



agencija za znanost i visoko obrazovanje

**IZVJEŠĆE  
STRUČNOG POVJERENSTVA  
O  
REAKREDITACIJI  
VELEUČILIŠTA BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Datum posjeta:**  
5.– 6. studenoga 2019.

Siječanj 2020.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz sredstava Europskog socijalnog fonda  
Sadržaj ovog dokumenta isključiva je odgovornost Agencije za znanost i visoko  
obrazovanje.

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b>	<b>3</b>
<b>KRATAK OPIS VREDNOVANOGA VISOKOG UČILIŠTA</b>	<b>6</b>
<b>KRATKA ANALIZA PREDNOSTI I NEDOSTATAKA</b>	<b>10</b>
PREDNOSTI VISOKOG UČILIŠTA	10
NEDOSTACI VISOKOG UČILIŠTA	10
<b>POPIS DOBRIH PRAKSI UOČENIH NA VISOKOM UČILIŠTU</b>	<b>10</b>
PRIMJERI DOBRE PRAKSE	10
<b>ANALIZA SVAKE TEME, PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE I OCJENA KVALITETE SVAKE TEME</b>	<b>11</b>
I.    Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta	11
II.   Studijski programi	13
III.  Nastavni proces i podrška studentima	15
IV.  Zadovoljavajuća razina kvalitete Nastavnički i institucijski kapaciteti	18
V.   Stručna i/ili znanstvena djelatnost	20
<b>DETALJNA ANALIZA SVAKOG STANDARDA, PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE I OCJENA KVALITETE SVAKOG STANDARDA</b>	<b>22</b>
I.    Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta	22
II.   Studijski programi	29
IV.  Nastavnički i institucijski kapaciteti	50
V.   Stručna i/ili znanstvena djelatnost	60
<b>PRILOZI</b>	<b>65</b>
<b>SAŽETAK</b>	<b>76</b>

## UVOD

Agencija za znanost i visoko obrazovanje (Agencija) samostalna je pravna osoba s javnim ovlastima, upisana u sudski registar te punopravan član Europskoga registra agencija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (*European Quality Assurance Register for Higher Education – EQAR*) i Europske udruge za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (*European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA*).

Sva javna i privatna visoka učilišta podliježu reakreditaciji, koju svakih pet godina provodi Agencija na temelju Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (Narodne novine 45/09) i podzakonskih propisa, poštujući Standarde i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskome prostoru visokog obrazovanja (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG*) i međunarodnu praksu na području osiguravanja kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju.

Akreditacijski savjet Agencije imenovao je Stručno povjerenstvo kako bi provelo neovisno vrednovanje Veleučilišta Baltazar Zaprešić.

Članovi Stručnog povjerenstva:

- izv. prof. dr. sc. Ivana Bilić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Hrvatska, predsjednica Povjerenstva
- Prof. dr. sc. Eneken Titov, Estonian Entrepreneurship University of Applied Sciences, Estonija
- Anne Arkima, senior lecturer, Haaga - Helia University of Applied Science, Finska
- Dr. sc. Vladimir Krstić, Visoka škola za informacijske tehnologije u Zagrebu, Hrvatska
- Ivana Katavić, student, Veleučilište VERN, Hrvatska.

Tijekom posjeta Povjerenstvo je održalo sastanke sa sljedećim dionicima:

- Upravom, (dekanom, prodekanima) i tajnikom
- Predstojnicima odjela
- Erasmus koordinatorom
- studentima
- voditeljima studija
- nastavniciima u stalnom radnom odnosu
- alumnijima
- vanjskim suradnicima
- gospodarstvenicima, potencijalnim poslodavcima.

Stručno je povjerenstvo posjetilo prostorije Visokog učilišta, knjižnicu, informatičke učionice, studentsku referadu i učionice te prisustvovalo nastavi, tijekom koje je održalo kratak razgovor s prisutnim studentima.

Stručno je povjerenstvo prema protokolu posjeta pregledalo dostupnu dodatnu dokumentaciju i opise studijskih programa (ishode učenja).

Stručno je povjerenstvo izradilo Izvješće o reakreditaciji Veleučilišta Baltazar Zaprešić na temelju Samoanalize Visokog učilišta, popratne dokumentacije i posjeta.

Izvješće sadrži:

- kratak opis vrednovanoga visokog učilišta
- kratku analizu prednosti i nedostataka
- popis dobrih praksi uočenih na visokom učilištu
- analizu svake teme, preporuke za poboljšanje i ocjenu kvalitete svake teme
- detaljnu analizu svakog standarda za vrednovanje kvalitete, preporuke za poboljšanje i ocjenu kvalitete svakog standarda
- priloge (sažetak ocjena kvalitete po svakoj temi i po svakom standardu i protokol posjeta Stručnog povjerenstva)
- sažetak.

U analizi dokumenata, posjetu Veleučilištu Baltazar Zaprešić i pisanju ovog izvješća, podršku radu Stručnog povjerenstva pružali su:

- Matan Čulo, koordinator, AZVO
- Katarina Šimić Jagunić, pomoćna koordinatorica, AZVO
- Lida Lamza, prevoditeljica tijekom posjeta i prevoditeljica Izvješća, AZVO.

Na temelju provedenog postupka reakreditacije, a uz prethodno mišljenje Akreditacijskog savjeta, Agencija donosi akreditacijsku preporuku kojom ministru nadležnom za znanost i visoko obrazovanje preporučuje:

1. **izdavanje potvrde o ispunjavanju uvjeta** za obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti
2. **uskratu dopusnice** za obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti
3. **izdavanje pisma očekivanja** s rokom uklanjanja nedostataka do tri godine. Pismo očekivanja može obuhvatiti zabranu upisa studenata u razdoblju određenom pismom očekivanja.

Akreditacijska preporuka sadrži i ocjenu kvalitete visokog učilišta te preporuke za unapređenje kvalitete.

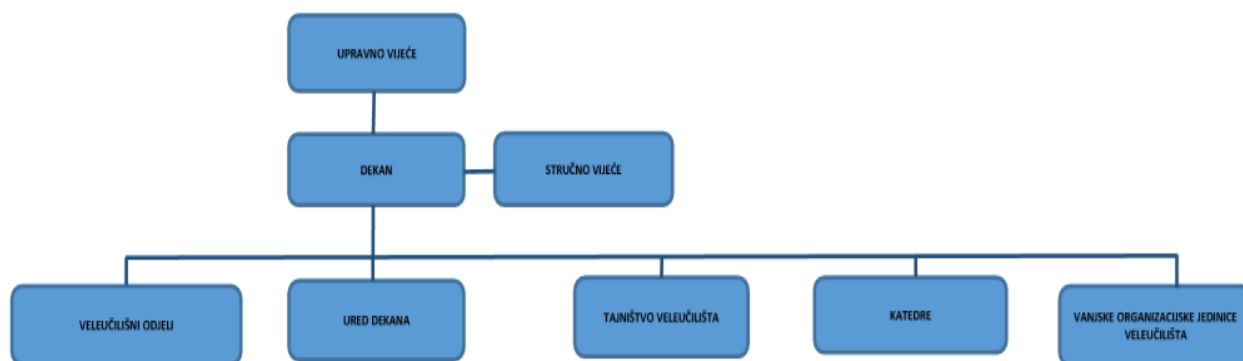
## KRATAK OPIS VREDNOVANOGA VISOKOG UČILIŠTA

**NAZIV VISOKOG UČILIŠTA:** Veleučilište Baltazar Zaprešić

**ADRESA:** Vladimira Novaka 23, 10290, Zaprešić

**DEKAN:** prof. dr. sc. Vladimir Šimović

### ORGANIZACIJSKA STRUKTURA:



### STUDIJSKI PROGRAMI:

- Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje, u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomije, s usmjerenjima Poslovna ekonomija i financije, Menadžment u kulturi i Menadžment uredskog poslovanja,
- Preddiplomski stručni studij Informacijske tehnologije, u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju informacijskih i komunikacijskih znanosti,
- Specijalistički diplomski stručni studij Financijski menadžment, u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomije,
- Specijalistički diplomski stručni studij Projektni menadžment, u interdisciplinarnom području znanosti, znanstvenom polju projektnog menadžmenta,
- Specijalistički diplomski stručni studij Komunikacijski menadžment, u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju informacijskih i komunikacijskih znanosti,
- Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment javnog sektora, u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomije.

## BROJ STUDENATA:

**Tablica 3.1. Broj studenata po studijskom programu za tekuću akademsku godinu**

Naziv studijskog programa	Redoviti studenti	Izvanredni studenti
Poslovanje i upravljanje (497)	431	767
Poslovanje i upravljanje (498)	30	87
Projektni menadžment (500)	72	111
Komunikacijski menadžment (504)	31	67
Financijski menadžment (506)	106	107
Informacijske tehnologije (507)	23	35
Menadžment javnog sektora (508)	16	101
Ukupno	709	1.275

## BROJ NASTAVNIKA:

**Tablica 4.1.b Struktura osoblja – ZA VELEUČILIŠTA I VISOKE ŠKOLE u tekućoj akademskoj godini**

Osoblje	Zaposleni u punom radnom odnosu		Zaposleni u kumulativnom i nepunom radnom odnosu		Vanjski suradnici	
	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost	Broj	Prosječna starost
Profesori visoke škole u trajnom zvanju	-	-	-	-	2	71
Profesori visoke škole	9	55,67	1	44	5	56,33
Viši predavači	21	45,57	1	72	7	53,67
Predavači	19	39,16	-	-	7	45,2
Lektori	-	-	-	-	-	-
Redoviti profesori u trajnom zvanju	1	60	1	73	10	67
Redoviti profesori	-	-	-	-	2	57
Izvanredni profesori	1	40	-	-	5	46,5
Docenti	1	0	-	-	4	40
Stručni suradnici	-	-	-	-	-	-
Asistenti	3	34,33	-	-	-	-
Tehničko osoblje	-	-	-	-	-	-
Administrativno osoblje	23	42,32	-	-	-	-
Pomoćno osoblje	3	48,33	-	-	-	-

## **KRATAK OPIS VREDNOVANOGA VISOKOG UČILIŠTA**

Veleučilište ima status neprofitnoga visokog učilišta s pravom javnosti koje se financira isključivo iz školarina studenata. Višak prihoda nad rashodima ulaže se u daljnji rast i razvoj, poboljšanje uvjeta rada, usavršavanje nastavnika i drugih zaposlenika te studentski standard.

Na adresi Vladimira Novaka 23 u Zaprešiću Veleučilište raspolaže s 11 suvremenih i potpuno tehnički opremljenih predavaonica (videokonferencijski sustav, projektori, Apple TV, klima uređaji itd.), dvjema informatičkim učionicama, 20 nastavničkih kabineta, knjižnicom (s više od 12.000 svezaka, 52 naslova u vlastitoj nakladi i 50 elektroničkih knjiga – udžbenika i priručnika iz vlastite nakladničke djelatnosti, dostatnima za sve kolegije koji se izvode na studijskim programima) te ostalim prostorima koji nisu namijenjeni nastavi (studentska služba, hodnici, sanitarije itd.).

Na dislociranoj lokaciji u Biogradu na Moru, u sastavu Srednje škole Biograd na Moru, Veleučilište raspolaže s trima predavaonicama, jednim nastavničkim kabinetom te ostalim prostorima koji nisu namijenjeni nastavi (hodnici, sanitarije itd.) za potrebe dislociranog studija u tom gradu.

Na dislociranoj lokaciji u Zagrebu (Lastovska 23) Veleučilište raspolaže s 8 predavaonica, dvjema informatičkim učionicama, 22 nastavnička kabineta, knjižnicom te ostalim prostorima koji nisu namijenjeni nastavi (studentska služba, hodnici, sanitarije itd.) za potrebe dislociranog studija u tom gradu.

Akadske godine 2001./2002. na temelju uvjetne dopusnice Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa tadašnja Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić započela je s izvođenjem dvogodišnjeg studija za stjecanje više stručne spreme (VŠS), i to za tri usmjerenja stručnog studija Poslovanje i upravljanje: Poslovna ekonomija i financije, Poslovni tajnik i Organizacija kulturnih djelatnosti.

U akademskoj godini 2004./2005. uvodi se trogodišnji preddiplomski stručni studij (180 ECTS). Akadske godine 2005./2006. mijenja se sadržaj, ishodi i naziv usmjerenja Organizacija kulturnih djelatnosti u Menadžment u kulturi.

Akadske godine 2005./2006. Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić zajedno s Institutom „Ruđer Bošković“ iz Zagreba osniva dvogodišnji specijalistički diplomski stručni studij Projektni menadžment (120 ECTS) kao vertikalnu preddiplomskih stručnih studija, koji je moguće nastaviti i nakon završenoga sveučilišnog četverogodišnjeg studija. Akadske godine 2007./2008. pokreće se specijalistički diplomski stručni studij Komunikacijski menadžment (120 ECTS), a akadske godine 2011./2012. ustrojava se specijalistički



diplomski stručni studij Financijski menadžment (120 ECTS). Akademske godine 2016./2017. s radom započinju specijalistički diplomski stručni studij Menadžment javnog sektora (120 ECTS) i preddiplomski stručni studij Informacijske tehnologije (180 ECTS).

U skladu s pravnim aktima, tijela Veleučilišta jesu: Upravno vijeće, Stručno vijeće, Dekan, Uprava te druga stručna i savjetodavna tijela čije se osnivanje, sastav i nadležnosti uređuju Statutom i/ili drugim općim aktima.

## **KRATKA ANALIZA PREDNOSTI I NEDOSTATAKA**

### **PREDNOSTI VISOKOG UČILIŠTA**

1. Veliki raspon različitih i interaktivnih metoda učenja.
2. Dobro opremljene učionice.
3. Orijentiranost prema studentima.
4. Uprava inicira aktivnosti za poboljšanje.
5. Raznolika struktura stalno zaposlenih djelatnika.

### **NEDOSTACI VISOKOG UČILIŠTA**

1. Razina osiguranih kompetencija – ishodi učenja nisu dovoljno napredni za razine 6 i 7 HKO-a.
2. Raspodjela ECTS bodova nije dosljedna s obzirom na razine studija i radno opterećenje studenata.
3. Suradnja s vanjskim partnerima – mogućnosti je mnogo, ali nedostaje strukturirani i sustavni pristup.
4. Komunikacija između uprave i nastavnog osoblja.
5. Poimanje društvene uloge Visokog učilišta.
6. Strategija i održivost Visokog učilišta.

## **POPIS DOBRIH PRAKSI UOČENIH NA VISOKOM UČILIŠTU**

### **PRIMJERI DOBRE PRAKSE**

1. Veliki raspon različitih i aktivnih metoda učenja.
2. Studijski program Projektni menadžment u suradnji s IPMA-om.
3. Orijentiranost na nove tehnologije.
4. Učenje utemeljeno na praksi na studijskom programu Projektni menadžment.

# ANALIZA SVAKE TEME, PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE I OCJENA KVALITETE SVAKE TEME

## I. Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta

### Analiza

Na Visokom učilištu uspostavljen je sustav unutarnjeg osiguravanja kvalitete u skladu sa Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (Narodne novine 45/09) i Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskome prostoru visokog obrazovanja te standardu ISO 9001. S tim je ciljem Visoko učilište osnovalo Odjel za kvalitetu i Povjerenstvo za osiguranje kvalitete (Samoanaliza).

Politika osiguravanja kvalitete je definirana, ali ne postoje dokumenti u kojima bi bilo opisano kako se razne aktivnosti Visokog učilišta planiraju, provode, prate i razvijaju te dodatno usklađuju sa strateškim ciljevima. Strateško planiranje ostat će nedovršeno ako se ne provede puni krug aktivnosti. Mnogi dionici su uključeni u osiguravanje kvalitete na Visokom učilištu (na primjer, alumnniji i poslodavci), ali nedostaje sustavan način uključivanja različitih skupina dionika. Uprava je više orijentirana na kratkoročne ciljeve i praćenje uspješnosti Visokog učilišta prema ispunjenosti godišnjih planova aktivnosti.

Visoko učilište obradilo je sva pitanja iz Samoanalize povezane s prethodnim akreditacijskim postupkom provedenim u ožujku 2013. godine. Nažalost, implementacija mnogih preporuka još je uvijek u tijeku i one nisu u potpunosti riješene ili adresirane. Jedno od područja koje je bilo naglašeno u prethodnoj akreditaciji bila je dodjela ECTS bodova koja nije u skladu s bolonjskim zahtjevom; u ovom području, visokoškolska ustanova još uvijek ima nedosljednosti. Također, u prethodnom krugu akreditacije zabilježen je nedostatak ključnih pokazatelja uspješnosti (*key performance indicators* -KPI) za mjerenje, praćenje i djelovanje povezano s kritičnim čimbenicima uspješnosti visokog učilišta; KPI još uvijek nisu uvedeni.

Visoko učilište pozabavilo se pitanjem opterećenosti nastavnika i uvelo određena poboljšanja. Isto vrijedi i za osiguravanje modernih uvjeta za učenje (prostora i opremljenosti) kao i za mogućnosti za usavršavanje nastavnika i ostalih djelatnika. Visoko učilište također je postiglo određeni napredak u području internacionalizacije, ali tu i dalje ostaje prostora za razvoj, jednako kao i kod znanstvenih i projektnih aktivnosti.

S ciljem zadovoljavanja načela akademskog integriteta, slobode i sprečavanja svih oblika neetičkog ponašanja, netolerancije i diskriminacije, Visoko učilište nedavno je donijelo Etički kodeks i osnovalo Etičko povjerenstvo, kao i Pravilnik o disciplinskoj odgovornosti studenata (i odgovarajuće Povjerenstvo).

Povjerenstvo je dobilo oprečne informacije u vezi s pridržavanjem pravila etičkog ponašanja, iako su ih mnogi intervjuirani djelatnici uvjerovali da visoko učilište primjenjuje stroga pravila. Visoko učilište ne primjenjuje sustavne metode otkrivanja plagijata na studentske seminare, zadatke ili završne radove.

Visoko učilište ima internetsku stranicu koja sadrži korisne informacije za sve dionike ustanove, a namijenjena je informiranju sadašnjih kao i budućih studenata. Za potencijalne studente objavljena je i brošura koja daje relevantne informacije o kriterijima za upis, studijskim programima, ishodima učenja, mogućnostima razmjene, dostupnoj pomoći za učenje kao i izvannastavnim aktivnostima. Međutim, na engleski je jezik preveden samo dio tih informacija, a i mnogi su službeni dokumenti dostupni samo na hrvatskom jeziku, npr. Strategija, statuti, kodeksi, pravilnici, nastavni planovi i programi itd. Informacije koje se nude stranim studentima nisu bile u skladu s dokazima iz intervjua. Službena internetska stranica sadrži puno podataka bez ikakvog datuma ili čak godine, što očito može dovesti do nesporazuma.

U Strategiji Visokog učilišta navodi se da se ono razvija u suradnji s gospodarstvom i drugim subjektima u zajednici, koji su uključeni u hrvatski i europski prostor visokog obrazovanja. Nadalje, ciljevi za posljednje razdoblje pokriveno strategijom uključuju, prvo, otvaranje novih studijskih programa temeljenih na iskustvu stečenom kroz blisku suradnju sa znanstvenim institutima, gospodarstvom, javnim sektorom i kulturnim institucijama te, drugo, kontinuiranu i sustavnu programsku i inu suradnju s domaćim i stranim visokim učilištima. Visoko učilište je definiralo ciljeve, ali nedostaje jasan, sustavan operativni plan koji bi uključivao mjerljive ciljeve i njihovo praćenje.

Socijalna uloga visokog učilišta uvelike se oslanjala na suradnju s gradom Zaprešićem koji je i vlasnik ustanove, a samim time nije nepovezana stranka. Studij Projektni menadžment bio je gotovo isključivo aktivan u projektima za koje se ne može smatrati da zadovoljavaju potrebe razvoja društva, demokracije i lokalne zajednice. Nastavnici su organizirali neke aktivnosti poput javnih predavanja, a studenti su volontirali na nekim sajmovima.

Cjeloživotno učenje definirano je kao jedno od ključnih strateških područja visokog učilišta. Međutim, jasni ciljevi nisu definirani, a Visoko je učilište izdalo Pravilnik o cjeloživotnom obrazovanju tek u lipnju 2019. godine. Cjeloživotno učenje očito je u početnoj fazi i još uvijek nije definiran jasan nastavni plan i program. Visoko učilište izvodilo je određene programe iz područja turističkog poslovanja i za njemački jezik, ali ovaj prvi se više ne izvodi, a drugi je izvorno zamišljen samo kao pilot program.

### **Preporuke za poboljšanje**

Visokom učilištu se preporuča da uvede sustavni način razvijanja svoje strategije, njezinog korištenja u definiranju operativnih ciljeva, komuniciranja s različitim dionicima i mjerenja uspješnosti njezine provedbe te, na kraju, poduzimanja korektivnih radnji prema potrebi. Nadalje, Visoko učilište bi trebalo provoditi osiguranje kvalitete u svim svojim aktivnostima i učinkovito koristiti prikupljene podatke u svom radu.

Preporučuje se da Visoko učilište definira postupke za slučaj neetičnog ponašanja. Nadalje, sve upute moraju biti jasno priopćene svim zaposlenicima i studentima kako bi se zajamčio jednak pristup u svim studijskim programima.

Toplo se preporučuje da Visoko učilište održava svoju internetsku stranicu i društvene platforme i na engleskom jeziku. Sve nedosljednosti treba otkriti i ukloniti kako bi se putem svih komunikacijskih kanala davale iste informacije. Visoko učilište trebalo bi nastaviti sustavno razvijati svoju komunikaciju i imati unaprijed definiranu strategiju komuniciranja s različitim dionicima.

Visokom učilištu se toplo preporučuje da uvede održive programe cjeloživotnog učenja. Također, Visoko učilište trebalo bi koristiti svoj dobro razvijeni studijski program Projektni menadžment za potencijalni razvoj cjeloživotnog učenja. Preporučuje se uvođenje programa cjeloživotnog učenja s odgovarajućim operativnim planom za njihovo provođenje u skladu sa Strategijom i nedavno izdanim Pravilnikom o cjeloživotnom obrazovanju.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## II. Studijski programi

### Analiza

Prema misiji i strateškim ciljevima, fokus Visokog učilišta je studentima pružiti kompetencije koje su potrebne na tržištu rada i u području rada. Studenti trebaju steći kompetencije koje su im potrebne da bi bili uspješni djelatnici u području studija. Iako IU (ishodi učenja) pokazuju da bi kompetencije mogle biti potrebne na tržištu rada, za to ne postoje jasni dokazi (osim Projektnog menadžmenta) da predviđeni IU zadovoljavaju očekivanja i potrebe tržišta rada. Internacionalizacija je također jedno od žarišta Visokog učilišta. Stoga bi studijski programi trebalo imati puno naglašeniju međunarodnu perspektivu - ozbiljno bi trebalo razmotriti uvođenje studija na nekom od modernih jezika, usku suradnju s poslodavcima s jakim međunarodnim profilom poslovanja i unapređenja nastavnog plana i programa s više međunarodnih sadržaja.

Ishodi učenja studijskih programa moraju slijediti zahtjeve Europskog i Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (EKO i HKO) koji se temelje na općim načelima učenja utemeljenog na ishodima, moraju biti usklađeni sa strateškim ciljevima Visokog učilišta te odražavati opću razinu i kvalitetu visokog obrazovanja (npr. potrebe tržišta rada, uključujući i prenosive vještine). Međutim, Stručno povjerenstvo je zamijetilo nekoliko velikih problema s ishodima učenja. Prvo, ishodi učenja programa preklapaju se po pitanju taksonomija. Drugo, veliki broj ishoda učenja na razini studija (npr. 19 IU na studijskom programu Informacijske tehnologije) pokazuje nedostatak usredotočenosti i potrebne generalizacije na razini studijskih programa. Treće, također postoji nedostatak IU koji bi se odnosili na prenosive vještine kao i sustavan pristup razvijanju generičkih vještina tijekom studija. Četvrto, sukladno zahtjevima razine 7 EKO-a i HKO-a, programski ishodi učenja previše su detaljni i usredotočeni na specijalističke subkompetencije i vještine, ali ne toliko na vještine rješavanja problema, razvoj novih

znanja i postupaka i integraciju različitih područja/disciplina. Peto, koherentnost između ishoda kolegija i ishoda studijskog programa nije opravdana i uravnotežena. Šesto, većina nastavnih planova i programa sadrži dvije vrste ishoda učenja - minimalnu i željenu razinu. Prema načelima studija zasnovanih na ishodima učenja (npr. OECD), IU uvijek se definiraju samo na minimalnoj razini. Sedmo, Visoko učilište ima slabu suradnju sa stručnim tijelima i pa je i razvoj ishoda učenja nedovoljno utemeljen na profesionalnim standardima.

Jedina mogućnost za provjeru ostvarenosti ishoda učenja na razini studijskih programa je kroz razinu studentskih kompetencija nakon studija. Postizanje svih IU mora se ocjenjivati na razini studija kao i na razini studijskog programa. Premda nastavnici ocjenjuju studente nakon pojedinih kolegija, ne postoji provjera na razini studijskog programa, a ne postoje ni dogovoreni i jasno izraženi IU za završni i magistarski rad. Visoko učilište ima dogovoren sustav komuniciranja ishoda učenja studentima; nastavni programi za svaki predmet objavljuju se na sustavu Infoeduka, a nastavnici ih predstavljaju studentima i tijekom prvog predavanja. Metode poučavanja prilagođene su postizanju željenih rezultata učenja. Ne postoje dokazi da Visoko učilište prikuplja i analizira rezultate ocjenjivanja (ocjene) s ciljem prikupljanja informacija/podataka na osnovu kojih bi moglo unaprijediti procese i metodologiju studiranja.

Visoko učilište gotovo svake godine radi dosta značajne promjene studijskih programa, ali nije propisalo temelje za taj razvojni proces kao ni informacije o tome čije se povratne informacije ili stručnosti uzimaju u obzir prilikom izmjene programa. Visoko učilište organizira ankete za prikupljanje povratnih informacija poslodavaca. Međutim, povratne informacije dobivene od predstavnika poslodavaca nisu korisne za određivanje konkretnih područja izvrsnosti studenata nakon diplomiranja. Prema informacijama dobivenim na sastancima, Visoko učilište nema određena pravila ili uvjete za pokretanje ili zatvaranje studijskih programa.

Analize radnog opterećenja studenata otkrivaju nekoliko problema i pokazuju nedostatak jasnog razumijevanja glavnih principa studija utemeljenih na rezultatima; također, Visoko učilište nije postavilo nedvosmislena pravila i načela za organizaciju studija i razvoj studijskih programa. ECTS bodovi za većinu predmeta nisu pravilno raspodijeljeni, a kriteriji za njihovu dodjelu nisu jasno definirani. Nije očito dodjeljuju li se ECTS bodovi na temelju povratnih informacija dionika, stvarnog opterećenja studenata ili nastavnih sati. Općenito, broj ECTS bodova za jedan predmet trebao bi proizlaziti iz ishoda učenja tog predmeta – koliko vremena prosječan student treba za učenje - kako bi se postigli planirani IU na minimalno prihvatljivoj razini koja je potrebna za prolaz. Budući da većina nastavnih planova ne sadrži dovoljno informacija o domaćim zadaćama i drugim oblicima samostalnog rada koje se očekuje da će studenti obavljati izvan nastave, ne postoje osnove po kojima Stručno povjerenstvo može procijeniti ili kontrolirati stvarno opterećenje studenata.

Studijski programi uključuju različitu količinu stručne prakse. Stručna praksa se uglavnom odvija u stvarnim tvrtkama, a studente se potiče da sami pronađu mjesta na kojima će obaviti praksu; obavljanje prakse na radnom mjestu studenata je dopušteno.

Iako Visoko učilište omogućava različite alternative za odrađivanje stručne prakse, te mogućnosti nisu jasno povezane s procjenom ishoda učenja, zbog čega tako velika raznolikost nije utemeljena. Stručna praksa nije sastavni dio programa, a koherentnost s ishodima učenja na razini studijskog programa i kolegija je slaba. Ishodi učenja stručne prakse nisu ispravno izraženi, proces obavljanja stručne prakse nije dokumentiran, a nisu jasne ni metode ocjenjivanja, kriteriji ni sami ocjenjivači.

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da pažljivo razmotri pokretanje i razvoj studijskih programa na temelju analizom tržišta rada zasnovanih na dokazima, uz blisku suradnju sa stručnim tijelima, poslodavcima i drugim predstavnicima tržišta rada. Nadalje se preporučuje uspostavljanje jasnog i sustavnog postupak prikupljanja i primjene informacija za razvoj studijskog programa od različitih dionika (studenti, poslodavci, diplomirani suradnici, akademsko osoblje, stručna tijela itd.). Visoko učilište trebalo bi kontinuirano informirati poslodavce, alumnije i studente viših godina o nedavnim poboljšanjima programa i pokazati otvorenost za stalan razvoj temeljen na dokazima.

Visoko učilište mora imati jasnu regulativu za izradu i razvoj ishoda učenja na razini programa i predmeta, zasnovanu na principima studija utemeljenim na ishodima (uključujući taksonomije) i slijedeći zahtjeve EKO-a i HKO-a. Visoko učilište mora proširiti metode ocjenjivanja kako bi bile prikladnije za ocjenjivanje postizanja predviđenih ishoda učenja i koristiti više kriterija usmjerenih na IU i studijski sadržaj u ocjenjivanju studenata.

ECTS bodovi trebali si se dodjeljivati u skladu sa stvarnim opterećenjem studenata i / ili broja nastavnih sati, a na temelju analiza povratnih informacija studenata, nastavnika i dionika. Stručna praksa trebala bi biti definirana kao sastavni dio svih studijskih programa i donositi odgovarajući broj ECTS bodova. Visoko učilište se potiče da uspostavi jasan proces obavljanja stručne prakse za svaki studijski program (od pronalaska mjesta za obavljanje prakse do konačne procjene) i na taj način osigura da su svi dionici upoznati s predviđenim IU, postupkom, ulogom svih uključenih stranaka i načelima ocjenjivanja. Uloga završnih radova u studijskim programima također se mora analizirati i iskazati u odgovarajućoj količini ECTS bodova.

### Ocjena kvalitete

Nezadovoljavajuća razina kvalitete

## III. Nastavni proces i podrška studentima

### Analiza

Visoko učilište ima tri sustava za upis studenata - na temelju rezultata ispita državne mature (putem Nacionalnoga informacijskog sustava prijava na visoka učilišta - NISpVU) ili rezultata prijemnog ispita Visokog učilišta, pri čemu svaki studijski program ima zaseban prijemni ispit. Studenti koji se upisuju kao prijelaznici s drugih studija nemaju prijemni ispit, ali se prijavljuju putem elektroničke prijave na internetskoj stranici Visokog učilišta. Studentima koji prelaze s drugih studija mogu se priznati

kolegiji pod uvjetom da predaju nastavne programe kolegija koje su položili na prethodnom visokom učilištu.

Visoko učilište analizira stope prolaznosti, stope odustajanja od studija i postotak studenata koji završavaju studijske programe, ali samo u posljednjih nekoliko godina. Također, Visoko učilište organizira program tutorstva (profesori održavaju konzultacije sa studentima koji su imali problema s polaganjem ispita ili ne razumiju sadržaj kolegija). Ovaj je program uspostavljen, ali na temelju informacija dobivenih na sastanku sa studentima, studenti ne koriste ovu priliku jer sve rješavaju s profesorima u četiri oka tijekom predavanja. Visoko učilište je uvelo novi informacijski sustav Infoeduka, koji je zamijenio ISVU sustav, kako bi poboljšalo kontrolu nad studentskim prisustvovanjem nastavi, ocjenama i prolaznosti; kao korisnici tog sustava, studenti imaju uvid u sve administrativne dokumente.

Visoko učilište potiče nastavnike da, u okviru predavanja, koriste različite nastavne metode, ovisno o vrsti kolegija; primjeri uključuju rad na projektu, igranje uloga, analize, vođene debate/diskusije, demonstracije, prezentacije (pojedinačne ili timske), izrada studija slučaja (*case study*), fokus grupe, a primjenjuju se i različite kreativne tehnike u radu (*design thinking* i sl.), ali i predavanja „*ex cathedra*“. Za izvanredne studente, Visoko učilište je uvelo *online* studij tako da, ako studenti ne mogu osobno prisustvovati predavanjima, mogu ih odslušati pomoću sustava Moodle, odnosno sustava Baltazar. Studenti ocjenjuju predavanja kroz studentske ankete; sudeći prema rezultatima anketa, većina studenata je zadovoljna profesorima i predavanjima. Što se tiče konzultacija, studenti su rekli da su profesori dostupni tijekom zakazanih sati, a ako to vrijeme ne odgovara studentima, mogu ih kontaktirati i na mobitele kako bi im postavili pitanja ili zakazali konzultacije za neko drugo vrijeme.

Podaci o upisu za buduće studente mogu se pronaći u Pravilniku o studiju i studiranju, na internetskim stranicama i brošurama Visokog učilišta. Na temelju informacija sa sastanka s prodekanima, podršku u nastavku karijere pružaju njihovi profesori/mentori. Za podršku usmjerenu prema poboljšanju studija tu je program tutorstva. S druge strane, postoji i Karijerni centar, koji bi trebao biti institucija koja bi pružala psihološku, karijernu i studijsku podršku studentima; taj Centar je osnovan, ali nije realiziran. Prema informacijama sa sastanka sa studentima, oni su zadovoljni osobljem iz studentske referade, knjižnice, Odjel za međunarodnu suradnju i njihovim uslugama.

Prema informacija sa sastanka s upravom, kontaktne točke za studente iz ranjivih i podzastupljenih skupina su studentska referada, prodekan za nastavu ili predstojnici odjela jer ne postoji imenovana osoba ili ured koji bi ih mogli voditi kroz postupak upisa. Na temelju podataka prikupljenih na sastanku s upravom, Visoko učilište pokušava zadovoljiti potrebe studenata s invaliditetom i prilagoditi im nastavne metode, metode provjere znanja i infrastrukturu (posebna parkirna mjesta, dizala itd.).

Studenti su informirani o mogućnostima da dio studija provedu u inozemstvu, u trajanju od jednog semestra ili čitave akademske godine, ili da stručnu praksu odrade u inozemstvu u sklopu programa Erasmus plus. Sve informacije o mogućnostima za



stjecanje međunarodnog iskustva dostupne su na internetskoj stranici Visokog učilišta, a studenti se za daljnja pitanja mogu obratiti i voditelju Odjela za međunarodnu suradnju. Odjel za međunarodnu suradnju pomaže studentima u svim fazama mobilnosti, od pružanja informacija o prijavi do okončanja postupka priznavanja dobivenih ECTS bodova.

Informacije za potencijalne studente iz inozemstva o mogućnostima za upis dostupne su na engleskoj verziji internetske stranice Visokog učilišta. Odjel za međunarodnu suradnju pruža podršku stranim studentima, organizira njihov boravak u smislu pružanja informacija, pomaže im u pripremi dokumentacije itd. Visoko učilište nudi neke kolegije na engleskom jeziku u okviru preddiplomskog stručnog studija Poslovanje i upravljanje i specijalističkog diplomskog studija Komunikacijski menadžment. Strani studenti integrirani su s hrvatskim studentima, neka predavanja se izvode na engleskom jeziku ili mogu imati konzultacije s profesorima; povremeno se, posebno za Erasmus studente, izvode kolegiji na engleskom jeziku, pod uvjetom da postoji više od nekolicine stranih studenata.

Kriteriji i metode za provjeru i ocjenjivanje navedeni su u nastavnim planovima kolegija koje provodi Visoko učilište. Na sastanku sa studentima je rečeno da su oni upoznati s kriterijima za dobivanje određenih ocjena, da su im objašnjeni ishodi i da mogu vidjeti svoje nastavne programe na njihovoj platformi „Baltazar“. Tijekom sastanka s nastavnicima, Povjerenstvo je primijetilo da koriste različite vrste nastavnih metoda, ali da one nisu uvijek usklađene s IU kolegija. Visoko učilište provodi ankete za studente u kojima oni anonimno ocjenjuju nastavnike i kolegije, nastavnici dobivaju povratne informacije, a rezultati se javno objavljuju. Žalbeni postupak ne postoji jer studenti izražavaju svoje nezadovoljstvo, a nastavnici se trude sastati s njima i riješiti probleme.

Za preddiplomski i diplomski studij, Visoko učilište izdaje diplome na hrvatskom i engleskom jeziku, kojima se potvrđuje da je student diplomirao i stekao određeni naziv. Osim diplome, Visoko učilište izdaje dodatak diplomu na hrvatskom i engleskom jeziku u skladu s važećim propisima. Kopija dodatka diplomu ili dodatak diplomu na nekom drugom jeziku izdaju se na zahtjev studenta, za što se plaća naknada u skladu sa zakonom. Dodatak diplomu sadrži dodatne informacije o studijima, stečenoj kvalifikaciji, razini obrazovanja itd., kao i popis predmeta koje je student položio tokom studija, uz stečene kompetencije i ECTS bodove.

Visoko učilište ima anketu za alumnije i njihove poslodavce, ali to je bilo samo jedno istraživanje provedeno za nekih 20-30 alumnija i njihovih poslodavaca za 2018./19. godinu. Visoko učilište ima kvote za upis studenata, ali nije provelo istraživanje tržišta (odnosno, ništa nije pokazano Povjerenstvu prilikom posjeta) kako bi kvote uskladilo s potrebama tržišta rada. Ne postoji poseban ured koji bi pružao podršku studentima za njihove buduće karijere, već studenti imaju podršku svojih mentora. Studenti imaju mogućnost odraditi stručnu praksu u partnerskim organizacijama i tamo nastaviti raditi nakon diplomiranja, ali je ne koriste.

## Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se da Visoko učilište poveća zahtjevnost pitanja u prijemnom ispitu i daje prednost upisu studenata s državnom maturom. Također bi trebalo dosljedno pratiti napredak studenata kako bi potaknulo studente da polažu svoje kolegije i povećalo postotak završenosti studija. Preporučuje se organiziranje odvojenih predavanja za redovne i izvanredne studente (ponekad slušaju predavanja zajedno) zbog različitog broja sati nastave kao i razine znanja i iskustva, što nadalje rezultira potrebom za korištenje različitih nastavnih metoda. Preporučuje se uspostavljanje Centra za karijeru koji bi studentima pružao psihološku, profesionalnu i nastavnu podršku koja im je potrebna. Nastavno osoblje trebalo bi imati obuku ili Pravilnik o podučavanju studenata s invaliditetom kako bi, na primjer, uveli korištenje nekih nastavnih materijala kojima bi unaprijedili svoje nastavne metode za učenike s invaliditetom. Preporučuje se imenovanje povjerenika za studente s invaliditetom kako bi ih se potaknulo da se prijave na studijske programe. Visoko učilište trebalo bi povećati broj odlaznih studenata s ciljem stjecanja međunarodnog iskustva i ohrabriti ih da stručnu praksu (koja je obvezna na stručnim studijima) odrađuju u sklopu programa Erasmus+. Visoko učilište trebalo bi ponuditi više kolegija na engleskom jeziku za dolazne studente, posebno na specijalističkom diplomskom studiju, te poticati održavanje nastave na engleskom jeziku u svrhu internacionalizacije (a manje u obliku konzultacija). Visoko učilište moralo bi provoditi posebnu anketu za dolazne studente kako bi dobilo povratne informacije o njihovom iskustvu i prijedloge za poboljšanja koje bi moglo uvesti u nastavi i cjelokupnom studentskom iskustvu. Visoko učilište trebalo bi procijeniti objektivnost i pouzdanost ocjenjivanja. Također bi trebalo biti oprezno prilikom izdavanja dodatka diplomi za studijske programe koji su u posljednje vrijeme mijenjani više od 25 %, posebno u pogledu ECTS bodova. Potrebno je dosljedno provoditi ankete o zapošljivosti diplomiranih studenata kako bi Visoko učilište imalo uvid u to koji su studijski programi potrebni na tržištu rada, što bi moglo utjecati i na donošenje odluka o kvotama za upis.

## Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

### **IV. Zadovoljavajuća razina kvalitete Nastavnički i institucijski kapaciteti**

#### Analiza

Na prvi pogled, podaci prikazani u Analitičkom prilogu Samoanalizi, ASP, (tablice 4.1.b, 4.3. itd.) ostavljaju dojam da ovo Visoko učilište ima odgovarajuće nastavne i institucionalne kapacitete. Međutim, dublja analiza otkrila je nekoliko važnih problema koji će biti detaljnije razrađeni. Nastavni kapaciteti Visokog učilišta previše su rastegnuti zato što većina nastavnika ima maksimalno dozvoljeni broj norma sati kao i odgovornost za golem broj kolegija na nekoliko studijskih programa, uključujući one dislocirane. Zbog posebno osmišljenog nastavnog plana i programa za izvanredne studente, nastavnici moraju isti nastavni sadržaj predstaviti u manjem broju sati, a osim što su nositelji određenog broja kolegija, odgovorni su za mnogo više kolegija na kojima su predavači.

Kvaliteta nekih vanjskih suradnika je dvojbena; 1/3 njih su umirovljeni profesori, a posjet Visokom učilištu (intervju) i povratne informacije studenata pokazali su da ti

nastavnici ne donose dodatnu vrijednost Visokom učilištu u smislu suradnje sveučilišta i industrije, odnosno povezivanja teorije i prakse s novim znanjima i stručnom praksom. Osim toga, studenti su imali pritužbi na kvalitetu i dostupnost vanjskih suradnika.

Zapošljavanje i napredovanje nastavnika provodi se u skladu s minimalnim zakonskim uvjetima, bez postavljanja ikakvih dodatnih zahtjeva kao što su znanje engleskog jezika, znanstvena izvrsnost, profesionalna postignuća ili *pro bono* profesionalni doprinosi.

Podrška za profesionalni razvoj nastavnika je minimalna, a popraćena je doprinosom Visokog učilišta stručnom usavršavanju i pokrivanju troškova za konferencije kao i 50 % iznosa školarina za diplomski i poslijediplomski studij. Ne postoje dokazi o planu napredovanja, što se može povezati s pritužbama nastavnika proizašlim iz nesigurnosti u pogledu budućeg razvoja.

Zgrade Visokog učilišta koje su bile obuhvaćene ovim posjetom u dobrom su stanju i dobro održavane. Ubuduće bi trebalo ulagati u više informatičkih učionica, u skladu sa zahtjevima studenata i kao budućeg usmjerenja visokog obrazovanja; Povjerenstvu nisu predstavljeni takvi planovi.

Iako vrlo prostrana, knjižnica nije dostupna svim studentima zbog svoje lokacije u Zaprešiću i radnog vremena od 8:00 do 18:00 sati, od ponedjeljka do petka. Nadalje, iako je knjižnica opremljena s određenim brojem knjiga, posebno knjiga koje je izdalo Visoko učilište, treba napomenuti još par stvari: većina knjiga je na hrvatskom jeziku, a izdali su ih djelatnici i suradnici visokog učilišta, s očitim nedostatkom recentnih knjiga koje su objavili drugi autori. Također, knjige na engleskom jeziku su vrlo slabo zastupljene, jako ih je malo, posebno po studijskim programima, a nisu osigurane ni dodatne znanstvene baze osim CROSBi-ja i Hrčka. Nedostatak literature na engleskom jeziku onemogućava nastavnicima i studentima (posebno onima koji dolaze preko programa ERASMUS+) pronalaženje odgovarajuće literature za nastavne i istraživačke aktivnosti.

Predstavljeni financijski resursi - račun dobiti i gubitka u trenutku posjete Visokom učilištu - izgledaju u redu. Glavne primjedbe povezane su sa strukturom dohotka, s obzirom da se školarine s vremenom smanjuju, a i cjeloživotno učenje slijedi taj trend. Učinkovito korištenje nekretnina sačinjava dio prihoda Visokog učilišta. Uzimajući u obzir sve promatrane aspekte prihoda i rashoda, kao i rezerve oko budućih pitanja povezanih s plaćanjem poreza, ovo Visoko učilište mora pažljivo planirati svoju buduću financijsku stabilnost.

### **Preporuke za poboljšanje**

Visokom učilištu se preporučuje da donese dodatna poboljšanja u pogledu nastavnog opterećenja - ne samo promjenu „službenih“ nastavnih sati, već više u smjeru odgovornosti nastavnika za ogroman broj učenika i kolegija.

Trebalo bi uspostaviti sustav nagrađivanja temeljen na izvrsnosti nastavnika. Preporučuje se ulaganje dodatnih napora u usavršavanje postojećih nastavnika u pogledu obuke, međunarodne suradnje i međunarodnih projekata, uz smanjenje nastavnog opterećenja. Potrebno je unaprijediti internu komunikaciju i unaprijed planirati radno opterećenje nastavnika. Visokom učilištu se preporučuje da razvije i implementira kriterije za odabir vanjskih suradnika temeljene na nastavnoj izvrsnosti i suradnji s gospodarstvom. Također se preporučuje uvođenje dodatnih kriterija izvrsnosti za imenovanje novih i napredovanje postojećih nastavnika koji bi uključivali poznavanje engleskog jezika te stručni, nastavni i znanstveni rad, zajedno s društvenim aktivnostima svih zaposlenih nastavnika. Međunarodnu mobilnost i suradnju trebalo bi unaprijediti iz više razloga: zbog nastavnika, studenata i dodatnih sredstava.

Visokom učilištu se preporučuje da nastavi s održavanjem materijalnih resursa i da poveća ulaganja u računalne učionice. Knjižnične resurse trebalo bi poboljšati po pitanju knjiga i akademskih radova na engleskom jeziku. Za financijsku održivost Visokog učilišta, preporuča se obratiti posebnu pažnju na učinkovitost upravljanja financijskim resursima i otkloniti sumnje oko neočekivanih troškova u nadolazećem razdoblju, posebno kako bi napredovanja i plaće nastavnika održali na prosječnoj razini. Preporučuje se dodatna analiza troškova i koristi za dislocirane studije i svaki studijski program, kao i osiguravanje dodatnih financijskih sredstava osim stipendija, prihoda od nekretnina i sredstva dobivenih od Grada Zaprešića.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## V. Stručna i/ili znanstvena djelatnost

### Analiza

Glavni prioritet visokog učilišta kao neznanstvene obrazovne ustanove je pružanje kvalitetnog i praktično orijentiranog obrazovanja. Profesionalne i znanstvene aktivnosti nisu u fokusu Visokog učilišta. Međutim, nastavno osoblje u prosjeku je objavilo 3 publikacije po nastavniku u posljednjih pet godina. Ovaj se rezultat čini zadovoljavajućim ako zanemarimo činjenicu da je raspodjela objavljenih radova vrlo neusklađena: 9 nastavnika nema nijednu publikaciju, dok je jedan nastavnik objavio 33 rada. Osim toga, oko 50 % radova iz kategorije publikacija u kojima je Visoko učilište najbolje objavljeno je na hrvatskom jeziku.

Svoje stručne i/ili znanstvene aktivnosti Visoko učilište ne organizira oko projekata: nije nositelj znanstvenih projekata, a partner je na samo dva profesionalna / komercijalna projekta financirana iz programa ERASMUS+ (Analitički prilog, tablica 5.3.a i 5.3.b). Profesionalne aktivnosti Visokog učilišta uglavnom se temelje na malim *pro bono* projektima u kojima sudjeluju i studenti, što Povjerenstvo smatra vrlo pozitivnim. Međutim, Povjerenstvo te male *pro bono* projekte ne može smatrati odgovarajućom zamjenom za profesionalne i/ili znanstvene projekte.

Prema Samoanalizi, Visoko učilište je nagradilo nastavno djelatnike "koji posebno doprinose razvoju i unapređenju Veleučilišta". U posljednjih pet godina nagradu je dobilo 25 nastavnika. Međutim, ni u Samoanalizu niti tijekom intervjua nije pojašnjeno zašto su baš ti nastavnici dobili nagrade. Ako nedostaju kriteriji za nagrađivanje (Povjerenstvo ih nije pronašlo u Samoanalizi niti na internetskim stranicama, a nisu ni predstavljeni tijekom posjeta), preporuka Povjerenstva je da Visoko učilište razvije te kriterije i o tome obavijesti svoje nastavnike.

Visoko učilište trebalo bi razviti sustav/postupak zapošljavanja najboljih nastavnika kako bi ojačalo svoje profesionalne i znanstvene kapacitete. Postojeći sustav, uobičajen u Hrvatskoj, uključuje stručno povjerenstvo (odobreno od strane Stručnog vijeća) koje je odgovorno za procjenu kandidata i predlaganje najboljeg kandidata Stručnom vijeću (Samoanaliza). Visoko učilište bi moralo osigurati da Stručno povjerenstvo dodjeljuje dovoljno bodova za profesionalni i/ili znanstveni rad kandidata kao i za njihovo poznavanje engleskog jezika.

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da nastavno osoblje potiče da koristi engleski jezik (umjesto hrvatskog) u svojim znanstvenim i stručnim publikacijama.

Preporučuje se da Visoko učilište potiče i pruža podršku nastavnom osoblju za objavljivanje kvalitetnijih radova i povećava broj (i iznos vanjskog financiranja) stručnih/komercijalnih projekata te, ako je to moguće, znanstvenih projekata.

Visokom učilištu se preporučuje propisivanje kriterija za dodjeljivanje nagrada/priznanja za stručni i/ili znanstveni rad.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

# DETALJNA ANALIZA SVAKOG STANDARDA, PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE I OCJENA KVALITETE SVAKOG STANDARDA

## I. Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta

### 1.1. Visoko je učilište uspostavilo funkcionalan sustav unutarnjeg osiguranja kvalitete.

#### Analiza

Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete na Visokom je učilištu uveden u skladu sa Zakonom o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (Narodne novine 49/2009), Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja i zahtjevima norme ISO 9001. U tu je svrhu Visoko učilište osnovalo Odjel za kvalitetu i Povjerenstvo za osiguravanje kvalitete (dokaz: Samoanaliza 1.1.). Povjerenstvo za osiguravanje kvalitete i Povjerenstvo za unutarnju prosudbu uključuju predstavnike vanjskih suradnika i studenata.

Sustav osiguranja kvalitete postavljen je iz dva razloga: (1) zbog uvjeta za dobivanje različitih certifikata i akreditacija (npr. ISO 9001) i (2) zbog rezultata ispitivanja zadovoljstva studenata ili poslodavaca.

Politika osiguravanja kvalitete je uspostavljena (dokument na Visokom učilištu). Međutim, ne postoji dokumentacija koja opisuje kako je Visoko učilište planiralo, provodilo, nadziralo i razvijalo razne aktivnosti te ih dodatno usklađivalo sa strateškim ciljevima. Ako se ne provede puni krug akcija, strateški posao ostaje nedovršen. Uprava je jasno prepoznala mnoga razvojna područja u radu Visokog učilišta, ali brojni planovi i radnje još nisu provedeni ili obznanjeni.

U osiguravanje kvalitete Visokog učilišta sudjeluje mnogo dionika, npr. alumni i poslodavci, ali nedostaje sustavni način uključivanja različitih grupa. Visoko učilište treba nastaviti s prikupljanjem povratnih informacija putem nekoliko anketa, na primjer za studente i poslodavce, i koristiti te informacije za rad na osiguranju kvalitete i razvoju. Visoko učilište je također 2017. provelo anketu o zadovoljstvu zaposlenika (rasprava na Visokom učilištu), ali ne provodi formalne rasprave o razvoju sa zaposlenicima na kojima bi se, na primjer, raspravljalo o radnom opterećenju nastavnika za predstojeći semestar (intervjui). Preporučuje se provođenje politika i procesa upravljanja ljudskim resursima koji bi bili usklađeni sa strategijom Visokog učilišta.

Visoko učilište je definiralo svoju strategiju, misiju i viziju (internetska stranica) za razdoblje 2016.-2020. Visoko učilište je također u svoju strategiju ugradilo strategiju internacionalizacije. Ova pod-strategija uvedena je tek u rujnu 2019., za vrijedi za razdoblje 2015.-2020.

.Nisu pronađeni dokazi o tome kako su različiti dionici bili uključeni u razvoj strategije Visokog učilišta, ali dionici su bili uključeni u izradu studijskih programa (intervju s partnerima i alumnijima). Visoko učilište ne koristi alate za razvoj strategije kao što su SWOT analiza ili nešto slično u svojoj analizi ni strateškom radu.

Visoko učilište nije definiralo ključne pokazatelje uspješnosti (KPU) i nije ih objavilo unutar organizacije niti dionicima (razgovor s upravom). KPU-i se ne koriste za praćenje postizanja strateških ciljeva. Uprava je više orijentirana na kratkoročne ciljeve, a uspješnost Visokog učilišta prati prema ispunjenju godišnjih planova aktivnosti.

### Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se da Visoko učilište uvede sustavni način razvijanja svoje strategije, njezinog korištenja za definiranje operativnih ciljeva, komuniciranja strategije i ciljeva različitim dionicima, mjerenja njihovog napretka i na kraju poduzimanje korektivnih radnji ako je to potrebno.

Visoko učilište trebalo bi nastaviti s provođenjem aktivnosti neophodnih za ostvarivanje punog kruga kvalitete. Također bi moralo poticati održivu i sustavnu provedbu uvedenih postupaka, procesa i prikupljenih poboljšanja.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## **1.2. Visoko učilište primjenjuje preporuke za unaprjeđenje kvalitete iz ranije provedenih vrednovanja.**

### Analiza

Visoko učilište razmotrilo je sve točke u Samoanalizi povezane s prethodnim postupkom akreditacije iz ožujka 2013. Nažalost, provedbe mnogih preporuka još je u toku te one nisu u potpunosti riješene ili uvažene. Jedno od područja koje je izdvojeno u prethodnoj akreditaciji bilo je dodjela ECTS bodova, koja nije bila u skladu s Bolonjskim zahtjevima. U ovom području, Visoko učilište i dalje ima nedosljednosti.

Visoko učilište se bavilo problemom opterećenja nastavnika i postiglo je puno bolji omjer između učenika i nastavnika (Analitički prilog Samoanalizi), koji je sada unutar zakonskih uvjeta. Sudeći prema broju razmjena studenata i nastavnika te uključenosti u istraživačke projekte (Analitički prilog 3.6., 4.5., 4.6. i 4.7.), vidljivo je da je došlo do porasta međunarodne mobilnosti studenata kao i znanstvene aktivnosti. Međutim, međunarodne aktivnosti Visokog učilišta i dalje su na vrlo niskoj razini, a sva je odgovornost za to prepuštena Odjelu za međunarodnu suradnju. Uz to, Visoko učilište je prije šest godina dobilo preporuku da mjeri i uspoređuje svoju znanstvenu učinkovitost, no Povjerenstvo nije pronašlo dokaze da je ta preporuka provedena.

Visoko učilište se pozabavilo kvalitetom poučavanja tako što je ponudilo mogućnosti za usavršavanje nastavnika (intervju) i osiguralo moderne, informatički opremljene prostore za učenje i podučavanje (posjet Visokom učilištu). Visoko učilište je također primijenilo etička pravila i osnovalo Etičko povjerenstvo (Samoanaliza 1.2.), ali kako je to provedeno tek nedavno, još nema dokaza o njegovom učinku.

Prethodna akreditacija ukazala je na potrebu uvođenja ključnih pokazatelja uspješnosti za mjerenje kritičkih faktora uspjeha Visokog učilišta, ali to se još nije dogodilo. Prethodna akreditacija također je utvrdila nedosljednosti povezane sa stručnom praksom – trebalo bi razjasniti način organiziranja i uključivanja stručne prakse u različite programe, a taj bi proces trebao biti dosljedan za sve studentske programe.

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da planira, provodi i prati poboljšanja na odgovarajući način i na temelju akreditacijskih preporuka.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## **1.3. Visoko učilište podupire akademski integritet i slobode, sprječava sve oblike neetičnog ponašanja, netolerancije i diskriminacije.**

### Analiza

Kako bi se pridržavalo načela akademske čestitosti, slobode i sprečavanja svih oblika neetičkog ponašanja, netolerancije i diskriminacije, Visoko učilište je donijelo Etički kodeks i osnovalo Etičko povjerenstvo (Samoanaliza 1.3.) te donijelo Pravilnik o disciplinskoj odgovornosti studenata (i osnovalo odgovarajuće Povjerenstvo). Etički kodeks i Etičko povjerenstvo uvedeni su tek nedavno, u rujnu 2019. (dokument na Visokom učilištu). Studenti su zastupljeni u oba Povjerenstva.

Bilo je vrlo malo dokaza o bilo kakvim primjerima neetičkog ponašanja (intervju). Jedan slučaj koji je spomenut odnosio se na varanje, koje je prosljeđeno na postupanje Upravi (intervju). Djelatnici tvrde da je svako neetičko ponašanje strogo zabranjeno i da bi svaki takav slučaj bio odmah riješen.

Povjerenstvo je dobilo oprečne informacije u vezi s pridržavanjem etičkog ponašanja, premda su mnogi intervjuirani djelatnici izjavili da Visoko učilište primjenjuje stroga pravila. Nastavni plan i program za kolegij Engleski jezik dopušta plagiranje jer samo smanjuje ocjenu zadataka i ispita (internetska stranica). Nadalje, Povjerenstvo je pronašlo visoko ocijenjen završni rad bez citata i referenci, što je očit slučaj plagijata (dokument na Visokom učilištu).

Visoko učilište ne primjenjuje sustavne metode otkrivanja plagijata na studentske radove, zadatke ili završne radove. Djelatnici su spomenuli dva različita softvera za



otkrivanje plagijata; točnije, spomenula su ih dva člana osoblja, jedan zaposleni u punom radnom odnosu i jedan vanjski suradnik. Međutim, pažljiviji pogled otkrio je da djelatnicima nije jasan postupak korištenja izvješća koje stvara taj sustav (intervju). Na primjer, razina tolerancije za otkrivene podudarnosti nije definirana.

### Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se da Visoko učilište definira postupak za slučaj neetičnog ponašanja. Nadalje, sve upute moraju biti jasno priopćene svim djelatnicima i studentima kako bi se zajamčio jednak pristup u svim studijskim programima. Na primjer, Visoko učilište moralo bi imati upute za pisanje završnih i ostalih vrsta radova, koje bi trebale biti dostupne svim uključenim stranama u cilju zaštite akademske čestitosti. S obzirom da se Visoko učilište sve više okreće prema *online* metodama učenja, trebalo bi osigurati pravilno postupanje i rješavanje neetičkog ponašanja.

### Ocjena kvalitete

Nezadovoljavajuća razina kvalitete

## 1.4. Visoko učilište osigurava dostupnost informacija o važnim aspektima svojih aktivnosti (nastavnoj, stručnoj i/ili znanstvenoj i društvenoj ulozi).

### Analiza

Visoko učilište ima internetsku stranicu koja sadrži korisne informacije za sve dionike ustanove, a namijenjena je informiranju sadašnjih kao i budućih studenata. Objavljena je i brošura za potencijalne studente koja daje relevantne informacije o kriterijima za upis, studijskim programima, ishodima učenja, mogućnostima razmjene, pomoćnim sredstvima za učenje kao i izvannastavnim aktivnostima. Međutim, samo dio tih informacija preveden je na engleski jezik, a mnogi se službeni dokumenti mogu pronaći samo na lokalnom jeziku, npr. Strategija, statuti, kodeksi, pravilnici, nastavni programi i sl. (službena internetska stranica).

Visoko učilište ima dvije različite internetske stranice na engleskom jeziku. Prvoj se može pristupiti putem glavne stranice promjenom jezične opcije (<https://www.bak.hr/en>), dok druga ima različiti URL adresu (<https://english.bak.hr/discover-baltazar/>). Visoko učilište trebalo bi osigurati da te stranice ne daju kontradiktorne podatke.

Visoko učilište organizira godišnji Dan otvorenih vrata za potencijalne studente te posjećuje srednje škole (Samoanaliza 1.4.). Visoko učilište koristi društvene mreže za najavljivanje svojih aktivnosti u raznim područjima; kanali koji se koriste su Facebook, Instagram i YouTube. Sve društvene mreže kao i odjeljak s vijestima na službenim internetskim stranicama ažuriraju se samo na lokalnom jeziku.

Informacije koje se nude stranim dolaznim studentima nisu u skladu s dokazima iz intervjua: kolegiji na engleskom jeziku uglavnom su ponuđeni putem konzultacija, dok

internetska stranica daje informacije o velikom broju kolegija koji se nude u oba semestra, 11 kolegija u zimskom semestru i 12 u ljetnom (internetske stranice Visokog učilišta, intervjui).

Službena internetska stranica sadrži puno podataka koji nisu datirani ili se čak ne zna ni godina, a to očito može dovesti do nesporazuma. Nisu pronađeni dokazi o tome jesu li dionici obaviješteni o ključnim pokazateljima uspješnosti. Moguće karijere povezane s pojedinim studijskim programima nisu jasno prikazane ili im je u komunikaciji pripisana samo manja pažnja.

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se svakako preporučuje da svoje internetske stranice i društvene platforme vodi i na engleskom jeziku. Sve nedosljednosti treba otkriti i ukloniti kako bi se kroz sve komunikacijske kanale davale iste informacije.

Preporučuje se da Visoko učilište nastavi sustavno razvijati komunikaciju i da definira strategiju organiziranja komunikacije s različitim dionicima. To bi ojačalo društvenu ulogu Visokog učilišta.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## 1.5. Visoko učilište razumije i potiče razvoj svoje društvene uloge.

### Analiza

Visoko učilište u svojoj je strategiji navelo da se razvija u suradnji s gospodarstvom i drugim subjektima u zajednici koji su uključeni u hrvatski i europski prostor visokog obrazovanja. Nadalje, ciljevi za posljednje razdoblje strategije imaju za cilj, prvo, otvaranje novih studijskih programa na temelju iskustva stečenog kroz bliske veze sa znanstvenim institutima, gospodarstvom, javnim sektorom i kulturnim institucijama, i, drugo, kontinuiranu i sustavnu programsku i drugu suradnju s domaćim i stranim visokim učilištima (Samoanaliza 1.1., poveznica na izjavu Misije i vizije). Visoko učilište je definiralo opće ciljeve, ali nedostaje jasan i sustavan operativni plan koji uključuje mjerljive operativne ciljeve i njihovo praćenje.

Nije bilo moguće procijeniti utjecaj različitih inicijativa navedenih u Samoanalizi jer one nisu pravilno praćene; čini se da su projekti pokrenuti u posljednjih pet godina u različitim fazama - neki su završeni, a neki još traju. Uloga Visokog učilišta u tim projektima nije jasno navedena. Tablica 5.3. iz Analitičkog priloga Samoanalizi također pokazuje primjetno mali broj znanstvenih (niti jedan) i stručnih projekata (dva).

Visoko učilište ima važnu ulogu u gradu Zaprešiću; puno surađuje s Gradom, koji je čak i vlasnik Visokog učilišta. Visoko učilište također je naglasilo svoju važnost kao najvećeg

privatnog poslodavca u gradu Zaprešiću (intervju). U projektu (SING) postignuti su dobri rezultati kada su studenti usko surađivali s Gradom i smislili korisne rezultate koje će Grad dodatno iskoristiti (Samoanaliza 1.5., intervju). Ove vrste kolaborativnog projekta nažalost nije bilo mnogo, a pokrenuti su samo u sklopu studija Projektni menadžment.

Kapaciteti partnera, kako hrvatskih tako i inozemnih, nisu do kraja iskorišteni, a nema ni dokaza o međunarodnom *benchmarkingu* u svrhu razvoja društvene uloge Visokog učilišta. Tvrtke partneri nisu korištene za, na primjer stručnu praksu, onoliko učinkovito koliko mogu biti; najveći studijski program Poslovanje i upravljanje ima samo jedan potpisan ugovor s jednom bankom za obavljanje stručne prakse, koju je do sada tamo obavio samo jedan student (Samoanaliza 2.6.1.). Visoko učilište do sada je organiziralo neka javna predavanja i sudjelovanje studenata na gradskom sajmu u svojstvu volontera.

Visoko učilište studentima i diplomantima omogućava provođenje izvannastavnih aktivnosti, npr. u obliku Alumni kluba, Studentskog vijeća, Sportskog saveza i Centra za karijere, što doprinosi dobrobiti učenika, umrežavanju i glatkom prelasku na tržište rada. Pored toga, Visoko učilište uložilo je napore kako bi podržalo studente koji studiraju uz rad i ponudilo im tehnička rješenja kao što je Baltazar (platforma za online kolegije) i Adobe Connect (komunikacijska platforma), kao i više online kolegija.

### Preporuke za poboljšanje

Visoko učilište je neprofitna organizacija koja bi trebala obratiti pažnju na osobni razvoj nastavnika i ostalih djelatnika te ih potaknuti da postanu aktivni sudionici u razvoju gospodarstva, društva ili lokalne zajednice.

Visokom učilištu se preporučuje da koristi svoje suvremene, dobro opremljene objekte na različite načine, npr. organiziranjem događaja, konferencija te start-up i inkubatorskih aktivnosti kako bi se studenti i nastavnici umrežili u društvo i / ili aktivno ponudili svoje vještine i kompetencije za suradnju s tvrtkama.

Svakako se preporučuje pokretanje većeg broja projekata kroz studijske programe zajedno sa studentima, tvrtkama, udruženjima i tijelima javnog sektora.

### Ocjena kvalitete

Nezadovoljavajuća razina kvalitete

## **1.6. Programi cjeloživotnog učenja koje visoko učilište izvodi usklađeni su sa strateškim ciljevima i misijom visokog učilišta te društvenim potrebama.**

### Analiza

Cjeloživotno učenje definirano je kao jedno od ključnih strateških područja Visokog učilišta. Međutim, nisu definirani jasni ciljevi, a Visoko učilište je tek u lipnju 2019.

godine izdalo Pravilnik o cjeloživotnom obrazovanju (dokumenti na Visokom učilištu). Odjel cjeloživotnog obrazovanja i učenje osnovan je u siječnju 2014. (Samoanaliza 1.6.). Visoko učilište je definiralo popis različitih metoda cjeloživotnog učenja. Visoko učilište je navelo da ne postoje posebni studijski programi, ali da se programi cjeloživotnog učenja provode kroz pojedinačne aktivnosti (Samoanaliza 1.6.). Internetska stranica Visokog učilišta pruža informacije o određenim programima (službena internetska stranica).

Povjerenstvo je obaviješteno da se prije provodila jedna inicijativa za cjeloživotno učenje u turističkom poslovanju, ali da je trenutno stavljena na čekanje. Ne postoje planovi nastave za programe cjeloživotnog učenja niti su imenovani nastavnici koji bi za njih bili odgovorni. Visoko učilište trebalo bi odmah poduzeti mjere za uspostavljanje cjeloživotnog učenja i obrazovanja u skladu sa svojim Pravilnikom o cjeloživotnom obrazovanju. Uveden je program učenja njemačkog jezika, koji je naveden na internetskoj stranici, ali Povjerenstvu je rečeno da je to samo pilot program.

### Preporuke za poboljšanje

Toplo se preporučuje da Visoko učilište uvede održive programe cjeloživotnog učenja u skladu sa svojom Strategijom. Nadalje, Visoko učilište moglo bi iskoristiti dobre rezultate i suradnju ostvarene u sklopu studijskog programa Projektni menadžment i razmotriti mogućnosti za cjeloživotno učenja u tom području.

Preporučuje se uvođenje programa cjeloživotnog učenja s odgovarajućim operativnim planom o tome kako će se ti programi provoditi u skladu sa strategijom i nedavno usvojenim Pravilnikom o cjeloživotnom obrazovanju.

### Ocjena kvalitete

Nezadovoljavajuća razina kvalitete

## II. Studijski programi

### 2.1. Opći ciljevi svih studijskih programa u skladu su s misijom i strateškim ciljevima visokog učilišta te potrebama tržišta rada.

#### Analiza

Prema misiji i strateškim ciljevima Visokog učilišta, fokus je pružiti studentima kompetencije potrebne na tržištu rada i u području rada. Studenti trebaju steći kompetencije potrebne za uspješan rad u studijskom području. Iako IU (ishodi učenja) pokazuju da bi predviđene kompetencije mogle biti potrebne na tržištu rada, ne postoje jasni dokazi (osim za studij Projektni menadžment) da te kompetencije zadovoljavaju potrebe i očekivanja kompanija. Na temelju misije i vizije visokog učilišta, pokretanje novih studijskih programa ima veliku podršku (intervju), ali ne postoji jasna procedura ni kriteriji koje bi novi studijski program mora zadovoljiti (npr. analiza troškova, opravdan broj potencijalnih studenata, analiza resursa itd.).

Iako svi elaborati uključuju kratak opis tržišta rada, većina analiza se ne temelji na istraživanjima ili analizama utemeljenim na dokazima (dokument na Visokom učilištu). Visoko učilište ima nekoliko dobrih primjera suradnje s vanjskim partnerima u pokretanju novog studijskog programa (intervju, npr. suradnja s gradskom upravom - razvoj novog studijskog programa platio je Grad, a organiziran je i javni sastanak sa socijalnim partnerima). Iako je cilj Visokog učilišta pronaći dodatne izvore sredstava od vanjskih partnera, za to nema dokaza, a gotovo svi studenti s kojima je Povjerenstvo razgovaralo sami su plaćali školarinu (intervju). Unatoč nekim dobrim primjerima, postupak pokretanja i razvoja studijskih programa nije jasan, a opis i uvjeti tog procesa nisu navedeni. Uprava je izjavila da Visoko učilište prikuplja povratne informacije s tržišta, s vrlo niskom stopom odgovora (dokument na Visokom učilištu) (analiza tržišta rada, analiza potreba poslodavaca itd.), no ne postoji definirani postupak ni jasan opis načina na koji se sastavlja sadržaj studijskog programa (opći zahtjevi za strukturu, iznos, raspodjelu ECTS-a, uvjet da se stručna praksa uključi u studijske programe itd.).

Stopa nezaposlenosti alumnija je visoka (premda je uprava ukazala na to da podaci o nezaposlenosti mogu biti netočni), posebno kada vidimo da je većina studenata Visokog učilišta zaposlena tijekom studija (intervju). To bi moglo ukazivati na činjenicu da kompetencije koje studenti stječu nisu u skladu s kompetencijama potrebnim na tržištu rada. Alumni koji su potvrdili da nije teško naći posao bili su predstavnici studijskog programa Projektni menadžment, na kojem su potrebe tržišta rada uključene u studij kroz blisku suradnju s IPMA-om.

Sudeći prema misiji i ciljevima Visokog učilišta, internacionalizacija je jedno od glavnih žarišta. Stoga bi studijski programi trebali imati mnogo jaču perspektivu internacionalizacije – trebalo bi ozbiljno razmotriti uvođenje studija na nekom od svjetskih jezika, blisku suradnju s poslodavcima s jakim međunarodnim profilom poslovanja i unapređivanje nastavnog plana i programa s više međunarodnih sadržaja. S

obzirom na općenitu situaciju, kolegiji koji su povezani s EU mogli bi se preispitati i uključiti u studijske programe integriranim pristupom.

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da pažljivo i kroz analizu tržišta rada utemeljenu na dokazima razmotri pokretanje i razvoj studijskih programa. Visoko učilište mora propisati jasne uvjete i postupak za pokretanje i razvoj studijskih programa. Ishodi učenja trebali bi prolaziti kroz stalni postupak revizije koji bi uključivao dionike, a nastavni plan i program potrebno je ažurirati na temelju najnovijih potreba potencijalnih stručnjaka koji bi bili spremni za rad u promjenjivom lokalnom i međunarodnom okruženju.

Budući da je Visoko učilište na početku novog razdoblja strategije (trenutna Strategija vrijedi do 2020.), svakako se preporučuje analizirati usklađenost studijskih programa s novim strateškim ciljevima, misijom i vizijom te izvršiti potrebne promjene.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## **2.2. Predviđeni ishodi učenja studijskih programa koje visoko učilište izvodi odgovaraju razini i profilu kvalifikacija koje se njima stječu.**

### Analiza

Svaki studijski program ima definirane ishode učenja na razini programa i kolegija. S obzirom da su trenutna misija i ciljevi Visokog učilišta prilično općeniti, može se reći da su ishodi učenja studijskih programa povezani s misijom i ciljevima Visokog učilišta - svi studijski programi doprinose povećanju kvalitete obrazovanja, internacionalizaciji i uspjehu studenata na tržištu rada. Ipak, ako pažljivije pogledamo ishode učenja studijskih programa, tada povezanost s gore navedenim fokusima (kvaliteta, internacionalizacija i spremnost za tržište rada) više nije tako jasna (vidjeti tablicu 1).

Ishodi učenja studijskih programa preklapaju se u smislu taksonomija (npr. da bi nešto "primijenili", studenti to prvo moraju "razumjeti", što znači da je "primjena" ishod na višoj razini te da je "razumijevanje" već postignuto i uključeno) - u ishodima učenja na razini programa naveden je samo najviši glagol. Veliki broj ishoda učenja na razini programa (npr. 19 IU u studijskom programu Informacijske tehnologije) također pokazuje nedostatak fokusa i generalizacije na razini studijskih programa.

Također je vidljiv nedostatak ishoda učenja koji bi se odnosili na prenosive vještine (poznate i kao ključne kompetencije, opće kompetencije itd., one uključuju timski rad, komunikaciju i etičko ponašanje). Spomenute su neke prenosive vještine poput analitičkih i informatičkih vještina, ali nedostaje sustavno razvijanje i podrška prenosivim vještinama na studijskim programima i razinama studija (vidjeti tablicu 1).

Ishodi učenja za specijalističke diplomske stručne studije moraju slijediti zahtjeve razine 7 EQF-a i HKO-a. Sukladno tome, programski IU previše su detaljni i usmjereni na

specijalističke pod-kompetencije i vještine, a ne toliko na vještine rješavanja problema, razvoj novih znanja i postupaka i integraciju različitih područja (npr. izvor: <https://ec.europa.eu/ploteus/et/node/1440>).

Tablica 1. Analiza usklađenosti ishoda učenja s raznim kriterijima.

Studijski program	Usklađenost s misijom i ciljevima Visokog učilišta	Usklađenost s EKO-om i HKO-om	Usklađenost s taksonomijom IU	Korištenje prenosivih vještina u IU	Usklađenost s potrebama (tržišta rada, cjeloživotnog učenja, društva itd.)	Usklađenost IU na razini programa i kolegija
Poslovanje i upravljanje (Poslovna ekonomija i financije, Menadžment u kulturi i Menadžment uredskog poslovanje; razina 6)	Internacionalizacija – nijedan IU ne referira se na internacionalna gledišta ili analize. Potrebe tržišta rada – IU studijskog programa posvećeni su Financijskom menadžmentu, što predstavlja jednu kompetenciju i jednu specijalizaciju – druge kompetencije kao što su menadžment u kulturi i u uredskom poslovanju kao i opći menadžment (npr. ljudskih resursa ili odnosa s kupcima) nisu prikazane.	Općenito, IU su na potrebnoj razini, ali sposobnost rješavanja kompleksnih i interdisciplinarnih problema nije toliko u fokusu. Štoviše – 11. IU jasno kaže da su očekivani ishodi na razini „jednostavnih poslovnih slučajeva“, što nije u skladu s razinom 6 EKO-a.	Preklapanje razina taksonomije : npr., IU „shvaćati“, „unaprijediti“, „primijeniti“ i „upravljati“ poslovnim procesima – mogu biti zasebni IU kolegija, ali na razini studijskog programa moraju biti integrirani u jedan – najviši i završni ishod učenja studijskog programa.	IU uključuju prenosive vještine poput etičkog ponašanja, ali nedostaju vještine kao što su suradnja, timske, jezične i komunikacijske vještine.	Fokus je na rješavanju problema, financijskim vještinama i neki specijalističkim vještinama (npr. marketing), ali nema sustavnog pristupa principima na kojima se temelje studijski programi.	Cilj i položaj nekih kolegija u studijskim programima nisu opravdani. Stručna praksa povezana je samo s IU koji se odnose na razumijevanje poslovnih procesa, ali praksa je oblik učenja u kojem studenti mogu primijeniti vještine i znanja stečene na drugim kolegijima. Kolegij Poslovna etika studentima bi trebao pružati etičko shvaćanje i ponašanje vezano uz sva područja poslovanja i upravljanja, no prema podacima iz tablice, kolegij je povezan samo s jednim IU.
Informacijske	IU programa	16 od 19 IU odnosi se na	Raznolikost razina	Prenosive vještine	Nije jasno na koje	IU studijskog programa

tehnologije (razina 6)	kao ni pojedinih kolegija ne referiraju se na internacionalizaciju.	razinu specijalističkih vještina koja se sastoji od „primijeniti i koristiti“, a razina 6 zahtijeva „sposobnost rješavanja kompleksnih problema“.	taksonomije je jako mala, a u cijelom studijskom programu naglašena je samo razina 3 (primjena). Studenti preddiplomskih studija morali bi moći analizirati, stvarati i procjenjivati.	kao što su rješavanje problema, analiziranje podataka ili matematičko modeliranje raspršene su kroz kolegije, ali nema indikacija sustavnog razvoja generičkih vještina (timski rad, komuniciranje, etičko ponašanje itd.).	informatičke vještine i buduća zaposlenja je studijski program orijentiran. IT područje je jako široko te nije moguće naučiti sve informatičke vještine koje se traže na tržištu rada. Fokusiranje na određenu IT specijalizaciju ili područje bilo bi korisno u smislu profiliranja i povećanja zapošljivosti diplomanata.	uglavnom su preslikani IU pojedinih kolegija, ali nije vidljivo formiranje završnih kompetencija kroz podkompetencije i učenje dijela kompetencija (znanje, vještine i stavovi) s ciljem postizanja završnih kompetencija na razini studijskog programa.
Financijski menadžment (razina 7)	Općenito je usklađen sa Strategijom Visokog učilišta, Internacionalizacija nije uključena na odgovarajući način, ni u programskim niti u IU pojedinih kolegija.	Uglavnom je na razini 7. Na razini kolegija, IU dosta variraju – IU nekih kolegija ne dosežu razinu 7.	Taksonomija IU nije jasna; neki IU su na razini „razumijevanja“, a drugi na razini „primjene“.	Neke prenosive vještine su uključene u IU, npr. komunikacija te organizacijski i međunarodni pristup, ali ne i timski rad.	Fokus je na tradicionalnom, generalnom financijskom menadžmentu, ali nema spomena budućih trendova ni trenutnih potreba tržišta rada.	Svaki kolegij je uglavnom povezan s jednim IU. Postoje nedosljednosti između IU na razini kolegija i studijskog programa, npr. kolegij Budžetiranje kapitala povezan je s FM06, ali IU kolegija to uopće ne spominje.
Projektni menadžment (razina 7)	Internacionalizacija je naznačena samo kroz komunikacijske sposobnosti na stranom jeziku.	IU su prikladniji za razinu 6 jer naznačuju specijalističku razinu znanja (kompetenci	Ispravan IU može se sastojati od samo jednog glagola koji pokazuje razinu IU. IZ ovog	Spominju se samo timski rad, komunikacija i ICT vještine.	Na temelju najnovije analize tržišta rada, projektni menadžment također se fokusira na upravljanje	Kolegiji koji su izravno povezani s prenosivim vještinama (npr. jezici, poslovna etika itd.) trebali bi biti bolje integrirani s IU i



	Međunarodni projekti, prekogranična suradnja itd. nisu spomenuti. Potrebe tržišta rada – IU slijede projektni ciklus i čini se da studentima omogućavaju stjecanje kompetencija iz cijelog procesa upravljanja projektima.	je koje omogućuju bavljenje s redovitim postupcima), a ne sposobnost nošenja s originalnim, integriranim i kompleksnim problemima i sustavima.	programa uključuju 2, 3, 4 ili čak 6 glagola (PM06), a razina nije jasna. Kod IU prikazuje se samo najviši ishod (vidjeti gore – glagoli koji se preklapaju).		ljudskim resursima i naglašava važnost upravljanja procesima – ti trendovi nisu prikazani (upravljanje ljudskim resursima povezano je samo s timskim radom, ali to područje je puno šire). Agilno upravljanje projektima je dobra metoda koja odražava suvremeni način upravljanja projektima u organizacijama.	drugim kolegijima.
Komunikacijski menadžment (razina 7)	Internacionalizacija – IU ne ukazuju na to da je internacionalizacija ili odgovarajuće kompetencije fokus Visokog učilišta. Moguće je da zbog toga nisu zadovoljene ni potrebe tržišta rada – međunarodna komunikacija/ odnosi predstavljaju jedan od	Iako su, prema zahtjevima razine 7 EKO-a, sve ključne riječi prisutne, pojedini IU trebali bi ostati samo na razini kolegija jer nisu prikladni za razinu studijskog programa (npr. KM08 i KM09 – pripremanje različitih planova i KM05 – općenita	Dio IU višeslični kriterijima za provjeru znanja (npr. KM02 - “4 perspektive”) jer su previše detaljni za razinu studijskog programa. Predstavljeni su sve razine taksonomije. Jedan IU trebao bi sadržavati samo jedan glagol.	Tradicionalne prenosive vještine su već spomenute – timski rad, neke vještine analitičkog razmišljanja. Komunikacijske vještine su ključne za ovaj studijski program. Etičke i ICT kompetencije trebale bi biti više naglašene.	Potrebno je provesti pravu analizu tržišta rada, a studijski program trebao bi se temeljiti na nekim profesionalnim standardima (npr. standardima udruge profesionalnih komunikatora IABC). Čini se da studijskom programu nedostaju kulturna i	Neke veze među kolegijima i IU također pokazuju da su IU previše detaljni (npr. KM02 i KM08 – povezani su sa samo 2 ili 3 kolegija). Općenito, kolegiji su dosta dobro integrirani s IU studijskog programa. Nastavne planove kolegija trebalo bi pažljivo analizirati i unaprijediti tako da slijede poveznice dane u programskim

	prioriteta mnogih organizacija	sposobnost formiranja poruka).			etička pitanja i dr.	IU i tablici povezanosti kolegija.
Menadžment javnog sektora (razina 7)	Internacionalizacija se spominje u vezi s legislativom EU i primjenom međunarodnih standarda, što je puno premalo da bi se pokrila potreba javnog sektora za međunarodnom suradnjom, umrežavanjem, sufinanciranjem i članstvom, a koje svaki menadžer u javnom sektoru nužno mora razumjeti.	IU studijskog programa ne detaljno moraju opisivati sva polja znanja i stručnosti. Dapače – previše detaljni IU smanjuju fleksibilnost studija, a nemaju nikakvu dodatnu vrijednost (npr. popisi područja znanja u IU kao što su MJS04 i MJS12, ali i drugi). Generalna razina ishoda učenja malo je usmjerena na razinu znanja, a ne toliko na rješavanje kompleksnih problema.	IU uglavnom se referiraju na razinu "primjene znanja" (razumijevanje), a neki IU i na „primjenu vještina“ (primjena), koje su preniske za 7. razinu studija. Diplomanti programa na razini 7 trebali bi moći analizirati, procijeniti i stvarati rješenja, modele i nove prakse.	Postoje određene naznake prenosivih vještina u programskim IU – etičnost, samorazvoj, ali ICT, timske i komunikacijske vještine i dalje nedostaju.	Menadžment javnog sektora je dosta standardizirano polje – postoje mnogi uvjeti za menadžere javnog sektora, posebni popisi aktivnosti i uloga, radni standardi – organizacija i područja djelatnosti itd. Zato nije jasno zašto su baš te kompetencije odabrane (npr. upravljanje ustanovama je u fokusu, ali ne i privatno-javno partnerstvo, ili upravljanje proračunom je, ali ne i upravljanje troškovima ili učinkovitost javnih usluga itd.).	Većina programskih IU postiže se kroz više od 12 kolegija (od ukupno 20), a veze između kolegija i IU su previše daleke i usputne (npr. kako kolegij Upravljanje kriznim situacijama doprinosi „primjeni znanja upravljanja javnim ustanovama“? itd.).

Prema dokumentu IU\_Baltazar.pdf, koji je predočilo Visoko učilište, a koji uključuje tablice koje prikazuju povezanost između IU na razini studijskog programa i kolegija, nekoliko kolegija podržava gotovo sve programske IU (tada je samo taj kolegij potreban za postizanje programskih ciljeva i IU pa zašto su ostali kolegiji uopće potrebni? Također, fokus kolegija nije jasan, a jedan je kolegij i previše fragmentiran).

Većina nastavnih planova i programa sadrži dvije vrste ishoda učenja - minimalnu i željenu razinu. Nastavnici i prodekan za nastavu objasnili su da minimalni ishodi nisu promjenjivi i da ih određuje Stručno vijeće kao potrebne IU za svaki kolegij koje nastavnici moraju slijediti. Željeni IU su očekivani ishodi koje određuje nastavnik, a pokazuju razinu koju se nastavnik nada postići sa studentima. Prema načelima studija temeljenih na ishodima učenja (npr. OECD), IU se uvijek navode samo za minimalnu razinu. Potencijalne veće kompetencije moraju se navesti kao kriteriji za ocjenjivanje (npr. za razlikovanje između ocjena „4“ i „5“).

Postoji jedan primjer suradnje s profesionalnim tijelima na razini studijskog programa - u razvoju programa Projektni menadžment s IPMA-om, ali ta se dobra praksa ne koristi za ostale studijske programe. Studijski program Projektni menadžment zadovoljava IPMA-ine zahtjeve, ali nema dokaza na čemu se zasniva razvoj ostalih studijskih programa - profesionalni standardi, preporuke i zahtjevi stručnih tijela, međunarodni trendovi na tržištu rada u ovom studijskom polju itd.

### Preporuke za poboljšanje

Suradnja sa stručnim tijelima, poslodavcima i drugim predstavnicima tržišta rada toplo se preporučuje u svrhu razvoja suvremenih programa koji studentima pružaju kompetencije potrebne na tržištu rada.

Visoko učilište moralo bi imati jasne propise za izradu i razvoj ishoda učenja na razini programa i kolegija, temeljene na principima studija zasnovanog na ishodima i slijedeći zahtjeve EKO-a i HKO-a. Svi IU moraju biti u skladu s tim zahtjevima i načelima.

Preporučuje se započinjanje diskusije unutar Visokog učilišta te između Visokog učilišta i poslodavaca i stručnih tijela s ciljem da se razjasni koje su prenosive vještine potrebne, zašto su važne za različite razine obrazovanja i područja studija, kako su povezane s misijom i ciljevima Visokog učilišta kao i očekivanjima tržišta rada i kako se te prenosive vještine razvijaju tijekom studija (metodološki prikaz).

Ishodi učenja pojedinih kolegija moraju biti u skladu s taksonomijom IU - posebno u programima na razini 7, na kojima bi se studenti trebali orijentirati na analizu i stvaranje nečeg novog na temelju svojih znanja i iskustava, a ne samo na razumijevanje i opisivanje činjenica i konstrukcija.

### Ocjena kvalitete

Nezadovoljavajuća razina kvalitete

## **2.3. Visoko učilište dokazuje postignuće predviđenih ishoda učenja na studijskim programima koje izvodi.**

### Analiza

Postignuće IU vidljivo je samo iz kompetencije studenata nakon studija. Postizanje svih IU mora se ocjenjivati na razini kolegija (kroz provjere znanja) kao i na razini studijskog

programa (npr. obranom završnog rada, stručnom praksom, završnim ispitom, certifikacijskim ispitima itd.). Iako nastavnici ocjenjuju studente nakon svakog kolegija, ne postoji ocjenjivanje na razini studijskog programa. Svaki studijski program ima završnu tezu i / ili staž koji bi se mogao upotrijebiti za sumarno ocjenjivanje ishoda na razini programa. Ne postoje dogovoreni i jasno izraženi IU za završni rad i stručnu praksu.

Postoji dogovoren sustav za priopćavanje ishoda učenja studentima: nastavni planovi za svaki kolegij objavljuju se na sustavu Infoeduka, a nastavnici ga također predstavljaju na prvom predavanju. Nastavne metode prilagođene su postizanju željenih ishoda učenja. Unutarnja koherentnost studijskih programa nije sustavna - postizanje nekih IU trebalo bi biti postepeno, kroz različite kolegije (npr., znanje i vještine koje su teoretski naučene na specijalističkim kolegijima razvijaju se i implementiraju kroz stručnu praksu).

Iako postoje određeni dokazi (analiza ocjenjivanja za 2018./2019.) da Visoko učilište prikuplja i analizira rezultate provjera znanja (ocjene) kako bi dobilo informacije/podatke o općim rezultatima studenata, ne postoji dubinska analiza rezultata i zaključci na temelju kojih bi se moglo poboljšati procesu i metodologiju studija (npr. ako su ocjene općenito previsoke za određeni kolegij, tada se plan i program te nastavne metode i kriteriji moraju revidirati da bi se shvatilo jesu li IU prelagani za razinu studija ili su kriteriji za ocjenjivanje preniski ili je napravljena neka druga greška u procesu studiranja i nastavnoj metodologiji.).

### Preporuke za poboljšanje

Raznolikost metoda ocjenjivanja na razini kolegija je mala. Visoko učilište bi trebalo proširiti metode ocjenjivanja kako bi one bile prikladnije za procjenu postignuća planiranih ishoda učenja. Također se preporučuje upotreba više kriterija usmjerenih na IU i nastavni sadržaj u ocjenjivanju studenata, a ne fokusiranje na kriterije ocjenjivanja koji uglavnom ukazuju na formalne zahtjeve (npr. prisustvovanje nastavi).

Preporučuje se uvođenje jasnih IU za završni rad i stručnu praksu; ti IU trebali bi biti u skladu s ishodima na razini programa. Visoko učilište mora implementirati sustav za analiziranje i korištenje rezultata studenata u svrhu prikupljanja povratnih informacija za konstantno poboljšavanje studijskih programa i provjera znanja.

Stručno povjerenstvo predlaže da Visoko učilište ne bi trebalo samo pokušati procijeniti stopu zaposlenosti i nezaposlenosti diplomiranih studenata, već se također usredotočiti na kompetencije koje su studenti stekli za vrijeme studija. Kako broj studenata na nekim studijskim programima pada, to je važno pitanje za održivost i fokus tih programa.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## **2.4. Postupci planiranja, predlaganja i prihvaćanja novih te revizije ili ukidanja postojećih programa uključuju povratne informacije studenata, poslodavaca, strukovnih udruženja i alumnijskih.**

### **Analiza**

Visoko učilište gotovo svake godine značajno mijenja studijske programe, ali nije reguliralo razvojni proces na kojem se te promjene zasnivaju kao ni povratne informacije dionika ili stručnosti koje se pri tom uzimaju u obzir. Visoko učilište nije uspostavilo sustavni i održivi postupak prikupljanja redovitih i sadržajnih podataka o snalaženju studenata/diplomanata na tržištu rada. Stručno vijeće donosi odluke o potrebnim poboljšanjima studijskih programa, ali izvori i prikupljanje podataka na kojima se to zasniva nisu jasni - nedostaje sustavni pregled potreba za poboljšanjima koji bi uključivao sve dionike.

Visoko učilište organizira ankete za prikupljanje povratnih informacija poslodavaca. Međutim, povratne informacije dobivene od predstavnika poslodavaca nisu bile korisne za određivanje točnih područja izvrsnosti studenata nakon diplomiranja. Stoga bi se kroz studij trebao bolje razvijati sustavniji pristup koji bi bio više orijentiran na vještine potrebne za tržište rada s ciljem razvijanja relevantnih IU i stvaranje potencijalnih ad hoc stručnjaka/menadžera za tržište. Nije jasno kako se zatvara krug osiguranja kvalitete uzimajući u obzir informacije iz anketa, glas studenata, komentare poslodavaca i drugih dionika kako bi se osiguralo da odluke i preporuke utječu na buduće planiranje s ciljem razvijanja najprikladnijih strategija obrazovanja i učenja.

Prema informacijama sa sastanaka, Visoko učilište nema određena pravila ili uvjete za pokretanje ili zatvaranje studijskih programa. Iako je na nekim programima upisano i studira samo nekoliko studenata, Visoko učilište ih nije zatvorilo. Pokreću se novi studijski programi, ali ni u Samoanalizi niti tijekom sastanaka nisu ponuđeni dokazi o pravilnoj (financijskoj) analizi (npr. kako nova specijalizacija može utjecati na upis na ostale studijske programe, koliko se studenata mora upisati da studij ne bi radio u minusu, koji su potrebni resursi itd.).

### **Preporuke za poboljšanje**

Preporučuje se da Visoko učilište uspostavi jasan i sustavan postupak prikupljanja i primjene informacija različitih dionika (studenata, poslodavaca, alumnijskih, akademskog osoblja, stručnih tijela itd.) u svrhu razvoja studijskih programa. Visoko učilište trebalo bi obavještavati poslodavce, zajedno s alumnijima i studentima viših godina, o nedavnim poboljšanjima programa i pokazati otvorenost za stalni razvoj utemeljen na dokazima.

Visoko učilište trebalo bi mapirati generalne izvore iz kojih barem jednom godišnje može dobivati informacije o potrebi za promjenama studijskih programa (npr. promjene profesionalnih standarda, zakonodavstva, modeli kompetencija u profesijama, nova analiza tržišta rada, regionalne strategije itd.) i važne promjene primijeniti u studijskim programima.

Visoko učilište trebalo bi motivirati nastavno osoblje da unaprjeđuje i ažurira nastavne planove i programe, a time i cijele studijske programe te svim dionicima davati povratne informacije o razlozima i vrstama provedenih promjena.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## 2.5. Visoko učilište osigurava usklađenost ECTS bodova sa stvarnim studentskim opterećenjem.

### Analiza

Prema pravilima Visokog učilišta, 1 ECTS bod odgovara 25 - 30 sati studentskog rada (Samoanaliza, 2.5.), što je u skladu s općim zahtjevom Europske komisije, ali većina visokih učilišta ima interni propis o tome koliko točno jedan ECTS bod podrazumijeva sati studentskog rada (npr. na Sveučilištu u Zagrebu, 1 ECTS bod znači 28 sati studentskog rada). Analize radnog opterećenja učenika (Samoanaliza, 2.5.) otkrivaju nekoliko problema:

1. "Vođeno učenje" spominje se u svakom kolegiju, ali nastavni planovi i programi ne pokazuju nikakve vođene nastavne aktivnosti.
2. Ukupan broj sati studentskog rada (posljednji stupac u tablici) nije uvijek izražen u ECTS bodovima na isti način (npr. 3 ECTS-a mogu značiti da je ukupan broj sati rada za studente bilo gdje između 75 - 95 sati - studijski program Menadžment javnog sektora)
3. U studijskom programu Komunikacijski menadžment, svi kolegiji imaju 15 sati predavanja, neovisno o dodijeljenom broju ECTS bodova (kolegiji od 3, 4 ili 5 ECTS-a svi imaju 15 sati predavanja).
4. Neki studijski programi uopće ne uključuju vježbe, laboratorijske vježbe, terenski rad, praktikume.
5. Količina samostalnog studentskog rada nije objašnjena ili se niti ne spominje u nastavnom programu.
6. Radno opterećenje studenata povezano sa stručnom praksom i završnim radovima nije uključeno u tablice.

Svi ovi dokazi pokazuju da nedostaje jasno razumijevanje glavnih principa studija utemeljenih na rezultatima (sve, čak i broj ECTS bodova, temelji se na ishodima učenja), a Visoko učilište nije postavilo jasna pravila i principe za organizaciju i razvoj studija. ECTS bodovi većine kolegija nisu pravilno raspoređeni. Kriteriji za dodjelu ECTS bodova nisu jasno definirani. Nije jasno dodjeljuju li se ECTS bodovi prema povratnim informacijama dionika, stvarnom opterećenju učenika ili nastavnim satima.

Općenito, broj ECTS-ova za pojedini kolegij trebao bi proizlaziti iz IU tog predmeta - koliko vremena prosječnom studentu treba da bi postigao predviđene IU na minimalno prihvaćenoj/prolaznoj razini. Prema razgovorima s prodekanom za nastavu, Stručno vijeće odlučuje o broju bodova za pojedini kolegij na temelju važnosti tog kolegija za

studijski program. To više predstavlja razvoj studijskog programa temeljen na ulaznim informacijama, nego na rezultatima.

Budući da većina nastavnih planova ne sadrži dovoljno informacija o zadaćama i drugim individualnim zadacima koje studenti moraju obavljati izvan učionica, ne postoji osnova za procjenu ili kontrolu stvarnog radnog opterećenja studenata od strane Stručnog povjerenstva.

### Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se dodjeljivanje ECTS bodova u skladu sa stvarnim opterećenjem studenata i/ili satima nastave, a na temelju analize povratnih informacija studenata, nastavnika i dionika.

Visokom učilištu se preporuča da u svim studijskim programima uvede stručnu praksu kao redovan kolegij s odgovarajućim brojem ECTS bodova. Uloga završnih radova u studijskim programima mora se analizirati i iskazati u odgovarajućem broju ECTS bodova.

Preporučuje se da se Visoko učilište postavi pravila/načela za raspodjelu i formiranje bodova. Ta se pravila moraju temeljiti na načelima učenja zasnovanog na rezultatima, a s njima bi trebali biti upoznati svi zaposlenici (i članovi Stručnog vijeća i odbora za studijske programe).

### Ocjena kvalitete

Nezadovoljavajuća razina kvalitete

## 2.6. Studentska je praksa sastavni dio studijskih programa.

### Analiza

Studijski programi uključuju različitu količinu studentske prakse - npr. „Stručna praksa“ (8 bodova) iz studija Poslovanje i upravljanje i „Specijalistička praksa“ (3 ili 4 bodova) na stručnim diplomskim studijima. Prema analizi dostupnih studijskih programa i opisima stručne prakse, praksa nije sastavni dio programa, a nedostaje i koherentnost s ishodom učenja na razini studijskih programa i pojedinih kolegija. Visoko učilište omogućava razne alternativne načine za obavljanje stručne prakse: redovita praksa u kompanijama (student sam nađe mjesto), stažiranje u kompanijama (Visoko učilište nađe mjesto), student obavi praksu na svom uobičajenom radnom mjestu, radionice na Visokom učilištu, sudjelovanje u razmjeni Erasmus i druge mješovite opcije (npr. određeni zadaci na Visokom učilištu, terenska nastava itd.). Budući da te alternative nisu jasno povezane s procjenom ishoda učenja (na koji način Visoko učilište osigurava postizanje predviđenih ishoda učenja, bez obzira na odabrani način odrađivanja prakse), takva ogromna raznolikost nije prihvaćena. Sudeći prema intervjuima, postojeći sustav također nije jasan za različite strane (poslodavci - supervizori, studenti i voditelji studijskih programa).

Stručna praksa uglavnom se odvija u stvarnim tvrtkama, a studente se potiče da sami pronađu mjesto za praksu. Obavljanje prakse na vlastitom radnom mjestu studenta je dopušteno. Cilj stručne prakse i uloge uključenih strana (student, Visoko učilište i tvrtka) dogovaraju su tripartitnim sporazumima. Opći cilj stručne prakse je pružiti studentima stvarno radno iskustvo te mogućnost korištenja stečenih znanja i vještina u stvarnom svijetu. Nažalost, dokumenti Visokog učilišta i povratne informacije studenata (intervjui) ne odražavaju postizanje postavljenog cilja - rezultati učenja stažiranja nisu ispravno izraženi, proces odrađivanja prakse nije dokumentiran, a metode ocjenjivanja, kriteriji i ocjenjivači nisu jasni.

Tijekom razgovora, jedan je koordinator studijskog programa spomenuo da studenti, zajedno sa svojim voditeljem prakse, mogu odrediti vlastite ishode učenja za praksu. Da, studenti i supervizori mogu se složiti oko pojedinačnih ciljeva i aktivnosti, ali postignuti ishodi učenja moraju biti jednaki za sve studente kako bi se osigurala kvaliteta studija, a svi studenti moraju steći barem minimalnu razinu ishoda učenja u praksi kako bi ostvarili očekivane IU na razini studijskog programa.

Da bi prošli stručnu praksu, na nekim studijskim programima studenti trebaju samo predočiti ugovor s poslodavcem i donijeti potvrdu mentora iz kompanije da je sudjelovao u aktivnostima stručne prakse. Nažalost, to nije prikladan način da se osigura postizanje potrebnih kompetencija (zadovoljeni su očekivani ishodi). Na nekim se studijskim programima koristi dnevnik prakse, ali ne na dosljedan način i ne kao uvjet koji je postavilo Visoko učilište. Procjena postignutih IU uvijek je odgovornost visokih učilišta; vanjski mentori mogu biti uključeni, ali prema intervjuima, očito je da u nekim slučajevima samo vanjski mentor ocjenjuje praksu, dok uloga mentora prakse na Visokom učilištu ostaje nejasna.

### Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se uspostaviti jasan proces obavljanja stručne prakse za svaki studijski program (proces može biti isti za nekoliko studija jer je glavni cilj isti - pružiti studentu mogućnost korištenja postignutih kompetencija u stvarnom radnom okruženju) i pojasniti pitanja povezana s ishodima učenja, ulogama uključenih strana, radnom opterećenju studenata povezanog s praksom i provjerama znanja.

Morao bi postojati sustavni pristup i provedba provjera znanja – bez obzira na odabrani model prakse, studente se mora ocjenjivati na temelju postignuća očekivanih IU. Provjera znanja se mora temeljiti na informacijama koje su bogate sadržajem (npr. studentska analiza njihovih zadataka), a ne samo na formalnim potvrdama.

Visoko učilište trebalo bi razviti smjernice za praksu za vanjske mentore (cilj i IU prakse, popis očekivanih zadataka koje studenti trebaju obaviti tijekom stažiranja, organizacija i kriteriji za ocjenjivanje itd.), koje bi trebale povećati kvalitetu prakse u cjelini.

### Ocjena kvalitete

Nezadovoljavajuća razina kvalitete



### III. Nastavni proces i podrška studentima

#### **3.1. Uvjeti za upis ili nastavak studija usklađeni su sa zahtjevima studijskog programa, jasni su, objavljeni i dosljedno se primjenjuju.**

Visoko učilište ima tri moguća načina za upis studenata: na temelju rezultata državne mature (putem Nacionalnog informatičkog sustava prijava na visoka učilišta - NISpVU), rezultata razredbenog ispita koji su drugačiji za svaki studijski program (izravna prijava na Visoko učilište), ili prebacivanjem s drugog visokog učilišta (Samoanaliza, 3.1.). Uvjeti za upis na studijske programe objavljuju se na službenim internetskim stranicama Visokog učilišta, a postoji i brošura koja se može preuzeti ([internetska stranica Visokog učilišta](#)), a budućim je studentima dostupna i u uredu Studentske službe.

Na prijemnom ispitu za preddiplomski studij Poslovanje i upravljanje, svi kandidati moraju položiti zajednički ispit iz opće kulture (opća informiranost, osnove državnog uređenja, hrvatski jezik i književnost te engleski ili njemački jezik). U skladu s odabranim studijskim programom, imaju dodatne testove koji obuhvaćaju srednjoškolsko gradivo - matematiku za Poslovnu ekonomiju i financije i Informatičke tehnologije, prijemni ispit za Informatičke tehnologije također uključuje informatiku i engleski jezik, sociologija se traži za Kulturni menadžment, a hrvatski jezik u poslovnom komuniciranju za Menadžment uredskog poslovanja.

Prema dokazima prikupljenim prilikom posjeta, studenti koji su prijelaznici s drugih institucija nemaju razredbeni ispit, već se prijavljuju putem elektroničkog prijavnog obrasca na stranici Visokog učilišta. Studentima prijelaznicima mogu se priznati prethodno položeni kolegiji pod uvjetom da predaju svoje nastavne programe predmeta koje su položili na prethodnom visokom učilištu (dokaz: odluka o priznavanju ocjena s drugih visokih učilišta).

#### **Preporuke za poboljšanje**

Preporučuje se razviti zahtjevnija pitanja za razredbeni ispit koja bi pokrivala opće znanje i sociologiju. Uz to, preporučuje se da Visoko učilište potiče upis studenata s položenom državnom maturom.

#### **Ocjena kvalitete**

Zadovoljavajuća razina kvalitete

#### **3.2. Visoko učilište prikuplja i analizira podatke o napredovanju studenata na studiju i na temelju njih osigurava kontinuitet studiranja i završnost studenata.**

#### **Analiza**

Temeljem dokaza prikupljenih tijekom posjeta, Visoko učilište analizira postotke prolaznosti, odustajanja od studija i završavanja studija, ali samo za posljednjih nekoliko godina (Analitički prilog, tablice 3.4. i 3.5.). Prema Samoanalizi, Visoko učilište

organizira „program tutorstva“ (profesori imaju konzultacije sa studentima koji imaju poteškoća u učenju). „Program tutorstva“ je dostupan, no informacije dobivene na sastanku sa studentima govore da ga studenti ne koriste i da sve rješavaju „licem u lice“ s profesorima tijekom predavanja (razgovor sa studentima).

Visoko učilište je uvelo novi informacijski sustav (Samoanaliza 3.1.) Infoeduku, koji je zamijenio ISVU sustav s ciljem ostvarivanja bolje kontrole nad pohađanjem nastave, ocjenama i prolaznosti studenata; također, kao korisnicima ovog sustava, studentima su na raspolaganju svi potrebni materijali i dokumenti. Na temelju podataka prikupljenih kroz novi sustav, Visoko učilište planira objaviti izvješće o akademskim postignućima svojih studenata. Na sastancima s nastavnicima, Povjerenstvo je utvrdilo da studenti vole koristiti novi sustav Infoeduku kao "cyber" referadu, a da istovremeno koriste i stari sustav "Baltazar" za nastavne materijale (intervju sa nastavnicima). U Samoanalizi je spomenuto da je Visoko učilište osnovalo Karijerni centar, ali prema informacijama dobivenih na sastanku s prodekanima, njegove se usluge ne koriste jer još nije u potpunosti realiziran (razgovor s prodekanima).

Uočeno je da je završnost preddiplomskih studija niža od ostalih studijskih programa i da je stopa odustajanja od studija viša (Analitički prilog, tablica 3.5). Uprava Visokog učilišta navodi da mnogi studenti imaju problema s polaganjem matematike, a neki od njih prebacuju se na druga visoka učilišta nakon prve godine (razgovor s upravom).

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da dosljedno prati napredak studenata analiziranjem studijskih godina, kolegija, ocjena i prolaznosti, kako bi dobili uvid u njihov napredak i potaknuli ih da polažu kolegije te na taj način povećali završnost studija.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## 3.3. Visoko učilište osigurava poučavanje usmjereno na studenta.

### Analiza

Visoko učilište potiče nastavnike da na svojim predavanjima koriste različite nastavne metode, ovisno o vrsti kolegija; na primjer: rad na projektu, igranje uloga, analize, vođene rasprave, demonstracije, prezentacije (pojedinačne ili timske), studije slučaja i neke kreativne tehnike poput *design thinking*, ali i „ex cathedra“ (Samoanaliza). Većina nastave je u popodnevnim satima, a ponekad izvanredni i redovni studenti imaju predavanja zajedno za neke kolegije (intervju sa studentima), što bi trebalo izbjegavati. Visokom učilištu se preporučuje da nastavu za redovite i izvanredne studente organizira odvojeno za slučajeve kada oni nemaju isti broj kontakt sati.

Za izvanredne studente, Visoko učilište je uvelo „online studij“, tako da studenti koji ne mogu prisustvovati nastavi ipak mogu pohađati predavanja koristeći Moodle (pristup snimljenim predavanjima), tj. Baltazar sustav (intervju s nastavnicima). Jedan od alata

za provođenje online predavanja je Adobe Connect (koji se koristio i prije), koji omogućava studentima da čuju profesora i virtualno sudjeluju u predavanju (Samoanaliza, 3.3.).

Studenti ocjenjuju predavanja putem studentskih anketa; sudeći prema njihovim rezultatima, većina studenata je zadovoljna profesorima i predavanjima, ali žale se na neodgovorene email poruke i nesigurnost uzrokovanu činjenicom da su ponekad za jedan kolegij zadužena 3 profesora. Visokom učilištu se preporučuje da uključi više stručne prakse i/ili praktičnog pristupa studiranju (studentske ankete). Što se tiče konzultacija - studenti su se složili da su profesori dostupni u zakazane sate i da ih, ako to vrijeme nije prikladno za studente, mogu kontaktirati na mobilne telefone kako bi postavili pitanja ili dogovorili konzultacije u drugo vrijeme.

### Preporuke za poboljšanje

Trebalo bi preispitati odluku o zajedničkim predavanjima za redovite i izvanredne studente jer je njihov broj kontaktnih sati različit, tako da će jedna grupa propustiti dio sadržaja predmeta ako ne budu imali sva predviđena predavanja. Osim toga, redoviti i izvanredni studenti imaju različita znanja i iskustva, tako da zajednička nastava ne predstavlja dobar pristup.

Email kao način službene komunikacije između studenata i nastavnika je prikladan za većinu studenata, posebno za izvanredne studente, pa bi Visoko učilište trebalo predložiti pravilo o odgovaranju u roku od 24 sata radnim danima ili nešto slično. Također, praksu da 3 nastavnika sudjeluju u izvođenju istog kolegija trebalo bi provjeriti pomoću studentskih anketa i preispitati ako se ispostavi da je zbunjujuća.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## 3.4. Visoko učilište osigurava odgovarajuću podršku studentima.

### Analiza

Informacije o upisu za buduće studente mogu se pronaći u Pravilniku o studiju, na internetskim stranicama i u brošurama Visokog učilišta (Samoanaliza 3.1.). Na temelju informacija sa sastanka sa prodekanima, karijernu podršku studentima pružaju njihovi profesori/mentori (intervju s prodekanima). Za podršku u studiranju postoji „program tutorstva“ (Samoanaliza 3.4.). S druge strane, Karijerni centar je uspostavljen, ali studentima ne omogućava podršku za studiranje i buduće karijere (intervju s upravom).

Ako postoje strani Erasmus studenti, profesori za njih održavaju konzultacije i, ako je to moguće, uključuju ih u predavanja s redovitim studentima. Visokom učilištu se preporuča da se više predavanja održava na engleskom jeziku (intervju sa nastavnicima). Također, studenti su na sastanku rekli da profesori uključuju strane Erasmus studente u terenske izlete s redovitim studentima u okviru studijskog programa Menadžment u kulturi (intervju sa studentima). Visoko učilište organizira

predavanja u poslijepodnevnim satima i u subotu kako bi izvanredni studenti mogli pohađati predavanja, ili ako nisu u mogućnosti sudjelovati, mogu koristiti online nastavne mogućnosti (intervju sa nastavnicima).

Prema informacijama sa sastanka sa studentima, oni su zadovoljni djelatnicima iz studentske referade, knjižnice i Odjela za međunarodnu suradnju kao i njihovim uslugama (intervju sa studentima). Studenti su obaviješteni da imaju studentskog pravobranitelja (intervju sa studentima), da je osoba nedavno izabrana i koje su joj obveze. Visoko učilište zapošljava 23 administrativna djelatnika i 3 osobe u svojstvu tehničkog osoblja (Samoanaliza 3.4.).

### Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se pokretanje Karijernog centra kako bi studenti znali gdje mogu dobiti psihološku, karijernu i nastavnu podršku; također se preporučuje uspostavljanje sustava tutorstva sa starijim i iskusnijim studentima s dobrim znanjem engleskog jezika, koji bi mogli pomoći dolaznim Erasmus studentima sa simultanim prijevodom, kako bi se mogli pridružiti predavanjima na hrvatskom jeziku s drugim studentima i lakše se prilagodili novom studijskom okruženju.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete.

## **3.5. Visoko učilište osigurava podršku studentima iz ranjivih i podzastupljenih skupina.**

### Analiza

Prema sastanku s upravom, kontakti za studente iz ranjivih i nedovoljno zastupljenih skupina su referada, prodekan za nastavu ili voditelji studija, jer ne postoji poseban ured ili osoba koji bi ih vodili kroz postupak upisa, niti osoba s javno dostupnim kontakt informacijama (sastanak s upravom).

Kao što je već spomenuto u ovom izvješću, predavanja za izvanredne studente održavaju se poslijepodne i subotom, a ukoliko ne mogu pohađati nastavu, mogu koristiti online način učenja i prisustvovati predavanjima. Visoko učilište je osiguralo 5 parkirnih mjesta za osobe s invaliditetom, koja se nalaze u blizini glavnog ulaza u zgradu, a postoji i rampa (5 % nagib i 125 cm širine) tako da osobe s invaliditetom mogu ući. Na glavnom ulazu nalaze se dvostruka automatska klizna vrata, a pored ulaza je referada, studentski restoran, sanitarna prostorija prilagođena osobama s invaliditetom i lift koji povezuje prizemlje s gornjim katom (Samoanaliza, 3.5.).

Na temelju informacija dobivenih na sastanku s upravom, Visoko učilište se trudi zadovoljiti potrebe studenata s invaliditetom i prilagoditi im nastavne metode i tipove ispita (razgovor s upravom). Visoko učilište odobrava određene popuste na iznos školarine kao oblik financijske potpore studentima, npr. obiteljski popust – 15 % ili popust za najboljeg studenta – 50 % popusta na iznos školarine. Također, uprava je izjavila da imaju novi način plaćanja školarine (u dvanaest rata) i da produžuju razdoblje

plaćanja. Ako student izgubi posao ili ima ozbiljnih zdravstvenih problema, može „zamrznuti“ akademsku godinu (razgovor s upravom).

### Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se kreiranje ili razvoj smjernica za nastavno osoblje o podučavanju studenata s invaliditetom, na primjer, korištenjem nekih materijala za usavršavanje kako bi unaprijedili svoje nastavne metode za učenike s invaliditetom. Također, Visoko učilište bi moglo uvesti određene popuste ili neku vrstu financijske potpore za studente s invaliditetom kako bi ih potaknulo da se prijave na njihove studijske programe.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## 3.6. Visoko učilište omogućava studentima stjecanje međunarodnog iskustva.

### Analiza

Međunarodna mobilnost studenata odvija se kroz Erasmus i Jean Monnet program u sklopu Europskog programa za cjeloživotno učenje te tekući program Erasmus+, koji obuhvaća razdoblje od 2014. do 2020. godine. (Samoanaliza, 3.6.). Studenti su obaviješteni o mogućnostima za završetak dijela studija u inozemstvu, u trajanju od jednog semestra ili čitave akademske godine, ili za stažiranje u sklopu programa Erasmus+ (intervju sa studentima). Sve informacije o međunarodnom iskustvu dostupne su na internetskim stranicama Visokog učilišta, a studenti se za daljnja pitanja mogu obratiti i voditelju Odjela za međunarodnu suradnju.

Odjel za međunarodnu suradnju pomaže studentima u svim fazama mobilnosti, od pružanja informacija o prijavi do okončanja postupka priznavanja stečenih ECTS bodova. Studenti koji dio studija provode na razmjeni imaju potpunu podršku i pomoć prodekana za nastavu kao i voditelja svojeg studijskog programa, koji sa studentima dogovaraju sve pojedinosti vezane za njihovo studiranje na stranim institucijama i provjeravaju kompatibilnost kolegija s onima na inozemnim visokim učilištima. Studentska referada izdaje potvrde, prijepise i drugu dokumentaciju koja je studentima potrebna za prijavu na neko inozemno visoko učilište (Samoanaliza, 3.6.). Prema dokazima koji su predloženi tijekom posjeta, Visoko učilište ima sustav priznavanja ECTS bodova stečenih na nekoj drugoj instituciji (dokument - priznavanje ECTS bodova za odlazne studente).

Prije nego što studenti odu u inozemstvo, traže kolegije sa sličnim ishodima kao na matičnoj ustanovi, s istim ili sličnim brojem ECTS bodova. Ako je mala razlika u broju ECTS-a, matično Visoko učilište prilagodi broj stečenih ECTS bodova svojem broju bodova (razgovor s voditeljem Odjela za međunarodnu suradnju). Prema informacijama sa sastanka sa studentima, oni su zadovoljni pomoći dobivenom tijekom procesa prijave i čitavim Erasmus iskustvom. Prema drugim dokazima – studentska anketa – studenti dobivaju sve informacije vezane uz Erasmus od Odjela za međunarodnu suradnju i studenata koji su već imali Erasmus iskustvo (intervju sa studentima).

Voditelj Odjela za međunarodnu suradnju (intervju) izjavio je da Visoko učilište godišnje pošalje 2-3 studenta na međunarodnu razmjenu, a u Analitičkom prilogu Samoanalizi (tablica 3.6.) Povjerenstvo je pronašlo drugačiji podatak o 60 studenata koji su bili na razmjeni u posljednjih pet godina. Visoko učilište imalo je dva Erasmus+ projekta za studente – *Clustering Creativity* i *Academic Writing Online*, a ima i Erasmus info dane za sve koji žele steći međunarodno iskustvo - studente, nastavnike, nenastavno osoblje (intervju s voditeljem Odjela za međunarodnu suradnju).

### Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se povećati broj odlaznih studenata koji će steći međunarodno iskustvo, navesti studente da tijekom studija više koriste stranu literaturu kako bi poboljšali svoje jezične vještine i potaknuti ih da koriste program Erasmus+ za odrađivanje stručne prakse u inozemstvu jer je praksa obavezni element na stručnim studijima.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## 3.7. Visoko učilište osigurava povoljne uvjete za studiranje inozemnih studenata.

### Analiza

Informacije o mogućnostima za upis dostupne su na internetskoj stranici Visokog učilišta, na njegovoj engleskoj verziji ([Erasmus book 2019](#)), a postoji i katalog ([English courses catalogue 2019](#)) tečajeva koji se izvode na engleskom jeziku. Odjel za međunarodnu suradnju pruža podršku stranim studentima i organizira njihov boravak u smislu pružanja informacija i pomoći s pripremom dokumentacije, organiziranju putovanja i pružanju pomoći u pronalazhenju smještaja, upisu na kolegije i prijavi na policiju, a pomaže im i da sudjeluju u kulturnim i društvenim aktivnostima (Samoanaliza 3.7.).

Visoko učilište pruža određene kolegije na engleskom jeziku kao dio preddiplomskog stručnog studija Poslovanje i upravljanje te specijalističkog diplomskog studija Komunikacijski menadžment (Samoanaliza, 3.7.). Prema informacijama sa sastanaka sa studentima i voditeljem Odjela za međunarodnu suradnju, neki strani studenti integrirani su s hrvatskim kolegama - predavanja se održavaju na engleskom jeziku ili nastavnici održavaju konzultacije s Erasmus studentima (intervjui). Ako ima više stranih studenata, za njih se ponekad drže zasebna predavanja na engleskom jeziku. Visoko učilište pristiglim studentima nudi predavanja iz osnova hrvatskoga jezika kako bi se lakše prilagodili novom okruženju (intervju s voditeljem Odjela za međunarodnu suradnju).

Povratne informacije dolaznih studenata o njihovom zadovoljstvu Visokim učilištem prikupljaju se u jednom dokumentu koji se može preuzeti sa sustava, ali to su informacije od svih dolaznih studenata zajedno, a ne pojedinačno (dokumenti na

Visokom učilištu). Struktura pristiglih studenata u posljednjih pet godina prikazana je u Analitičkom prilogu - 1 strani student je boravio na ustanovi 3 mjeseca, a 18 studenata provelo je više od 3 mjeseca na Visokom učilištu (Analitički prilog, tablica 3.6.).

### Preporuke za poboljšanje

Preporuka je da se dolaznim studentima, posebno na specijalističkom diplomskom studiju, ponudi više kolegija na engleskom jeziku, a manje u obliku konzultacija, kako bi zaista mogli odslušati predavanja koja su im obećana.

Visoko učilište trebalo bi napraviti posebnu anketu za dolazne studente u kojoj bi oni pojedinačno dijelili svoja iskustva i prijedloge za poboljšanje. Visoko učilišta možda bi moglo ponovno razmisliti o uvođenju cijelog studijskog programa na engleskom jeziku, čime bi poboljšalo kompetencije svojih studenata za međunarodno okruženje, kao i privlačnost studijskog programa za strane studente.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## 3.8. Visoko učilište osigurava objektivno i dosljedno vrednovanje i ocjenjivanje studentskih postignuća.

### Analiza

Kriteriji i metode za ocjenjivanje mogu se naći u nastavnim planovima za pojedine kolegije. Na sastanku s Povjerenstvom, studenti su izjavili da su upoznati s kriterijima za dobivanje pojedinih ocjena, da su im objašnjeni ishodi učenja i da svoje nastavne planove i programe mogu vidjeti na sustavu „Moodle“, odnosno „Baltazar“ (intervju). Tijekom sastanka s nastavnicima, Povjerenstvo je saznalo da oni koriste različite nastavne metode, ali da one nisu uvijek usklađene s ishodima kolegija; na primjer, ishod učenja trebao bi biti kvalificiranost za timski rad, a metoda provjere znanja je pismeni ispit (dokument na Visokom učilištu). Kriteriji za provjeru znanja uglavnom su usmjereni na formalne uvjete (npr. prisustvovanje nastavi ili samo nekakva prezentacija), a ne toliko na sadržaju i na sadržajem-bogate provjere postignute razine ishoda učenja. Metode za provjeru znanja također su prilično jednodimenzionalne – uglavnom su to pismeni ispiti, a nedostaje metoda koje pokazuju sposobnosti studenata za analiziranje, integriranje i stvaranje.

Prema informacijama sa sastanaka s upravom i nastavnicima, Visoko učilište plaća za usavršavanje svojih nastavnih djelatnika - kako napisati ishode učenja za svoje kolegije - Algebra, tečajevi koje održava AZVO, zatim tečajevi koji bi mogli pridonijeti poboljšanju kolegija (na primjer, *design thinking*), a postoje i obavezna usavršavanja poput pedagoško - psihološkog obrazovanja bez kojeg asistenti ne mogu postati profesor (intervju). Provodi se anketa u kojoj studenti anonimno ocjenjuju nastavnike i kolegije, nastavnici dobivaju povratne informacije, a rezultati se javno objavljuju. Prema sastancima sa studentima i upravom, žalbeni postupak ne postoji jer studenti izražavaju svoje nezadovoljstvo, a nastavnici se pokušavaju sastati s njima i riješiti probleme - bilo

je pritužbi na postotak predavanja koje izvanredni studenti moraju odslušati, pa se uprava složila da ga smanji na 40 % (prije toga je bilo 60 % kao i za redovne studente) (intervju). Od dokaza, Povjerenstvo je vidjelo primjer zahtjeva (dokument na Visokom učilištu) čiji su postupak i obrazac slični žalbama i žalbenom postupku; studenti moraju ispuniti obrazac i predati ga referadi, a zatim dekan donosi odluku u roku od tjedan dana. Bilo je zahtjeva za odgodu plaćanja školarine i za prebacivanje s redovnog na izvanredni studij.

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da procijeni objektivnost i pouzdanost ocjenjivanja – predstojnici odjela i prodekan za nastavu mogu prisustvovati predavanjima i ocjenjivati nastavne metode i izvođenje nastave. Preporučuje se veća raznolikost metoda ocjenjivanja i bolja povezanost između metoda provjera znanja, kriterija za ocjenjivanje i ishoda učenja.

Visoko učilište moralo bi posvetiti više pažnje integriranju načela i metoda formativnog ocjenjivanja u studije. Potrebno je uskladiti nastavne metode i kriterije za ocjenjivanje svakog kolegija.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## **3.9. Visoko učilište izdaje diplomu i dopunske isprave o studiju u skladu s odgovarajućim propisima.**

### Analiza

Veleučilište po završetku preddiplomskog i diplomskog studija studentima izdaje diplomu na hrvatskom i engleskom jeziku kojom se potvrđuje završetak studija i stjecanje određenog akademskog naziva. Uz diplomu, Veleučilište svakome studentu izdaje i dopunsku ispravu o studiju na hrvatskom i engleskom jeziku u skladu s važećim propisima. (dokument na Visokom učilištu). Na zahtjev studenta duplikat dopunske isprave ili dopunsku ispravu moguće je izdati i na nekom drugom jeziku, uz plaćanje novčane naknade u skladu sa Zakonom te Odlukom o cijeni školarine za studijske programe Veleučilišta i popustima na cijenu godišnje školarine, koja je dostupna u Službi za urudžbene poslove, poslove studentske referade i arhivske poslove. (Samoanaliza 3.9.).

Dopunska isprava o studiju sadrži dodatne podatke o studiju, stečenoj kvalifikaciji i razini stečene kvalifikacije (stupanj kvalifikacije, trajanje studija, razina obrazovanja potrebna za pristup studiju), sustavu ocjenjivanja, podatke o mogućnostima zapošljavanja odnosno uključivanja u daljnje studijske programe, podatke o sustavu visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj te pregled predmeta koje je student položio tijekom studija, s ostvarenim ECTS-bodovima i ocjenama te stečenim kompetencijama. Diplome i dopunske isprave o studiju uručuju se studentima na svečanoj promociji.



Svečana oprema (tuljac i dr.) u kojoj se uručuje diploma i dodatna isprava o studiju sadrži grb i puni naziv Veleučilišta. (Samoanaliza, 3.9.).

### Preporuke za poboljšanje

Visoko učilište trebalo bi biti pažljivo kod izdavanja dodatka diplomi za studijske programe koji su nedavno izmijenjeni za više od 25 %, pogotovo ako se promjene tiču ECTS bodova.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## 3.10. Visoko učilište vodi brigu o zapošljivosti studenata nakon studija.

### Analiza

Visoko učilište analizira zapošljivost svojih diplomiranih studenata; dokaz za to je istraživanje provedeno među alumnijima i njihovim poslodavcima, ali to je bilo jedno istraživanje provedeno na 20-30 alumnija i njihovih poslodavaca za 2018./19. godinu (dokument na Visokom učilištu). Visoko učilište upisuje oko 600 studenata svake akademske godine, tako da ovo istraživanje nije dovoljno. Visoko učilište ima kvote za upis studenata, ali nije provelo istraživanje tržišta (ili barem takvo istraživanje nije predloženo tijekom posjeta) radi usklađivanja kvota s potrebama tržišta rada.

Na sastanku s alumnijima je rečeno da Visoko učilište kontaktira svoje alumnije emailom i šalje im informacije o novim studijima i programima cjeloživotnog učenja (intervju). Prema informacijama sa sastanaka s alumnijima i upravom, ne postoji zasebno tijelo za pružanje podrške studentima u vidu njihovih budućih karijera, već oni dobivaju podršku svojih mentora (intervju s alumnijima). Studenti imaju mogućnost da stručnu praksu odrade u partnerskim organizacijama i da tamo nastave raditi i nakon diplomiranja (Samoanaliza, 3.10.), ali prema informacijama sa sastanka sa studentima, studenti ne koriste tu mogućnost, nego sami traže mjesta na kojima će odraditi stručnu praksu.

### Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se dosljedno provođenje anketa o zapošljivosti diplomiranih studenata kako bi Visoko učilište imalo uvid u to koji je studijski program potreban na tržištu rada; ta bi informacija mogla utjecati i na odluke o upisnim kvotama.

Također, Visoko učilište trebalo bi provoditi istraživanje tržišta rada svake akademske godine. Osnovani Karijerni centar mora biti tijelo koje vodi diplomirane studente kroz proces zapošljavanja.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## IV. Nastavnički i institucijski kapaciteti

### 4.1. Visoko učilište osigurava odgovarajuće nastavničke kapacitete.

#### Analiza

Visoko učilište trenutno provodi 2 preddiplomska stručna studija, Poslovanje i upravljanje i Informacijske tehnologije te 4 specijalistička diplomatska stručna studija: Financijski menadžment, Komunikacijski menadžment, Projektni menadžment i Menadžment javnog sektora (Samoanaliza 4.1.) Novi studijski program Upravljanje inovacijama - nema nastavnog plana i programa (internetska stranica) – je u tijeku, oglašava se na internetskim stranicama Visokog učilišta, ali još nije uključen u izračun radnog opterećenja nastavnika. Programi se izvode na 2 bliske lokacije, u Zagrebu (također proglašen dislociranom lokacijom) i Zaprešiću, a postoje i 2 dislocirana studija u Biogradu na Moru i Osijeku (započinju od akademske godine 2019./2020.). Studijske programe trenutno izvode 55 stalno zaposlenih djelatnika (9 profesora visoke škole, 21 viši predavač, 19 predavača, 1 redoviti profesor u trajnom zvanju, 1 izvanredni profesor, 1 docent i 3 asistenta), 3 djelatnika u kumulativnom radnom odnosu i 42 vanjska suradnika (Analitički prilog 4.1.b.). Od trenutka kada su prikupljeni podaci iz MOZVAG-a, 3 nastavnika i 1 asistent otišli su s Visokog učilišta (intervju, dokumenti na Visokom učilištu), tako da je u vrijeme posjete Visoko učilište imalo 51,5 nastavnika.

Prema predstavljenim studijskim programima, kvalifikacijska struktura nastavnika po pitanju akademskog područja i polja (Analitički prilog, tablica 4.4.) uglavnom je prihvatljiva. Većina nastavnika izabrana je u odgovarajućem području i polju. Tijekom posjeta, Povjerenstvo je pregledalo nastavne planove i programe, a glavna primjedba tiče se kvalifikacija nastavnika i njihove znanstvene, stručne i projektne aktivnosti u polju (dokumenti na Visokom učilištu), što je općenito loše (Analitički prilog, tablica 5.1.). Nadalje, studijski program Informacijske tehnologije jako je ovisan o vanjskim suradnicima: 18 od 36 (50 %) kolegija izvode vanjski suradnici, a 11 od 21 nastavnika su vanjski suradnici (52,38 %). Situacija je slična i s Menadžmentom javnog sektora, na kojem 11 od 35 kolegija (31,43 %) izvode vanjski stručnjaci, te s Komunikacijskim menadžmentom na kojem 9 od 30 kolegija (30 %) drže vanjski suradnici. Na studijskom programu Menadžment javnog sektora vidljiva je dominacija nastavnika iz društvenih znanosti i ekonomije, ali nema jasne povezanosti s područjem javnog upravljanja. Važno je napomenuti da bi studij Menadžment javnog sektora trebao imati više od dva nastavnika izabrana u polju prava. Stanje vezano uz odgovarajuće nastavne kapacitete više zabrinjava zbog povratnih informacija studenata (studentske ankete) u kojima su otkrili probleme s nastavnicima povezane s: odgovaranjem na e-mailove, razinom znanja o korištenju BAK sustava, neodržanim predavanjima te kvalitetom predavanja i nastavnika. Struktura nastavnika prikazana je u Analitičkom prilogu, tablica 4.1.b.

Visoko učilište trenutno ima 1984 studenta (Analitički prilog 3.1.). Omjer nastavnika i studenata bio je 1:25, ali nakon odlaska 3 profesora i 1 asistenta (ukupno 3,5) iznosi 1: 26,14 (Samoanaliza), što je i dalje u redu i ispod razine od 1:30; također, taj omjer predstavlja poboljšanje od posljednjeg akreditacijskog posjeta kada je bio 1:43

(Samoanaliza, 4.1.). Od prošle akreditacije, više nastavnika je napustilo Visoko učilište (16) nego što ih je zaposleno (12), a od preuzimanja podataka iz MOZVAG-a otišlo je još 3,5 nastavnika. Svrha propisivanja omjera studenata i nastavnika je da se osigura visoka kvaliteta studiranja. Prema informacijama iz studijskih programa, koji su dostupni na internetskoj stranici, broj kontakt sati sa studentima je vrlo mali: izvanredni studenti imaju samo 45 sati, dok isti studij u svom redovnom izvođenju uključuje 60 sati nastave, a ima isti broj ECTS bodova (dokumenti, internetska stranica). Neki studijski programi (Komunikacijski menadžment) izvode se sa samo 30 kontakt sati (15 sati predavanja i 15 seminara / vježbi) za 5 ECTS-a (internetska stranica), što nije dovoljno da se osigura kvaliteta studija jer ostavlja golemi udio individualnog rada i učenja. Također, treba napomenuti da je nemoguće spojiti predavanja za studente redovitog i izvanrednog studija jer većina studija ima varijacije u broju sati predavanja, 30 ili 15 sati (internetska stranica). Nadalje, jedan novi studij još nije uključen u izračun opterećenja nastavnika – Projektni menadžment u Osijeku (započinje u akademskoj godini 2019./2020.). Uzevši u obzir sve navedeno, nije jasno kako će Visoko učilište pokriti sve studijske programe s trenutnim nastavničkim kapacitetima? Očito je da se broj nastavnika smanjuje, a u trenutku posjeta Visokom učilištu nije bilo otvorenih radnih mjesta. Još više zabrinjava činjenica da je jedno od nedavnih otpuštanja provedeno kao smanjenje poslovnih aktivnosti uz plaćanje otpremnine (rujan 2019.) pa ako Visoko učilište u roku od 6 mjeseci odluči zaposliti nove djelatnike, morat će platiti globu ili prvo ponuditi položaj otpuštenom djelatniku (u skladu s hrvatskim zakonima).

Prema podacima predstavljenim u Analitičkom prilogu (tablice 4.3. i 4.4.), opterećenje nastavnika u skladu je s relevantnim zakonodavstvom, politikama i kolektivnim ugovorima, ali dublja analiza otkrila je različite probleme. Analize nastavnog opterećenja temelje se na informacijama iz Analitičkog priloga, tablica 4.3., gdje se vidi da opterećenost jako varira. Neki nastavnici koji su na istoj razini predavača/asistenta imaju dvostruko veće radno opterećenje od drugih nastavnika s istim statusom; nadalje, očito je da većina već prezaposlenih nastavnika ima i vanjske angažmane, zajedno s ostalim dužnostima na Visokom učilištu (intervju, Samoanaliza, Analitički prilog tablica 4.3.). U kombinaciji s ta dva zapažanja, valja napomenuti da studij Upravljanje inovacijama, iako je najavljen kao studijski program, nema nastavni plan i program (internetske stranica) i još uvijek nije uključen u radno opterećenje nastavnika; osim toga, dva dislocirana studija zahtijevaju 5-15 dugih tjednih putovanja tijekom semestra.

Budući da je na Visoko učilište upisano oko 600 studenata, a za većinu studijskih programa i kolegija organizirana je samo jedna grupa za predavanja ili seminare / vježbe s 120 ili više studenata (intervju), kvaliteta nastave ne može biti na odgovarajućoj razini i u skladu s predložene metode poučavanja. Nastavnici imaju različite administrativne dužnosti i nositelji su mnogih kolegija, čak do 9 (Analitički prilog, tablice 4.3. i 4.4.). Na sastancima je bilo očito da neki od njih moraju čitati nazive kolegija za koje su odgovorni (intervju) ili da imaju više od 35 dodijeljenih kolegija (posjet / Infoeduka / internetska stranica). Još jedna stvar koju treba napomenuti o nastavnom opterećenju je model u kojem 3 nastavnika izvode isti kolegij, što znači da je jedan glavni nastavnik, a ostali služe kao zamjena (intervju). To studentima omogućava izbor - ako nisu u stanju položiti ispit kod prvog nastavnika, idu kod drugog ili trećeg. Ovaj je

pristup upitan iz dva glavna razloga: kvalificiranost nastavnika za postizanje ishoda učenja i provjera razine znanja iz različitih polja. Jedan od primjera je nastavnik kojem su dodijeljeni kolegiji iz četiri različita polja poput financija, poduzetništva, mikro i makro ekonomije i turizma.

Nastavnici Visokog učilišta ostavljaju dojam da su vrlo predani i orijentirani na studente, ali postoji zabrinutost zbog njihove projektne i znanstvene izvrsnosti zbog reputacije Visokog učilišta. Još važnije, potrebno je naglasiti da su se sastanci s Povjerenstvom gotovo uvijek morali odvijati na hrvatskom jeziku zbog niske razine poznavanja engleskog jezika od strane vlastitog osoblja, uprave i vanjskih suradnika. Nastavnici su istaknuli neka važna pitanja (intervju) s kojima se potrebno pozabaviti kao što su velike grupe, nesigurnost o tome koje će kolegije nastavnici držati u sljedećoj akademskoj godini kao i pripadajućim brojem nastavnih i norma sati, nedostatak transparentnosti u internoj komunikaciji i promjena sati predavanja pojedinih kolegija bez objašnjenja.

Prema razrađenom radnom opterećenju nastavnika, vidljivo je da nastavnicima na ovom Visokom učilištu nije lako održati ravnotežu između nastavnih, stručnih i / ili znanstvenih aktivnosti (tablice 5.1., 5.3.a i 5.3.b), stručnog i osobnog razvoja i administrativnih zaduženja.

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da preispita angažman nastavnika, a postoji i problem s njihovim ukupnim opterećenjem. Konkretno, postoje mnoge situacije u kojima jedan nastavnik vodi do 9 kolegija, a onda je još izvođač na mnogim drugim. Ta situacija dovodi do toga da su pojedini nastavnici angažirani na više od 35 kolegija, zbog čega je očito da Visoko učilište mora revidirati nastavnički angažman. Dodatne napore trebalo bi uložiti u osnaživanju sadašnjih nastavnika u pogledu obrazovanja, međunarodne suradnje, projekata, uz manje radnog opterećenja i prosječno 30 sati nastave po kolegiju. Preporučuje se poboljšati službenu internu komunikaciju i plan studijskih programa. Studijske programe i opterećenost nastavnika trebalo bi odrediti i obznaniti ranije, zajedno s jasnom podjelom zadataka (tko predaje koji kolegij). Visokom učilištu se preporučuje da organizira predavanja u manjim skupinama, koje bi bile odgovarajuće veličine za predložene nastavne metode.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## 4.2. Visoko učilište osigurava odgovarajuću kvalitetu vanjskih suradnika.

### Analiza

Prema podacima predstavljenim u Analitičkom prilogu (tablice 4.3. i 4.4.), kvalifikacije i relevantno radno iskustvo vanjskih suradnika značajno se razlikuju. Neki vanjski suradnici imaju relevantno profesionalno iskustvo, a neki imaju znanstveno kao i profesionalno iskustvo. Nadalje, postoje slučajevi u kojima znanstvena aktivnost vanjskih suradnika nije predstavljena u Analitičkom prilogu, čak i kad postoji u nekim

relevantnim bazama kao što su Google Scholar i CROSB. Osim toga, postoje slučajevi kada postojeća stručna i znanstvena znanja vanjskih suradnika nisu predstavljena kao relevantna za studijske programe na Visokom učilištu. Konkretno, značajan broj vanjskih suradnika nema izbore u akademskom području ili polju (Analitički prilog, tablica 4.4.), a njihove znanstvene i stručne publikacije vezane za nastavno polje su skromne.

Ne postoje dokazi o vanjskim suradnicima i uključivanju najnovijih istraživanja, trendova i nalaza s tržišta rada u nastavni proces. Što se tiče završnih radova, jedna osoba nadzire 30-40 završnih radova, dok drugi nastavnici imaju najviše 2 rada godišnje, ili najviše 4-5 radova. Većina odabranih (intervju) vanjskih suradnika, koji su se pridružili razgovoru s Povjerenstvom, izjavila je da nisu zainteresirani za mentoriranje završnih radova.

Što se tiče stručne prakse u institucijama, potrebno je istaknuti nekoliko zapažanja: vanjski suradnici predstavili su mogućnost odrađivanja stručne prakse kroz radionice, u smislu da studenti pohađaju nekakvo usavršavanje, a u nekim slučajevima pripremaju projekt. Velika većina prakse odrađene izvan institucije povezana je sa studijem Projektni menadžment. Ogroman dio vanjskih suradnika već je zaposleno kao redoviti nastavnici na drugim visokim učilištima, što smanjuje šanse da oni ponude mjesta za odrađivanje prakse ili zaposlenje za studente. Stažiranje / stručna praksa čini se dosta slabom, a više detalja o tome navedeno je u poglavlju 2. Nadalje, značajan broj vanjskih suradnika već je u mirovini (Analitički prilog, 4.1.b i intervju), tako da više nisu aktivni u kompanijama. Kao posljednje po redu, ali ne i po važnosti, ne postoji poseban postupak ili uvjet koji osoba mora ispuniti kako bi postala vanjski suradnik na ovom Visokom učilištu. Također, neki studenti su izrazili razočaranje svojim nastavnicima kao i vanjskim suradnicima (dokument na Visokom učilištu) i otkrili da postoje problemi stupanja u kontakt s nastavnicima putem emaila ili osobno.

### Preporuke za poboljšanje

Budući da je područje visokog obrazovanja vrlo dinamično i da zahtijeva proaktivan pristup usklađen s promjenama u poslovnom okruženju, preporučuje se da struktura vanjskih suradnika bude što raznovrsnija, s inovativnijim stavom i podučavanjem o najnovijim pristupima stjecanju znanja. Visokom učilištu se preporučuje da razvije i primijeni napredne kriterije za imenovanje vanjskih suradnika i da zaposli vanjske stručnjake koji bi bili motivirani da studentima prenesu svoje dodatno iskustvo.

### Ocjena kvalitete

Nezadovoljavajuća razina kvalitete

### **4.3. Zapošljavanje, napredovanje i reizbor nastavnika temelje se na objektivnim i transparentnim postupcima koji uključuju vrednovanje izvrsnosti.**

#### **Analiza**

Visoko učilište ima Pravilnik o radu i Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu Veleučilišta, s objašnjenim dužnostima. Visoko učilište ima postupak zapošljavanja, ali nema dokaza o načinima prijave ili kriterijima za privlačenje najboljih kandidata za svako radno mjesto, a trenutni način oglašavanja natječaja nije najbolja opcija.

Visoko učilište ne zahtijeva nikakve dodatne kriterije osim minimalnih zakonskih uvjeta (internetska stranica), u smislu kriterija izvrsnosti za zapošljavanje i napredovanje. Visoko učilište nije razvilo dodatne uvjete u smislu znanstvenih, nastavnih, projektnih ili stručnih kriterija. Visoko učilište oglašava otvorene natječaje samo na vlastitoj stranici i u Narodnim novinama, bez pokušaja da dopre do šireg kruga znanstvenika iz Europske unije oglašavanjem na Euraxessu (intervju).

Na zahtjev Povjerenstva, Visoko učilište je predložilo jedan primjer nedavnog imenovanja nastavnika: osim što je prikupilo osnovne dokumente, čak ni nadležno povjerenstvo nije navelo izvrsnost nastavnika kao kriterij za zaposlenje (dokumenti na Visokom učilištu). Glavna objašnjenja bila su da imaju samo jednog kandidata za radno mjesto ili da se radi o napredovanju njihovih djelatnika (intervju).

Ova institucija ne provodi sustavno prikupljanje povratnih informacija studenata, na primjer anketiranje svakog pojedinog studenta na temu rada nastavnika (uz iznimku nekih rezultata za akademsku godinu 2018./2019.). Stoga povratne informacije studenata nisu jedan od kriterija za imenovanje i napredovanje (dokumenti na Visokom učilištu). Jedina posljedica studentske ankete je to što uprava razgovara s 10 nastavnika, onima s najboljim i najgorim ocjenama (intervju).

Izbor nastavnika u viša zvanja temelji se na evaluaciji i minimalnim zakonskim kriterijima, ali se ne ocjenjuju nikakve dodatne aktivnosti poput projekata, privlačenja dodatnih sredstava, mentoriranja završnih radova, autorstva udžbenika, međunarodne mobilnosti, javnog angažmana ili dodatnog rada sa studentima poput natjecanja ili slično. Čak i postojeći Pravilnik o napredovanju nastavnika ne propisuje nikakve druge uvjete osim zakonski propisanog minimuma. Također, ne koriste se dodatni pokazatelji izvrsnosti poput stručnih, znanstvenih ili nastavnih aktivnosti, ili dokaza o doprinosu strateškim ciljevima kao što je internacionalizacija.

Nastavnici su istaknuli neka važna pitanja (intervju) - nedostatak transparentnosti u kriterijima za napredovanje (znanstvenim, nastavnim i stručnim), nedosljednosti povezane s nositeljima kolegija ili programskom razinom studija u skladu s kvalifikacijama nastavnika te mijenjanje nastavnih sati bez objašnjenja.

#### **Preporuke za poboljšanje**

Visokom učilištu se preporučuje uvođenje dodatnih kriterija izvrsnosti za zapošljavanje i napredovanje nastavnika. Također bi trebalo uvesti jako dobro poznavanje engleskog

jezika kao dodatni minimalni kriterij za zapošljavanje. Osim toga, napredovanje bi trebalo povezati s izvrsnošću nastavnika povezanom sa stručnim, nastavnim i znanstvenim radom. Nadalje, Visoko učilište bi trebalo motivirati i cijeniti društveni doprinos svojih djelatnika u obliku javnih predavanja, a *pro bono* angažman na akademskom polju je više nego dobrodošao kao dodatni kriterij, koji čak može doprinijeti dodatnoj promociji Visokog učilišta. U skladu s ciljem internacionalizacije, a povezano s kriterijima za zapošljavanje novih nastavnika i njihovo napredovanje, preporuka je da se Visoko učilište usredotoči na vještine nastavnika koje mogu doprinijeti internacionalizaciji - jezične vještine, međunarodnu umreženost i objavljivanje na međunarodnoj razini.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

#### **4.4. Visoko učilište pruža podršku nastavnicima u njihovu profesionalnom razvoju.**

##### Analiza

Plan za stručno usavršavanje nastavnika nije predstavljen ovom Povjerenstvu ni u kojem obliku. Mobilnost nastavnika postoji, odlazna mobilnost uključivala je 50 slučajeva nastavne i 22 slučaja stručne mobilnosti (Analitički prilog, tablica 4.5.). Što se tiče dolazne mobilnosti, postoje dokazi o 13 nastavnih i 7 nenastavni boravaka. Prema informacijama iz Analitičkog priloga, svi slučajevi mobilnosti trajali su do 3 mjeseca, u okviru programa ERASMUS+ u kojem je prosječno trajanje mobilnosti oko 5 dana. Nadalje, očit je nedostatak duže nastavne mobilnosti (više od 3 mjeseca) i mobilnosti posvećene zajedničkom ili individualnom znanstvenom radu u inozemstvu. Također, nastavnici s ovog Visokog učilišta nisu uključeni u međunarodnu znanstvenu suradnju i mreže, uz izuzetak nastavnika sa studijskog programa Projektni menadžment.

Tržište EU-a osobito je zapostavljeno u smislu internacionalizacije i poboljšanja međunarodnog doseg nastavnika. Nastavnici ne sudjeluju u EU projektima i ERASMUS+ odlaznoj mobilnosti dužoj od 3 mjeseca (Analitički prilog, tablica 4.5.). Oba aspekta internacionalizacije trenutno su prilično zanemarena i predstavljaju izazov zbog razine znanja engleskog jezika nastavnika, nenastavnog osoblja i uprave.

Prema dostavljenim podacima (Samoanaliza, 4.5.) za razdoblje 2013. - 2018., Visoko učilište je osiguralo sredstva za konferencije i stipendije kako slijedi: konferencija 2013. - 2018. 95 konferencija, 177.697,00 kn, prosječno 1.800 kn; 9 školarina za doktorske studije - 324.181 kn - prosječno 36.000 kn; 3 školarine za poslijediplomske specijalističke studije - 43.450 kn, prosječno 14.500 kn i 125.905 kn za pedagoško-psihološkog usavršavanja, zbog čega je nedavno jedna skupina od četiri učitelja zajedno putovala u Osijek (intervju). Dana 20. prosinca 2018., Visoko učilište odredilo je novi maksimalni iznos za usavršavanje nastavnika u iznosu od 5000 kn po osobi (Samoanaliza, 4.5.). Školarine za doktorske i druge studije nastavnici moraju osobno financirati, a nakon što su predali prijedlog teme disertacije, mogu zatražiti prvu ratu

nadoknade, a drugu nakon dovršetka studija. Maksimalno sufinanciranje iznosi do 50 % pune školarine (intervju). Visoko učilište ima samo 10 računala i 14 nastavničkih kabineta (Analitički prilog, tablica 4.8.) za nekih 50-tak stalno zaposlenih nastavnika. Nema dokaza o bilo kakvim planovima za unapređivanje tih resursa.

Osim već spomenute pedagoško-psihološke izobrazbe, Visoko učilište ima dodatna usavršavanja za nastavnike: kako koristiti online učenje - uglavnom se temelji na tehničkim aspektima korištenja Moodle platforme, o ishodima učenja (izvodi Visoko učilište ili AZVO), a samo tjedan dana prije posjeta Povjerenstva, održana je radionica o pisanju EU projekata za studente i nastavnike (intervjui); popis sudionika nije predočen.

Osim već spomenutog, ne postoje naznake bilo kakvih drugih nagrada ili motivacija, osobito onih koji bi bili usmjereni na izvrsnost (prvenstveno znanstvenu izvrsnost), stručne uspjehe povezane uz projekte, međunarodne projekte, međunarodnu suradnju, javni angažman i slično. Nastavnici su se žalili da ne znaju točne kriterije za napredovanje ili izvrsnost (intervju).

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da poradi na osnaživanje svojih nastavnika, u većoj mjeri nego što je to slučaj sada kada ne pokriva ni punu školarinu za doktorske studije redovnih nastavnika. Preporučuje se da Visoko učilište potiče mobilnost dulje od 3 mjeseca pa čak i da je uvede kao dodatni kriterij za napredovanje. Duža mobilnost je korisna iz više razloga, a postoje i brojni izvori financiranja s punim ili djelomičnim stipendijama. Duža mobilnost nastavnicima bi omogućila uspostavljanje i izgradnju međunarodnih veza, koje su važne za buduće znanstvene i projektne suradnje. Također, dulji boravak poboljšao bi znanje engleskog jezika, čija je razina trenutno niska. Visokom učilištu se preporučuje da izradi analizu potreba za ključna područja iz kojih bi nastavnicima trebala izobrazba i da na temelju rezultata te analize donese plan obuke. Zbog financijskih razloga, preporučuje se da Visoko učilište samo organizira te obuke i istorazinsko učenje kad god je to moguće.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

**4.5. Prostor, oprema i cjelokupna infrastruktura (laboratoriji, informatička služba, radilišta i sl.) odgovarajući su za provedbu studijskih programa i osiguravaju postizanje predviđenih ishoda učenja te realizaciju stručne i/ili znanstvene djelatnosti.**

### Analiza

Visoko učilište djeluje na 3 lokacije, od kojih su dvije bile obuhvaćene posjetom - u Zaprešiću i u Lastovskoj ulici u Zagrebu. Na obje lokacije zgrade su dobro održavane i imaju odgovarajuću i prikladnu opremu. Visoko učilište ukupno posjeduje 21 učionicu s 21 računalom i 4 informatičke učionice s 114 računala pogodnih za grupni rad s do 30



studentata (Analitički prilog, tablica 4.8.). Ukupna infrastruktura za rad nastavnika na Visokom učilištu obuhvaća 14 soba i 10 računala, što je nedovoljno za rad 52 nastavnika s punim radnim vremenom; to se posebno odnosi na tih 14 prostorija kada uzmemo u obzir radno vrijeme i druge aktivnosti, ali danas se to može opravdati trendom rada od kuće. Osim toga, postoji propisana minimalna kvadratura po studentu koja iznosi 1,25m<sup>2</sup>, a Visoko učilište ima 1,17m<sup>2</sup>, što ga stavlja ispod minimalne razine.

Tijekom posjeta, Povjerenstvo je obišlo knjižnicu i otkrilo da se zgrada u Zaprešiću, zajedno sa zgradom knjižnice, nalazi pored nogometnog stadiona, što očito može stvoriti vrlo bučno i uznemiravajuće okruženje za studente koji slušaju predavanja, uče ili čitanje uz buku prouzročenu nogometnim utakmicama ili treninzima.

Razvojna strategija pokriva razdoblje do 2020. godine, ali ni taj dokument (Samoanaliza, 4.6.) niti posjet Visokom učilištu nisu razjasnili koje će se mjere poduzeti u vezi s infrastrukturom u narednom razdoblju.

### Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se da Visoko učilište nastavi raditi na održavanju materijalnih resursa i racionalno koristiti manje važne resurse. Visoko učilište trebalo bi razviti jasan plan za buduće ulaganje u IT infrastrukturu i maksimalizirati broj informatičkih učionica i nastavničkih kabineta.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## **4.6. Knjižnica i njezina opremljenost te pristup dodatnim sadržajima osiguravaju dostupnost literature za potrebe kvalitetna studiranja i kvalitetne znanstveno-nastavne djelatnosti.**

### Analiza

Knjižnica koja je smještena u Zaprešiću je prostrana i ima dovoljno prostora za studente koji žele tamo učiti, a glavno opažanje tiče se buke sa stadiona koji se nalazi tik do knjižnice. Knjižnica ima namjenski prostor za učenje, 8 računala i osoblje koje je upoznato s nacionalnim sustavom izdavanja ISBN-a i pretraživanjem knjižničnih resursa. Radno vrijeme knjižnice u Zaprešiću je od 8 do 18 sati, od ponedjeljka do petka (internetske stranice, posjet) što nije usklađeno s vremenom kada većina studenata ima predavanja. Nastava se obično organizira za studente koji rade, od 17:30 do 21:00, tako da nije jasno kada imaju priliku koristiti knjižnicu, iako nije bilo pritužbi na radno vrijeme. Također, na zagrebačkoj lokaciji postoji mnogo manja knjižnica, ali radno vrijeme nije bilo istaknuto (posjet).

Zgrada knjižnice i njezina opremljenost, uključujući dodatne resurse (računala, prostor za studente), ispunjavaju uvjete za visoku kvalitetu studija. Knjižnica trenutno nudi 334 naslova za studente (Analitički prilog, tablica 4.10.), s 5.469 primjeraka - u prosjeku 16 primjeraka po knjizi. Iako postoji zadovoljavajući broj knjiga, s druge točke gledišta,

knjižnica predstavlja vrlo slabu točku ovog Visokog učilišta. Gotovo sve knjige su na hrvatskom jeziku, a gotovo da nema knjiga na engleskom ili bilo kojem drugom jeziku poput njemačkog, što je jedan od kolegija na ovom Visokom učilištu. ZaKi sustav daje zanimljive uvide u knjižnične aktivnosti, posebice o nabavljanju knjiga na engleskom – u posljednjih 365 dana, zabilježena je nabava samo jedne knjige na engleskom jeziku (ZaKi). Nadalje, većina knjiga dostupnih u knjižnici izdala je samo Visoko učilište, dok je većina ostalih hrvatskih knjiga starija od 10 godina.

Međuknjižnična razmjena je nešto što voditelj knjižnice zna i vjerojatno koristi. Ažurirani nastavni materijali bili su predmet nekih pritužbi iz studentskih anketa (dokumenti na Visokom učilištu). Nadalje, pretplata na odgovarajuće bibliografske baze podataka i baze podataka s cjelovitim pristupom ograničena je na CROSB i Hrčak (intervjui). Iako su dobili konkretne upite o međunarodnim bazama podataka (intervjuima) koje je osiguralo Ministarstvo znanosti i obrazovanja, nastavnici, uprava i druge osobe s kojima je Povjerenstvo razgovaralo nisu znali da imaju ove dodatne međunarodne baze. Trenutno su na internetskim stranicama Visokog učilišta, na poveznici za knjižnicu, dostupni neki dodatni resursi - bazi podataka koju je osiguralo Ministarstvo znanosti i obrazovanja. U zadnjem dijelu knjižnice nalazi se repozitorij završnih radova koje su razvrstani prema nastavnicima. Očito je da je voditelj knjižnice informiran o postupku izdavanja knjiga i drugih srodnih publikacija u Hrvatskoj (posjet).

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da među svojim nastavnicima promovira pristup međunarodnim znanstvenim bazama podataka koje su dostupne preko Ministarstva znanosti i obrazovanja. Preporučuje se korištenje dodatnih znanstvenih baza u vrijeme promotivnih ponuda.

Visokom učilištu se preporučuje da svoje nastavne djelatnike obučiti ili informira o metodama pristupanja recentnim međunarodnim istraživanjima. Preporučuje se da mentori potiču studente na korištenje međunarodnih istraživanja u završnim radovima i na razini preddiplomskih studija, a osobito na višim razinama. Visokom učilištu se preporučuje da počne koristiti međunarodne knjige i akademske članke na svim razinama studija (dokumenti na Visokom učilištu), i to ne samo u svrhu podizanja razine završnih radova, već i kao pomoć nastavnicima u objavljivanju u međunarodnim publikacijama.

### Ocjena kvalitete

Nezadovoljavajuća razina kvalitete

## 4.7. Visoko učilište racionalno upravlja financijskim resursima.

### Analiza

Za prethodne godine, 2017. i 2018., Visoko učilište predstavilo je stabilne financijske rezultate (Analitički prilog, tablice 4.11. i 4.12.) Financijski plan za 2020. godinu nije predstavljen. Povjerenstvo je obaviješteno (intervju) da je financijski plan za 2020.

godinu isti kao plan za 2019., s 4,8 milijuna za rezervacije, dok je 3,2 već potrošeno za poreze.

U ovom trenutku, osim školarina, Visoko učilište ima prihode od nekretnina i cjeloživotnog učenja, koji su u drugom kvartalu 2019. pali za oko 20 % u usporedbi s istim kvartalom 2018. (dokumenti Visokog učilišta). Dodatni izvori prihoda od nekretnina vjerojatno su stabilni, dok se prihodi od cjeloživotnog učenja očito smanjuju; štoviše, to je područje podložno izmjenama zakonodavstva, jer se programi cjeloživotnog učenja nude u polju turizma u kojem su trenutno u tijeku zakonske promjene. Drugi ponuđeni program je njemački jezik, koji je bio u pilot fazi (intervju). Stipendije su pokazale značajan pad od oko 10 % već samo u te dvije godine, od 2017. do 2019., a velika je vjerojatnost da će se taj trend nastaviti jer javna sveučilišta imaju sve više i više mjesta koja su oslobođena plaćanja, a relevantni su i povezani demografski trendovi.

Kao dodatni izvori financiranja, državni i međunarodni (EU) projekti mogu biti dobar izvor sufinanciranja osoblja, opreme, mobilnosti nastavnika itd., ali očito je da nedostaje truda, međunarodne suradnje, mreža i vanjskih projekata općenito. Povjerenstvo je dobilo informaciju o skorašnjem projektu koji će se financirati iz domaćih izvora (intervju). Nadalje, uprava Visokog učilišta obavijestila je Povjerenstvo o mogućnosti pokretanja međunarodnog doktorskog studija u Zagrebu u suradnji sa slovenskim partnerima, kao oblik dodatnog izvora financiranja. Iako se to može činiti dobrim izvorom prihoda, Visoko učilište nema nastavničke kapacitete za sudjelovanje u doktorskome studiju (Analitički prilog, tablica 4.1.b), sa samo 3 nastavnika koja se mogu upisati. Osim toga, uprava je provela određena smanjenja troškova kako bi pratila niže prihode (Samoanaliza, 4.8.).

Također, mogu se pojaviti neka dodatni, neočekivani financijski problemi zbog neriješenih pitanja oko neočekivanog povlačenja jednog od suosnivača Visokog učilišta (anonimni e-mail), koje je trenutno u vlasništvu Grada Zaprešića (intervju). Sadašnje vlasništvo Grada Zaprešića, koji Visokom učilištu daje punu potporu, također može biti element za planiranje scenarija u slučaju da promjene u političkom okruženju uzrokuju promjene u prioritetima lokalne uprave.

### **Preporuke za poboljšanje**

Visokom učilištu se preporučuje da obrati posebnu pažnju dugoročnom financijskom planiranju i učinkovitosti upravljanja svojim financijskim resursima u narednom razdoblju. Ključni je izazov održati napredovanja i plaće nastavnika na prosječnoj razini. Visokom učilištu se preporučuje da provede analizu troškova i koristi svakog studijskog programa, posebno dislociranih studija. Čini se da neki dislocirani studiji mogu rezultirati znatnim troškovima za puno manji broj studenata, što je praćeno dodatnim troškovima za prostor, putovanja, smještaj i dnevnice. Budući da ima studijski program Projektne menadžment s zanimljivim referencama, Visokom učilištu se preporučuje da ima osobu koja je posvećena pokretanju međunarodne suradnje na projektima, posebno ERASMUS+ programe iz kojih se mogu pokrivati plaće i drugi troškovi, što bi ojačalo financijsku održivost visokog učilišta. Visokom učilištu se preporučuje da prilikom

budućih promjena vodi računa o tome da treba održati ili povećati razinu kvalitete nastave. Također, preporučuje se osigurati neke dodatne izvore financiranja koje će organizirati i garantirati vlasnici, barem kao proračunske rezerve, u slučaju da se Visoko učilište privremeno nađe u situaciji da mora osigurati likvidnost.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## V. Stručna i/ili znanstvena djelatnost

### 5.1. Nastavnici i suradnici zaposleni na visokom učilištu posvećeni su postizanju visoke kvalitete i kvantitete stručnog i/ili znanstvenog istraživanja.

#### Analiza

Visoki učilište predložilo je detaljan popis publikacija organiziranih u kategorije, s poveznicama na CROSBİ bazu podataka. U razdoblju koje pokriva akreditacija, nastavni djelatnici objavili su 178 publikacija, od kojih je samo 6 bilo najviše kategorije, a 57 je kategorizirano kao "Ostali radovi sukladno Pravilniku o uvjetima za izbor u znanstvena zvanja". Visoko učilište je najjače u kategoriji "Recenzirani radovi sa znanstvenih i stručnih skupova", što je bilo za očekivati od ovog tipa visokog učilišta (koje ne spada u znanstvene institucije i djeluje uglavnom u polju ekonomije): 87 publikacija, od čega je oko 50 % na hrvatskom jeziku. Prosječni broj publikacija po nastavniku u pet godina iznosi oko 3. Taj je rezultat zadovoljavajući, ali kvaliteta radova mogla bi biti bolja. Osim toga, distribucija radova je vrlo široka: s jedne strane postoje 9 nastavnika s 0 publikacija, a s druge jedan nastavnik s 33 publikacije.

Visoko učilište nije predložilo podatke o ukupnom broju citata i h-indeksu (Analitički prilog, tablica 5.1.). Međutim, tijekom posjeta, predstavnici Visokog učilišta su rekli da im je bilo obećano da će se ti podaci automatski prenijeti iz baze CROSBİ, ali to se, iz nepoznatih razloga, nije dogodilo. Tablica 4.4. iz Analitičkog priloga sadrži te podatke za sve nastavnike sa svih studijskih programa (uključujući vanjske nastavnike). Rezultati variraju od loših do vrlo dobrih, kao što se moglo i očekivati kod ovakvog tipa institucije. Povjerenstvo je također primijetilo da 3 nastavnika koji imaju slabe znanstvene i / ili stručne rezultate rade na 5 ili više kolegija. S tako velikim nastavnim opterećenjem, karijera ovih nastavnika nalazi se u vrlo teškoj situaciji.

Prema podacima iz Analitičkog priloga, tablice 5.1., nastavnici sudjeluju na konferencijama gdje predstavljaju svoj stručni rad i objavljuju u zbornicima skupa - ukupno 87 publikacija u posljednjih 5 godina. Visoko učilište potiče stručni rad. U akreditiranom razdoblju, Visoko učilište je organiziralo ili suorganiziralo 5 znanstvenih / stručnih konferencija. Osim toga, od prosinca 2018. godine, Visoko učilište godišnje izdvaja iznos od 5.000,00 kn po nastavniku, koji pokriva aktivno sudjelovanje na konferencijama ili naknade za objavljivanje.

U Samoanalizi je napisano da Visoko učilište diseminira rezultate znanstvenog i stručnog rada u časopisu „Hrvatske odgojno-obrazovne znanosti“. Međutim, ovaj časopis još nije objavio niti jedan broj. Tijekom posjeta, Povjerenstvo je obaviješteno da je pokretanje tog časopis tekući projekt u kojem Visoko učilište igra važnu ulogu. Prvi broj je trebao biti objavljen prije posjeta, ali to se nažalost nije dogodilo. Pokretanje tog časopisa dio je nastojanja Visokog učilišta da stvori prostor u kojem nastavni djelatnici mogu objavljivati radove.

### Preporuke za poboljšanje

Preporučuje se Visokom učilištu (i njegovim odjelima) da redovito prate postignuća svojih nastavnika (broj i kvalitetu publikacija) i pruža podršku u obliku planova za znanstvena i / ili stručna istraživanja svakog odjela, da u ta istraživanja uključi i nastavno osoblje, da održava redovne sastanke i pratiti ostvarivanje tih planova.

Visokom učilištu se preporučuje da potiče nastavno osoblje da u svojim znanstvenim i stručnim publikacijama koristi engleski jezik (umjesto hrvatskog).

Visokom učilištu se preporučuje da potiče i pruža podršku nastavnom osoblju u objavljivanju kvalitetnijih radova.

Visokom učilištu se preporučuje da razmišlja o mogućem budućem razvoju karijere nastavnika prilikom određivanja kolegija koje će ti nastavnici držati.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## **5.2. Visoko učilište dokazuje društvenu relevantnost svojih stručnih i/ili znanstvenih istraživanja i prijenosa znanja.**

### Analiza

U Samoanalizi, Visoko učilište je navelo dva projekta koja su rađena u suradnji s javnim i profesionalnim sektorom: projekt SING i projekt „Program mentoringa Udruge multitasking menadžera“. Oba su projekta bila kratkoročna (02/2019. - 06/2019.).

Tijekom posjeta, Visoko učilište predočilo je dokumente za projekt SING. U ovom se projektu 50 studenata podijeljeno u 14 skupina natjecalo radeći na jednom od četiri predložena projekta. Cilj svake skupine bio je pripremiti projektnu dokumentaciju i prezentaciju projekta. Na natjecanju je pobijedio projekt "Multigeneracijski zabavni park". Kvalitetu projekta potvrdio je predstavnik Grada Zaprešića koji je član Vijeća gradonačelnika Grada Zaprešića (intervju).

Tijekom posjeta, Visoko učilište je predočilo izvješće o projektu „Program mentoringa Udruge multitasking menadžera“. Projekt se sastojao od dva dijela: a) šest studenata dodijeljeno je poslovnim ljudima i menadžerima koji su članovi Udruge multitasking menadžera. Na ovaj je način šest studenata dobilo jedinstvenu priliku da ih ugledni profesionalci mentoriraju u području upravljanja projektima; b) kako bi se u projekt uključilo što više studenata, organizirano je šest radionica na teme iz područja

upravljanja projektima. Radionice su vodili poslovni ljudi i menadžeri iz Udruge multitasking menadžera.

Ukupno šest članova stalno zaposlenog nastavnog osoblja ima članstvo u profesionalnim udruženjima i organizacijama civilnog društva (od koji su mnogi lokalni).

Samoanaliza nije pružila nikakve dokaze za mnoge aktivnosti Visokog učilišta koje bi mogle poboljšati njegovu ocjenu u standardu 5.2. Stoga, premda je Visoko učilište tijekom posjeta predočilo određene dokaze, Povjerenstvo nije moglo procijeniti opseg tih aktivnosti.

### Preporuke za poboljšanje

Odjelu za kvalitetu Visokog učilišta se preporučuje da kontinuirano dokumentira sve aktivnosti koje su važne za ovaj standarda, osobito one koje su povezane s ocjenu kvalitete.

Preporučuje se da Visoko učilište poveća broj projekata (prema uzoru na dva projekta opisana u analizi) koje će provoditi u suradnji s industrijom, profesionalnim udruženjima i javnim sektorom, a u kojima studenti mogu igrati važnu ulogu.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## **5.3. Stručna i/ili znanstvena postignuća visokog učilišta prepoznata su u regionalnim, nacionalnim i međunarodnim okvirima.**

### Analiza

U Samoanalizi je dan popis nagrada koje su dobili nastavnici i suradnici. Na popisu je 15 učitelja, ali većina je te nagrade dobila prije promatranog razdoblja.

Visoko učilište nije bilo nositelj znanstvenih projekata, ali je bilo partner na dva stručna / komercijalna projekta (Analitički prilog, tablice 5.3.a i 5.3.b). Oba projekta ("Clustering Creativity" i "Academic Writing Online") trajala su dvije godine i financirani su iz programa ERASMUS+, s ukupnim iznosom dodijeljenim Visokom učilištu 30.470 €.

Prema podacima iz Analitičkog priloga, tablice 5.1, nastavnici su prisustvovali konferencijama na kojima su prezentirali svoj stručni rad i objavljivali u konferencijskim zbornicima - ukupno 87 publikacija u posljednjih 5 godina.

Šest članova stalno zaposlenog nastavnog osoblja ima članstvo u profesionalnim udruženjima i organizacijama civilnog društva (od kojih su mnogi lokalni). Nastavnici su članovi uredništva za 6 časopisa (Analitički prilog, tablica 5.5.). Jedan od šest časopisa, *Croatian Journal of Education*, naveden je u citatnoj bazi podataka *Web of Science Journal Citation Report*. Nastavnici su u posljednjih 5 godina sudjelovali u 20 organizacijskih odbora konferencija (Analitički prilog, tablica 5.4.). Visoko učilište nije dalo informacije

o tome jesu li te konferencije nacionalne ili međunarodne; sudeći prema njihovim naslovima, najmanje osam ih je bilo međunarodno. Povjerenstvo je primijetilo da je „Broj osoba u organizaciji“ u nekim slučajevima jako velik u odnosu na broj sudionika; na primjer, konferenciju s 100 sudionika organizirala je 51 osoba. To pokazuje da Visoko učilište preširoko tumači kategoriju „Broj osoba u organizaciji“.

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da poveća broj (i iznos vanjskog financiranja) stručnih/komercijalnih projekata i, ako je to moguće, znanstvenih projekata.

Visokom učilištu se preporučuje da potiče i pruža podršku nastavnicima za sudjelovanje na međunarodnim konferencijama.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## 5.4. Stručna i/ili znanstvena aktivnost i postignuća visokog učilišta unaprjeđuju nastavni proces.

### Analiza

Nastavnicima Visokog učilišta (ima ih 50-tak) na raspolaganju je 14 ureda za nastavne i istraživačke aktivnosti. Povjerenstvo u Samoanalizi nije pronašlo informacije o tome je li Visoko učilište uložilo u nekakve pretplate za softver, časopise ili baze podataka koje bi nastavnici mogli koristiti u istraživačkim aktivnostima. Međutim, danas se za skoro svaki vlasnički softver može naći odgovarajući besplatan i kvalitetan pandan. Nadalje, nastavnici Visokog učilišta mogu koristiti online baze podataka koje su dostupne svim visokim učilištima u Hrvatskoj putem posrednog poslužitelja na internetskim stranicama Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu: <http://baze.nsk.hr/>.

Ovo Visoko učilište je dosta slabo u stručnim i znanstvenim aktivnostima: nijedan znanstveni projekt i partner na dva stručna/komercijalna projekta (Analitički prilog, tablice 5.3.a i 5.3.b). No, Visoko učilište organiziralo je pet *pro bono* projekata u području kulturnog menadžmenta u kojima su studenti igrali važnu ulogu (Samoanaliza). Osim toga, studenti Projektnog menadžmenta kontinuirano su postizali odlične rezultate na nacionalnim i međunarodnim natjecanjima (Samoanaliza). Aktivnosti tih studenata rezultirale su publikacijama (studenti su bili koautori 50 publikacija) te završnim i diplomskim radovima.

Visoko učilište prepoznaje uspjehe svojih studenata i zaposlenika. U posljednjih pet godina za svoj uspjeh i zalaganje nagrađeno je 25 članova nastavnog i nenastavnog osoblja i 177 studenata preddiplomskog i diplomskog studija (Samoanaliza). Međutim, niti u Samoanalizi niti tijekom intervjua nije pojašnjeno zašto su upravo ti studenti i nastavnici dobili nagrade. Ako nedostaju kriteriji za nagrade/priznanja (Povjerenstvo ih nije pronašlo u Samoanalizi niti na internetskim stranicama, a nisu bili prezentirani ni

tijekom intervjua), Povjerenstvo preporučuje Visokom učilištu da razvije takve kriterije i o njima informira studente i nastavnike.

Svi analizirani podaci iz Samoanalize i intervjua pokazuju da su stručne i/ili znanstvene aktivnosti slaba točka Visokog učilišta. Međutim, Visoko učilište već razmišlja o budućnosti. Iako su ove aktivnosti izvan akreditiranog razdoblja i ne mogu utjecati na ocjenu standarda, mogu se uzeti kao dokaz za kontinuirana poboljšanja. U prosincu 2018., Visoko učilište započelo je s pripremom projektne dokumentacije za natječaj „Razvoj, unapređenje i provedba stručne prakse u visokom obrazovanju“ iz programa „Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020.“ koji financira Europski socijalni fond. Prijava je podnesena u ožujku 2019., a Visoko učilište je 10. listopada 2019. dobilo obavijest o statusu: projekt je dobio 105 od mogućih 110 bodova, što znači da se prijava može financirati s najviše 2.868.613,96 kn. Ovim projektom, Visoko učilište će unaprijediti kvalitetu stručne prakse (poboljšati povezanost obrazovnih i poslovnih institucija kroz obrazovanje mentora i mentoriranje završnih radova na preddiplomskoj i diplomskoj razini obrazovanja te razviti ishode učenja za stručnu praksu) i svoju obrazovnu infrastrukturu (dvije pametne bijele ploče, 50 računala, softver za računovodstvene i financijske vježbe) (intervju).

### Preporuke za poboljšanje

Visokom učilištu se preporučuje da razvije kriterije za dodjeljivanje nagrada/priznanja u svrhu poticanja stručnog i/ili znanstvenog rada.

Visokom učilištu se preporučuje da nastavi rad na privlačenju stručnih i/ili znanstvenih projekata koji poboljšavaju njegov znanstveni, stručni i obrazovni rad.

### Ocjena kvalitete

Nezadovoljavajuća razina kvalitete



## **PRILOZI**

**1. Sažetak procjene kvalitete - tablice**

**2. Protokol posjeta**

## Ocjena razine kvalitete po temama

<i>Naziv teme</i>	Nezadovoljavajuća razina kvalitete	Minimalna razina kvalitete	Zadovoljavajuća razina kvalitete	Visoka razina kvalitete
<i>I. Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta</i>		X		
<i>II. Studijski programi</i>	X			
<i>III. Nastavni proces i podrška studentima</i>			X	
<i>IV. Nastavnički i institucijski kapaciteti</i>		X		
<i>Stručna i/ili znanstvena djelatnost</i>		X		

## Ocjena razine kvalitete po standardima

I. Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta	<i>Nezadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Minimalna razina kvalitete</i>	<i>Zadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Visoka razina kvalitete</i>
1.1. Visoko je učilište uspostavilo funkcionalan sustav unutarnjeg osiguranja kvalitete.		X		
1.2. Visoko učilište primjenjuje preporuke za unaprjeđenje kvalitete iz ranije provedenih vrednovanja.		X		
1.3. Visoko učilište podupire akademski integritet i slobode, sprječava sve oblike neetičnog ponašanja, netolerancije i diskriminacije.	X			
1.4. Visoko učilište osigurava dostupnost informacija o važnim aspektima svojih aktivnosti (nastavnoj, stručnoj i/ili znanstvenoj i društvenoj ulozi).		X		
1.5. Visoko učilište razumije i potiče razvoj svoje društvene uloge.	X			
1.6. Programi cjeloživotnog učenja koje visoko učilište izvodi usklađeni su sa strateškim ciljevima i misijom visokog učilišta te društvenim potrebama.	X			

## Ocjena razine kvalitete po standardima

<i>II. Studijski programi</i>	<i>Nezadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Minimalna razina kvalitete</i>	<i>Zadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Visoka razina kvalitete</i>
2.1. Opći ciljevi svih studijskih programa u skladu su s misijom i strateškim ciljevima visokog učilišta te potrebama tržišta rada.		X		
2.2. Predviđeni ishodi učenja studijskih programa koje visoko učilište izvodi odgovaraju razini i profilu kvalifikacija koje se njima stječu.	X			
2.3. Visoko učilište dokazuje postignuće predviđenih ishoda učenja na studijskim programima koje izvodi.		X		
2.4. Postupci planiranja, predlaganja i prihvaćanja novih te revizije ili ukidanja postojećih programa uključuju povratne informacije studenata, poslodavaca, strukovnih udruženja i alumnija.		X		
2.5. Visoko učilište osigurava usklađenost ECTS bodova sa stvarnim studentskim opterećenjem.	X			
2.6. Studentska je praksa sastavni dio studijskih programa.	X			

## *Ocjena razine kvalitete po standardima*

<i>III. Nastavni proces i podrška studentima</i>	<i>Nezadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Minimalna razina kvalitete</i>	<i>Zadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Visoka razina kvalitete</i>
3.1. Uvjeti upisa na visoko učilište ili nastavak studija usklađeni su sa zahtjevima studijskog programa, jasni su, objavljeni i dosljedno se primjenjuju.			X	
3.2. Visoko učilište prikuplja i analizira podatke o napredovanju studenata na studiju i na temelju njih osigurava kontinuitet studiranja i završnost studenata.			X	
3.3. Visoko učilište osigurava poučavanje usmjereno na studenta.			X	
3.4. Visoko učilište osigurava odgovarajuću podršku studentima.		X		
3.5. Visoko učilište osigurava podršku studentima iz ranjivih i podzastupljenih skupina.			X	
3.6. Visoko učilište omogućava studentima stjecanje međunarodnog iskustva.			X	
3.7. Visoko učilište osigurava povoljne uvjete za studiranje inozemnih studenata.		X		
3.8. Visoko učilište osigurava objektivno i dosljedno vrednovanje i ocjenjivanje studentskih postignuća.		X		
3.9. Visoko učilište izdaje diplomu i dopunske isprave o studiju u skladu s odgovarajućim propisima.			X	
3.10. Visoko učilište vodi brigu o zapošljivosti studenata nakon studija.		X		

### *Ocjena razine kvalitete po standardima*

<i>IV. Nastavnički i institucijski kapaciteti</i>	<i>Nezadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Minimalna razina kvalitete</i>	<i>Zadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Visoka razina kvalitete</i>
4.1. Visoko učilište osigurava odgovarajuće nastavničke kapacitete.		X		
4.2. Visoko učilište osigurava odgovarajuću kvalitetu vanjskih suradnika.	X			
4.3. Zapošljavanje, napredovanje i reizbor nastavnika temelje se na objektivnim i transparentnim postupcima koji uključuju vrednovanje izvrsnosti		X		
4.4. Visoko učilište pruža podršku nastavnicima u njihovu profesionalnom razvoju.		X		
4.5. Prostor, oprema i cjelokupna infrastruktura (laboratoriji, informatička služba, radilišta i sl.) odgovarajući su za provedbu studijskih programa i osiguravaju postizanje predviđenih ishoda učenja te realizaciju stručne i/ili znanstvene djelatnosti.			X	
4.6. Knjižnica i njezina opremljenost te pristup dodatnim sadržajima osiguravaju dostupnost literature za potrebe kvalitetna studiranja i kvalitetne znanstveno-nastavne djelatnosti.	X			
4.7. Visoko učilište racionalno upravlja financijskim resursima.		X		

### *Ocjena razine kvalitete po standardima*

<b>V. Stručna i/ili znanstvena djelatnost</b>	<i>Nezadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Minimalna razina kvalitete</i>	<i>Zadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Visoka razina kvalitete</i>
5.1. Nastavnici i suradnici zaposleni na visokom učilištu posvećeni su postizanju visoke kvalitete i kvantitete stručnog i/ili znanstvenog istraživanja.		X		
5.2. Visoko učilište dokazuje društvenu relevantnost svojih stručnih i/ili znanstvenih istraživanja i prijenosa znanja.		X		
5.3. Stručna i/ili znanstvena postignuća visokog učilišta prepoznata su u regionalnim, nacionalnim i međunarodnim okvirima.		X		
5.4. Stručna i/ili znanstvena aktivnost i postignuća visokog učilišta unaprjeđuju nastavni proces.	X			

**Protokol posjeta**

Mjesto događanja:  
**Hotel International**

**Miramarska 24, 10000 Zagreb**

**Visit Protocol**

Venue:  
**Hotel International**

	<b>Ponedjeljak, 4. studenog 2019.</b>	<b>Monday, 4<sup>th</sup> November 2019</b>
<b>10:00 – 12:00</b>	<p>Edukacija članova stručnog povjerenstva – kratko predavljanje Agencije, upoznavanje sa sustavom visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj</p> <p>Edukacija članova stručnog povjerenstva – upoznavanje s Postupkom reakreditacije, Standardima za vrednovanje kvalitete, pisanje završnog izvješća</p> <p>Priprema povjerenstva za posjet Veleučilištu Baltazar u Zaprešiću (rad na Samoanalizi)</p>	<p>Training for the expert panel members – short presentation of ASHE, introduction to the higher education system in Croatia</p> <p>Training for the expert panel members – introduction to the re-accreditation procedure, standards for the evaluation of quality and writing the final report</p> <p>Preparation of the expert panel members for the site visit (working on the Self-evaluation report)</p>
<b>12:00 – 12:30</b>	<i>Ručak</i>	<i>Lunch</i>
<b>12:30 – 18:00</b>	Nastavak pripreme povjerenstva za posjet Veleučilištu Baltazar u Zaprešiću (rad na Samoanalizi)	Continuation of the preparation of the expert panel members for the site visit (working on the Self-evaluation report)



Mjesto događanja:  
**Veleučilište Baltazar u Zaprešiću**

Venue:  
**Baltazar Polytechnic in Zaprešić**

**Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić**

	Utorak, 5. studenog 2019.	Tuesday, 5 <sup>th</sup> November 2019
9:00 – 10:00	Sastanak s upravom (dekan, prodekani) i tajnikom (bez prezentacije)	Meeting with the Management (Dean, Vice-Deans) and Secretary (no presentations)
10:00 – 11:00	<i>Sastanak članova Stručnog povjerenstva (Analiza dokumenata)</i>	<i>Internal meeting of the panel members (Document analysis)</i>
11:00 – 11:45	Sastanak članova stručnog povjerenstva s Predstojnicima: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odjela za kvalitetu, učenja na daljinu i razvoj informacijskih tehnologija</li> <li>• Odjela za mobilnost i međunarodnu suradnju</li> <li>• Odjela cjeloživotnog obrazovanja</li> <li>• Erasmus koordinatorom</li> </ul>	Meeting with Heads of: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Department for Quality, Distance Learning and Information Technology Development</li> <li>• Department for Mobility and International Cooperation</li> <li>• Department of Lifelong Learning</li> <li>• Erasmus Coordinator</li> </ul>
11:45 – 12:45	Sastanak s nastavnicima (u stalnom radnom odnosu, nisu na rukovodećim mjestima)	Meeting with full-time employed teachers who do not have managerial positions (open meeting)
12:45 – 14:15	<i>Radni ručak Stručnog povjerenstva</i>	<i>Working lunch</i>
14:15 – 15:00	Sastanak sa studentima (otvoreni sastanak za sve studente)	Meeting with the students (open meeting for all students)
15:00 – 15:45	Sastanak s alumnijima (bivši studenti koji nisu zaposlenici visokog učilišta)	Meeting with the alumni (former students who are not employed by the HEI)
15:45 – 16:30	Sastanak s vanjskim dionicima - predstavnicima strukovnih i profesionalnih udruženja, poslovna zajednica, poslodavci, predstavnicima institucija kod kojih studenti obavljaju studentsku praksu	Meeting with external stakeholders – representatives of professional organisations, business sector/industry sector, employers, professional experts, representatives of institutions in which students do student practice
16:30 – 16:45	<i>Interni sastanak članova Stručnog povjerenstva</i>	<i>Internal meeting of the panel members</i>
16:45 – 17:30	Sastanak s vanjskim predavačima	Meeting with external lecturers
17:30 – 18:15	Organizacija dodatnog sastanka o otvorenim pitanjima, <b>po potrebi</b>	Organisation of an additional meeting to discuss open questions, <b>if needed</b>

**Protokol posjeta**  
**Srijeda, 6. studenog 2019**

Mjesto događanja:  
**Veleučilište Baltazar u Zaprešiću**

**Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić**

**Visit Protocol**  
**Wednesday, 6<sup>th</sup> November 2019**  
 Venue:  
**Baltazar Polytechnic in Zaprešić**

	Srijeda, 6. studenog 2019.	Wednesday, 6 <sup>th</sup> November 2019
<b>9:00 - 10:00</b>	<i>Sastanak članova Stručnog povjerenstva (Analiza dokumenata)</i>	<i>Internal meeting of the panel members (Document analysis)</i>
<b>10:00 - 10:45</b>	Sastanak s voditeljima studija	Meeting with the Heads of study programmes
<b>10:45 - 13:30</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obilazak visokog učilišta (knjižnica, studentska referada, informatički kabinet, učionice) i prisustvovanje nastavi</li> <li>• Posjet dislociranoj lokaciji (Lastovska 23)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tour of the HEI (library, student administration office, IT classroom, classrooms) and participation in teaching classes</li> <li>• Visiting the teaching facility (Lastovska 23)</li> </ul>
<b>13:30 - 15:00</b>	<i>Radni ručak Stručnog povjerenstva</i>	<i>Working lunch</i>
<b>15:00 - 15:45</b>	Organizacija dodatnog sastanka o otvorenim pitanjima, <b>po potrebi</b> (Lastovska 23)	Organisation of an additional meeting to discuss open questions, <b>if needed</b>
<b>15:45 - 16:15</b>	<i>Interni sastanak članova Stručnog povjerenstva (Lastovska 23)</i>	<i>Internal meeting of the panel members</i>
<b>16:15 - 16:30</b>	Sastanak s upravom (dekan, prodekani) i tajnikom (Lastovska 23)	Meeting with the Management (Dean, Vice-Deans) and Secretary

**Hotel International, Miramarska 24, 10000 Zagreb**

	<b>Četvrtak, 7. studenog 2019.</b>	<b>Thursday, 7<sup>th</sup> November 2019</b>
<b>9:00 - 12:00</b>	Sastanak članova Stručnog povjerenstva- pisanje nacрта završnog izvješća	Joint meeting of the expert panel members – drafting the final report
<b>12:30 - 13:30</b>	<i>Ručak</i>	<i>Lunch</i>
<b>13:30 - 16:00</b>	Pisanje nacрта završnog izvješća	Drafting the final report

## SAŽETAK

Visoko učilište ostvarilo je napredak od prethodne reakreditacije, osobito u pogledu omjera nastavnika i studenata te razvoja osiguranja kvalitete. Jedna od najvažnijih prednosti Visokog učilišta je veliki broj nastavnih metoda koje se koriste i dobra oprema u učionicama na dvije posjećene lokacije. Važno je napomenuti da je Visoko učilište orijentirano na studente, ustanove, alumnije i poslovnu zajednicu. Najvažnije su veze koje postoje između studija Projektni menadžment i Međunarodnog udruženja za upravljanje projektima (IPMA), dok studij Komunikacijski menadžment ima dobru povezanost s PressCutom. Nadalje, uprava Visokog učilišta poduzima korake za poboljšanje. Dobro polazište za budućnost ovog Visokog učilišta je mlada struktura stalno zaposlenih djelatnika.

Međutim, Visoko učilište u bliskoj budućnosti čekaju i određeni izazovi. Potrebno je ozbiljno revidirati studijske programe, posebno u smislu ishoda učenja i odgovarajuće dodjele ECTS bodova, a u skladu s metodama provjere znanja i opterećenjem studenata. U taj je proces potrebno uključiti povratne informacije i prijedloge poslodavaca u regiji i državi, zajedno s analizama zapošljivosti diplomiranih studenata i najvažnijih vještina, znanja i ishoda učenja koji se traže na tržištu rada. Suradnja s vanjskim dionicima trebala bi biti formalna, strukturiranija i sustavnija na svim studijskim programima. Nadalje, osnaživanje nastavnika treba biti prioritet kako bi im se omogućilo da se više uključe u istraživanje, međunarodnu mobilnost i međunarodne projekte. Prednosti takvog pristupa mogu biti povećanje kvantitete i kvalitete publikacija, uključivanje visoko motiviranih mladih nastavnika u zajednička istraživanja s međunarodnim istraživačima koja će rezultirati visokokvalitetnim radovima. Visoko učilište trebalo bi razviti internu komunikaciju i jasne kriterije izvrsnosti nastavnika, priopćiti ih svim svojim dionicima i koristiti ih kao kriterije za zapošljavanje i napredovanje. Važno je napomenuti da bi Visoko učilište trebalo razviti svoju društvenu ulogu i ugraditi određene aktivnosti u svoje poslovanje te razvijati i zadržati pozitivnu reputaciju među svim svojim dionicima. Međunarodno iskustvo i kvalitetu objavljenih radova trebali bi postati dodatni uvjeti za zapošljavanje i napredovanje.

Financijska održivost oslanja se na prihode od školarina i nekretnina, što bi u budućnosti mogao postati problem zbog sve manjeg broja studenata. Stoga bi u suradnji s Gradom Zaprešićem trebalo osigurati dodatne financijske rezerve. Visoko učilište trebalo bi uložiti dodatne napore u razvoj programa cjeloživotnog učenja i vanjske izvore financiranja kao što su nacionalni i EU projekti. Također bi trebalo ubrzati napredak internacionalizacije, zajedno s opsežnom upotrebom ERASMUS+ nastavničke mobilnosti, kako dolazne tako i odlazne, u trajanju duljem od tri mjeseca. Budući razvoj trebao bi se temeljiti na cjelokupnoj strategiji Visokog učilišta razvijenoj pomoću odgovarajuće metodologije i instrumenata.

I na kraju, vrlo je važno da Visoko učilište vodi brigu o kvaliteti i izvedbi studijskih programa kako bi se osigurala održivost na vrlo konkurentnom hrvatskom i europskom tržištu.