



## **Izvješće Stručnog povjerenstva u postupku reakreditacije Visoke poslovne škole Zagreb**

### **Reakreditacija Visoke poslovne škole Zagreb**

#### **Vrednovanje cijeloga visokog učilišta**

##### **Cilj vrednovanja:**

Reakreditacija visokog učilišta provedena je temeljem članka 22. Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju („Narodne novine“, broj 45/09) i u skladu s člankom 17. Pravilnika o sadržaju dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta („Narodne novine“, broj 24/10).

**Naziv visokog učilišta:** Visoka poslovna škola Zagreb

**Adresa:** Ulica grada Vukovara 68, 10 000 Zagreb, Republika Hrvatska

Zagreb, 14. prosinca 2011. godine

# **1. Sastav Stručnog povjerenstva**

Sastav Stručnog povjerenstva u postupku reakreditacije Visoke poslovne škole Zagreb :

predsjednik: dr. sc. Dario Silić (Bina Istra i ZŠEM)

članovi: prof. Andreas Polk (Berlin School of Economic and Law)  
prof. Jurgen Bruns (University of Applied Science, Hochschule Niederrhein)  
dr. sc. Diana Plantić Tadić, (Veleučilište Vern)  
Đeni Paskojević, studentica (Američka visoka škola za management i tehnologiju)

Odluku o imenovanju Stručnog povjerenstva za provođenje reakreditacije Američke škole za management i tehnologiju donio je Akreditacijski savjet Agencije za znanost i visoko obrazovanje na svojoj 20. sjednici održanoj 8. listopada 2011. godine.

## 2. Sadržaj

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Sastav Stručnog povjerenstva u postupku reakreditacije Visoke poslovne škole Zagreb.....                  | 2  |
| 2. Sadržaj.....                                                                                              | 3  |
| 3. Reakreditacija Visoke poslovne škole Zagreb                                                               |    |
| Uvodni dio.....                                                                                              | 4  |
| a. Kratki opis vrednovane institucije.....                                                                   | 4  |
| b. Opis rada Stručnog povjerenstva: način i organizacija rada, izvori dodatnih informacija, kronologija..... | 5  |
| 4. Detaljna analiza na temelju standarda i kriterija za reakreditaciju.....                                  | 6  |
| a. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete.....                                               | 6  |
| b. Studijski programi.....                                                                                   | 8  |
| c. Studenti.....                                                                                             | 11 |
| d. Nastavnici.....                                                                                           | 15 |
| e. Znanstvena i stručna djelatnost.....                                                                      | 17 |
| f. Mobilnost i međunarodna suradnja.....                                                                     | 19 |
| g. Resursi: stručne službe, prostor, oprema i financije.....                                                 | 20 |
| 5. Završno mišljenje i preporuke Stručnog povjerenstva Akreditacijskom savjetu.....                          | 22 |
| a. Prednosti (jake strane).....                                                                              | 22 |
| b. Nedostaci (slabe strane).....                                                                             | 24 |
| c. Preporuke za unapređenje kvalitete.....                                                                   | 25 |
| 6. Dodatak – procjena kvalitete – ispunjeni obrasci za ocjenu kvalitete.....                                 | 27 |

### **3. Reakreditacija Visoke poslovne škole Zagreb**

#### **Uvodni dio**

##### **a) Kratki opis vrednovane institucije**

Visoka poslovna škola Zagreb u vlasništvu je Pučkog otvorenog učilišta Zagreb, javna ustanova za obrazovanje, kulturu i nakladništvo s dugogodišnjim radom u obrazovanju odraslih. Učilište je donijelo odluku o osnivanju Visoke poslovne škole Zagreb (dalje u tekstu VPŠZ) s pravom javnosti za izvršenje stručnog studija za marketing i komunikacije što je potvrdilo i Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa izdavanjem dopusnice 11. listopada 2006. VPŠZ s pravom javnosti za obavljanje djelatnosti i izvođenje stručnog studija za marketing i komunikacije.

Već 2006/2007 VPŠZ upisuje prvu generaciju studenata s ciljem da bude vodeća ustanova u obrazovanja stručnjaka u području marketinga i komunikacije. VPŠZ omogućuje trogodišnji stručni studij za redovne i izvanredne studente na adresi osnivača. Škola u generaciji 2010/2011 broji 443 studenta (327 na smjeru Marketing i 116 na smjeru Komunikacije) te 31 nastavnika od kojih 10 stalno zaposlenih i 21 vanjska suradnika. U akademskoj godini 2010/2011 sveukupni omjer je 14,3 studenta po nastavniku

VPŠZ je samofinancirajuća ustanova koja nije u sustavu korisnika državnog/lokalnog proračuna. Nastava se odvija u zgradi Pučkog otvorenog učilišta Zagreb u ukupnoj površini od 1039,2 m<sup>2</sup> za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja te namjerava koristiti dodatne površine i kapacitete.

Školom upravlja Upravno vijeće od pet članova od kojih tri imenuje osnivača (Pučko otvoreno učilište), jednog bira Stručno vijeće škole, a jedan je predstavnik radnika iz administrativno-stručnog dijela predložen od strane dekana. Dekan je čelnik i voditelj škole i bira i razrješava ga Stručno vijeće. U prošlom razdoblju bilo je više izmjena dekana kao konzekvenca nesređene vlasničke strukture i utjecaja politike na rad škole, dok zadnjim imenovanjem dekana od veljače 2011. g VPŠZ ulazi u stabilnije poslovanje i nastavno upravljanje školom neovisno o politici i vlasničkoj strukturi.

Stručno vijeće je stručno tijelo čiju su članovi dekan, prodekani, pročelnici odjela, nastavnici zaposleni u punom radnom vremenu, jedan zajednički predstavnik nastavnika u nepunom radnom vremenu i vanjskih suradnika te na prijedlog dekana jedan studentski predstavnik.

U generaciji studenata 2010/2011 18,6% upisanih studenata dolazi iz gimnazije dok 81,4% is strukovnih škola dok je 120 studenta završilo stručni studij marketinga i komunikacija u protekle 3 godine.

VPŠZ ima za misiju izobrazbu studenata za stjecanje kompetencija za cjelovito vođenje marketinga i komunikacija, usklađivanje studijskog programa s gospodarstvom i cjelokupnim radnim okruženjem te kontinuirano unapređenje kvalitete obrazovnih procesa.

## **b) Opis rada stručnog povjerenstva: način i organizacija rada, izvori dodatnih informacija, kronologija**

Na temelju javnog poziva AZVO-a, Akreditacijski savjet odabrao je povjerenstva koja provode postupak reakreditacije visokih učilišta. Prema kriterijima AZVO-a odabrano je Stručno povjerenstvo od pet članova od kojih 2 nastavnika iz inozemstva, 2 domaća nastavnika i 1 student. Članovi Stručnog povjerenstva u postupku reakreditacije VPŠZ imaju nužne kompetencije u svim područjima u kojima VPŠZ funkcionira. Prisutnost studenta kao člana omogućila je lakši i pristupačniji pristup studentima i boljem razumijevanju problematika vezanih za studente na VPŠZ.

Za vrijeme edukacije i prije posjeta VPŠZ Povjerenstvo je imenovalo predsjednika koji je govorio u ime Povjerenstva, prenosio zajednička mišljenja, komentare i preporuke za poboljšanje.

Ocjenjivanje VPŠZ, prema dokumentu Kriteriji za ocjenu kvalitete veleučilišta i visokih škola, Povjerenstvo je donosilo zajedno kao i sve ocjene i odluke. Ne postoji niti jedan kriterij o kojemu su članovi imali različita konačna mišljenja u ocjenjivanju. Dakle, Izvješće odražava mišljenje cijelog Povjerenstva, a svojim je potpisom svaki član potvrdio da se potpuno slaže s ocjenama svih kriterija za ocjenu kvalitete VPŠZ.

U postupku reakreditacije uzeli smo u obzir sljedeće dokumente:

- Samoanalizu koju je VPŠZ pripremila prema dokumentu *Upute za sastavljanje samoanalize veleučilišta i visokih škola* Agencije i poslala Agenciji prije postupka reakreditacije kao glavni dokument na temelju kojeg su postavljena određena pitanja radi boljeg razumijevanja njegova rada;
- Kriterije za ocjenu kvalitete veleučilišta i visokih škola;
- Pravilnik o radu, plan edukacije nastavnika, interni audit, časopis studenata VPŠZ, pravilnik o uvjetima upisa i prijelaza s drugih studija na stručni studij VPŠZ, pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta, pravilnik o radu, pravilnik o stručnom studiju, pravilnik o sustavu za osiguravanje kvalitete, pravilnik o stručnoj praksi, pravilnik o voditeljstvu studenata, etički kodeks, rezultate odgovora anketa studenata u ljetnom i zimskom semestru 2010/2011, odnosno dokumente koji su zatraženi i dobiveni za vrijeme postupka reakreditacije.

Prije posjeta VPŠZ članovi su prošli edukaciju Agencije koja ih je upoznala s postupcima, zadacima i svrhom reakreditacije. Posjet VPŠZ prema protokolu posjeta trajao je jedan dan.

Pored članova Stručnog povjerenstva VPŠZ su posjetili i koordinator i prevoditeljica za engleski jezik iz Agencije za znanost i visoko obrazovanje.

Prema unaprijed definiranom protokolu, Povjerenstvo je imalo sastanke s upravom visokog učilišta, nastavnim i nenastavnim osobljem, studentima te pojedinim službama i posjetilo je prostore škole (predavaonice, knjižnicu, informatički laboratorij, studentsku službu i ostale prostore). Između sastanaka Povjerenstvo je međusobno razmjenjivalo mišljenja i bilježilo pojedina zapažanja i zaključke bitne za donošenje ocjena kvalitete svih kriterija. Na kraju posjeta radili smo na konačnom ocjenjivanju svih kriterija iz dokumenta Kriteriji za ocjenu kvalitete veleučilišta i visokih škola. Svaki je član iznosio svoje mišljenje za svaki kriterij i koristili su se svi raspoloživi dokumenti i bilješke sa

sastanaka kako bismo uzeli u obzir sve raspoložive informacije i učinkovito ocijenili svaki kriterij kvalitete VPŠZ. Za ono što nije bilo jasno iz Samoanalize, Povjerenstvo je zatražilo dodatna pojašnjenja uprave, grupe zadužene za izradu samoanalize, predavača, odbora za kvalitetu, prodekana, pročelnika katedri i studenata kako bismo dobili potpunu sliku kvalitete pojedinih kriterija i pojasnili nejasne ili nepotpuno odgovorene tvrdnje iz samoanalize. Kako bismo bilo sigurni u pojedine tvrdnje iz Samoanalize, za vrijeme posjeta tražili smo dodatnu dokumentaciju i imali smo dodatni sastanak s upravom VPŠZ da bismo još jednom provjerili pojedine kriterije nakon što smo dobili informacije od predavača, studenata i pojedinih službi. Informacije od studenata su dobivene na predviđenom sastanku s studentima te prilikom predavanja kada su predavači zamoljeni da napuste dvoranu kako bi povjerenstvo moglo otvoreno razgovarati s studentima i dobiti njihova mišljenja o radu i problematikama škole.

## **4. Detaljna analiza na temelju standarda i kriterija za reakreditaciju**

U nastavku se nalaze ocjene za svaki kriterij u rasponu od 1 do 5. Ocjene odražavaju rezultate i mišljenja članova Povjerenstva dobivena na temelju svih raspoloživih dokumenta i na temelju podataka dobivenih prilikom posjeta. Detaljni su kriteriji navedeni na kraju Izvješća u zasebnom dokumentu (ispunjenim obrascima za ocjenu kvalitete) dok su u Izvješću navedeni samo broj kriterija, ocjena i mišljenje za svaki kriterij. Navedena mišljenja i komentari ne uzimaju sve moguće informacije i mišljenja Povjerenstva i katkad se odnose samo na jedan ili više segmenata zapažanja Povjerenstva. U svakom slučaju, pored preporuka navedenih u nastavku svakako preporučujemo visokom učilištu da kontinuirano radi na poboljšanju rada i drugih kriterija za kvalitetu, pored ovih iz Izvješća, a koji su nužni za još kvalitetnije poslovanje i rad.

### **a) Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete**

#### **Kriterij 1.1.**

#### **Ocjena 2 : U početnoj fazi provedbe**

Vizija i misija jasno su definirani. Osnovni ishodi programa i učenja nisu jasno definirani i formalizirani. Kada je škola krenula s radom, toga obrazovanja u Hrvatskoj praktički nije bilo i glavni uzor je bio Sveučilište Bocconi. Djelatnici škole vjeruju da sada imaju stabilnu upravu koja će više biti posvećena strateškom planiranju i razvoju škole. U tijeku je i istraživanje tržišta i istraživanje potreba i želja studenata, prema tome će se odrediti i tip diplomskog studija koji škola planira pokrenuti ; specijalizacija u području marketinga i komunikacija. Prema statistikama škole u Republici Hrvatskoj nedostaje visokospecijaliziranih stručnjaka iz marketinga i komunikacija ; treba spomenuti i interes studenata za nastavkom studija – ti studenti sada idu u druge škole

**Preporuka:** Raditi na jasnom i formalnom definiranju i praćenju ishoda programa i učenja. Definirati formalnu srednjoročnu i dugoročnu strategiju razvitka škole. Odvojiti ciljeve kvalitete od strateških ciljeva škole koje treba jasno formalizirati. Finalizirati neophodne izmjene statuta kako struktura vlasništva ne bi utjecala na nastavni dio razvoja škole i time strateške i razvojne ciljeve škole.

## **Kriterij 1.2.**

### **Ocjena 2 : U početnoj fazi provedbe**

Iz Samoanalize, razgovora s djelatnicima i s upravom visokog učilišta organizacija službi djeluje učinkovito. Iako postoje različite službe nije jasno i formalno definirano da svatko zna koji su mu zadaci i ciljevi.

Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta, pravilnik o radu, pravilnik o sustavu za osiguravanje kvalitete te interni auditi koje škola posjeduje doprinose poboljšanju organizacije i učinkovitosti u radu. godine. Studentske ankete i evaluacija rada nastavnika koriste se za podizanje kvalitete škole i reagiranje na propuste.

**Preporuka:** Jasnije definirati organizacijske strukture škole te formalizirati zadatke i ciljeve svake organizacijske strukture. Finalizirati plan škole da se razdvoje akademski i poslovni pristup s kojim je škola imala poteškoća u prošlosti. Realizirati postavljeni plan koji djeluje dobar za bolji razvitak škole.

## **Kriterij 1.3.**

### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Ishodi programa i učenja nisu jasno i formalno definirani niti se periodično prate. Sustav ECTS bodova primjenjuje se za sve predmete ali još uvijek nije usklađen s Bolonjskim procesom koji zahtijeva da 1 ECTS predstavlja 30 sati rada. (Što bi moglo predstavljati prepreku međunarodnoj razmjeni studenata). Nastavni se programi uglavnom podudaraju s očekivanjima Bolonjskog procesa ali škola za sada nije primijenila sve odredbe Bolonje.

**Preporuka:** Raditi na potpunom približavanju sustava obrazovanja po principu Bolonjskog procesa, kako bi se poboljšao sustav mobilnosti studenata i raditi na približavanju standardima Bolonjskog procesa. VPŠZ radi u skladu s polaznim osnovama Hrvatskog kvalifikacijskog okvira. Studijski programi nisu potpuno u skladu s misijom škole budući da škola još nema diplomski studij za marketing i komunikacije.

## **Kriterij 1.4.**

### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Interno osiguranje kvalitete djeluje učinkovito. Definirani su sustav i struktura vođenja kvalitete. Od studenata, predavača, pročelnika, povjerenstvo za kvalitetu pa sve do dekana svatko na svoj način doprinosi podizanju kvalitete. VPŠZ ima pravilnik o sustavu za osiguravanje kvalitete

Upravno vijeće jasno je definiralo politiku kvalitete kao i plan koji definira odgovorne osobe za provedbu plana kvalitete, rok za provedbu te način izvještavanja.

**Preporuka:** Nastaviti tim putem i osigurati da povjerenstvo za kvalitetu učinkovito radi na održavanju i podizanju razine kvalitete. Potrebno je redovito i formalno informirati nastavnike, studente i nenastavno osoblje o rezultatima i komentarima koji proizlaze iz upitnika kao i poduzetim mjerama i rezultatima podizanja kvalitete.

### **Kriterij 1.5.**

#### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Formalni mehanizmi postoje i po svemu sudeći djeluju učinkoviti.

Povjerenstvo za kvalitetu sastaje se kontinuirano po potrebi i radi izvješća. Tematske sjednice o kvaliteti nastave rade se dva puta godišnje i također pridonosi kvaliteti nastave. Studentske ankete i očitovanje nastavnika nastavnika također pridonose dobivanju informacije o kvaliteti edukacije što daje prostora da reagiraju na vrijeme za pojedine ispravke, ako je to potrebno. Praćenje pokazatelja kvalitete kao što je SWOT analiza, ili evaluacije nastavnika i administrativnog osoblja pomažu u podizanju razine kvalitete.

**Preporuka:** Nastaviti tim putem i osigurati da se pomoću mehanizama praćenja kvalitete učinkovito radi na održavanju i podizanju razine kvalitete. Jasnije formalizirati pravilnik o anketiranju, obradi i korektivnim mjerama vezanim na ankete studenata i nastavnika.

### **Kriterij 1.6.**

#### **Ocjena 5: Potpuno provedeno**

Etički su standardi dobro razvijeni. Škola ima etički kodeks. Svi su nastavnici obvezni pojasniti studentima konkretnu primjenu toga pravilnika.

Studenti su upoznati s etičkim kodeksom te posljedicama nedopuštenog ponašanja. VPŠZ ima pravilnik o voditeljstvu studenata koji definira osobe kojima se studenti mogu javiti za primjedbe i pomoć u rješavanju problema.

**Preporuka:** Nastaviti tim putem.

.

## **b) Studijski programi**

### **Kriterij 2.1.**

#### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Iz Samoanalize je vidljivo da postoje kvote za redovne i izvanredne studente za generaciju 2010/2011 dok za dvije prethodne generacije nije bilo definiranih kvota. Upisani na prvoj godini u generaciji 2010/2011 odgovaraju zadatim upisnim kvotama VPŠZ. Na toj akademskoj godini veći broj studenata dolazi iz strukovnih škola (105) nego iz gimnazije (24).

Međutim, nije učinkovito riješeno definiranje upisnih kvota, odnosno ne postaje formalni detaljni dokumenti koji objašnjavaju na koji način VPŠZ definira optimalne upisne kvote.

**Preporuka:** Formalizirati i objasniti na koji način VPŠZ definira upisne kvote, kriterije upisa i na koji način određuje optimalne kvote u postojećem poslovanju kao i za buduće poslovanje. Oslanjati se više na domaće analize tržišta rada i potrebe za stručnim kadrom. Uskladiti propisane kvote u skladu s resursima i ažurirati ih prema potrebi društva.



## **Kriterij 2.2.**

### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

VPŠZ ima mali broj studenata iz inozemstva (uglavnom iz BiH).

Škola omogućuje dolazak studenata iz drugih škola ako ocijeni da ima slobodnih kapaciteta za završavanje preostalih obaveza za svakog pojedinog studenta. Stručno povjerenstvo, koje imenuje dekan, kontrolira i odlučuje o zadovoljenim uvjetima upisa. Za domaće studente uvjet državne mature nije uvjet za upis na visoko učilište, odnosno VPŠZ naglasak stavlja na svoje uvjete upisa kao što su razgovor s studentom, motivacija, razlikovni ispit ukoliko student nema dovoljan broj ECTS bodova itd.

**Preporuka:** Dodatno formalizirati uvjete i kriterije za upis i više se oslanjati na definiranje optimalnih uvjeta za upis na VPŠZ. Uzimati državnu maturu kao jedan od uvjeta za upis na VPŠZ i nastojati imati ispit za sve studente koji dolaze s drugih škola a nemaju maturu.

## **Kriterij 2.3.**

### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Osnovni ishodi programa i učenja definirani su za svaki syllabus. VPŠZ planira organizirati radne grupe u svezi definiranja i praćenja ishoda programa i učenja. To će omogućiti pravovremeno reagiranje na moguće probleme te poticati izmjene i usklađenja prema potrebi studenata i tržišta rada.

**Preporuka:** Raditi na jasnom i formalnom definiranju i praćenju ishoda programa i učenja. Pratiti i ažurirati ishode programa i učenja kroz kontrolnu listu ciljeva programa i učenja (program *Outcomes check list*). Za svaki syllabus jasno definirati i pratiti ishode programa i učenja.

## **Kriterij 2.4.**

### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Programi su osmišljeni tako da podržavaju strateške ciljeve. Metodologija za određivanje ishoda učenja odvija se putem kolokvija, seminarskih radova te pismenih i usmenih ispita. VPŠZ nije orijentirano jedino na konačni ispit znanja nego i na seminarske radove, timske radove, praksu i vježbe koje omogućuju stjecanje potrebnih znanja za rad u marketingu ili komunikacijama.

**Preporuka:** Nastaviti i dalje tim putem. Voditi brigu da se znanje provjerava u skladu s utvrđenim ishodima učenja i razinom kvalifikacije.

## **Kriterij 2.5.**

### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Svaki predmet ima dodijeljen broj ECTS bodova. Prosječno dnevno opterećenje u VPŠZ tijekom kalendarske godine bilo bi 4,9 sati dnevno, a tijekom akademske godine 6,66 sati dnevno.

**Preporuka:** Formalizirati način utvrđivanja ECTS bodova za svaki predmet i utvrditi odgovara li broj bodova stvarnoj opterećenosti studenata. Redoviti kontrolirati i ažurirati ECTS bodove za svaki predmet kako bi VPŠZ osigurala realnu procjenu količine studentskog opterećenja. (Vidi kriterij 1.3)

## **Kriterij 2.6.**

### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Prilikom izrade obrazovnog programa VPŠZ radila je pored usporedbe s programima hrvatskih fakulteta i usporedbe s visokim učilištima iz zemalja EU, Stockholm University, Bocconi University, Southern International University New Orleans. Prema statistikama o mobilnosti studenata VPŠZ utvrđeno je da vrlo mali broj studenata odlazi na druge, pogotovo strane škole, dok nema stranih studenata, osim iz BiH, na VPŠZ. Iako je prema VPŠZ 80% literature na engleskom jeziku škola nema predmeta koji se kontinuirano izvode na stranom, pogotovo engleskom jeziku.

**Preporuka:** Približiti se i drugim standardima, pogotovo standardima Bolonjskog procesa kako bi se povećala mobilnost studenta s drugim školama. Vidjeti kako se određeni predmeti, primjerice ekonomski, mogu usporediti s istim predmetima na drugim visokim učilištima. Raditi na favoriziranju i implementaciji stranih jezika kao i mogućnosti izvođenja nastave na stranim, pogotovo engleskom jeziku. Komparirati se s sličnim školama, koje izvode stručne studije, a ne s sveučilištima kako bi imali komparativne programe i time omogućili veću mobilnost.

## **Kriterij 2.7.**

### **Ocjena 5: Potpuno provedeno**

Predavači se koriste različitim metodama predavanja kako bi potaknuli studente na kritičko, inovativno i kreativno razmišljanje. Aktivno korištenje računala (primjerice *EduNet*, *studomat*, *wiki platforma* itd) i baza podataka doprinosi učinkovitom i modernom načinu predavanja. U svom radu predavači koriste pedagoško-didaktičke metode stjecanja znanja i vještina kao što su seminarski radovi, usmena izlaganja, demonstracije, vježbe itd.

**Preporuka:** Nastaviti tim putem.

## **Kriterij 2.8.**

### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Škola omogućuje studentima da koriste izvore podataka putem knjižnice za edukaciju. Knjižnica je velika, ali za sada još ne omogućuje studentima da koriste razne baze podataka. Postoji plan za knjižnicu da se dodatno opremi računalima gdje bi studenti imali pristup određenim bazama podataka, za sada je samo par računala na raspolaganju. Poneki samouki studenti i predavači koriste wiki platformu ali VPŠZ nije imala organiziranu obuku za sve studente i djelatnike.

**Preporuka:** Raditi na tome da se studentima omogući pristup i hrvatskim i stranim bazama podataka. Finalizirati postupak opremanja prostorije s računalima gdje bi studenti i nastavnici mogli pristupiti istraživačkom radu i konzultacijama baza podataka.

## **Kriterij 2.9.**

## **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Svi studenti VPŠZ moraju odraditi praksu, to jest deset radnih dana na praksi iz područja struke. Studenti su dužni sami pronaći praksu, ukoliko nisu u mogućnosti škola nudi usluge poduzeća partnera s kojima ima potpisane sporazume o suradnji (Vjesnik, PR agencije, Zagrebački holding itd). Drugi način odrađivanja prakse je uključivanje u različite projekte iz područja marketinga i komunikacija. VPŠZ nema ali ima u planu otvoriti ured za pomoć u pronalaženju posla i stručne prakse kako bi studentima lakše omogućila pronaći praksu i posao u poduzećima. VPŠZ ima pravilnik o odrađivanju stručne prakse.

**Preporuka:** Dodatno raditi na formaliziranju sporazuma s poduzećima o izvođenju stručne prakse. Potrebno je otvoriti ured za stručnu praksu i pronalaženje posla kako bi škola učinkovito davala podršku svim studentima koji traže praksu ili posao. Duža praksa bi bila korisnija studentima u profesionalnom usavršavanju.

### **Kriterij 2.10.**

#### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Za postojeća dva programa VPŠZ radi na dizanju kvalitete predavanja i zadovoljstva studenata. Osnovni ishodi programa i učenja nisu formalno definirani i redovito kontrolirani. To omogućuje pravovremeno reagiranje na moguće probleme te potiče izmjene i usklađenja prema potrebi studenata i tržišta rada.

Za nove programe ne postoji formalni postupak definiranja.

**Preporuka:** U definiranju i odluci o uvođenju novih programa, uzeti u obzir potrebe hrvatskog tržišta rada i gospodarstva. Finalizirati postupak odobravanja i uvesti diplomske studije iz marketinga i komunikacija koje studenti žele kako bi mogli nastaviti školovanje nakon 3 godine na VPŠZ. Definirati formalno osnovne ishode programa i učenja i redovito ih kontrolirati. Za nove programe definirati i formalizirati pravila prema kojima bi se takvi programi trebali uvesti i razviti te za nove programe osposobiti prostore, opremu, nastavnike i financijske resurse.

## **c) Studenti**

### **Kriterij 3.1.**

#### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Studenti i ostala javnost informirani su o studiranju na VPŠZ uglavnom putem web stranica škole. VPŠZ omogućuje izdavanje časopisa studenata VPŠZ gdje se također mogu dobiti informacije o školi.

**Preporuka:** Raditi na dodatnom formalnom informiranju oko ciljeva školovanja, opterećenosti studenata i budućim mogućim zaposlenjima. Studenti moraju prije upisa i početka nastave znati što se od njih očekuje - kakvo znanje i kakva opterećenost. Koristiti studente kako bi se škola promovirala. Kroz različite kanale komunikacije informirati javnost o školi.

### **Kriterij 3.2.**

#### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Kriteriji su za upis javni iako se čine općeniti. Maturu VPŠZ uzima u obzir, ali ne kao uvjet upisa. Prema podacima 120 studenata je završilo studij u protekle tri godine ali podatak o broju zaposlenih ili nezaposlenih nije dostupan školi. Škola radi na izradi „alumni“ (knjiga o evidenciji studenata koji završe visoku školu kao i o njihovim profesionalnim karijerama) što bi omogućilo da se prate studenti i vidi odgovaraju li njihovi budući poslovi upisanim studijima.

**Preporuka:** Dodatno formalizirati i jasno navesti kriterije za upis. Vidjeti mogućnost uzimanja državne mature kao uvjet za upis za hrvatske studente kako bi se time približili uvjetima upisa na drugim visokim učilištima. Vidjeti na koji način kriteriji za upis mogu biti poboljšani, pogotovo uzimajući u obzir statistike prolaznosti i buduće zapošljavanja (alumni). Uvesti striktnije kriterije upisa budući da razlikovni ispit i razgovori s studentima nisu najučinkovitiji kriteriji za upis kvalitetnih studenata.

### **Kriterij 3.3.**

#### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Nema formalne analize kompetencija studenata koji traže upis u odnosu na potrebe tržišta rada, hrvatsko gospodarstvo i mogućnost obrazovanja. Škola ima pojedine informacije o granama industrije u kojima su studenti pronašli posao, no nema formalne analize tih podataka u odnosu na kompetencije studenata prilikom upisa.

**Preporuka:** Dodatno formalizirati nužne kompetencije studenata na upisu, uzimajući u obzir potrebe tržišta rada, hrvatsko gospodarstvo i mogućnost obrazovanja. Voditi bazu podataka zapošljavanja studenata u gospodarstvu, uspoređujući te podatke u odnosu na kompetencije studenata na upisu te vidjeti mogućnosti korekcija uvjeta na upisu. Dati prednost važnosti reputacije VPŠZ baziranoj na kvaliteti studenata u odnosu na potencijalni komercijalni pristup. Testirati komunikacijske vještine studenta pri upisu i kontinuirano raditi na striktnijim kriterijima pri upisu.

### **Kriterij 3.4.**

#### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Škola pomaže svojim studentima u svim aktivnostima, uzimajući u obzir pojedina ograničenja - materijalna i financijska. S dosta institucija škola ima sporazume za povoljnije i bolje uvjete studenata. Međutim, zbog manjeg kapaciteta prostora i financijskih mogućnosti u odnosu na veličinu VPŠZ, investicije u aktivnosti (primjerice dodatni prostori) su ograničene. Škola kroz suradnju s drugim institucijama (najam i popusti) radi na povećanju studentskog standarda. Škola nema menzu ni sportske objekte dok je knjižnica i prostorija za učenje u adekvatnom prostoru.

**Preporuka:** Nastaviti tim putem uz pružanje dodatne podrške studentima. Vidjeti mogućnost otvaranja menze i dodatno raditi na olakšanju studentima u pronalasku smještaja i obavljanja sportskih i drugih aktivnosti. Pokušati stvoriti atmosferu kampusa.

### **Kriterij 3.5.**

#### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Škola ima pravilnik o vodenstvu studenata koji omogućuje da svaki student dobije svog tutora, ali profesionalno savjetovanje više se radi na individualnoj razini. Centar za savjetovanje i razvoj karijere je u planu. Nastavnici su na raspolaganju studentima za pomoć u profesionalnoj orijentaciji.

**Preporuka:** Otvoriti centar za savjetovanje i razvoj karijere kako bi se pomoglo studentima pronaći odgovarajuću stručnu praksu te ih usmjeravati i savjetovati o načinu pronalazjenja posla. Centar bi trebao nuditi savjetovanje u poslovnom okruženju, pri planiranju i usmjeravanju karijere, poduka u izradi životopisa, pomoći pri testiranjima, profesionalne radionice, upoznavanje s potrebama tržišta rada, pomoć u pronalasku prakse i posla itd.

### **Kriterij 3.6.**

#### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Metode i procedure izgledaju jasne. Ocjenjivanje se radi putem kolokvija, završnih ispita, prezentacija i seminarskih radova. Ocjene predstavljaju zbroj različitih komponenti unutar pojedinog predmeta. Studenti na prvom predavanju iz svakog predmeta dobiju točnu informaciju koje komponente i u kojem postotku čine konačnu ocjenu iz tog predmeta. Procedura žalbe postoji, kao i studentski pravobranitelj. Formalni postupak žalbe i saslušanja definiran je i dostavljen studentima.

**Preporuka:** Nastaviti tim putem.

### **Kriterij 3.7.**

#### **Ocjena 1: Nije provedeno**

Škola ima plan i pokrenula je izradu „alumni“ (knjigu o evidenciji studenata koji su završili visoku školu te o profesionalnim karijerama studenata). Prema mišljenju škole, većina studenata su izvanredni studenti koji već rade, a dio redovnih studenata su našli posao u svojim obiteljskim tvrtkama i nisu se niti mogli naći na evidencijama HZZ-a. Uprava škole smatra da je školi i studentima potreban diplomski studij jer tržište rada ne poznaje dovoljno prvostupnike.

**Preporuka:** Finalizirati „alumni“ i voditi bazu podataka za studente koji su završili kako bi se pratilo njihovo zapošljavanje prema granama industrije.

### **Kriterij 3.8.**

#### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Škola ima Studentsko vijeće koje predstavlja studente i savjetuje dekana po potrebi u postupku donošenja odluka bitnih za studente. Škola omogućuje da studenti prenesu svoje mišljenje ili nezadovoljstva vezana za pojedine odluke važne za studente, izravno putem stručnog vijeća, tutora, nastavnika, anonimnih anketa a naravno i putem Studentskog vijeća.

**Preporuka:** Nastaviti tim putem i dodatno formalizirati postupak donošenja odluka Studentskog vijeća prilikom donošenja odluka i mogućnost veta na pojedine odluke škole od posebne važnosti za studente.

### **Kriterij 3.9.**

#### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Javnost je informirana na više načina o radu visokog učilišta. Na mrežnim stranicama VPŠZ javnost može dobiti osnovne informacije o studiranju, programima i funkcioniranju škole. Škola omogućuje izdavanje studentskog časopisa VPŠZ gdje se također mogu dobiti informacije vezane za razvoj škole. VPŠZ također informira javnost putem oglašavanja u medijima i putem brošure.

**Preporuka:** Raditi na poboljšanju informiranja javnosti o studijskim programima, ishodima učenja, kvalifikacijama i mogućnostima zapošljavanja. Osim interneta, koristiti druge komunikacijske kanale kako bi se dobila dobra reputacija škole u javnosti, oglašavati se u medijima i nastaviti raditi na brošuri za javnost.

### **Kriterij 3.10.**

#### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Pored mogućnosti izražavanja preko Studentskog vijeća, tutora, nastavnika, stručnog vijeća itd, studenti imaju mogućnost vrednovati rad škole, predavača, svakog kolegija i službi škole kroz studentske ankete koje studenti anonimno ispunjavaju. Evaluacije se rade svakog semestra i anonimne su. VPŠZ posjeduje povjerenstvo za kvalitetu koje putem anketa kontrolira te nadzire kvalitetu provođenja studijskog programa. Studenti također mogu putem studentskog sandučića izraziti primjedbe i pohvale na rad škole ili direktnom obraćanju prodekanu za nastavna pitanja ili pročelniku pojedinog odjela za stručni studij. Povjerenstvo je zatražilo i dobilo na uvid posljednje 2 ankete koje su studenti škole ispunjavali i u kojima su jasno navedeni kriteriji ocjenjivanja nastavnika, kvalitete nastave itd.

**Preporuka:** Nastaviti tim putem i dodatno formalizirati informiranje studenata o izmjenama koje su nastale na temelju studentskih zahtjeva i anketa. Izraditi analize rezultata anketa svih studenata škole prema godini za pojedine predmete, službe škole, zadovoljstva studiranja, prakse te takve grafičke rezultate usporediti s prethodnim rezultatima kako bi se utvrdio trend i mogućnost poboljšanja i dizanja kvalitete.

## **d) Nastavnici**

### **Kriterij 4.1.**

#### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Škola je razvila vlastiti kadar i uključuje vanjske nastavnike. Škola radi na poticanju predavača u dobivanju nastavnih zvanja svog kadra. Škola trenutačno ima malo visokih nastavnih zvanja, primjerice VPŠZ nema nastavno zvanje profesora visoke škole zaposleni u radnom odnosu dok ima 2 profesora vanjska suradnika. Prema informacijama uprave, kada je škola počela djelovati oslanjala se na vanjske suradnike, politika zapošljavanja je krenula od ožujka 2010. g (do tada su bila samo dva stalno zaposlena nastavnika), kako su se ljudi zapošljavali nastoje voditi računa da omjer bude 1:30 ; do sada su postigli da imaju 12 stalno zaposlenih.

**Preporuka:** Motivirati nastavnike u podizanju njihovih kvalifikacija u nastavna zvanja. Povećati broj stalno zaposlenih predavača. VPŠZ bi trebala osigurati da ima za svaki predmet po dva predavača kako bi jedan mogao zamjenjivati drugog u slučaju odsustva i kako kvaliteta nastave ne bi bila ugrožena.

### **Kriterij 4.2.**

#### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Škola ima pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta. VPŠZ pokrenula je izmjene Pravilnika o radu (obveze škole prema zaposlenicima) s ciljem da se potakne potporu stalno zaposlenih nastavnika u njihovoj edukaciji. Škola je usvojila plan edukacije (dodatno školovanje, prisustvovanje konferencijama itd.) dok poticaj na sudjelovanje na stručnim i znanstvenim skupovima formalno je riješen pravilnicima: slobodni dani, plaćeni troškovi i kotizacija za stručne i znanstvene skupove

**Preporuka:** Formalizirati raspodjelu vremena predavača za predavanje i dodatne aktivnosti kao što su istraživanje, publikacije itd. Po potrebi umanjiti udio predavanja za predavače koji su više angažirani u istraživačkim djelatnostima i publikacijama. To bi primjerice značilo povećati broj stalno zaposlenih predavača. Postoji li za to mogućnost, financirati doktorske studije nastavnicima. Definirati i formalizirati plan razvoja ljudskih resursa prema potrebi budućeg razvoja škole.

### **Kriterij 4.3.**

#### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Prema strukturi osoblja iz samoanalize vidljivo je da VPŠZ ima nastavnike u različitim zvanjima, uglavnom predavače i više predavača, a manji broj profesora visoke škole i to uglavnom vanjske suradnike.

Škola ima dosta vanjskih suradnika (21) i 12 stalno zaposlenih te vodi računa da omjer bude 1:30. Neki nastavnici su preopterećeni.

**Preporuka:** Povećati broj stalno zaposlenih predavača koji imaju nastavna zvanja viši predavač ili profesor visoke škole. Umanjiti gdje je to moguće opterećenost predavača dodatnim aktivnostima. Osigurati dovoljan broj nastavnika kako bi osigurali neophodnu kvalitetu i kontinuitet učenja.

#### **Kriterij 4.4.**

##### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Škola radi na poboljšanju kvalitete nastavnog kadra te ima u planu poboljšati kvalitetu nastavnika. Odnos nastavnik : studenti je dobar (1:30).

**Preporuka:** Povećati broj stalno zaposlenih predavača koji imaju nastavna zvanja predavača, viših predavača ili profesora visoke škole. Zadržati optimalni odnos prema rastu broja studenata u budućnosti.

#### **Kriterij 4.5.**

##### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Škola radi na poboljšanju kvalitete nastavnog i nenastavnog kadra. Ukupna dinamika je zapošljavanja u razdoblju od 2008 do 2011 u padu (46 nastavnika od kojih 4 stalno zaposlena a 42 vanjska suradnika 2008, 31 nastavnik 2011 od kojih 10 stalno zaposlenih i 21 vanjska suradnika) prema podatcima iz samoanalize. Budući da su postojeći kapaciteti škole ograničeni, ograničeno je i buduće zapošljavanje i vidljivo je da je pao rast vanjskih suradnika dok je rastao broj stalno zaposlenih. Škola je usvojila plan edukacije (dodatno školovanje, prisustvovanje konferencijama itd.) dok poticaj na sudjelovanje na stručnim i znanstvenim skupovima formalno je riješen pravilnicima: slobodni dani, plaćeni troškovi i kotizacija za stručne i znanstvene skupove. Škola sufinancira dio troškova doktorskih studija svojih djelatnika.

**Preporuka:** Povećati broj stalno zaposlenih predavača, analizirati potrebe za ostale službe i zaposliti djelatnike po potrebi kako bi se rasteretilo postojeće osoblje tamo gdje je opterećenost visoka (primjerice kod pojedinih nastavnika). Definirati i formalizirati transparentna pravila za nastavno i nenastavno osoblje koja osiguravaju njihovo usavršavanje u skladu s potrebama i razvojem VPŠZ.

#### **Kriterij 4.6.**

##### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Škola ima u planu podizanje kvalitete kompetencija nastavnog osoblja. Sufinanciranje doktorskih studija djelatnika jedan je od primjera. Škola nije imala praksu da šalje svoje predavače na druge škole niti škola primjenjuje sustav nagrađivanja za dobro ocijenjene predavače. VPŠZ, nema transparentnu formalnu politiku vezanu za napredovanje nastavnog osoblja.



**Preporuka:** Formalizirati politiku napredovanja i žalbe nastavnog osoblja kroz akademska zvanja, istraživanje, publikacije, suradnju na razmjenama s drugim školama, suradnju na projektima s gospodarstvom itd. Formalizirati transparentna pravila napredovanja u zvanjima više od minimalno predviđenog zakonskog okvira i da takav pravilnik bude dostupan svima.

#### **Kriterij 4.7.**

##### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Prema tablici iz samoanalize postoji opterećenje za određeni broj nastavnika na VPŠŽ. Nije najbolje riješena raspodjela opterećenosti nastavnika na školi.

**Preporuka:** Voditi brigu o tome da nastavno osoblje ne bude preopterećeno nastavom, pogotovo dodatnim poslovima školi. Definirati jasnu i transparentnu raspodjelu opterećenosti na školi i pravovremeno raditi na reduciranju opterećenosti nastavnika.

#### **Kriterij 4.8.**

##### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Prema ugovorima o radu škola vodi brigu da nastavnici sudjeluju u svim nužnim radnjama vezanim za predavanje, mentorstva, ocjenjivanja, komunikaciju sa studentima itd. Odluče li se nastavnici za vanjski angažman, moraju dobiti pismeno odobrenje dekana za angažman na nekom drugom visokom učilištu.

**Preporuka:** Nastaviti tim putem i motivirati predavače na povremeno predavanje na drugim visokim učilištima radi stjecanja i poboljšanja iskustva. Kako bi se to omogućilo potrebno je raditi na rasterećenju nastavnika na školi.

## **e) Znanstvena i stručna djelatnost**

#### **Kriterij 5.1.**

##### **Ocjena 1: Nije provedeno**

Škola je u fazi kreiranja strategije stručnog rada, znanstvene politike i podrške istraživačima. Postojeće stanje vezano za stručnu i istraživačku djelatnost ne djeluje zadovoljavajući, čega je škola i svjesna. Škola je 2010 pokrenula izdavačku djelatnost. Iz tablica priloženih u samoanalizi nema prijavljenih projekata vezanih za stručnu i istraživačku djelatnost.

**Preporuka:** Motivirati sve djelatnike na veću participaciju u stručnim i istraživačkim djelatnostima. Raditi na strategiji koja bi omogućila bolje rezultate stručnog i istraživačkog rada. Surađivati s drugim visokim školama, institucijama i poduzećima u Republici Hrvatskoj i u inozemstvu po pitanju stručne i istraživačke djelatnosti. Formalizirati politiku stručne i istraživačke djelatnosti kao i plan i strategiju po tim pitanjima.

## **Kriterij 5.2.**

### **Ocjena 1: Nije provedeno**

Škola je u početnoj fazi vezanoj za mehanizme poticaja stručnog rada, znanstvenu politiku i podrške istraživačima. Ne postoje učinkoviti mehanizmi vezani za stručnu i istraživačku djelatnost, čega su u VPŠZ i svjesni.

Iz priloženih je tablica vidljivo kako postoje prijavljeni radovi nastavnika u časopisima u zadnjih pet godina. Objava radova vrši se više na individualnoj razini nego na razini škole.

**Preporuka:** Motivirati sve djelatnike na sudjelovanje u stručnim i istraživačkim djelatnostima te u publikacijama. Definirati i formalizirati politiku stručnog i istraživačkog rada za VPŠZ. Suradivati s drugim visokim školama, institucijama i poduzećima u Hrvatskoj i u inozemstvu po pitanju stručne i istraživačke djelatnosti. Razmisliti o mogućnosti nagrađivanja i poticaja stručnih i istraživačkih djelatnosti.

## **Kriterij 5.3.**

### **Ocjena 1: Nije provedeno**

Škola nema definiranu agendu (program) za stručnu i istraživačku djelatnost. Suradnja s gospodarstvom i drugim školama izgleda dosta ograničavajuća (Vjesnik, par PR agencija, Zagrebački holding).

**Preporuka:** Definirati agendu za stručnu i istraživačku djelatnost kako kratkoročno tako i dugoročno. Formalizirati politiku stručne i istraživačke djelatnosti kao i plan i strategiju po tim pitanjima. Suradivati s drugim školama, institucijama i poduzećima u Republici Hrvatskoj i u inozemstvu po pitanju stručne i istraživačke djelatnosti. Vidjeti mogućnosti nagrađivanja i poticaja za stručne i istraživačke djelatnosti.

## **Kriterij 5.4.**

### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Objavljeni radovi u proteklih pet godina posljedica su isključivo individualnih aktivnosti pojedinaca bez jasne formalne strategije škole. VPŠZ je toga svjesna i radi na tome budući da je definirala plan po tom pitanju. Pokretanje izdavačke djelatnosti 2010 g. ide u tom smjeru.

**Preporuka:** Raditi na poticanju i konkretizaciji profesionalnih projekata, pogotovo s gospodarstvom. Iskoristiti domaća i strana poduzeća kako bi se stvorila suradnja i također održala u budućnosti. Formalizirati takve suradnje kroz sporazume o suradnji.

## **f) Mobilnost i međunarodna suradnja**

### **Kriterij 6.1.**

#### **Ocjena 1: Nije provedeno**

Iako škola aplicira Bolonju po pitanju mobilnosti (npr ECTS bodovi) nema studenata VPŠZ koji su nastavili studijski program u inozemstvu. Određeni broj studenata nastavlja na drugim školama, uglavnom u Hrvatskoj budući da VPŠZ nema diplomske studije. VPŠZ nema potpisane ugovore s stranim školama u svezi razmjene studenata. (Vidi kriterij 3.1.)

**Preporuka:** Poticati mobilnost studenata s drugim školama, primjerice kroz ERASMUS program. Raditi na izmjenama koje mogu utjecati na lakšu mobilnost studenata, primjerice na promjeni predmeta studija kako bi bili usporedivi s predmetima drugih škola ili na stranim jezicima, pogotovo engleskom.

### **Kriterij 6.2.**

#### **Ocjena 2: U početnoj fazi provedbe**

Nastavnici VPŠZ nemaju mogućnost odlaska na razmjene na druge institucije osim s Fakultetom za ekonomiju i inženjerski menadžment iz Novog Sada s kojim škola ima potpisan sporazum o suradnji. U razmjeni predavača VPŠZ je imala kratko iskustvo s Ekonomskim sveučilištem u Pragu.

**Preporuka:** Omogućiti nastavnicima duži boravak i predavanja na drugim međunarodnim školama. Iskoristiti ERASMUS program za razmjenu nastavnika i formalizirati ugovore o suradnji i razmjeni s drugim srodnim školama, a ne samo s Fakultetom za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu. Motivirati predavače na razmjenu i suradnju s drugim visokim učilištima i poduzećima radi stjecanja većeg iskustva. Raditi na predavanjima određenog broja predmeta na engleskom jeziku.

### **Kriterij 6.3.**

#### **Ocjena 1: Nije provedeno**

Škola ima samo međunarodni ugovor o suradnji s Fakultetom za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu. VPŠZ također je uključena u natjecanje Balkan Business Case Challenge.

**Preporuka:** Sklopiti druge sporazume o suradnji s drugim međunarodnim institucijama ili udrugama i održavati međunarodne odnose s institucijama, školama, udrugama i poduzećima.

### **Kriterij 6.4.**

#### **Ocjena 1: Nije provedeno**

Škola nema stranih studenata (osim studenata iz BiH) s obzirom da je VPŠZ tek pred uspostavljanjem međunarodne suradnje s srodnim školama a trenutno nema ni uvjete za primitak stranih studenata (npr da su predavanja na engleskom jeziku).

**Preporuka:** Sklopiti sporazume o suradnji s školama iz inozemstva kako bi omogućili i studentima iz drugih škola boravak na VPŠZ. Sudjelovati u ERASMUS programu. Raditi na izmjenama koje mogu utjecati na lakšu mobilnost stranih studenata u školi kao primjerice promjeni predmeta studija tako da oni budu usporedivi s predmetima drugih škola te da predavanja budu na engleskom ili drugom stranom jeziku.

#### **Kriterij 6.5.**

##### **Ocjena 1: Nije provedeno**

Škola nije uključena u programe cjeloživotnog učenja Europske unije.

**Preporuka:** Vidjeti mogućnosti i raditi na izradi programa cjeloživotnog učenja EU.

#### **Kriterij 6.6.**

##### **Ocjena 1: Nije provedeno**

Škola ima samo međunarodni ugovor o suradnji s Fakultetom za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu. VPŠZ također je uključena u natjecanje Balkan Business Case Challenge. Postoji sporazum o suradnji s Vjesnikom, par PR agencija i Zagrebačkim holdingom.

**Preporuka:** Raditi na predavanjima na engleskom jeziku što je preduvjet za dolazak stranih studenata i nastavnika na školu i time međunarodnu suradnju.

## **g) Resursi: stručne službe, prostor, oprema i financije**

#### **Kriterij 7.1.**

##### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Škola ima 5 opremljenih predavaonica i jednu malu dvoranu za 200 sjedećih mjesta. Postoje 1 Računalna učionica. Računalne su učionice na dobroj razini opremljenosti (24 prijenosna računala i 35 desktop računala) i oprema se mijenja redovito. Informatizacija knjižnice postoji (dva računala). Knjižnica (1009 naslova knjiga i 2558 udžbenika) i prostorija za učenje postoje, ali je u planu osposobljavanje dodatne prostorije s računalima za studente za rad i istraživanje.

**Preporuka:** Prema mogućnostima modernizirati predavaonice, prostor za učenje i rad studenata. Osposobiti sobu za sastanke i raditi na povećanju broja domaćih i stranih knjiga i časopisa knjižnice.

#### **Kriterij 7.2.**

##### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Računalne učionice opremljene su modernom opremom koja se periodično mijenja po potrebi. Posjet laboratorijskih dvorana pokazao je da te dvorane izgledaju opremljene opremom u skladu s postojećim standardima informatičke opreme.

**Preporuka:** Omogućiti studentima nesmetano korištenje računalne učionice. Finalizirati plan osposobljavanja dodatne prostorije u knjižnici s računalnom opremom za rad i istraživanje.

### **Kriterij 7.3.**

#### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Računalne učionice i predavaonice opremljene su modernom opremom koja se mijenja periodično. U školi se svi služe računalnom opremom koja omogućuje učinkovitiju i bržu komunikaciju. Platforma *EduNet* omogućuje uvid u nužne sadržaje svakog predmeta, diskusije i *on-line* komunikaciju s nastavnicima. Korištenje studomata i drugih platformi (Wiki) također je plus za studente koji te platforme koriste za obrazovanje i komunikaciju.

**Preporuka:** Raditi na učinkovitoj tehničkoj podršci na način da škola ima primjerice 24 sata informatičku podršku. Postojeće platforme proširiti kako bi komunikacija s studentima bila još bolja i učinkovitija.

### **Kriterij 7.4.**

#### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Škola ima ankete studenata koje omogućuju da se dobije nužna informacija o potrebi izmjena. Ankete se analiziraju, pogotovo putem povjerenstva za kvalitetu. Škola također ima sandučić za studente za pohvale, kritike i komentare. Škola nema ankete za nastavnike.

**Preporuka:** Treba skupiti i analizirati informacije o mogućnostima učinkovitijeg djelovanja (vezano za predavanja, istraživanja, publikacije itd). Definirati opterećenost svakog nastavnika i vanjskih suradnika te rasteretiti one koji su preopterećeni. Formalizirati plan korektivnih mjera za poboljšanje kvalitete prema skupljenim informacijama od nastavnika, nenastavnog osoblja i studenata. Omogućiti upitnik i za predavače i nastojati održati kontakte s studentima koji su završili i rade te prikupljati informacije od njih.

### **Kriterij 7.5.**

#### **Ocjena 3: Djelomično provedeno**

Škola ima knjižnicu prostornog kapaciteta (333 m<sup>2</sup>, 35 sjedećih mjesta). Knjižnica je opremljena s dva računala. Pojedine osobe (4 zaposlenih iz POUZ) pomažu studentima u pretraživanju u knjižnici i u bazama podataka kako bi oni dobili pravovremeno tražene informacije. U planu je osposobljavanje prostorije s računalima za rad i istraživanje.

**Preporuka:** Povećati broj domaćih i stranih knjiga i časopisa knjižnice radi lakšeg učenja i istraživanja. Finalizirati prostoriju s računalima za rad i istraživanje. Raditi na modernizacije knjižnice, sobe za učenje (stolice, stolovi itd). Omogućiti pristup elektronskim bazama podataka kako domaćim tako i stranim.

#### **Kriterij 7.6.**

##### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Prema podacima iz samoanalize škola ima tehničko osoblje (1) i administrativno osoblje (5) dok predavača, asistenata i stručnih suradnika ima 8 u punom radnom odnosu. Prema razgovorima sa studentima, nastavnicima i nenastavnim osobljem čini se da je odnos između nastavnog i nenastavnog osoblja primjeren i da ima dovoljno nenastavnog osoblja u odnosu na veličinu visokog učilišta.

**Preporuka:** Formalizirati odnos nastavnog i nenastavnog osoblja, redovito mjeriti taj odnos i vidjeti postoji li potreba povećanja nastavnog ili nenastavnog osoblja.

#### **Kriterij 7.7.**

##### **Ocjena 4: Uglavnom provedeno**

Prema računu dobiti i gubitka u razdoblju 2009. – 2010. VPŠZ ima veće prihode od troškova što je znatno uvelo dobiti i raspoloživu gotovinu. Prema upravi, VPŠZ je financijski stabilna i nastoji višak sredstava ulagati u razvoj i širenje škole.

**Preporuka:** Formalizirati plan prihoda i rashoda kratkoročno i dugoročno kako bi se učinkovito anticipirao budući razvoj.

## **5. Završno mišljenje i preporuke stručnog povjerenstva za Akreditacijski savjet**

Uzimajući u obzir sve analizirano, odgovore škole na pitanja povjerenstva, posjete prostoru VPŠZ i dostupne i raspoložive informacije postupka reakreditacije smatramo da VPŠZ ima sljedeće jake i slabe točke koje predstavljaju prednosti i mane u radu škole:

### **a) Prednosti (jake strane)**

Vezano za upravljanje i osiguranje kvalitete, vizija, misija i temeljne vrijednosti škole jasno su definirani. Organizacija škole djeluje učinkovito. Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta, pravilnik o radu, pravilnik o sustavu za osiguravanje kvalitete te interni audit koji škole posjeduje doprinose poboljšanju organizacije i učinkovitosti u radu. godinu. Studentske ankete i evaluacija rada nastavnika koriste se za podizanje kvalitete škole i reagiranje na propuste. Interno osiguranje kvalitete djeluje učinkovito. Definirani su sustav i struktura vođenja kvalitete na svim razinama. VPŠZ ima pravilnik o sustavu za osiguravanje kvalitete. Upravno vijeće jasno je definiralo politiku kvalitete kao i plan koji definira odgovorne osobe za provedbu plana kvalitete, rok za provedbu te način izvještavanja. Etički su standardi dobro razvijeni. Studenti su upoznati s etičkim kodeksom te posljedicama nedopuštenog ponašanja. VPŠZ ima pravilnik o voditeljstvu studenata koji definira osobe kojima se studenti mogu javiti za primjedbe i pomoć u rješavanju problema.

Vezano za studijske programe, osmišljeni su tako da podržavaju strateške ciljeve. Predavači se koriste različitim metodama predavanja kako bi potakli studente na kritičko, inovativno i kreativno razmišljanje.

VPŠZ nije orijentirano jedino na konačni ispit znanja nego i na seminarske radove, timske radove, praksu i vježbe koje omogućuju stjecanje potrebnih znanja za rad u marketingu ili komunikacijama. Svaki predmet ima dodijeljen broj ECTS bodova. Aktivno korištenje računala (primjerice *EduNet*, *studomat*, *wiki platforma* itd) i baza podataka doprinosi učinkovitom i modernom načinu predavanja. U svom radu predavači koriste pedagoško-didaktičke metode stjecanja znanja i vještina kao što su seminarski radovi, usmena izlaganja, demonstracije, vježbe itd.

Vezano za studente, škola pomaže svojim studentima u svim aktivnostima, uzimajući u obzir pojedina ograničenja - materijalna i financijska. S dosta institucija škola ima sporazume za povoljnije i bolje uvjete za studente. Škola kroz suradnju s drugim institucijama (najam i popusti) radi na povećanju studentskog standarda. Škola ima pravilnik o voditeljstvu studenata koji omogućuje da svaki student dobije svog tutora. Pored mogućnosti izražavanja preko studentskog vijeća, tutora, nastavnika, stručnog vijeća itd, studenti imaju mogućnost vrednovati rad škole, predavača, svakog kolegija i službi škole kroz studentske ankete koje studenti anonimno ispunjavaju svakog semestra. VPŠZ posjeduje povjerenstvo za kvalitetu koje putem anketa kontrolira te nadzire kvalitetu provođenja studijskog programa. Studenti također mogu putem studentskog sandučića izraziti primjedbe i pohvale na rad škole ili direktnom obraćanju prodekanu za nastavna pitanja ili pročelniku pojedinog odjela za stručni studij.

Vezano za nastavnike, prema ugovorima o radu, vodi brigu da nastavnici sudjeluju u svim nužnim radnjama vezanim za predavanje, mentorstva, ocjenjivanje, komunikaciju s studentima. Škola je razvila vlastiti kadar i uključuje vanjske nastavnike. Škola radi na poticanju predavača u dobivanju nastavnih zvanja svog kadra. VPŠZ radi na poboljšanju kvalitete nastavnog kadra te ima u planu poboljšati kvalitetu nastavnika. Odnos nastavnik : studenti je dobar (1:30). Škola je usvojila plan edukacije (dodatno školovanje, prisustvovanje konferencijama itd.) dok poticaj na sudjelovanje na stručnim i znanstvenim skupovima formalno je riješen pravilnicima: slobodni dani, plaćeni troškovi i kotizacija za stručne i znanstvene skupove. Škola sufinancira dio troškova doktorskih studija svojih djelatnika.

Vezano za resurse škole, računalne učionice opremljene su modernom opremom koja se periodično mijenja po potrebi. Posjet laboratorijskih dvorana pokazao je da te dvorane izgledaju opremljene opremom u skladu s postojećim standardima informatičke opreme. U školi se svi služe računalnom opremom koja omogućuje učinkovitiju i bržu komunikaciju. Platforma *EduNet* omogućuje uvid u nužne sadržaje svakog predmeta, diskusije i *on-line* komunikaciju s nastavnicima. Korištenje studomata i drugih platformi (Wiki) također je plus za studente koji te platforme koriste za obrazovanje i komunikaciju. Škola ima zadovoljavajuću knjižnicu. Pojedine osobe pomažu studentima u pretraživanju u knjižnici i u bazama podataka kako bi oni dobili pravovremeno tražene informacije. Čini se da je odnos između nastavnog i nenastavnog osoblja primjeren i da ima dovoljno nenastavnog osoblja, uzevši u obzir veličinu škole.

Prema računu dobiti i gubitka u razdoblju 2009. – 2010. VPŠZ ima veće prihode od troškova što je znatno uvećalo zadržanu dobiti i raspoloživu gotovinu. Prema upravi, VPŠZ je financijski stabilna i nastoji višak sredstava ulagati u razvoj i širenje škole.

Međutim, uočili smo pojedine kriterije koji nisu dovoljno razvijeni. Te slabije točke navode problematiku na kojima VPŠZ mora dodatno poraditi i stvoriti nužne uvjete da se ti kriteriji poboljšaju. Povjerenstvo navodi uočene slabije točke u nastavku, ne ograničavajući se samo na te točke, tako da VPŠZ treba uzeti za sve kriterije navedene preporuke za poboljšanje i gdje god je to moguće.

## **b) Nedostaci (slabe strane)**

Vezano za upravljanje školom, osnovni ishodi programa i učenja nisu jasno definirani i formalizirani niti se periodično prate. Iako postoje različite službe škole nije jasno i formalno definirano da svatko zna koji su mu zadaci i ciljevi. Ne postoji jasan i formalan strateški drugoročni plan razvitka škole.

Vezano za studijske programe, nije učinkovito riješeno definiranje upisnih kvota, odnosno ne postaje formalni detaljni dokumenti koji objašnjavaju na koji način VPŠZ definira optimalne upisne kvote. VPŠZ ima mali broj studenata iz inozemstva (uglavnom iz BiH).

Za domaće studente uvjet državne mature nije uvjet za upis na visoko učilište, odnosno VPŠZ naglasak stavlja na svoje uvjete upisa kao što su razgovor s studentom, motivacija, razlikovni ispit ukoliko student nema dovoljan broj ECTS bodova itd.

Prema statistikama o mobilnosti studenata VPŠZ utvrđeno je da vrlo mali broj studenata odlazi na druge, pogotovo strane škole, dok nema stranih studenata, osim iz BiH, na VPŠZ. Škola nema predmeta koji se kontinuirano izvode na stranom, pogotovo engleskom jeziku.

Knjižnica je velika, ali za sada još ne omogućuje studentima da koriste razne baze podataka.

VPŠZ nema ured za pomoć u pronalaženju posla i stručne prakse kako bi studentima lakše omogućila pronaći praksu i posao u poduzećima. Za nove programe ne postoji formalni postupak definiranja. Nedostatak diplomskih studija onemogućuju studentima da nastave školovanje na VPŠZ.

Vezano za studente, nema formalne analize kompetencija studenata koji se žele upisati u odnosu na potrebe tržišta rada, hrvatsko gospodarstvo i mogućnosti obrazovanja. Škola ima pojedine informacije o granama industrije u kojima su studenti pronašli posao, no nema formalne analize tih podataka u odnosu na kompetencije studenata prilikom upisa.

Škola nema menzu ni sportske objekte. VPŠZ nema centar za savjetovanje i razvoj karijere a profesionalno savjetovanje više se radi na individualnoj razini.

Vezano za nastavnike, nema transparentne formalne politike vezane za napredovanje nastavnog osoblja. Škola trenutačno ima malo visokih nastavnih zvanja, primjerice VPŠZ nema nastavno zvanje profesora visoke škole zaposleni u radnom odnosu.

Ukupna dinamika je zapošljavanja u razdoblju od 2008 do 2011 u padu. Prema tablici iz samoanalize postoji opterećenje za određeni broj nastavnika na VPŠZ. Nije najbolje riješena raspodjela opterećenosti nastavnika na školi.

Vezano za stručnu i znanstvenu djelatnost, postojeće stanje ne djeluje zadovoljavajući, čega je škola i svjesna. Nema prijavljenih projekata vezanih za stručnu i istraživačku djelatnost.

Škola je u početnoj fazi vezanoj za mehanizme poticaja stručnog rada, znanstvenu politiku i podrške istraživačima. Ne postoje učinkoviti mehanizmi vezani za stručnu i istraživačku djelatnost. Škola nema definiranu agendu (program) za stručnu i istraživačku djelatnost. Suradnja s gospodarstvom i drugim školama izgleda dosta ograničavajuća. Objavljeni



radovi u proteklih pet godina posljedica su isključivo individualnih aktivnosti pojedinaca bez jasne formalne strategije škole.

Vezano za mobilnost i suradnju s školama, nema značajne mobilnosti studenata s drugim školama, uglavnom u Hrvatskoj budući da VPŠZ nema diplomske studije. Nastavnici škole ne odlaze na duže vrijeme na druge škole ili institucije. VPŠZ nema potpisane ugovore s stranim školama u svezi razmjene studenata.

Škola ima samo međunarodni ugovor o suradnji s Fakultetom za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu. Škola nema stranih studenata (osim studenata iz BiH) s obzirom da je VPŠZ tek pred uspostavljanjem međunarodne suradnje s srodnim školama a trenutno nema ni uvjete za primitak stranih studenata (npr da su predavanja na engleskom jeziku).

Škola nije uključena u programe cjeloživotnog učenja Europske unije.

### **c) Preporuke za unapređenje kvalitete**

Preporuke za unapređenje kvalitete dole u nastavku odnose se na značajnije preporuke među ostalima navedenima u preporukama svakog zasebnog kriterija koje je povjerenstvo uočilo prilikom ocjenjivanja VPŠZ. Svaki kriterij ima preporuku povjerenstva za uzeti u obzir s ciljem unapređenja kvalitete bez obzira na ocjenu.

Vezano za upravljanje i osiguranje kvalitete, potrebno je raditi na približavanju sustava obrazovanja principima i standardima Bolonjske reforme. Potrebno je raditi na jasnom i formalnom definiranju i praćenju ishoda programa i učenja. Definirati formalnu srednjoročnu i dugoročnu strategiju razvitka škole. Finalizirati neophodne izmjene statuta kako struktura vlasništva ne bi utjecala na nastavni dio razvoja škole i time strateške i razvojne ciljeve škole. Drugim riječima, finalizirati plan škole da se razdvoje akademski i poslovni pristup s kojim je škola imala poteškoća u prošlosti.

Jasnije definirati organizacijske strukture škole te formalizirati zadatke i ciljeve svake organizacijske strukture.

Raditi na implementaciji diplomskih studija za marketing i komunikacije kako bi studenti mogli nastaviti školovanje na VPŠZ.

Potrebno je redovito i formalno informirati nastavnike, studente i nenastavno osoblje o rezultatima i komentarima koji proizlaze iz upitnika kao i poduzetim mjerama i rezultatima podizanja kvalitete.

Vezano za studentske programe, potrebno je formalizirati i objasniti na koji način VPŠZ definira upisne kvote i definirati na koji način određuje optimalne kvote u postojećem poslovanju kao i za buduće poslovanje. Oslanjati se više na domaće analize tržišta rada i potrebe za stručnim kadrom. Uskladiti propisane kvote u skladu s resursima i ažurirati ih prema potrebi društva.

Raditi na favoriziranju i implementaciji stranih jezika kao i mogućnosti izvođenja nastave na stranim, pogotovo engleskom jeziku. Komparirati se s sličnim školama, koje izvide stručne studije, a ne s sveučilištima kako bi imali komparativne programe i time omogućili veću mobilnost.

Dodatno raditi na formaliziranju sporazuma s poduzećima o izvođenju stručne prakse. Potrebno je otvoriti ured za stručnu praksu i pronalaženje posla kako bi škola učinkovito davala podršku svim studentima koji traže praksu ili posao. Duža praksa bi bila korisnija studentima u profesionalnom usavršavanju.

U definiranju i odluci o uvođenju novih programa, uzeti u obzir potrebe hrvatskog tržišta rada i gospodarstva.

Vezano za studente, treba raditi na dodatnoj formalizaciji u vezi informiranja oko ciljeva školovanja, opterećenosti studenata kao i o budućim potencijalnim zaposlenjima.

Dodatno formalizirati nužne kompetencije studenata na upisu, uzimajući u obzir potrebe tržišta rada, hrvatsko gospodarstvo i mogućnost obrazovanja. Voditi bazu podataka zapošljavanja studenata u gospodarstvu, uspoređujući te podatke u odnosu na kompetencije studenata na upisu te vidjeti mogućnosti korekcija uvjeta na upisu.

Otvoriti centar za savjetovanje i razvoj karijere kako bi se pomoglo studentima pronaći odgovarajuću stručnu praksu te ih usmjeravati i savjetovati o načinu pronalaženja posla.

Finalizirati „alumni“ i voditi bazu podataka za studente koji su završili kako bi se pratilo njihovo zapošljavanje prema granama industrije.

Raditi na poboljšanju informiranja javnosti o studijskim programima, ishodima učenja, kvalifikacijama i mogućnostima zapošljavanja.

Vezano za nastavno osoblje, potrebno je motivirati i podržavati nastavnike u podizanju njihovih kvalifikacija u nastavna zvanja. Osim toga, treba povećati broj stalno zaposlenih predavača i gdje je to moguće, umanjiti opterećenost predavača dodatnim aktivnostima.

Formalizirati raspodjelu vremena predavača za predavanje i dodatne aktivnosti kao što su istraživanje, publikacije itd.

Osigurati dovoljan broj nastavnika kako bi osigurali neophodnu kvalitetu i kontinuitet učenja.

Definirati jasnu i transparentnu raspodjelu opterećenosti na školi i pravovremeno raditi na reduciranju opterećenosti nastavnika.

Škola treba formalizirati politiku napredovanja nastavnog osoblja kroz akademska zvanja, istraživanje, publikacije, suradnju s drugim školama, suradnju na projektima s gospodarstvom itd.

Vezano za znanstveni i istraživački rad, potrebno je motivirati sve djelatnike da sudjeluju u stručnim i istraživačkim djelatnostima. Raditi na strategiji koja bi omogućila bolje rezultate stručnog i istraživačkog rada. Suradivati s drugim školama, institucijama i poduzećima u Republici Hrvatskoj i u inozemstvu po pitanju stručne i istraživačke djelatnosti. Raditi na poticanju i konkretizaciji profesionalnih projekata, pogotovo s gospodarstvom.

Formalizirati politiku stručne i istraživačke djelatnosti kao i plan i strategiju po tim pitanjima. Vidjeti mogućnosti nagrađivanja i poticaja za stručne i istraživačke djelatnosti. Potrebno je definirati program za stručnu i istraživačku djelatnost kako kratkoročno tako i dugoročno.

Vezano za mobilnost i suradnju, potrebno je poticati mobilnost studenata s drugim školama, kao primjerice kroz ERASMUS program. Raditi na izmjenama koje mogu utjecati na lakšu mobilnost studenata, primjerice na promjeni predmeta studija kako bi bili usporedivi s predmetima drugih škola ili na stranim jezicima, pogotovo engleskom.

Izraditi i englesku verziju mrežnih stranica.

Motivirati predavače na razmjenu i suradnju s drugim visokim učilištima i poduzećima radi stjecanja većeg iskustva. Raditi na predavanjima određenog broja predmeta na engleskom jeziku.

Potrebno je raditi na sklapanju sporazuma o suradnji s drugim međunarodnim institucijama ili udrugama i održavati međunarodne odnose s institucijama, školama, udrugama i poduzećima. Također je poželjno sklopiti sporazume o suradnji s školama iz inozemstva kako bi omogućili i studentima iz drugih škola boravak na VPŠZ.

Vidjeti mogućnosti i raditi na izradi programa cjeloživotnog učenja EU.

Vezano za resurse, prema mogućnostima modernizirati predavaonice, prostor za učenje i rad studenata. Osposobiti sobu za sastanke i raditi na povećanju broja domaćih i stranih knjiga i časopisa knjižnice.

Omogućiti studentima nesmetano korištenje računalne učionice. Finalizirati plan osposobljavanja dodatne prostorije u knjižnici s računalnom opremom za rad i istraživanje.

Raditi na modernizacije knjižnice, sobe za učenje te omogućiti pristup elektronskim bazama podataka kako domaćim tako i stranim.

Formalizirati plan prihoda i rashoda kratkoročno i dugoročno kako bi se učinkovito anticipirao budući razvoj.

Ove preporuke navode probleme za rješavanje za koje VPŠZ mora uložiti dodatan trud i stvoriti nužne uvjete da se ti kriteriji poboljšaju. Povjerenstvo navodi glavne preporuke, ne ograničavajući se samo na te slabe točke tako da treba uzeti preporuke za sve kriterije (čak i kada je ocjena 4 ili 5) navedene za poboljšanje te redovito kontrolirati jesu li napravljene izmjene učinkovite.

Pored preporuka navedenih u ovom izvješću svakako se savjetuje kontinuiran rad na poboljšanju kriterija kvalitete rada koji ovdje nisu navedeni, a koji su nužni za još kvalitetnije poslovanje i rad. Za kriterije koji su uglavnom ili potpuno primijenjeni savjetuje se da VPŠZ nastavi tim putem te nadgleda i unapređuje svakodnevno te kriterije.

## **6. Dodatak – Procjena kvalitete – ispunjeni obrasci za ocjenu kvalitete**