



PRIRUČNIK ZA OSIGURANJE KVALITETA

SOKOLAC, 2014. godine

1 SADRŽAJ	
2	Uvod 3
3	O ŠKOLI..... 5
4	Standardi i smjernice za interno osiguranje kvaliteta u institucijama visokog Obrazovanja 6
5	Misija, vizija i vrijednosti Škole..... 8
5.1.	Misija 8
5.2.	Vizija 9
5.3	Vrijednosti 10
5.4	Primjena principa Bolonjske deklaracije 10
5.5	Sistem upravljanja i rukovođenja 11
6	Definicije 13
7	Sistem osiguranja kvaliteta na Visokoj školi za Uslužni biznis..... 14
8	Vodič za osiguranje kvaliteta po područjima vrjednovanja..... 20
8.1	Procedure i obezbjeđenje kvaliteta studijskih programa 21
8.2	Ocjenjivanje studenata 22
8.3	Ljudski resursi 23
8.4	Kvalitet fizičkih resursa 26
8.5	Informacioni sistemi 27
8.6	Prezentacija informacija za javnost 28
8.7	Međunarodna saradnja..... 29
9	Prilozi 31

„Kvalitet nije čin, već NAVIKA“

Aristotel (384-322 P.N.E)

Uspješno funkcionisanje i razvoj svake visokoškolske ustanove podrazumijeva kompleksan niz povezanih aktivnosti i postupaka koji u svom ishodištu obezbjeđuju kvalitetno obrazovanje. Kvalitet je pojam kojem se teži u svim aspektima života i rada i svakako predstavlja imperativ kojem treba da usmjerimo naše djelovanje. To se posebno odnosi na oblast visokog obrazovanja, čiji glavni cilj i jeste osposobljavanje i obrazovanje mladih ljudi koji su aktivni u sopstvenom razvoju, kao i doprinosu razvoju zajednice. Visoka škola za uslužni biznis Sokolac- Istočno Sarajevo (u daljem tekstu: Škola) ključnim odrednicama vlastite kompetitivnosti i privlačnosti smatra kvalitet obrazovanja koje nudi svojim studentima, kvalitet svog naučno - istraživačkog rada i kvalitet doprinosa razvoju zajednice. Ustanove visokoga obrazovanja imaju odgovornost prema svima koji imaju udijela u njihovoj djelatnosti. Iz toga proizilazi potreba za razrađenim internim sistemom osiguranja i unaprjeđivanja kvaliteta visokog obrazovanja, što je polazište Priručnika za osiguranje i unaprjeđivanje kvaliteta obrazovanja (u daljnjem tekstu: Priručnik) na Školi. „Osiguranje kvaliteta“ je sveobuhvatni izraz koji u sebi uključuje sve procese, aktivnosti i mehanizme kojima se priznaje, održava i razvija kvalitet institucije. Cilj osiguranja kvaliteta je izgradnja mehanizama za unaprjeđenje i dostizanja maksimalnog nivoa kvaliteta u obrazovnim, naučno - istraživačkim aktivnostima kao i stručnim i administrativnim djelatnostima na Školi.

Osiguranje kvaliteta je složeni mehanizam kojim visokoškolska ustanova osigurava sebi, studentima i svakoj trećoj zainteresovanoj strani da:

- studijski programi zadovoljavaju akademske i profesionalne standarde,
- su ciljevi studijskih programa odgovarajući,
- su odabrane metode i postojeći resursi za ispunjavanje postavljenih ciljeva odgovarajući i
- Škola kontinuirano nastoji da unaprjedi kvalitet studijskih programa.

Kako bi garantovao kvalitet svojih usluga, Škola je odlučila da trajno jača svoje kapacitete za ostvarivanje visokih akademskih standarda i pružanje kvalitetne podrške studentima u njihovom procesu profesionalnog razvoja i sticanja visokostručnih kompetencija.

Svrha Priručnika je da omogući navedenim učesnicima i korisnicima bolje razumijevanje i jednostavnije snalaženje u sistemu kvaliteta kao i razvijanje kulture kvaliteta. Uz to, osnovna svrha priručnika je i kontinuirano praćenje različitih indikatora kvaliteta i kreiranje mjera za njegovo poboljšanje i unaprjeđenje.

Iako je ovaj Priručnik usklađen sa smjernicama za osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja u Evropi, te uvažava evropsku i nacionalnu regulativu, on ipak u velikoj mjeri odražava autonomiju i specifične razvojne potrebe Škole. Njegova izrada oslanjala se na ključne dokumente koji određuju djelovanje Škole, prije svega na Statut, Strategiju razvoja 2010-2015. godine, Strategija osiguranja kvaliteta, kao i niza ostalih relevantnih pravilnika, prvenstveno Standarda i postupaka za osiguranje kvaliteta, Pravilnika o minimalnim kriterijumima za izbor u zvanje itd.

Vodeći se dokumentom „STANDARDI I SMJERNICE ZA OSIGURANJE KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU U BOSNI I HERCEGOVINI” ovaj priručnik se odnosi na definisanje i elaboraciju postupaka osiguranja kvaliteta koji su u navedenom dokumentu definisani kao “Standardi i smjernice za unutrašnje osiguranje kvaliteta”, tj. aktivnosti na osiguranju kvaliteta koje se preduzimaju unutar Škole i predstavljaju njihovu odgovornost. Postavljanjem strukture, pravila, kriterijuma i standarda kvaliteta, ovaj Priručnik daje nužan formalni okvir za ostvarivanje zajedničkih ciljeva i vrijednosti visokoškolske zajednice.

Priručnik ima za cilj da upozna studente, nastavnike, članove uprave i administracije sa sistemom osiguranja i unaprjeđivanja kvaliteta obrazovanja, odnosno uputi ih u mehanizme i postupke praćenja i unaprjeđivanja kvaliteta svih aspekta obrazovanja na Školi. Svrha Priručnika je da omogući navedenim učesnicima i korisnicima bolje razumijevanje i jednostavnije snalaženje u sistemu kvaliteta kao i razvijanje kulture kvaliteta. Od svih učesnika procesa obrazovanja na Školi očekuje se puni doprinos daljem razvoju kvaliteta studiranja.

Direktor Visoke škole za uslužni Biznis, Sokolac - Istočno Sarajevo
Prof. dr Zoran Milošević

3 O ŠKOLI

Visoka škola za uslužni biznis Istočno Sarajevo – Sokolac, je osnovana juna 2007. godine zajedničkom idejom i sredstvima četiri fizička lica: prof. dr Zorana Miloševića iz Bijeljine, prof. dr Spasoja Bjelice iz Novog Sada, prof. dr Ljiljane Cvetković iz Novog Sada i mr Biljane Bjelice iz Sokoca. Osnovna ideja osnivača bila je da se mladim ljudima koji žive na prostoru Istočnog Sarajeva, naročito Romanijske regije, omogući da visoko obrazovanje steknu u svom rodnom gradu, odnosno u regiji u kojoj žive i rade i gdje ih, u cilju privrednog i ekonomskog razvoja regije, treba i zadržati. Ideja je zasnovana na primjerima brojnih američkih i evropskih koledža koji postoje širom svijeta u manjim gradovima i regijama i koji nude mladima kvalitetno visoko obrazovanje, a da pri tom ti mladi ljudi ne moraju napuštati mjesto prebivališta. Naime, istraživanja su pokazala da najveći broj mladih koji se iz manjih opština i seoskih sredina seli u veće gradove radi studiranja, po završetku studija ostaje u gradu u kojem su studirali, kako iz razloga nepostojanja uslova za zaposlenje u mjestu odakle potiču, tako i zbog stvaranja socijalnih i drugih veza za vrijeme studiranja u većem gradu i drugih razloga.

Upravo na temelju ove činjenice, osnivači su zamislili visokoškolsku ustanovu koja će mladima, studiranjem na pažljivo kreiranim studijskim programima koji imaju za cilj da ih osposobe za konkurentan pristup tržištu rada, omogućiti da steknu visoko obrazovanje i da, nakon toga, pronađu adekvatno zaposlenje ili poboljšaju svoje šanse za napredovanje u karijeri.

Prva Dozvola za rad Škole izdata je od strane Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske (u daljem tekstu: Ministarstvo) 28.12.2007. godine. Ovom dozvolom, Ministarstvo je odobrilo Školi obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja i izvođenje sljedećih studijskih programa: 1. Turizam i ugostiteljstvo 2. Poslovna informatika 3. Sport i bezbjednost 4. Preduzetništvo i finansije.

Dozvolom za rad izdatom 25.02.2009. godine Ministarstvo je Školi odobrilo izvođenje sljedećih inoviranih studijskih programa: 1. Turizam 2. Poslovna informatika 3. Sport 4. Javna uprava i bezbjednost 5. Preduzetništvo i finansije. Istom dozvolom Školi je odobreno izvođenje ranije odobrenih programa do završetka studija za studente upisane školske 2007/08. godine.

Svi studijski programi odobreni 2007. i 2009. godine izvođeni su u trogodišnjem trajanju.

Zbog povećanog interesovanja studenata na završnoj godini studija za nastavkom studija i sticanjem 240 ECTS bodova, Škola je Ministarstvu podnijela zahtjev za licenciranje četvorogodišnjih studijskih programa na kojima bi se steklo dodatnih 60 ECTS bodova u koje će biti utkano dodatno znanje, vještine i kompetencije diplomiranih studenata. Na osnovu navedenog zahtjeva, a poslije utvrđivanja ispunjenosti uslova, Ministarstvo je dana 22.12.2009. godine izdalo Školi i treću Dozvolu za rad kojom joj je odobreno izvođenje četvorogodišnjih studija na sljedećim studijskim programima: 1. Pravo 2. Ekonomija i poslovanje 3. Političke nauke.

Škola je 17.05.2012. godine podnijela zahtjev za akreditaciju i priložila svu potrebnu dokumentaciju. Nakon završenog procesa, direktor agencije za akreditaciju visokoškolskih ustanova Republike Srpske je dana 27.02.2014. godine, pod brojem 69-2/12, donio rješenje o akreditaciji Visoke škole za uslužni biznis Istočno Sarajevo - Sokolac. Ovim rješenjem, koje se izdaje na rok od pet godina, se potvrđuje standard kvaliteta rada škole.

4 STANDARDI I SMJERNICE ZA INTERNO OSIGURANJE KVALITETA U INSTITUCIJAMA VISOKOG OBRAZOVANJA

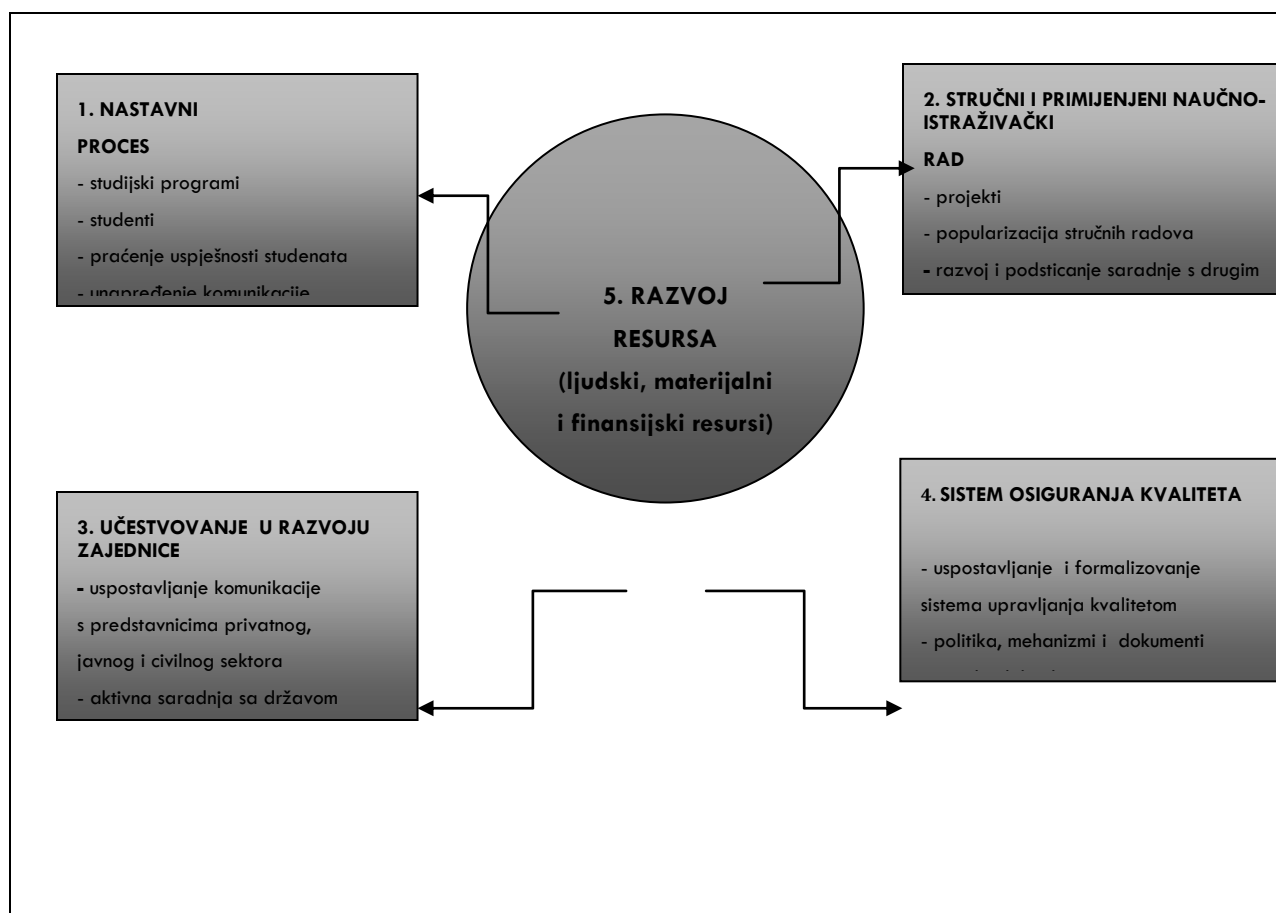
Strategija razvoja Visoke škole za Uslužni biznis

Kratkoročni i dugoročni razvoj Škole i njeno uspješno funkcionisanje u skladu sa njenom vizijom i misijom precizira se i usmjerava odgovarajućom strategijom kao načinom ostvarivanja postavljenih ciljeva, kojom u obzir nužno treba uzeti i njene zahtjeve, potrebe, želje, mogućnosti i specifičnosti. Na osnovu navedenih odrednica i predispozicija definisan je srednjoročni razvojni period Škole kao njene razvojne strategije u periodu od 2010. do 2015. godine. U sprovođenju pojedinih aktivnosti Strategije predviđeno je uključivanje većeg broja zaposlenih u Školi kroz rad u pojedinim komisijama zaduženim za izradu osnovnih dokumenata kao i na njihovoj realizaciji, čime se predviđene mjere sistemski približavaju svim zaposlenima, angažovanim nastavnicima i studentima Škole, pa su one prihvaćene kao realna mogućnost razvoja svakog pojedinca i Škole kao cjeline.

Djelatnost Škole moguće je podijeliti na tri osnovne grupe: nastavni proces, stručni i primijenjeni naučni rad, te učestvovanje u razvoju zajednice, pri čemu svaka od navedenih grupa

djelatnosti obuhvata niz specifičnih aktivnosti. S obzirom da navedena podjela djelatnosti Škole prati organizaciju radnih mjesta u Školi, ovakva podjela omogućava efikasnije praćenje, analizu i vrjednovanje rezultata. Uz ove tri navedene grupe djelatnosti u okviru Strategije definisan je i razvoj sistema osiguranja kvaliteta, u čijem je cilju definisan razvoj ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa Škole, što pruža mogućnost preglednog i transparentnog pristupa praćenju ostvarivanja postavljenih ciljeva. Svi navedeni elementi predstavljaju osnovne komponente Strategije razvoja Škole (slika 2).

Slika 2: Osnovne komponente Strategije razvoja



S ciljem praćenja rezultata u svakoj su pojedinoj komponenti Strategije razvoja Škole definisani strateški ciljevi i prioriteti:

STRATEŠKI CILJ 1: Kontinuirano unaprjeđivanje nastavnog procesa kroz poboljšanje i reviziju postojećih studijskih programa i uvođenje novih studijskih programa, uz osiguranje primjerenih resursa učenja dostupnih studentima, te praćenje rezultata studenata, uz vođenje računa o proporcionalnosti broja nastavnog osoblja u odnosu na broj studenata.

STRATEŠKI CILJ 2: Promocija razvoja stručnog i primijenjenog rada u području društvenih nauka te pružanje institucionalne podrške razvoju istraživačkih karijera nastavnika i saradnika.

STRATEŠKI CILJ 3: Uspostavljanje komunikacije i sklapanje partnerstva sa privatnim, javnim i civilnim sektorom.

STRATEŠKI CILJ 4: Organizovanje odgovarajuće organizacione strukture koja će biti integralni dio sistema osiguranja kvaliteta, razvijanje mehanizama i postupaka za osiguranje kvaliteta sa pratećom dokumentacijom, te uvođenje standarda kvaliteta i javno informisanje o radu i rezultatima rada sistema osiguranja kvaliteta.

STRATEŠKI CILJ 5: Kontinuirano poboljšanje i razvoj materijalnih, ljudskih i finansijskih resursa.

5 MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI ŠKOLE

5.1.1 MISIJA

Misija Škole je obrazovanje stručnjaka izraženog preduzetničkog duha spremnih za samostalnu primjenu stečenih znanja i kompetencija. Studenti i akademsko osoblje glavna su snaga Škole jer ljudi jesu i biće najvažniji potencijal svakog društva. Kao centar visokostručnog i primijenjenog naučnog rada Škola svoj nastavni proces bazira na savremenim spoznajama u disciplinarnim područjima koja su kompatibilna studijskim programima, te podržava transfer znanja kao osnovnu pretpostavku povezivanja sa zajednicom. Dijelovi Republike Srpske već su u različitom stepenu i sa različitim rezultatima ušli u proces društveno - ekonomske tranzicije koju, prije svega, obilježava privatizacija nekadašnjeg društvenog – državnog vlasništva i stvaranje uslova za tržišno funkcionisanje i poslovanje, te dalji razvoj novonastalih privatizovanih preduzeća u svim oblastima i granama privrede, pa i u oblasti uslužnog biznisa. Treba naglasiti da se tranziciono - privatizacijski procesi na ovim prostorima odvijaju u znatno drugačijim i otežanim uslovima nego što je to slučaj u drugim tranzicijskim zemljama.

Nekoliko bitnih ograničenja brže tranzicije u Republici Srpskoj i BiH kao cjelini su: nedostaci u makroupravljanju (ne podstiče se, još uvijek, preduzetnički i inovativni ambijent, nedovoljno je određena i neefikasna makroekonomska politika koja, između ostalog, ne podstiče potencijalno

dobre sektore, a toleriše ili ne uspijeva da ograniči neformalni sektor i ilegalni uvoz roba ili neloyalnu konkurenciju na tržištu itd., sporo se donose potrebni propisi ili se oni nepotpuno i nedosljedno sprovode i slično); nedostatak menadžersko - preduzetničkih i adekvatno osposobljenih kadrova, tako da se ne koriste ili se nedovoljno koriste, kako postojeće proizvodne mogućnosti, tako i ne iznalaze nove mogućnosti za koje postoje realni potencijali. Ovaj posljednji problem postaje sve izraženiji sa razvojem privatizacije preduzeća, iako se u tom smislu čine određene sporadične, ali nedovoljno organizovane i sistemski uređene aktivnosti. Naime, nedostatak sistemskih i svrsishodno obrazovanih menadžerskih kadrova ne može se nadoknaditi pojedinačnim promocijama sposobnih i afirmisanih privatnih preduzetnika, jer prije svega, takve promocije nemaju šireg odjeka u javnosti, a sa druge strane tzv. top menadžeri su malobrojni kadar i u razvijenim privredama.

Rad Škole, u našim uslovima privređivanja, obezbijediće brzo i efikasno osposobljavanje visokostručnih profesionalaca, koji će, svojim znanjima i vještinama, efikasno upravljati uslužnim procesima raznih sistema. Nastavni plan studija i sistem ocjenjivanja studenata, zasnovani su na postulatima Bolonjske deklaracije. Pragmatična orijentacija većeg broja stručnih predmeta predviđena nastavnim planom ima za cilj da poveže teorijska saznanja i privredne probleme, kako bi se na toj osnovi iznašla najbolja, očekivana rješenja. Prožimanje teorije kroz praktičnu obuku omogućiće uvođenje studenata u svijet realnosti, što će se snažno odraziti na samouvjerenost diplomaca.

5.1.2 VIZIJA

Škola je dinamično i preduzetnički orijentisana visokoškolska ustanova koja predstavlja regionalni centar visokostručnog i primijenjenog naučnog rada i koja provodi kvalitetno i efikasno obrazovanje zasnovano na konceptu cjeloživotnog učenja, odgovornosti za znanje kao javno dobro, mobilnosti i razvoj ljudskih potencijala kao najveće vrijednosti društva.

Vizija Škole jeste ostvarivanje saradnje sa uspješnim kompanijama u BiH, u regionu i šire. Vizija Škole je, takođe, da obezbijedi prepoznatljivost svojih diplomaca na tržištu rada kroz njihovu kreativnost, opštu kulturu i stručnost. Iz tih razloga ovaj koncept obrazovanja podržava koncept permanentnog obrazovanja i misaonog treninga. Na tom putu studenti će steći povećanu motivisanost za rad i učenje; spoznaju da se radom uz dobru volju i upornost mogu savladati sve

prepreke i da kriterijumi znanja i sposobnosti moraju biti dominantni u procesu alokacije ljudskih resursa u svakom sistemu.

5.1.3 VRIJEDNOSTI

5.1.3.1 ODGOVORNOST

Škola promoviše odgovoran pristup znanju kao javnom dobru, te sticanju, korištenju i prenošenju znanja u svim područjima života.

5.1.3.2 AMBICIOZNOST

Izražavamo visoka očekivanja prema našim studentima, nastavnicima, saradnicima i osoblju, a njihovo ostvarivanje baziramo na pozitivno usmjerenim ambicijama, upornosti i dosljednosti.

5.1.3.3

5.1.3.4 OTVORENOST

Zalažemo se za saradnju, transparentnost, timski rad i uspostavljanje partnerskih odnosa.

5.1.3.5 KREATIVNOST

Otvoreni smo za nove ideje, podstičemo istraživački duh, kreativnost, inovativnost i preduzetništvo.

5.1.3.6 VISOK KVALITET

Težimo visokom nivou kvaliteta kojim ćemo osigurati kvalitet i konkurentnost u evropskom prostoru visokog obrazovanja.

5.1.4 PRIMJENA PRINCIPA BOLONJSKE DEKLARACIJE

U skladu sa odredbama Zakona o visokom obrazovanju na Školi se organizuje akademski studij prvog ciklusa za sticanje visokog obrazovanja. Ovaj studij se okončava sticanjem kvalifikacija o

završenom dodiplomskom studiju (the degree of Bachelor) zasnovanih na ishodima učenja i stečenim ECTS kreditima/bodovima, a u skladu sa domaćim propisima kojima je regulisana oblast zvanja, osnovama kvalifikacionog okvira usvojenim u Bosni i Hercegovini i Evropskim kvalifikacionim okvirom (EQF). Studije na Školi ostvaruju se na osnovu licenciranih studijskih programa u skladu sa Uredbom o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova ("Službeni glasnik Republike Srpske" br. 41/07 i 35/11) i pravilima Evropskog sistema prenosa i akumuliranja bodova ECTS (European Credit Transfer System) koje je Škola integrisala u Pravilnik o studiranju.

Za sticanje kvalifikacije završenog dodiplomskog studija (the degree of Bachelor), student je opterećen obavezama koje odgovaraju obimu od 180, odnosno 240 ECTS bodova, u zavisnosti od toga da li se opredjeljuje za studijski program u trajanju od tri ili četiri godine (šest ili osam semestara) studiranja.

5.5 SISTEM UPRAVLJANJA I RUKOVOĐENJA

Zakonom o visokom obrazovanju i Statutom Škole uspostavljen je sistem upravljanja i rukovođenja, jasno su definisane uloge i nadležnosti rukovodećih organa, način formiranja Senata, Upravnog odbora i imenovanja direktora. Istim opštim aktima uređeni su prava i obaveze Škole i studenata, organizacija nastavnog procesa, postupak izbora u zvanja, organizovanje studenata, osiguranje kvaliteta, javnost rada, evidencije i javne isprave, priznavanje stranih visokoškolskih isprava i vrjednovanje stranih studijskih programa, finansiranje Škole, kao i druga pitanja od značaja za rad Škole.

Organi upravljanja u školi su Senat, Upravni odbor i Direktor. Senat je formiran 22.09.2007. godine, a verifikovani mandati članova Senata iz reda nastavnika 27.10.2011. godine. Senat predstavlja najviše stručno tijelo sastavljeno od pet članova – predstavnika akademskog osoblja i studenata.

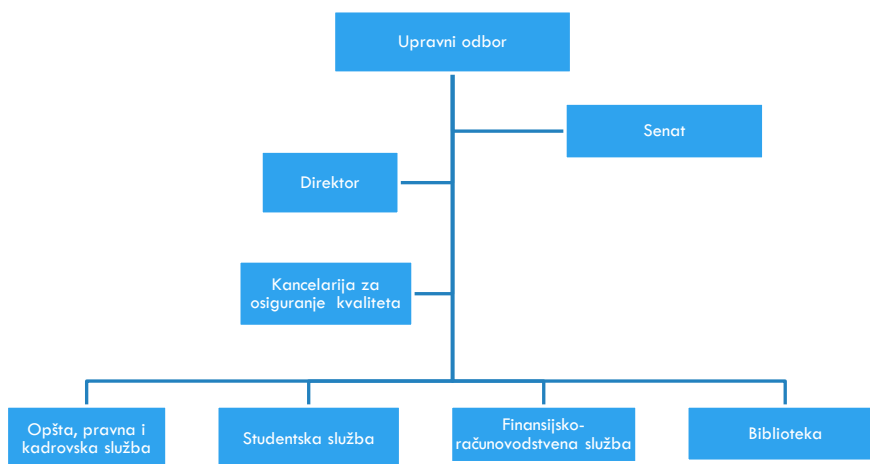
Upravni odbor Škole ima sedam članova i sastavljen je od osnivača, predstavnika akademskog i neakademskog osoblja i predstavnika studenata.

Upravni odbor Škole formiran je 29.09.2007. godine, a imenovani novi članovi Upravnog odbora iz reda nastavnog osoblja 25.12.2012. godine.

Direktor Škole je prof. dr Zoran Milošević, a imenovan je 22.12.2012. godine. Njegova osnovna dužnost je da predstavlja i zastupa Školu i da obavlja ostale poslove propisane Statutom i Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Ovim pravilnikom uređena je unutrašnja organizacija rada i sistematizacija radnih mjesta sa opisom poslova koji se obavljaju, posebnim uslovima koje zaposleni treba da ispunjavaju za obavljanje poslova na radnom mjestu, broj izvršilaca kao i druga pitanja od značaja za rad i funkcionisanje Škole.

Rad Senata i Upravnog odbora Škole regulisan je Poslovníkom o radu Senata i Poslovníkom o radu Upravnog odbora.

Slika 1. Organizaciona šema Škole



6 DEFINICIJE

Definicija **kvaliteta** u obrazovanju podrazumijeva konkretan, dinamičan, specifičan i kontinuiran proces koji osigurava ispunjavanje dogovorenih standarda na visokoškolskoj instituciji u određenom institucijskom i društvenom kontekstu.

Obećani kvalitet je studentima prezentovan prilikom upisa na Školu. Na njega se neposredno naslanja *osigurani/ostvarljivi kvalitet*, tj. onaj kvalitet koji se očekuje na kraju semestra, godine, ciklusa; onaj koji se može optimalno postići i inkorporiran je u međuprostore prethodnih odrednica kvaliteta.

Ostvareni kvalitet je izlazni cilj učenja i krajnji rezultat osiguranja kvaliteta.

Kontinuirani kvalitet se održava kroz dugogodišnji period i mora se stalno provjeravati. Stalni rad na primarnom kvalitetu i stalno povećanje ulaznog kvaliteta do stepena kada on prestaje biti samo *interni kvalitet* i postaje *željeni*, odnosno *osigurani* i *ostvoreni eksterni kvalitet*.

Kontrola kvaliteta (Quality Control) je dio upravljanja kvalitetom usmjeren na formalni i neformalni proces verifikacije koji koristi Škola kako bi pratila kvalitet i standarde kojim se dostižu zadovoljavajući rezultati.

Osiguranje kvaliteta (Quality Assurance) je dio upravljanja kvalitetom koji se odnosi na sredstva, postupke ili procese kojima institucija garantuje da se standardi i kvalitet obrazovanja koje Škola nudi, održavaju i unaprijeđuju.

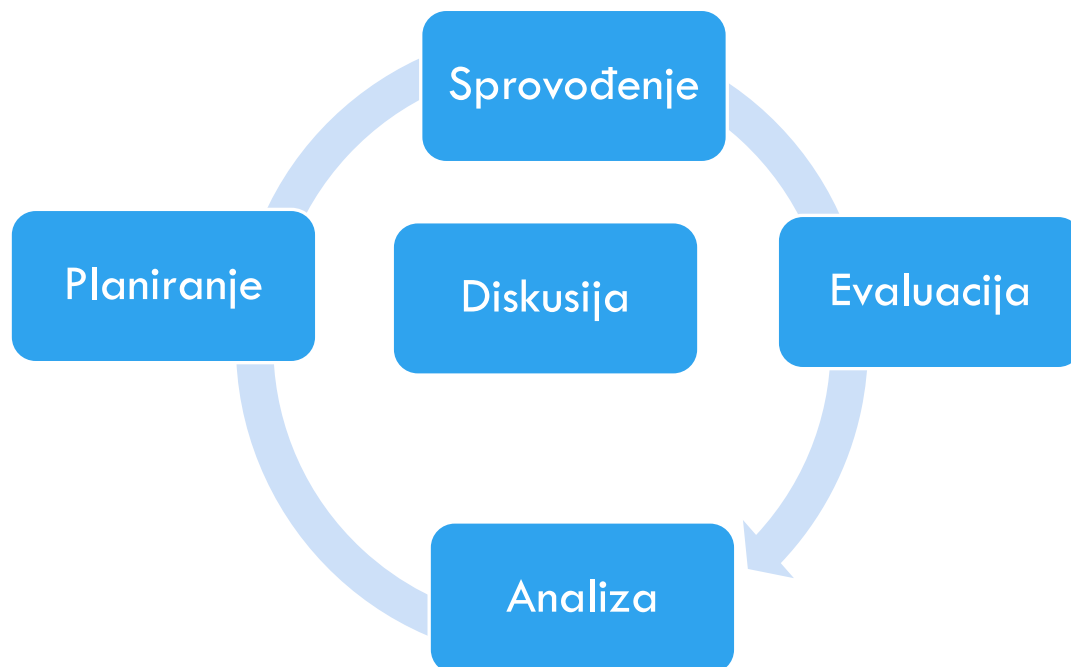
Interno osiguranje kvaliteta (Internal Quality Assurance) odnosi se na sredstva, postupke ili procese kojima Škola unutar same sebe osigurava da se standardi i kvalitet obrazovnih usluga koje nudi održava i unaprijeđuje. Sprovodi se kontinuirano na svim nivoima, od evaluacije pojedinih postupaka, preko programa, do samog vođstva i funkcioniranja.

Eksterno osiguranje kvaliteta (External Quality Assurance) odnosi se na sredstva, postupke ili procese kojima neka nezavisna institucija garantuje da se standardi i kvalitet obrazovnih usluga koje Škola nudi održava i unaprijeđuje. Eksterno osiguranje kvaliteta sprovodi se periodično na bilo kojem nivou, od evaluacije pojedinih procesa do ukupnog rada i služi kao temelj za akreditaciju.

7 SISTEM OSIGURANJA KVALITETA NA VISOKOJ ŠKOLI ZA USLUŽNI BIZNIS

Proces praćenja i unaprjeđivanja kvaliteta raznih aspekata obrazovanja sastoji se od nekoliko razvojnih nivoa koji se ciklično izmjenjuju (slika 2.).

Slika 2. Razvojni nivoi procesa praćenja obrazovanja i unaprjeđivanja kvaliteta



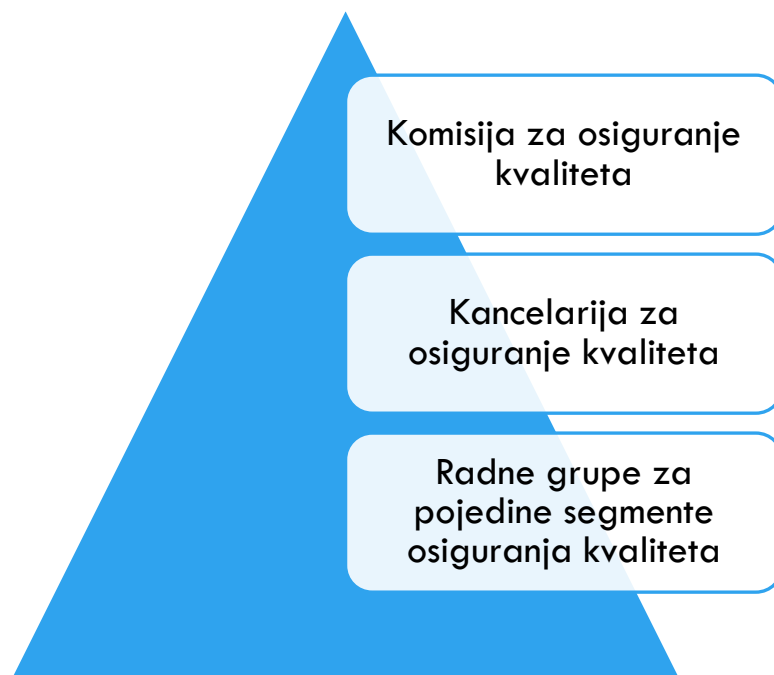
Sistem osiguranja kvaliteta primjenjuje se na sve djelatnosti i zaposlene u visokoškolskoj ustanovi s posebnim naglaskom na stalno poboljšavanje kvaliteta nastavnog procesa, studentskog standarda i razvoja programa sa trajnom svrhom unaprjeđenja visokih standarda profesionalnog i stručnog razvoja Škole u svim područjima djelovanja. Baza sistema je područje smjernica dokumenta “**Evropski standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG)**” (Banjaluka : Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta, 2011.) i na osnovu njih smjernice predstavljene u dokumentu “**STANDARDI I SMJERNICE ZA OSIGURANJE KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU U BOSNI I HERCEGOVINI**” (2007.) i postupcima koji prate procese. Škola je prepoznala i dokumentovala postupke bitne za sistem kvaliteta, opisujući ih kroz pripadajuće dokumente i pravilnike na način da su razumljivi i primjenjivi. Definisani su osnovni i pomoćni procesi čije sprovođenje se nadzire, mjeri i analizira

kroz propisane aktivnosti. Interni postupci se redovno sprovode pri čemu se analizira realizacija Strategije razvoja Škole, popravne i preventivne radnje, rezultati studentskih anketa i svih ostalih anketa koje se provode na Školi, rad studentske službe, a analizira se i nastavni proces od strane studenata, Direktora i Senata škole. Unutrašnjom provjerom analiziraju se svi ostali parametri sistema kvaliteta.

Škola je usvojila **Strategiju osiguranja kvaliteta** (sjednica Senata od 27.09.2014. godine) kojom se opredijelila za neprekidno i sistemsko unaprjeđenje kvaliteta svojih studijskih programa, kadrovskih i materijalnih resursa, procesa rada, kao i znanja i sposobnosti svojih studenata. VUB je Strategijom osiguranja kvaliteta definisao da su osnovni subjekti osiguranja kvaliteta **svi zaposleni** u nastavnim i naučno - istraživačkim procesima, kao i procesima primjene i podrške. Značajni subjekti osiguranja kvaliteta su i **studenti**, koji su preko svojih tijela uključeni u sve aktivnosti Škole. Konačno, prostor, didaktička i druga oprema, bibliotečki fond i informatička podrška takođe predstavljaju značajne činioce u osiguranju kvaliteta na Školi. Strategijom osiguranja kvaliteta je naglašena odgovornost Škole za praćenje, unaprjeđivanje i razvoj kvaliteta rada. Strategija iskazuje spremnost nastavnog kadra Škole da nastavnu djelatnost obavlja poštujući visoke standarde kvaliteta, da se uključi u proces evropske integracije visokog obrazovanja i da kvalitetom svojih usluga obezbjedi povjerenje studenata, poslodavaca, osnivača i društva u cijelini. Škola je strateški opredjeljena da u svom radu permanentno povezuje obrazovnu djelatnost (prenošenje znanja), naučno - istraživačku djelatnost (proizvodnju znanja) i stručnu djelatnost (primjenu znanja). Osnovni zadatak Škole je da širi i unaprjeđuje znanje i učenje, da motiviše kreativnost, doprinese održivom razvoju zajednice, kao i da promoviše univerzalne vrijednosti i ciljeve savremenog visokoškolskog obrazovanja. Za sprovođenje mjera unaprjeđenja kvaliteta odgovorna je Komisija za osiguranje kvaliteta.

Organizacione jedinice za osiguranje kvaliteta Škole su: Komisija za osiguranje kvaliteta, Kancelarija za osiguranje kvaliteta i radne grupe za pojedine segmente osiguranja kvaliteta.

Slika 3. Organizaciona šema jedinica za osiguranje kvaliteta



Temeljnu organizacionu jedinicu, odgovornu za osiguranje kvaliteta u svim segmentima funkcionisanja Škole, čini Komisija za osiguranje kvaliteta.

Ova Komisija se permanentno bavi kulturom kvaliteta, kreira sistem kvaliteta, predlaže i sprovodi sve akcije vezane za osiguranje kvaliteta. Komisija za sva područja vrjednovanja predlaže opšta akta – pravilnike, kojima se precizno regulišu postupci sprovođenja i kontrole kvaliteta.

Komisija za osiguranje kvaliteta je operativno tijelo formirano od strane Direktora, sastoji se od 5 (pet) članova i čine je: dva člana iz redova nastavnika i saradnika Škole u stalnom radnom odnosu, jedan predstavnik studenata, rukovodilac Kancelarije za osiguranje kvaliteta i jedan predstavnik spoljnih korisnika. Radom komisije rukovodi predsjednik, a to je po funkciji uvijek rukovodilac kancelarije za osiguranje kvaliteta. Nadležnosti komisije su:

- Upravljanje sistemom za osiguranje kvaliteta,

- Sprovođenje strateškog planiranja i donošenje odluke o smjernicama i postupcima za osiguranje i unaprjeđenje kvaliteta,
- Predlaganje Direktor i Senatu projekata i aktivnosti, i podsticanje inovacija i razvoja u cilju osiguranja i obezbjeđenja kvaliteta,
- Osigurava djelotvornost postupaka unaprjeđenja kvaliteta i vrši nadzor sprovođenja internih mehanizama za unaprjeđenje i osiguranje kvaliteta.

Metode kojima se prati kvalitet su:

- Anketa o pedagoškim kvalitetima nastavnika i saradnika (Prilog 2),
- Izveštaji o radu nastavnika (prilog 1),
- Upitnik o vrjednovanju rada škole (prilog 3),
- Anketa zaposlenih radnika (prilog 4),
- Godišnji izvještaji nastavnika po predmetima.

Komisija za osiguranje kvaliteta najmanje jednom godišnje Senatu škole podnosi izveštaj o ostvarenim rezultatima u svim područjima vrjednovanja kvaliteta.

Kancelarija za osiguranje kvaliteta je administrativno - stručna služba za podršku u nastavnom, naučno - istraživačkom i administrativnom radu Škole. Kancelarijom upravlja rukovodilac kancelarije za osiguranje kvaliteta, kog imenuje Senat na prijedlog Direktora Škole. Zadatak Kancelarije za osiguranje kvaliteta je stvaranje mreže za osiguranje i unaprjeđenje kvaliteta na Školi i njeno integrisanje u nacionalnu i međunarodnu mrežu za osiguranje kvaliteta. Takođe, Kancelarija za osiguranje kvaliteta je pokretač i koordinator inicijativa i sprovođenja razvojnih programa u svrhu kontinuiranog osiguranja i unaprjeđenja kvaliteta.

Kancelarija za osiguranje kvaliteta obavlja sledeće zadatke:

- Pruža savjete i preporuke organizacionim jedinicama Škole,
- Organizuje seminare iz oblasti osiguranja kvaliteta,
- Radi na uspostavljanju i uređivanju dokumenata o osiguranju kvaliteta,
- Definiše kriterijume kvalitetnog funkcionisanja Škole,

- Razvija postupke spoljašnjeg i unutrašnjeg vrjednovanja, metode za istraživanje različitih aspekata kvaliteta obrazovanja kao i različitih ciljnih populacija (studenata, nastavnika, administrativnog osoblja, rukovodilaca, poslodavaca),
- Priprema, organizuje i koordinira vrjednovanje različitih segmenata funkcionisanja Škole,
- Osigurava povratne informacije od studenata i usmjerava njihove sugestije, prijedloge i kritike,
- Prikuplja, obrađuje i analizira informacije o osiguranju kvaliteta od svih korisnika,
- Organizuje stručno i profesionalno usavršavanje nastavnog i administrativnog osoblja.

Radne grupe za pojedine segmente sistema osiguranja kvaliteta su pomoćna operativna tijela koje formira Direktor škole na prijedlog komisije, a prema aktuelnim potrebama sistema za osiguranje kvaliteta. Zadaci radne grupe su precizno definisani, a period djelovanja vremenski definisan. Poslovi koje obavlja radna grupa, između ostalog su: izrada instrumenata za prikupljanje podataka, sprovođenje anketiranja i drugih vidova prikupljanja podataka, unos i obrada podataka u statističku bazu, priprema izveštaja, pregled i sistematizovanje podataka o iskustvima srodnih naučno - obrazovnih ustanova iz zemlje i inostranstva na primjeni sistema za osiguranje kvaliteta, druge poslove koji su u skladu sa akademskim kodeksom. Konkretno poslove i nadležnosti Radnih grupa bliže određuje Komisija.

Broj članova svake radne grupe određuje Komisija u zavisnosti od prirode i obima posla. Za člana radne grupe može biti angažovano i lice koje nije zaposleno na Školi, kada ono sa Direktorom sklapa poseban ugovor kojim se definišu međusobne obaveze. Komisija jednog člana grupe imenuje za rukovodioca Radne grupe.

Sistem osiguranja kvaliteta na Školi uokviren je i nizom dokumenata koji integralno definišu strateška opredjeljenja, procedure i postupke osiguranja kvaliteta za pojedine segmente i organizacijske nivoe škole. Skup dokumenta čine Statut Škole, Strategija razvoja 2010-2015., Strategija osiguranja kvaliteta, Pravilnik o sistemu osiguranja kvaliteta, Standardi i postupci za osiguranje kvaliteta i Pravilnik o samovrjednovanju , Pravilnik o sprovođenju studentske ankete (20.09.2010). Sastavni dio postupka osiguranja kvaliteta čini i ovaj **Priručnik**.

Škola se, u skladu sa sopstvenom misijom i vizijom predstavljenoj u strategiji razvoja opredijelila za neprekidno i sistematsko unaprjeđenje kvaliteta svojih studijskih programa, kadrovskih i materijalnih resursa, procesa rada, kao i znanja i sposobnosti svojih studenata. Ovi procesi su povezani sa uspostavljanjem i stalnim unaprjeđenjem kulture kvaliteta svih aktera uključenih u aktivnosti Škole.

Cilj **strategije osiguranja kvaliteta** je da obezbijedi permanentnu kontrolu i unaprjeđenje kvaliteta svih nastavnih, naučno - istraživačkih i van nastavnih aktivnosti Škole. Strategijom osiguranja kvaliteta se definišu osnovna opredjeljenja, mjere za osiguranje kvaliteta, subjekti osiguranja kvaliteta, javnost i implementacija strategije kao i preispitivanje i unaprjeđenje strategije osiguranja kvaliteta.

Pravilnik o sistemu osiguranja kvaliteta bliže definiše područja i uređuje procedure za primjenu sistema osiguranja kvaliteta na Školi. Pravilnikom se detaljno definišu područja vrjednovanja kao i organizovanje i način djelovanja dijelova sistema za osiguranje kvaliteta. Takođe, Pravilnikom je definisano da će „Škola osigurati kvalitet visokog obrazovanja u skladu sa međunarodno prihvaćenim dokumentima u oblasti visokog obrazovanja, Okvirnim Zakonom o visokom obrazovanju Bosne i Hercegovine, Zakonom o visokom obrazovanju Republike Srpske, Standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, Strategijom osiguranja kvaliteta Škole, Pravilnikom i drugim opštim aktima Škole.“ Pravilnikom je jasno definisano da je opredjeljenje Škole da se u svim normativnim aktima insistira na izgradnji kulture kvaliteta. Takođe, Pravilnikom su definisani unutrašnji (uprava, studenti, nastavnici, administrativno i tehničko osoblje) i spoljašnji korisnici (srodne i nesrodne naučno - obrazovne institucije, privreda, državna i lokalna uprava, kultura, zdravstvo) sistema za osiguranje kvaliteta. Konačno, Pravilnikom je jasno definisano devet polja vrjednovanja (Razvoj i strategija visokoškolske ustanove, Upravljanje, Unutrašnje osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta, Procedure i obezbjeđenje kvaliteta studijskih programa, Ocjenjivanje studenata, Ljudski resursi, Kvalitet fizičkih resursa, Informacioni sistemi, Prezentacija informacija za javnost, Međunarodna saradnja), kao i organizacija i način djelovanja osiguranja kvaliteta na Školi (Komisija za osiguranje kvaliteta, Kancelarija za osiguranje kvaliteta, radne grupe za pojedine segmente osiguranja kvaliteta).

Dokument „**Standardi i postupci za osiguranje kvaliteta**“ definiše načine (standardi) i postupke za osiguranje kvaliteta rada Škole. Svi standardi i postupci su transparentni i dostupni

javnosti. Standardima je definisan minimalni nivo kvaliteta rada u svim područjima vrjednovanja, dok se postupcima detaljno uređuje postupanje subjekata u sistemu osiguranja i unaprjeđenja kvaliteta na Školi.

Pravilnikom o sprovođenju studentske ankete utvrđuje se postupak sprovođenja studentske ankete, postupci i dokumentacija koja se koristi u postupku sprovođenja ankete, te postupci i dokumentacija koja se koristi u postupku ocjene i korišćenja rezultata studentske ankete.

Pravilnikom se jasno uređuju: važnost, cilj i sadržaj ankete, odgovornost za sprovođenje ankete, način anketiranja i postupak, obrada podataka, priprema izvještaja, upotreba rezultata ankete, povjerljivost podataka, arhiviranje dokumentacije, nadzor nad provođenjem Pravilnika. Izvještaj o rezultatima anketiranja priprema Komisija za osiguranje kvaliteta i prosleđuje ga Senatu, Direktor, Upravnom odboru, Studentskom predstavničkom tijelu, administrativnim radnicima, svim nastavnicima i saradnicima. Izvještaj o rezultatima ankete razmatra se na sjednicama organa upravljanja Škole i predstavlja bazu za interno osiguranje kvaliteta u Školi, odnosno za unaprjeđenje opštih uslova studiranja i nastavnog procesa. Izvještaj o rezultatima ankete sastavni je dio izvještaja o samovrjednovanju Škole. Direktor škole obavlja razgovor/konsultacije sa nastavnicima, saradnicima i administrativnim osobljem koji su u anketi ostvarili rezultate koji odstupaju od prosjeka (najbolje i najlošije ocijenjeni).

8 VODIČ ZA OSIGURANJE KVALITETA PO PODRUČJIMA VRJEDNOVANJA

Cilj, svrha, područja vrjednovanja kao i ustrojstvo i djelovanje sistema osiguranja kvaliteta na Školi, ustrojstvo i djelovanje Kancelarije i Komisije za osiguranje kvaliteta, kao i područja unutar kojih se sprovode mjere i aktivnosti osiguravanja kvaliteta Školi uređuju se **Strategijom osiguranja kvaliteta, Pravilnikom o sistemu osiguranja kvaliteta, kao i Standardima i postupcima za osiguranje kvaliteta.**

Pravilnik o sistemu osiguranja kvaliteta na Školi donešen je 06.05.2014. godine, a na njegovom sadržaju radili su članovi Komisije za osiguranje kvaliteta.

Cilj osiguranja kvaliteta je izgradnja mehanizama za unaprjeđenje kvaliteta i postizanje njenog najvišeg nivoa u obrazovnim, naučno - istraživačkim aktivnostima kao i stručnim i administrativnim djelatnostima na visokoškolskoj ustanovi.

Svrha sistema osiguranja kvaliteta jeste uspostavljanje načela, kriterijuma i metoda osiguranja kvaliteta poštovanjem odredbi nacionalnog Zakona o visokom obrazovanju Republike

Srpske, Statuta Škole i Pravilnika o sistemu osiguranja kvaliteta uzimajući u obzir Standarde i smjernice za osiguranje kvaliteta u evropskom prostoru visokoga obrazovanja.

Ključna područja za koja se utvrđuju standardi i postupci za osiguravanje i unaprjeđenje kvaliteta su:

- Razvoj i strategija visokoškolske ustanove,
- Upravljanje, unutrašnje osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta,
- Procedure i obezbjeđenje kvaliteta studijskih programa,
- Ocjenjivanje studenata,
- Ljudski resursi,
- Kvalitet fizičkih resursa,
- Informacioni sistemi,
- Prezentacija informacija za javnost,
- Međunarodna saradnja.

S obzirom da je u uvodnom dijelu priručnika posvećeno dosta prostora objašnjenju esencijalnih elemenata strategije razvoja, misije i vizije Visoke škole za Uslužni biznis, kao i Upravljanju, unutrašnjem osiguranju i kulturi kvaliteta (područja vrjednovanja 1 i 2), na sledećim stranicama biće detaljnije definisani mehanizmi i postupci osiguranja kvaliteta u ostalim područjima vrjednovanja.

8.1 PROCEDURE I OBEZBJEĐENJE KVALITETA STUDIJSKIH PROGRAMA

Za ispunjenje standarda koji se odnose na osiguranje kvaliteta studijskih programa, predviđeni su sljedeći postupci:

- Nastavnici na kraju svakog semestra podnose izvještaj o radu (prilog 1) koji sadrži i ocjenu primjenljivosti i efikasnosti programa nastavnih predmeta koje realizuju.

- Nastavnici najmanje jednom u dvije godine podnose Izvještaj u kojem sprovode komparativnu analizu aktuelnih programa koje realizuju, sa programima srodnih visokoškolskih ustanova u zemlji i inostranstvu,
- Studenti koji su položili završni ispit, prilikom dodjele diploma popunjavaju anketu kojom ocjenjuju kvalitet studijskog programa i primjenljivost znanja stečenih tokom studiranja,
- Škola prikuplja povratne informacije o zaposlenosti svršenih studenata na poslovima za koje su se školovali i o rezultatima njihovog rada. U ovu svrhu Škola realizuje stalnu saradnju sa službama za zapošljavanje i realizuje istraživačke projekte kojima se prikupljaju i analiziraju relevantne informacije,
- Tokom čitavog semestra, nastavnici i saradnici provjeravaju stečena znanja studenata i podstiču ih na kontinuirano učenje.
- Na kraju svake akademske godine, Komisija za osiguranje kvaliteta vrši analizu uspješnosti studiranja svih godina studija svih programa i na osnovu rezultata donosi preporuke za unaprjeđenje procesa učenja koje dostavlja Direktor i Senatu Škole.

8.2 OCJENJIVANJE STUDENATA

Ocjenjivanje studenata je jedan od najvažnijih elemenata visokog obrazovanja koji doprinosi procesu učenja i sticanja predviđenih kompetencija. Procjena usvojenih znanja i kompetencija mora biti usklađena s očekivanim ishodima i sadržajem učenja. Ocjenjivanje treba da pomogne u razumjevanju naučenog i da bude sastavni dio učenja. Sistemsko praćenje rezultata provjere znanja može nastavnicima biti korisno za otkrivanje onih ishoda učenja koji kroz nastavu nisu bili dovoljno dobro obrađeni i predstavljati osnovu za izmjene u načinu podučavanja i učenja. Studentu mora biti jasno obrazloženo šta se od njega pri provjeri ishoda traži. Praćenje napredovanja studenata sprovodi se kontinuirano i uz primjenu različitih metoda vrjednovanja tokom nastave na pojedinom predmetu.

Pristup ocjenjivanju studenata mora biti krajnje profesionalan i uzimati u obzir široko znanje o procesima testiranja i ispitivanja. Tu je najveća odgovornost predmetnog nastavnika na svim studijskim programima koji treba da upoznaju studente o kriterijumima ocjenjivanja i da ih dosledno primjenjuju. Za sve predmete na studijskim programima definisani su načini ispitivanja i ocjenjivanja studenata i prikazani u opisu predmeta. Za ispunjenje standarda koji se odnose na kvalitet vrjednovanja i ocjenjivanja studenata, predviđeni su sljedeći postupci:

- S ciljem preciznog definisanja obaveza studenata i minimuma koje je neophodno ispuniti, Senat Škole striktno definiše i stavlja na uvid javnosti Pravilnik o studiranju.
- Svaki nastavnik ima obavezu da predvidi i kroz plan predmeta detaljno obrazloži dva kolokvijuma (parcijalna ispita) koje student mora da položi u okviru svojih predispitnih obaveza. Ovim kolokvijumima su ravnomijerno obuhvaćeni pojedini dijelovi gradiva i imaju za cilj, ne samo da olakšaju ocjenjivanje, već i da studente podstaknu na učenje tokom čitavog semestra.
- Nakon polaganja ispita, a prilikom upisa naredne godine ili prilikom dodjele diploma, studenti popunjavaju anketu kojom iskazuju svoj stav prema objektivnosti nastavnika prilikom vrjednovanja predispitnih aktivnosti i ocjenjivanja na završnom ispitu. Rezultati anketa su dostupni javnosti i uzimaju se u obzir prilikom napredovanja i reizbora nastavnika i saradnika.

Pravilnikom o studiranju (15.05.2009.) jasno je definisano da je Predmetni nastavnik obavezan da na prvom času nastave upozna studente sa strukturom ukupnog broja poena i načinom formiranja ocjene, i to: oblicima praćenja rada, terminima provjere znanja, strukturi ukupnog broja poena i načinu formiranja ocjene, karakterom i sadržinom završnog ispita i drugim pitanjima vezanim za nastavu na predmetu. Takođe, u obavezi je da polaganje parcijalnih (kolokvijuma) i završnih ispita organizuje u zakonom propisanim terminima.

Studijskim programom utvrđuje se srazmjera poena stečenih u predispitnim obavezama i na ispitu. U strukturi ukupnog broja poena, do 50% od ukupnog broja poena je predviđeno za predispitne obaveze u toku semestra.

Studentu se dodjeljuju poeni za svaki izdvojeni oblik predispitne obaveze. U strukturi ukupnog broja poena predviđenih za predispitne obaveze, svaka predispitna obaveza može nositi određeni procenat poena koji se precizira studijskim programom za svaki nastavni predmet pojedinačno.

8.3 LJUDSKI RESURSI

Nastavnici i saradnici i njihove kompetencije vrlo su važan faktor uspješnog i kvalitetnog studiranja. Škola prilikom zapošljavanja nastavnika vodi računa o zadovoljavanju osnovnih kriterijuma nastavničkog zvanja putem razrađenog sistema izbora u zvanje. Nastavnicima i saradnicima je omogućeno usavršavanje u metodičkim i andragoškim metodama tokom rada na školi. Škola se jasno odredila ka osiguranju kontinuiranog održavanja nastavnog procesa sa

ujednačenim kvalitetom nastavnika i saradnika kao i organizaciju i sistematizaciju radnih mjesta koja odgovara planiranom stanju. Vrijednovanje kvaliteta postiže se analizom podataka o broju nastavnika i studenata odnosno planiranje nastavničkih resursa. Planiranje nastavnika obavlja se na temelju nastavnog opterećenja postojećih nastavnika kao i planu upisa studenata.

Za ispunjenje standarda koji se odnose na obezbjeđivanje kompetentnosti i kvaliteta nastavnika i saradnika, predviđeni su sledeći postupci:

- U cilju preciznog definisanja akademskih zahtjeva i kontrole njihovog poštovanja, Senat Škole usvaja javni dokument pod nazivom Pravilnik o postupku i uslovima izbora nastavnika i saradnika u kojem se precizno određuje uslovi za izbor nastavnika i saradnika, kao i broj i kvalitet radova.
- Na početku svake akademske godine Škola sastavlja za svaku nastavnu osobu pojedinačno godišnji plan usavršavanja, uključujući konferencije koje će posjetiti, članke sa temama koje će imati ili izdati, planirati pisanje udžbenika i slično.
- Po završetku svakog studijskog bloka (semestra, modula i sl.) studenti putem ankete ocjenjuju stručne i pedagoške kvalitete nastavnika i saradnika. Ove ocjene studenata uzimaju se kao značajan kriterijum za napredovanje i reizbor nastavnog osoblja.

Naučno - istraživački rad je, pored realizovanja nastave, drugi akademski proces vezan za suštinsko funkcionisanje Škole. Za ostvarenje definisanih standarda u području naučno - istraživačkog rada, predviđeni su sljedeći postupci:

- Nastavnici i saradnici imaju obavezu da u periodu od tri godine pripreme detaljan naučni projekat sa kojim će konkurisati za sredstva kod resornog republičkog ministarstva. Projektima, osim učešća nastavnika i saradnika, mora biti predviđeno učešće studenata i predstavnika privrede.
- Nastavnici i saradnici su obavezni da redovno saopštavaju rezultate svog naučno istraživačkog rada kroz objavljivanje naučnih članaka u referentnim domaćim i međunarodnim časopisima. Obaveza svakog nastavnika i saradnika je da jednom godišnje objavi naučni rad u časopisu nacionalnog značaja, a jednom u dvije godine u međunarodnom časopisu. Osim toga, svaki nastavnik i saradnik obavezan je da jednom u četiri godine saopšti rad na naučnom skupu sa međunarodnim učešćem i da mu taj rad bude štampan u cjelini.

Vrjednovanje rada nastavnika sprovodi se na temelju različitih postupaka ili kombinacijom istih:

a) vrjednovanje rada nastavnika od strane studenata (prilog 2)

Cilj vrjednovanja rada nastavnika i saradnika određenog predmeta kao i angažman studenta je da se na temelju ocjena i sugestija unaprijedi rad nastavnika i nastave na datom predmetu. Evaluacija se takođe koristi i za ocjenu rada nastavnika u postupku izbora u nastavno zvanje. Svaki nastavnik ima pravo uvida u rezultate anketa koji se odnose na njega i njegove predmete.

b) samovrjednovanje nastavnika (izveštaj o radu- prilog 1)

Svrha samoevaluacije nastavnika je sticanje jasnije predstave o sopstvenima naučnim, stručnim i nastavničkim kvalitetima, rangiranih prema kriterijumima koji važe u Evropskom prostoru visoko obrazovanja (EHEA). Za razliku od zakonom propisanih kriterijuma potrebnih za izbor u naučna i nastavna zvanja, svrha ove samoevaluacije je orijentacijska. Cilj nije utvrditi jesu li zadovoljeni formalni uslovi za napredovanje nastavnika, nego omogućiti bolje planiranje i razvoj pojedinih studijskih programa na Školi.

c) Analiza uspješnosti studiranja

Cilj utvrđivanja i praćenja uspješnosti studiranja jeste da se na temelju rezultata ovog ispitivanja definišu moguće mjere za poboljšanje uspješnosti studiranja. U procesu praćenja uspješnosti studiranja prikupljaju se sledeći podaci :

- broj upisanih u višu godinu studija i prolaznost;
- prosječna ocjena studiranja;
- prolaznost i ocjena na ispitu;
- prosječna dužina studiranja;
- broj završenih i diplomiranih studenata u godini.

Obrađeni podaci se dostavljaju komisiji za osiguranje kvaliteta.

8.4 KVALITET FIZIČKIH RESURSA

Da bi se ostvarilo strategijsko opredjeljenje Škole da studentima uvijek pruži više od zakonskog minimuma, Škola veliku pažnju poklanja kvalitetu prostorno tehničkih uslova. Za ispunjenje ovog standarda, predviđeni su sljedeći postupci:

- Formiranje stalnog fonda namijenjenog kupovini i održavanju tehničke opreme i didaktičkog materijala. Fond se puni fiksnim procentualnim dijelom školarine, kroz ugovore o saradnji sa privredom i lokalnom samoupravom, kao i putem donacija i sponzorstava.
- Po završetku svakog studijskog bloka (semestra, modula i sl.) studenti putem ankete ocjenjuju prostorne i materijalno - tehničke uslove, kao i dostupnost raspoložive opreme tokom studiranja (prilog 3). Ove ocjene studenata uzimaju se kao značajane smjernice za buduće planiranje i opremanje.

Bibliografski izvori (udžbenici, skripta, časopisi, elektronske baze i sl.) predstavljaju bazične akademske resurse neophodne za dostizanje visokog kvaliteta učenja i usavršavanja. Škola se svojom Strategijom osiguranja kvaliteta obavezala da studentima obezbijedi visoke standarde u ovom području vrjednovanja. Kao zadatak za nastavnike, u procesu obezbjeđivanja kvalitetnih bibliografskih izvora, je obaveza izdavanja udžbenika, priručnika i skripti u skladu sa bolonjskim standardima. Komisija za osiguranje kvaliteta, u saradnji sa studentima i bibliotekarom, permanentno prati kvalitet udžbenika, literature, bibliotečkih i informatičkih resursa. Za ostvarenje definisanih standarda u području bibliotekarstva i izdavaštva, predviđeni su sljedeći postupci:

- Škola obezbjeđuje poseban prostor (biblioteku sa čitaonicom) za odlaganje knjiga i njihovo korišćenje od strane nastavnog osoblja i studenata.
- Biblioteka sa čitaonicom svakog dana radi minimalno 12 sati. U tom periodu su zaposlenima i studentima na raspolaganju svi resursi.
- Škola zapošljava specijalizovanu osobu (bibliotekara) za obavljanje poslova biblioteke, koja ima obavezu kontinuiranog stručnog usavršavanja.

- Komisija za osiguranje kvaliteta, na prijedlog bibliotekara, na kraju svake akademske godine sastavlja prijedlog mjera za unaprjeđenje rada biblioteke (povećanje bibliotečkog fonda, sistem rada, elektronska izdanja, međubibliotečka razmjena i sl.).
- Za osavremenjivanje prostora i bibliotečkog fonda, u budžetu Škole su predviđena stalna sredstva.
- Svi poslovi, prava i obaveze vezane za bibliotekarstvo i izdavaštvo, Škola uređuje donošenjem opšteg akta – Pravilnik o radu biblioteke.

Rad biblioteke uvršten je u ocjenjivanje putem studentske ankete (prilog 3).

8.5 INFORMACIONI SISTEMI

Škola se trajno opredijelila za usklađivanje svojih materijalno - tehničkih resursa sa najvišim aktuelnim dostignućima. Studentima je omogućeno da korišćenjem računara osavremene svoj način učenja i kvalitetno pripreme sve svoje predispitne obaveze (napišu seminarske radove, pretraže relevantne baze podataka, razmijene elektronsku poštu i sl.). Škola značajna sredstva ulaže i u informatičku podršku vannastavnim službama, prije svega službi za studentska pitanja i arhivi. Komisija za osiguranje kvaliteta, permanentno kontroliše kvalitet informacionog sistema i radi na njegovom unaprjeđenju. Za ostvarenje definisanih standarda u području informacionih sistema, predviđeni su sljedeći postupci:

- Zaposlenima i studentima je na raspolaganju dovoljan broj računara i prateće opreme, minimalno 12 sati svakog radnog dana.
- Svi računari na Školi su umreženi u jedinstven sistem i imaju neprekidni pristup internetu.
- Škola ima svoj internet sajt preko kojeg se omogućava detaljno informisanje studenata i javnosti o svim poslovima, projektima, rezultatima rada, seminarima i td. Sajt Škole je linkom povezan sa ključnim institucijama i stručnim asocijacijama u zemlji i inostranstvu.
- Za osavremenjivanje informatičke opreme u budžetu Škole su predviđena stalna sredstva.
- Na kraju svake akademske godine studenti se putem ankete izjašnjavaju o kvalitetu informacionih sistema i ocjenjuju dostupnost i svrsishodnost raspoloživih resursa.

- Škola je implementirala i softver za permanentno obavješćavanje studenata o svim relevantnim aktivnostima za studente na ustanovi putem SMS-a.

Putem programa Google Analytics Škola prati posjećenost svoje web stranice, prosječno zadržavanje na sadržajima stranice i druge varijable koje nude podatke korišćenja internet stranice. Biblioteka ima svoju evidenciju (lista bibliotečkih jedinica, izdavanje i sl.); studentska služba vodi evidencije o studentima (upis, ispis, prepis, polaganje ispita, seminarski radovi, ovjere semestra), o održanoj nastavi i ispitima, o odbranjenim završnim radovima, o izdatim uvjerenjima, diplomama i drugim javnim ispravama; računovodstveno - finansijska služba vodi evidencije o prihodima i rashodima, završnom računu, bilansu stanja i uspjeha, isplatama plata, honorara i ostalih naknada, plaćenim porezima i doprinosima i sl.

8.6 PREZENTACIJA INFORMACIJA ZA JAVNOST

Škola kontinuirano informiše javnost o svojim nastavnim programima, postupcima učenja i ocjenjivanja kao i kvalifikacijama. Pri tome navedene informacije su nepristrasne i objektivne, a služe kao informator javnosti o programima i kvalifikacijama, ishodima učenja, postupcima učenja, kvalifikacijama koje se dodjeljuju. Informacije o programima i zvanjima dostupne su na web stranici Škole (www.vub.edu.ba). Web stranica sadrži informacije o programima i zvanjima koji se nude na visokoj školi, takođe postoje podaci o organizacionim jedinicama, centrima, časopisima, studentskim aktivnostima, načinu upisa na školu. Škola je implementirala i softver za permanentno obavješćavanje studenata o svim bitnim aktivnostima za studente na ustanovi putem SMS-a.

Institucionalni oblici odnosa sa javnošću i okruženjem razvijeni su u dovoljnoj mjeri. Putem web stranice Škole postoji organizovan način komuniciranja sa javnošću, okruženjem, kao i sa ostalim zainteresovanim stranama.

Komunikacija sa studentima je uspostavljena preko studentskih tijela u svim organima upravljanja i odlučivanja, preko mailing listi za slanje informacija studentima, preko oglasnih ploča na web portalima i elektronskim oglasnim tablama.

8.7 MEĐUNARODNA SARADNJA

Mobilnost studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja je sastavni dio procesa visokoškolskog obrazovanja s jasno definisanim i transparentnim pravilima i postupcima. Međunarodna i međuinstitucijska saradnja odvija se putem učestvovanja u programima mobilnosti te multilateralnih i bilateralnih ugovora s domaćim i stranim institucijama.

Međunarodno okruženje pridonosi poboljšanju i povećavanju kompetencija, ujedno podstiče snalaženje i rad u multikulturalnom okruženju. Kroz javne pozive i konkurse za finansiranje podstiču se zainteresovani studenti, nastavnici i nenastavno osoblje na učešće u programima međunarodne razmjene. U okviru škole regulisan je postupak priznavanja srodnih studijskih programa prilikom prelaska studenata sa srodnih studijskih programa na neki od studijskih programa Škole. Studentima se omogućava polaganje razlike ispita koji su uslov za upis na studijski program.

Škola je zaključila ugovore sa nekoliko visokoškolskih ustanova iz okruženja sa kojima ostvaruje saradnju u oblasti razmjene akademskog osoblja, materijalnih i tehničkih resursa, znanja i praktičnih dostignuća u nastavi.

Kako je riječ o Visokoj školi, a ne Univerzitetu, programi na koje Škola može aplicirati kao pravno lice, a koji se tiču mobilnosti nastavnika ograničene su. Međutim, nastavnici koji su stalno zaposleni u Školi individualno prate i ostvaruju razne oblike mobilnosti, uključujući duže i kraće boravke u inostranstvu (na stranim visokoškolskim ustanovama i institutima), dok Škola sufinansira njihove odlaske uvijek kada je to moguće, u zavisnosti od raspoloživih finansijskih sredstava.

Učešće pojedinih profesora na konferencijama, predavanjima po pozivu, naučnim skupovima, seminarima u inostranstvu:

1. Predavanja po pozivu, Banach Center, Warszawa, Poljska, 2009. godine (Vladimir Kostić),
2. Konferencija - Gersgorin-type localizations for generalized eigenvalue, MAT-TRIAD 2009., Bedlewo, Poljska, March 23-27, 2009. godine (Vladimir Kostić),
3. Konferencija sa naučnim saopštenjem-Mat Triad 2001., Tomar, Portugalija, 2011. godine (Ksenija Doroslovački),

4. Seminar-„Linden Advisors” hedge fund New York, an equity volatility hedge fund specializing in convertible bonds/capital structure arbitrages (Ksenija Doroslovački),
5. Saopštenje na međunarodnom naučnom skupu-E-learning in professional development of chemistry teacher, 6th international conference on informatics, educational technology and new media in education, Faculty of education in Sombor, 2009. godine (Stanko Cvjetićanin),
6. Naučni skup-“Principal agent I asimetrične informacije u uslovima finansijske krize”, Ekonomski fakultet, Subotica (Marko Milošević),
7. Konferencija-“European Monetary Union as a regional integration-whether enter or not?”, 5th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development, ICEIRD, Sofia, Bulgaria, 2012. godine (Marko Milošević),

9 PRILOZI

Prilog 1. Izveštaj nastavnika o radu

Zvanje, Prezime i Ime	
------------------------------	--

IZVEŠTAJ O RADU TOKOM

Ak. god.

Predmet			
Fond časova	Predavanja nedeljno	Vježbe nedeljno	UKUPNO za cio semestar

REALIZACIJA NASTAVNOG PROGRAMA

Planirani program	U potpunosti	Sa manjim odstupanjima	Sa većim odstupanjima
je realizovan:			

Glavni razlog zašto planirani program nije u cjelini realizovan je:

Slabo predznanje studenata (nemogućnost da savladaju predviđeno gradivo)

Nedovoljan fond časova

Slabi materijalni uslovi za rad (nedostatak prostora, nastavnih sredstava i sl.)

Nerealno isplaniran program, bez prethodne provjere

Drugo:

Program je u potpunosti realizovan

POSJEĆENOST NASTAVE

Evidencija o redovnosti studenata na predavanjama i vježbama je vođena:	Redovno	Povremeno	Veoma rijetko	Nikad

Broj studenata koji su bili redovni na nastavi iznosi:	Manje od 25%	Od 25-50%	Od 50-75%	Preko 75%

Znatno više studenata je bilo prisutno kada su organizovani kolokvijumi?	DA	Kako-kad	NE

AKTIVNOST STUDENATA

Na skali od 5 do 10, angažovanost studenata može biti vrjednovana ocjenom:	
---	--

Broj studenata koji su aktivno učestvovali u svim vidovima nastave iznosi:	Manje od 25%	Od 25-50%	Od 50-75%	Preko 75%

Na skali od 5 do 10, svijest studenata o značaju aktivnog učešća u nastavi (vježbe, kolokvijumi, diskusije i sl.) zaslužuje ocjenu:	
--	--

Udio studentskog angažovanja tokom nastave, na formiranje konačne ocjene utiče:

<input type="checkbox"/>	Veoma mnogo
<input type="checkbox"/>	Mnogo
<input type="checkbox"/>	Malo
<input type="checkbox"/>	Veoma malo

KOMUNIKACIJA SA STUDENTIMA

Na skali od 5 do 10, (ne)ostvarena komunikacija sa studentima tokom nastave može biti vrjednovana ocjenom:	<input type="text"/>
--	----------------------

Studenti su prijedloge za	Veoma često	Često	Rijetko	Veoma rijetko
unaprijeđenje rada davali:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

NIVO USVOJENOG ZNANJA

Tokom nastave, provjera znanja studenata je realizovana kroz nekoliko kolokvijuma:

<input type="checkbox"/>	DA	(napišite koliko kolokvijuma)	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	NE		

Na osnovu rezultata sa	Manje od 25%	Od 25-50%	Od 50-75%	Preko 75%
kolokvijuma, usvojenost znanja se procjenjuje na:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Broj studenata koji su sve	Manje od 25%	Od 25-50%	Od 50-75%	Preko 75%
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

predispitne obaveze uspješno ispunili iznosi:				
--	--	--	--	--

Izrada i usmena interpretacija seminarskog rada je obaveza za sve studente:

<input type="checkbox"/>	DA
<input type="checkbox"/>	NE

Većina studenata se prema seminarским radovima odnosila kao prema:

<input type="checkbox"/>	Prilici da iskažu svoju kreativnost
<input type="checkbox"/>	Načinu da steknu uslov za potpis i nadoknade izostanak sa nastave

USLOVI ZA RAD

Na skali od 5 do 10 ocjena kvaliteta iznosi:

- Prostor (učionice, sportski objekti, biblioteka, laboratorija...)
- Nastavna sredstava (tehnika, sprave, rekviziti...)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Grupe studenata sa kojima je	Suviše velike	Optimalne za rad	Suviše male
realizovana nastava su:			

Tokom semestra, studenti su dio nastave realizovali izvan Fakulteta:

<input type="checkbox"/>	DA, posjetili su: _____
<input type="checkbox"/>	NE

UDŽBENICI I LITERATURA

Za pripremu ispitnog minimuma, studentima je obezbjeđen:

<input type="checkbox"/>	Sopstveni udžbenik ili skripta predmetnog nastavnika
<input type="checkbox"/>	Udžbenik drugog autora sa srodne ustanove

Materijal sastavljen od više dijelova iz raznih bibliografskih i elektronskih izvora

Samo usmeno saopštenje na predavanjima i lične bilješke

Drugo:

Prilog 2. Anketa o pedagoškim kvalitetima nastavnika i saradnika

ANKETA

O PEDAGOŠKIM KVALITETIMA NASTAVNIKA I SARADNIKA

Nastavni PREDMET: _____

Nastavnik/saradnik: _____ kod

kog sam pratio/pratila:

a) Predavanja

B) vježbe

1. Organizovanost predavanja, vježbi i konsultacija	5	4	3	2	1
2. Pripremljenost za časove	5	4	3	2	1
3. Prilagođenost obima materije dužini časa	5	4	3	2	1
4. Razumljivost izlaganja i jasnoća u objašnjavanju	5	4	3	2	1
5. Stimulisanje studentskog interesovanja za gradivo	5	4	3	2	1
6. Kontakt sa studentima u toku nastave, vježbi i konsultacija	5	4	3	2	1
7. Spremnost za saradnju sa studentima van redovne nastave	5	4	3	2	1
8. Prilagođenost predznanju studenata	5	4	3	2	1
9. Dajte opštu ocjenu predložene literature	5	4	3	2	1
10. Dajte opštu ocjenu rada nastavnika	5	4	3	2	1

Napomene:

Anketa se sprovodi u cilju poboljšanja obrazovnog procesa.

- Anketni list popunjavaju samo studenti koji su pohađali (ili pohađaju) nastavu kod profesora/saradnika čiji kvalitet ocenjuju.
- Svaka od naznačenih nastavno pedagoških osoba ovog profesora /saradnika vrjednuje se tako što se uz nju zaokruži, po sopstvenom mišljenju, najadekvatnija ocjena od 1 do 5: (5 – odličan, 4 – vrlo dobar, 3 – prosječan, 2 – ispod prosjeka, 1 – loš).

Anketa je anonimna i ne treba je potpisivati.

Molimo vas da napišete dodatne komentare i sugestije ukoliko ih imate!

--

Prilog 3. Upitnik za vrjednovanje rada Škole

UPITNIK ZA VRJEDNOVANJE RADA ŠKOLE

Na pitanja odgovarate zaokruživanjem JEDNOG od ponuđenih odgovora. Upitnik je anonimn, te Vas molimo da budete iskreni. Pitanja nemaju tačne i netačne odgovore. Svaki odgovor je dobar ako izražava Vaše mišljenje.

❖ Koliko često prisustvujete predavanjima?				
5. Skoro uvijek	4. Često	3. Ponekad	2. Rijetko	1. Nikad
❖ Koliko su vam dostupne informacije o pitanjima koja su bitne za Vaše studiranje?				
5. U potpunosti su	4. Uglavnom su	3. Djelimično su	2. Uglavnom	1. Uopšte NISU

dostupne	dostupne	dostupne	NISU dostupne	dostupne
❖ Koliko ste zadovoljni opremljenošću Škole nastavnim sredstvima (kompjuteri...)?				
5. U potpunosti sam zadovoljan-na	4. Uglavnom sam zadovoljan-na	3. Djelimično sam zadovoljan-na	3. Uglavnom NISAM zadovoljan-na	1. Uopšte NISAM zadovoljan-na
❖ Koliko ste upoznati sa svojim pravima i obavezama ?				
5. U potpunosti sam upoznat-ta	4. Uglavnom sam upoznat-ta	3. Djelimično sam upoznat-ta	2. Uglavnom NISAM upoznat-ta	1. Uopšte NISAM upoznat-ta
❖ Koliko ste zadovoljni radom studentske službe ?				
5. U potpunosti sam zadovoljan-na	4. Uglavnom sam zadovoljan-na	3. Djelimično sam zadovoljan-na	3. Uglavnom NISAM zadovoljan-na	1. Uopšte NISAM zadovoljan-na
❖ Koliko ste zadovoljni radom bibliotekara ?				
5. U potpunosti sam zadovoljan-na	4. Uglavnom sam zadovoljan-na	3. Djelimično sam zadovoljan-na	3. Uglavnom NISAM zadovoljan-na	1. Uglavnom NISAM zadovoljan-na
❖ Koliko ste zadovoljni opremljenošću biblioteke ?				
5. U potpunosti sam zadovoljan-na	4. Uglavnom sam zadovoljan-na	3. Djelimično sam zadovoljan-na	3. Uglavnom NISAM zadovoljan-na	1. Uglavnom NISAM zadovoljan-na
❖ Koliko ste zadovoljni radom Direktora škole ?				
5. U potpunosti sam zadovoljan-na	4. Uglavnom sam	3. Djelimično sam	3. Uglavnom NISAM	1. Uglavnom NISAM

an	zadovoljan-na	zadovoljan-na	zadovoljan-na	zadovoljan-na
❖ Koliko ste zadovoljni radom sekretara Škole?				
5. U potpunosti sam zadovoljan-na	4. Uglavnom sam zadovoljan-na	3. Djelimično sam zadovoljan-na	3. Uglavnom NISAM zadovoljan-na	1. Uglavnom NISAM zadovoljan-na
❖ Koliko ste zadovoljni radom spremačica?				
5. U potpunosti sam zadovoljan-na	4. Uglavnom sam zadovoljan-na	3. Djelimično sam zadovoljan-na	3. Uglavnom NISAM zadovoljan-na	1. Uglavnom NISAM zadovoljan-na
❖ Koliko ste zadovoljni sajtom Škole?				
5. U potpunosti sam zadovoljan-na	4. Uglavnom sam zadovoljan-na	3. Djelimično sam zadovoljan-na	3. Uglavnom NISAM zadovoljan-na	1. Uglavnom NISAM zadovoljan-na

Prilog 4. Anketa zaposlenih radnika

ANKETA ZAPOSLENIH RADNIKA

1. Sredstva za rad i stručno usavršavanje na radnom mjestu su:
 - a) U potpunosti obezbjeđena,
 - b) Djelimično obezbjeđena,
 - c) Nisu obezbjeđena.
2. Škola mi daje mogućnost da zaradim:
 - a) U potpunosti,
 - b) Djelimično,
 - c) Nezadovoljavajuće.
3. Kriterijumi za određivanje visine zarade su za mene:
 - a) Prihvatljivi u potpunosti,

- b) Djelimično prihvatljivi,
 - c) Neprihvatljivi.
4. Kada je reč o rukovođenju:
- a) Direktor odlučuje o svemu,
 - b) Senat odlučuje o svemu,
 - c) Svima je pružena mogućnost da učestvuju u radu Škole,
 - d) Svako ima svoju odgovornost u radu Škole u skladu sa svojim mogućnostima.
5. Vrijeme provedeno na poslu:
- a) U potpunosti mi odgovara,
 - b) Djelimično mi odgovara,
 - b) Ne odgovara mi.
6. Na radnom mjestu mogućnosti izražavanja stvaralaštva i novih ideja:
- a) Imam u potpunosti,
 - b) Imam djelimično,
 - b) Nemam.
7. Na radnom mjestu, mogućnosti da izrazim svoje stavove i mišljenja u donošenju odluka:
- a) Imam u potpunosti,
 - b) Imam djelimično,
 - b) Nemam.
8. O zbivanjima na školi:
- a) Informisan/a sam u potpunosti,
 - b) Informisan/a sam djelimično,
 - b) Informisan/a sam nezadovoljavajuće.
9. Najbolje se osjećam:
- a) Uvijek kad radim u timu,
 - b) Povremeno kad radim u timu,
 - b) Nikada kada radim u timu.
10. Osjećaj da radim u timu koji ima puno problema:

- a) Imam uvijek,
 - б) Imam povremeno,
 - в) Nemam nikad.
11. Svoje radne obaveze na Školi najbolje izvršavam:
- a) Uvijek kad radim sam/a,
 - б) Povremeno kad radim sam/a,
 - в) Nikad kada radim sam/a.
12. Na poslu imam prijatelje kojima mogu da se povjerim zatražim pomoć kad imam ličnih problema:
- a) Uvijek,
 - б) Povremeno,
 - в) Nikad.
13. Doživljaj neadekvatnih naredbi rukovodstva:
- a) Imam uvijek,
 - б) Imam povremeno,
 - в) Nemam nikad.
14. Doživljaj neodgovornosti onih kojima dam da urade zadatak:
- a) Imam uvijek,
 - б) Imam povremeno,
 - в) Nemam nikad.
15. Na random mjestu doživljaj da me poštuju:
- a) Imam uvijek,
 - б) Imam povremeno,
 - в) Nemam nikad..
16. Školu doživljavam kao svoju drugu kuću:
- a) Uvijek,
 - б) Povremeno,
 - в) Nikad.

17. Odnosima u kolektivu:

- a) U potpunosti sam zadovoljan/na,
- б) Djelimično sam zadovoljan/na,
- в) Nisam uopšte zadovoljan /na.

18. Svojim statusom na školi:

- a) U potpunosti sam zadovoljan/na,
- б) Djelimično sam zadovoljan/na,
- в) Nisam uopšte zadovoljan /na.

19. Ocjena uslova rada (od 1 do 5):

20. Ocjena međuljudskih odnosa (od 1 do 5):

21. Ocjena rukovođenja (od 1 do 5):

22. Ocjena zarade (od 1 do 5):
