analiziranje i korištenje rezultata tih postupaka u svrhu promicanja istinske kulture kvalitete. Također bi trebao razviti projektne planove za stalno poboljšavanje kvalitete koji će se temeljiti na analizi rezultata postupaka osiguravanje kvalitete.
- VVG bi trebao pronaći način da poboljša postupak provjere kvalitete nastave, što uključuje i postupke anketiranja; trebao bi razmisliti o međusobnoj nastavničkoj provjeri kvalitete nastave.
- VVG bi trebao osigurati da svi dionici budu dobro upoznati s informacijama iz najvažnijih dokumenata i da aktivno podupiru i provode njihove odredbe.

2. Studijski programi

- VVG bi trebao preispitati ishode učenja svih predmeta i studijskih programa te osigurati (1) kvalitetu njihove formulacije i (2) njihovu uzajamnu i globalnu dosljednost.
- VVG bi trebao potaknuti nastavnike da vezu između provjera znanja (testova, ispitivanja) i ishoda učenja učine potpuno jasnom.
- VVG bi trebao preispitati svoje postupke za procjenu stvarnog opterećenja studenata i rezultate te procjene iskoristiti za dodjelu odgovarajućeg broja ECTS bodova svakom predmetu.

- Nastavnici bi morali biti upoznati s alternativnim strategijama poučavanja, posebno onima usmjerenima prema različitim tipovima ishoda učenja koje se želi ostvariti, ali i uzeti u obzir različite stilove učenja. Trebalo bi organizirati periodične prilike za razmjenu najbolje prakse među svim nastavnicima. VVG bi također trebao periodično provjeravati koriste li njihovi nastavnici najučinkovitije pristupe poučavanju na svojim predavanjima i jesu li te aktivnosti učinkovito usklađene s ishodima učenja.

3. Studenti

- VVG bi trebao preispitati predmetne silabuse kako bi osigurao njihovu kvalitetu i korisnost kao informacijski alat.

4. Nastavnici

- VVG bi trebao osnovati i financirati sustavni program usavršavanja svojih nastavnika, s naglaskom na pedagoškim kompetencijama kao što su (1) učinkovito usklađivanje ishoda učenja, aktivnosti poučavanja/učenja i provjera znanja (formativnih i kumulativnih) i (2) metode aktivnog učenja.
- VVG bi trebao razjasniti pravila za raspodjelu radnog opterećenja svojim nastavnicima. Ta bi se pravila morala uzeti u obzir različite nastavne metode.

5. Stručna i istraživačka djelatnost

- VVG bi trebao donijeti sveobuhvatni plan kojim će se odrediti prioritetna područja istraživačke djelatnosti (s početnim naglaskom na nekoliko obećavajućih istraživačkih pravaca), formirati istraživačke grupe, odrediti ciljeve i jasno definirati pokazatelje razvoja istraživačke djelatnosti.

6. Međunarodna suradnja i mobilnost

- VVG bi se trebao usredotočiti na suradnju s institucijama koje mu mogu pomoći u ostvarivanju njegovih strateških ciljeva; trenutačno je slanje studenata i nastavnika u inozemstvo važnije od ulaganja napora u privlačenje stranih studenata.

7. Stručne službe, prostor, oprema i financije

- VVG bi trebao istražiti stvarne potrebe svojih studenata i nastavnika za stručnom literaturom i knjižnicu organizirati tako da omogući učinkovito zadovoljavanje tih potreba.