



agency for science and higher education

**IZVJEŠĆE  
STRUČNOG POVJERENSTVA  
O  
REAKREDITACIJI  
EKONOMSKOG FAKULTETA  
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU**

**Datum posjeta:  
13.-15. studenoga 2018.**

Prosinac 2018.

**MAMFORCE**



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

## **SADRŽAJ**

<b>UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>KRATAK OPIS VREDNOVANOGA VISOKOG UČILIŠTA .....</b>	<b>6</b>
<b>KRATKA ANALIZA PREDNOSTI I NEDOSTATAKA .....</b>	<b>10</b>
PREDNOSTI VISOKOG UČILIŠTA .....	10
NEDOSTACI VISOKOG UČILIŠTA .....	10
<b>POPIS DOBRIH PRAKSI UOČENIH NA VISOKOM UČILIŠTU.....</b>	<b>11</b>
PRIMJERI DOBRE PRAKSE .....	11
<b>ANALIZA SVAKE TEME, PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE I OCJENA KVALITETE SVAKE TEME .....</b>	<b>12</b>
I. Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta .....	12
II. Studijski programi.....	13
III. Nastavni proces i podrška studentima .....	13
IV. Nastavnički i institucijski kapaciteti.....	14
V. Znanstvena/umjetnička djelatnost.....	15
<b>DETALJNA ANALIZA SVAKOG STANDARDA, PREPORUKE ZA POBOLJŠANJE I OCJENA KVALITETE SVAKOG STANDARDA .....</b>	<b>15</b>
I. Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta .....	15
II. Studijski programi.....	21
III. Nastavni proces i podrška studentima .....	26
IV. Nastavnički i institucijski kapaciteti.....	35
V. Znanstvena/umjetnička djelatnost.....	40
<b>PRILOZI .....</b>	<b>46</b>

## UVOD

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

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

Akreditacijski savjet Agencije imenovao je Stručno povjerenstvo kako bi provelo neovisno vrednovanje Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

Članovi Stručnog povjerenstva:

- prof. dr. sc. Slavica Singer, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Hrvatska, predsjednica povjerenstva
- prof. Alexander Kemnitz, Faculty of Business and Economics, Technische Universität Dresden, Njemačka
- prof. Tom Wansbeek, Ph.D., Faculty of Economics and Business, University of Groningen, Nizozemska
- izv. prof. dr. sc. Ivan Matić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Hrvatska
- Elizabeta Ribarić, studentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Hrvatska.

Tijekom posjeta Povjerenstvo je održalo sastanke sa sljedećim dionicima:

- Upravom
- Povjerenstvom za izradu samoanalize
- studentima
- prodekanom za studente i nastavu i prodekanom za nastavno i nenastavno osoblje
- prodekanicom za strateška partnerstva i projekte i voditeljicom postupka akreditacije
- nastavnicima
- asistentima

- voditeljima studijskih programa i pročelnicima katedri
- voditeljima znanstvenih projekata
- alumnijima
- predstavnicima gospodarstvenika i potencijalnih poslodavaca.

Stručno je povjerenstvo posjetilo nastavna radilišta, knjižnicu, informatičke kabinete, studentsku referadu, centar za razvoj karijera i učionice te prisustvovalo nastavi, tijekom koje je održalo kratak razgovor s prisutnim studentima.

Stručno je povjerenstvo prema protokolu posjeta pregledalo dostupnu dodatnu dokumentaciju te studijske programe (ishode učenja).

Stručno povjerenstvo izradilo je Izvješće o reakreditaciji Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu na temelju Samoanalize visokog učilišta, popratne dokumentacije i posjeta.

Izvješće sadrži:

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

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

- mr. sc. Sandra Bezjak, koordinatorica, AZVO
- Matan Čulo, pomoćni koordinator, AZVO
- Lida Lamza, prevoditeljica tijekom posjeta, AZVO
- Ivana Rončević, prevoditeljica izvješća, AZVO.

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

1. **izdavanje potvrde o ispunjavanju uvjeta** za obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti

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

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

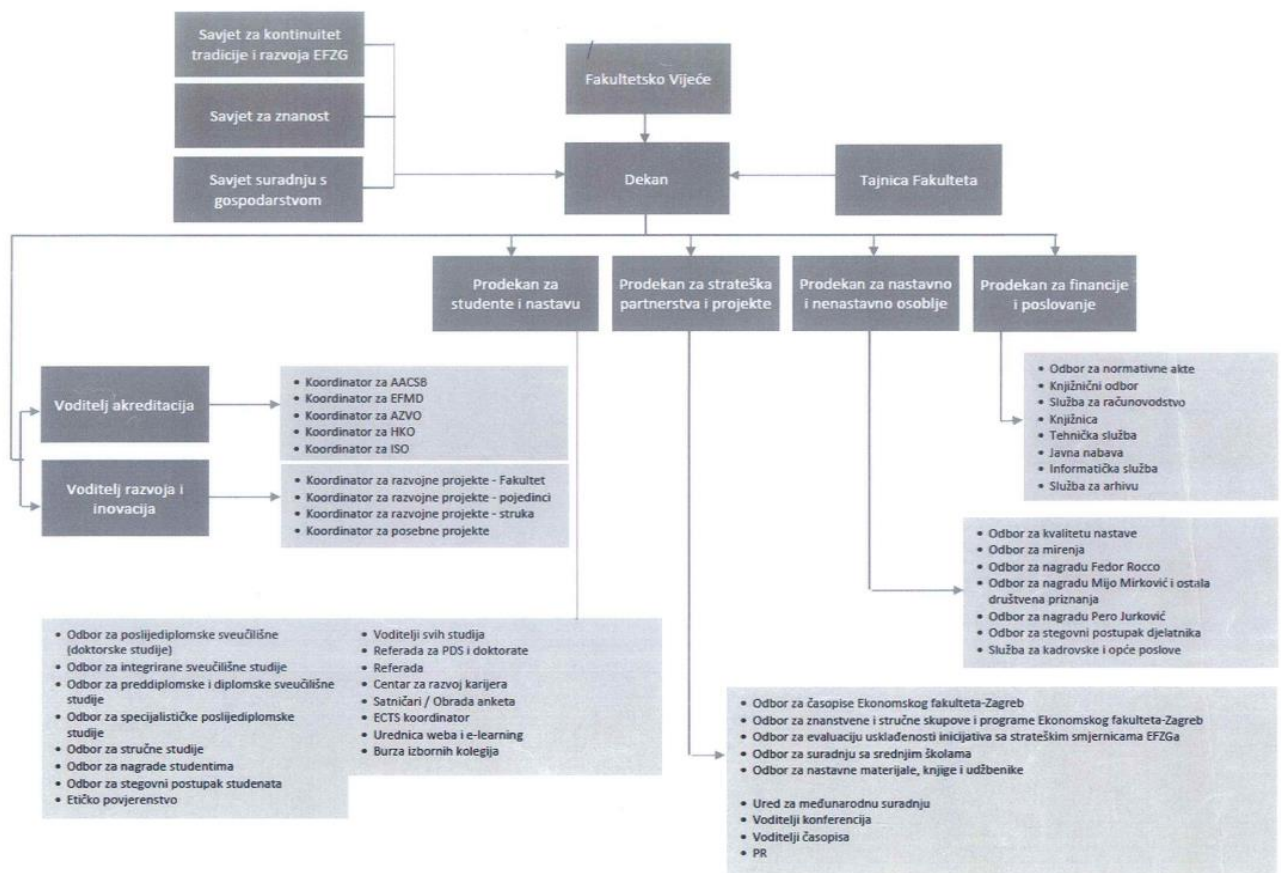
# KRATAK OPIS VREDNOVANOGA VISOKOG UČILIŠTA

**NAZIV VISOKOG UČILIŠTA:** Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

**ADRESA:** Trg Johna Kennedyja 6, Zagreb

**DEKAN:** Prof. dr. sc. Jurica Pavičić

## ORGANIZACIJSKA STRUKTURA:



**STUDIJSKI PROGRAMI:**

1.	Poslovna ekonomija na engleskom jeziku	Sveučilišni preddiplomski studij
2.	Ekonomija na engleskom jeziku	Sveučilišni preddiplomski studij
3.	Ekonomija na engleskom jeziku	Sveučilišni diplomski studij
4.	Ekonomija	Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
5.	Poslovna ekonomija	Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
6.	Ekonomija i poslovna ekonomija	Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij
7.	Ekonomija i globalna sigurnost	Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij
8.	Menadžment trgovine	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
9.	Strateško poduzetništvo	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
10.	Strategija i korporativno upravljanje	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
11.	Organizacija i menadžment	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
12.	Poslovno upravljanje - MBA	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
13.	Upravljačko računovodstvo i interna revizija	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
14.	Menadžment turizma	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
15.	Pravni i gospodarski okvir poslovanja u Europskoj uniji	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
16.	Marketing neprofitnih organizacija	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
17.	Upravljanje izvozom	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
18.	Marketinški menadžment	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
19.	Upravljanje kvalitetom	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
20.	Poslovni marketing	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij

21.	Upravljanje financijskim institucijama	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
22.	Financijske institucije i tržišta	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
23.	Međunarodna ekonomija i financije	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
24.	Analiza konkurentnosti	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
25.	Ekonomika Europske unije	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
26.	Lokalni ekonomski razvoj	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
27.	Upravljanje marketinškom komunikacijom	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
28.	Međunarodno poslovanje poduzeća	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
29.	Operacijska istraživanja i optimizacija	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
30.	Menadžment prodaje	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
31.	Osiguranje i reosiguranje	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
32.	Statističke metode za ekonomske analize i prognoziranje	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
33.	Financijska analiza	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
34.	Financijsko izvještavanje, revizija i analiza	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
35.	Poduzetništvo i poduzetnički menadžment	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
36.	Računovodstvo i porezi	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
37.	Sustavi upravljanja znanjem	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
38.	Vodstvo	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
39.	Kontroling	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
40.	Informatički menadžment	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij



		studij
41.	Reguliranje tržišta elektroničkih komunikacija	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
42.	Diplomacija	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
43.	Intelektualno vlasništvo	Poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij
44.	Ekonomika poduzetništva	Specijalistički diplomski stručni studij
45.	Ekonomika energije i okoliša	Specijalistički diplomski stručni studij
46.	Poslovna ekonomija; smjerovi: Računovodstvo i financije, Trgovinsko poslovanje, Turističko poslovanje	Preddiplomski stručni studijski program

**BROJ STUDENATA:** 4905 redovnih i 3037 izvanrednih studenata

**BROJ NASTAVNIKA:** 179 stalno zaposlenih nastavnika imenovanih u znanstveno-nastavna zvanja i 17 stalno zaposlenih nastavnika imenovanih u nastavna zvanja

#### **KRATAK OPIS VREDNOVANOGA VISOKOG UČILIŠTA**

EFZG je osnovan 1920. godine i jedna je od najstarijih ustanova visokog obrazovanja u području ekonomije u ovom dijelu Europe. Stoga je utjecao na osnivanje svih drugih ekonomskih fakulteta u Hrvatskoj i aktivno ih podupirao, a pomagao je i određenom broju drugih ekonomskih fakulteta u bivšoj Jugoslaviji prilikom njihova osnivanja. Jedna je od najvećih sastavnica Sveučilišta u Zagrebu te na njegovim diplomskim i preddiplomskim studijskim programima studira 7.942 studenata.

## **KRATKA ANALIZA PREDNOSTI I NEDOSTATAKA**

### **PREDNOSTI VISOKOG UČILIŠTA**

1. Središnja pozicija vodećeg ekonomskog fakulteta u zemlji, u glavnom gradu europske države, očita je prednost Fakulteta pred drugim visokim učilištima u drugim dijelovima zemlje.
2. Preddiplomski studij na engleskom jeziku snažno doprinosi internacionalizaciji.
3. Snažan potencijal u vidu mladih znanstvenika/nastavnika te dinamično i entuzijastično ozračje.
4. Razvijena suradnja s industrijom i vanjskim dionicima, što obogaćuje studijske programe znanjima iz prakse i povećava mogućnosti zaposlenja diplomanada.
5. Međunarodne akreditacije (postojeće i buduće).
6. Trenutačna financijska pozicija i financiranje iz vanjskih izvora (istraživački i stručni ili komercijalni projekti).
7. Doprinos hrvatskom društvu objavljivanjem brojnih publikacija na hrvatskom jeziku.

### **NEDOSTACI VISOKOG UČILIŠTA**

1. Studentska referada nije orijentirana na ispunjavanje potreba studenata.
2. Ambicije za internacionalizacijom nisu usklađene s postojećim aktivnostima i praksama (razina znanstvene produkcije, objava publikacija uglavnom u Hrvatskoj, najvažniji studijski programi izvode se po shemi 0+5 i na hrvatskom jeziku itd.).
3. Zbog složene organizacijske strukture nedovoljno su jasne granice odgovornosti, što može dovesti do problema s koordiniranjem i sporosti izvođenja ključnih procesa.
4. Iako se prikupljaju i izračunavaju brojni podaci i pokazatelji nisu definirani ključni pokazatelji uspješnosti te nije jasno koristi li uprava prikupljene podatke kao osnovu za odlučivanje.
5. Neadekvatan portfelj studijskih programa (zamrznuti studijski programi, integrirani studijski program, programi cjeloživotnog učenja, programi neusklađeni s tržišnim potrebama itd.).
6. Prevelik broj studenata rezultira nižom kvalitetom nastavne i pomoćne infrastrukture.
7. Većina profesora radi na Fakultetu u kontinuitetu od doktorata do umirovljenja, što dovodi do rizika akademskog srođivanja.

# POPIS DOBRIH PRAKSI UOČENIH NA VISOKOM UČILIŠTU

## PRIMJERI DOBRE PRAKSE

1. Nastojanja za jačanjem internacionalizacije Fakulteta kombiniranjem triju aktivnosti: ponuda preddiplomskih studija na engleskom jeziku, potpora studentskoj razmjeni i međunarodna mobilnost osoblja.
2. Visoka razina vanjskog financiranja, koja Fakultetu donosi dvostruku prednost: manju ovisnost o državnom financiranju te čini Fakultet zanimljivom i poduzetnički usmjerenom institucijom.
3. Razvijene različite vrste organizacijske infrastrukture za podršku studentima (Ured za savjetovanje i razvoj karijera, podrška studentima iz ranjivih i podzastupljenih skupina, dostupnost važnih informacija studentima prve godine studija u informacijskom paketu).

Kako bi ojačao i proširio primjere dobre prakse i, osobito, kako bi uklonio navedene nedostatke, Fakultet bi trebao razmotriti primjere dobrih praksi s drugih europskih visokih učilišta, koji su navedeni u nastavku:

1. Posljednjih godina većina sveučilišta u Europi orijentaciju je usmjerila prema svojim studentima. Osobito su olakšali studentima pristup uslugama putem pouzdanih elektroničkih sustava, a fizički posjeti službama postaju iznimka. Trošak takvih usluga pokriva se iz proračuna umjesto da se studentima usluge naplaćuju pojedinačno.
2. Kako je uobičajeno u Europi, Lisabonska konvencija koja regulira priznavanje kolegija i ocjena dobivenih tijekom razdoblja studija u inozemstvu trebala bi se u potpunosti provoditi. To je korisno studentima koji odlaze u inozemstvo.
3. Kako bi se ohrabrila međunarodna razmjena, Fakultet bi trebao slijediti pristup brojnih europskih sveučilišta u kreiranju „prozora mobilnosti“ u svojim studijskim programima. To podrazumijeva semestar koji bi bilo najprikladnije provesti u inozemstvu, u kojem se uglavnom izvode izborni kolegiji kako bi se olakšalo priznavanje.
4. Kako bi smanjili rizik akademskog srođivanja, visoka učilišta u Americi i sve češće u Europi sve manje zapošljavaju vlastite doktorande. U slučaju da i zaposle vlastite doktorande, jedan od uvjeta zapošljavanja je veliko iskustvo rada na drugom sveučilištu, po mogućnosti stranom.
5. Izvrсни istraživači nagrađuju se smanjenjem nastavnog opterećenja. Članovi osoblja koji uspiju dobiti vanjsko financiranje mogu time „otkupiti“ dio svojeg nastavnog opterećenja.
6. Kolegij se ne temelji na udžbeniku čiji je autor sam nastavnik.

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

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

### **Analiza**

U skladu s promjenom svoga strateškog usmjerenja pod vodstvom entuzijastične uprave, Fakultet je 1. listopada 2018. godine uveo novu organizacijsku strukturu. Odnosi, raspodjela ovlasti i ovlasti za donošenje odluka unutar spomenute organizacijske strukture nejasni su ili čak neprepoznatljivi, što vjerojatno dovodi do preopterećenosti uprave Fakulteta s integracijom i koordinacijom. Unutarnjim sustavom osiguravanja kvalitete nastoje se obuhvatiti i vrednovati sve aktivnosti Fakulteta, no analiza podataka ne provodi se sustavno i kontinuirano, posebice u razvoju i provedbi poboljšanja na temelju podataka. Fakultet je ostvario veliki uspjeh u postupcima vanjskog i unutarnjeg vrednovanja i proveo većinu, no ne i sve preporuke za poboljšanja iz prethodnih vrednovanja. Fakultet raznim mehanizmima rješava pitanja neetičnosti, netolerancije, diskriminacije i akademskog nepoštenja, no ima i dokaza da se ponekad ti slučajevi ne razotkriju i da se stoga ne procesuiraju. Fakultet razumije svoju društvenu ulogu i još više doprinosi gospodarstvu i zajednici, što potkrepljuje dovoljnom količinom informacija o važnim aspektima svog djelovanja na hrvatskom i engleskom jeziku, dok je volonterski doprinos Fakulteta skroman i potrebno ga je poboljšati. Jedan su od glavnih izazova programi cjeloživotnog učenja koje Fakultet izvodi, pri čemu se suočava s velikim brojem prepreka, a s obzirom na to Fakultetu nedostaje jasna i konkretna strategija ili operativni plan.

### **Preporuke za poboljšanje**

Fakultet bi trebao razmotriti izmjenu svoje organizacijske strukture kako bi učinkovito ostvario vrijednost koju je obećao svojim studentima i drugim dionicima. S obzirom na to, potrebno je uspostaviti sustavno i kontinuirano provođenje svih faza procesa poboljšanja kvalitete koji bi se temeljio na unutarnjem sustavu osiguravanja kvalitete. Fakultet treba ojačati kulturu promicanja etičnosti, akademske slobode i integriteta, pri čemu je potrebno naglasiti i potaknuti volonterska nastojanja Fakulteta (pojedinačna i skupna). Treba razviti jasnu viziju i konkretnu strategiju u vezi s trenutačnim i budućim stanjem programa cjeloživotnog učenja.

### **Ocjena kvalitete**

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## II. Studijski programi

### Analiza

Bogat portfelj obrazovnih programa prednost je Fakulteta u odnosu na konkurenciju. Fakultet izvodi tri skupine studijskih programa: sveučilišne studije u području poslovne ekonomije, sveučilišne studije u području ekonomije te stručne studije u području poslovne ekonomije. Prednosti Fakulteta još bi se više povećale kad bi studijski programi bili učinkovitiji i više se temeljili na predviđanjima potreba hrvatskog društva i gospodarstva. Rad na definiranju planiranih ishoda učenja na razini kolegija i studijskih programa doprinio je boljem razumijevanju važnosti njihove usklađenosti, no na tome bi trebalo kontinuirano raditi. Također, treba stalno provjeravati odgovaraju li ishodi učenja budućim potrebama tržišta rada. Nadalje, studenti su ustanovili da kolegiji koji nose isti broj ECTS bodova nemaju jednako opterećenje, što nastavnici ne doživljavaju kao problem. Odluku o uvođenju integriranih studijskih programa (0+5) može se preispitati s više različitih stajališta, primjerice s obzirom na negativan učinak na mobilnost studenata. Važno je napomenuti da je povećanje mobilnosti studenata, stranih i domaćih, bila jedna od preporuka proizašlih iz akreditacije provedene 2011. godine. Stručno usavršavanje nastavnika u primjeni novih nastavnih metoda, posebice s obzirom na iskustveno učenje, ključno je za održavanje kompetitivnosti.

### Preporuke za poboljšanje

Potrebno je provesti ozbiljnu analizu s obzirom na sve manji broj izvanrednih studenata i velik broj neaktivnih studijskih programa. Planirani ishodi učenja studijskih programa trebali bi se temeljiti na predviđanju budućih potreba struke, a ne na trenutačnoj potražnji na tržištu rada u Hrvatskoj. U tu svrhu predlaže se Fakultetu da se za potrebe izmjena postojećeg portfelja studijskih programa posluži svojom znanstvenom ekspertizom. Radi veće konkurentnosti važno je preispitati odluku o uvođenju studija po modelu 0+5.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## III. Nastavni proces i podrška studentima

### Analiza

Jasni i detaljni kriteriji za upis na stručne preddiplomske i diplomske studije objavljeni su na mrežnoj stranici Fakulteta, no nije jasno hoće li biti moguć i kako će se odvijati prijelaz sa sveučilišnoga preddiplomskog studija na integrirani. Izvanredni studenti spomenuli su da pohađaju predavanja tijekom jutarnjih sati zajedno s redovnim studentima. Studenti su također naveli da je postupak ocjenjivanja neobjektivan i

nepouzdan te da se razine opterećenja na različitim kolegijima koji nose isti broj ECTS bodova razlikuju. Izrazili su i veliko nezadovoljstvo radom studentske referade te su izjavili da je osoblje referade neuljudno i nesusretljivo. Za gotovo sve potrebe studenti moraju predati molbu, koja se naplaćuje 30 kuna. Također, iznos troška rangiranja u sklopu prijava na diplomski studij od 400 kuna je previsok. Na pojedinim kolegijima primjenjuju se samo metode klasične nastave.

#### **Preporuke za poboljšanje**

Ponovno razmotriti naplatu troškova postupka prijave i rangiranja. Rad studentske referade može se popraviti digitalizacijom sustava i poboljšanjem odnosa zaposlenika referade prema radu i studentima. Zbog uočenih razlika u ocjenjivanju, bilo bi korisno uvesti dvostruko ocjenjivanje usmenih i pismenih ispita na svim kolegijima. Preporučuje se primjena učinkovitijih nastavnih metoda na svim kolegijima koji bi bili usmjereni na iskustveno učenje.

#### **Ocjena kvalitete**

Zadovoljavajuća razina kvalitete

### **IV. Nastavnički i institucijski kapaciteti**

#### **Analiza**

Općenito, Fakultet ima dovoljno nastavničkih i institucijskih kapaciteta da osigura dobru kvalitetu. Međutim, omjer broja studenata i nastavnika prevelik je i pojedine skupine nastavnika imaju veliko nastavno opterećenje. Postupak zapošljavanja nastavnika je transparentan te se u obzir uzimaju nastavni i znanstveni rad i uspjeh. Nastavnici rade na poboljšanju svojih nastavnih kompetencija, u čemu ih Fakultet podupire. Infrastruktura Fakulteta, uključujući knjižnicu, uglavnom je prikladna, bez obzira na određene nedostatke. Financijsko stanje Fakulteta također je dobro.

#### **Preporuke za poboljšanje**

Fakultet bi trebao uskladiti omjer broja studenata i nastavnika i nastavničko opterećenje s propisima. Nastavnicima treba pružiti sustavniju potporu u stručnom usavršavanju na temelju plana koji bi se trebao izraditi na razini Fakulteta. Kako bi se rasteretilo referadu Fakultet treba osigurati ispravno funkcioniranje Studomata. U skladu s time, potrebno je razmotriti i pratiti udio naknada za studentske molbe u ukupnom budžetu Fakulteta.

#### **Ocjena kvalitete**

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## V. Znanstvena/umjetnička djelatnost

### Analiza

Fakultet ima dobru znanstvenu produkciju i zaposlenici godišnje objavljuju veliki broj različitih vrsta publikacija u velikom rasponu znanstvenih područja. Također, Fakultet je uspješan u pronalasku vanjskih izvora financiranja te na mnoge načine surađuje s društvom i tako uspješno širi svoje znanje i ekspertizu. Međutim, mali je broj publikacija na višoj, međunarodnoj razini, posebice u ključnim područjima djelatnosti jednog ekonomskog fakulteta, stoga je međunarodni profil Fakulteta skroman.

### Preporuke za poboljšanje

Fakultet bi trebao više nastojati objavljivati znanstvene radove u visoko rangiranim časopisima u kojima se objavljuju najkvalitetnija istraživanja i vidljivijim međunarodnim časopisima. Preporučuje se više objavljivati radove na engleskom jeziku, posebice doktorske disertacije.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

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

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

### Analiza

Kako bi omogućio promjenu svog strateškog usmjerenja čiji je, prema izjavama rukovodstva Fakulteta, naglasak sada na nastavi, znanstvenom istraživanju, internacionalizaciji i konzultantskim uslugama, Fakultet je razvio i implementirao novu organizacijsku strukturu u listopadu 2018. godine, koju je uprava Fakulteta predstavila stručnom povjerenstvu (vidi poglavlje Kratak opis vrednovanoga visokog učilišta). Nova, entuzijastična uprava zamislila je novu organizacijsku strukturu Fakulteta kao kombinaciju različitih funkcionalnih i timskih organizacijskih jedinica te ona predstavlja novi smjer u sagledavanju, organiziranju i upravljanju procesima i aktivnostima Fakulteta. U tom su smislu odnosi, raspodjela ovlasti i ovlasti za donošenje odluka nejasni ili neprepoznati u organizacijskoj shemi Fakulteta, što vjerojatno dovodi do

preopterećenosti uprave Fakulteta aktivnostima integracije i koordinacije više od 40 formalnih organizacijskih jedinica, odbora i drugih koordinatorskih/voditeljskih funkcija. To se posebice odnosi na navedeni strateški prioritet istraživanja i rezultata istraživanja, za koje su odgovorne izvršne i operativne pozicije izostavljene iz službene organizacijske strukture.

Unutar znatno diferencirane organizacijske strukture, položaj i odnosi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, koji formalno uključuje Odbor za unapređenje i kvalitetu nastave, Odbor za upravljanje kvalitetom i šest vodećih/koordinacijskih funkcija, su nejasni. Aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete temelje se na formalnim dokumentima, među ostalim, Priručniku kvalitete, Politici kvalitete i Pravilniku o osiguranju kvalitete. U rad sustava unutarnjeg osiguravanja kvalitete nastoji se uključiti sve dionike Fakulteta (dionici koji sudjeluju u radu odbora, vijeća itd.).

Politika kvalitete Fakulteta dio je opće Strategije razvoja (2014.-2019.), koja sadrži Strateški plan. Fakultet provodi Strategiju razvoja, uključujući Strategiju istraživanja i Politiku kvalitete te je predstavio pismena izvješća o provedbi strategije u smislu strateških ciljeva, pokazatelja uspješnosti, planiranog roka provedbe, odgovornih osoba i postignuća. Iz dostupne dokumentacije ne može se zaključiti da dionici prepoznaju strategiju Fakulteta kao učinkovit alat za poboljšanje. U tom smislu, stručno je povjerenstvo primijetilo da ne postoje javno objavljena izvješća o provedbi strategije te cjelokupne strategije istraživanja (nije objavljeno na internetskoj stranici ili u brošuri).

Unutarnjim sustavom osiguravanja kvalitete nastoji se uključiti i vrednovati sve aktivnosti Fakulteta (studijske programe, nastavni proces, podršku studentima, podršku studentima iz podzastupljenih i ranjivih skupina, resurse za učenje, znanstvenu i stručnu djelatnost itd.) na temelju prikupljanja opsežnih podataka. Kako bi se procijenile sve aktivnosti Fakulteta, unutarnji sustav osiguravanja kvalitete redovito prikuplja podatke i povratne informacije od studenata (studentske ankete i formalni zahtjevi i pritužbe studenata), povremeno od poslodavaca, alumnijskih organizacija i organizacija civilnog društva (ankete, povratne informacije, analiza potreba/zahtjeva) i nastavnika (samoocjenjivanje, *peer review*). Iako je povjerenstvu bilo dostupno dosta dokaza o provođenju detaljne analize, povjerenstvo nije moglo pronaći dovoljno dokaza da zaključi da se podaci o svim aktivnostima Fakulteta sustavno prikupljaju. Taj je zaključak još očitiji pri razvoju i provedbi prijedloga i mjera za poboljšanje i daljnji razvoj na temelju podataka.

Fakultet je predan razvoju i provedbi politika upravljanja ljudskim resursima (Strateški plan, Priručnik kvalitete, mentorski sustav, radionice, poticaji, nagrade) iako je u tome donekle ograničen pravnim propisima (Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom



obrazovanju), kojim se sprečava zapošljavanje stranih nastavnika/istraživača na visokim učilištima u Hrvatskoj. U tom smislu, Fakultet nemogućnost zapošljavanja stranih nastavnika i istraživača zbog spomenutih propisa smatra svojom najvećom slabošću u osiguravanju konkurentnosti svojeg osoblja i ostvarivanja svog dugoročnog strateškog prioriteta, internacionalizacije.

### Preporuke za poboljšanje

Racionalizirati ključne procese Fakulteta, koji se odnose na formulirane strateške ciljeve, pravce i prioritete, kako bi studentima, korisnicima i drugim dionicima osigurao visoku kvalitetu. Sustavnije i dosljednije provođenje analiza, osobito formativnih procjena, na temelju prikupljenih podataka i povratnih informacija kako bi se razvile učinkovite mjere i rješenja za poboljšanja i razvoj.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

### Analiza

Na temelju izvješća o reakreditaciji i mišljenja Akreditacijskog savjeta iz 2011. godine, Fakultet je izradio akcijski plan i izvješća o provedbi tog plana (prepiska Fakulteta s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje i Ministarstvom znanosti i visokog obrazovanja), što je rezultiralo potvrdom o ispunjavanju uvjeta za obavljanje djelatnosti koju je izdalo Ministarstvo znanosti i obrazovanja temeljem preporuke Akreditacijskog savjeta 2015. godine. U provedbi akcijskog plana Fakultet je u brojnim područjima ostvario značajne rezultate na temelju danih preporuka (poboljšan omjer broja studenata i nastavnika, snažnija suradnja s vanjskim dionicima, sudjelovanje studenata u radu Fakultetskog vijeća, mobilnost nastavnika i studenata, međunarodna suradnja i projekti itd.). S druge strane, neka od preporučениh poboljšanja iz postupka reakreditacije provedenog 2011. godine još nisu ostvarena, primjerice, mehanizam praćenja zapošljivosti studenata, rješavanje pitanja neusklađenosti u procjeni ishoda učenja, načela odlučivanja i pravila u vezi sa zapošljavanjem nastavnika izvan Fakulteta, koherentan i objedinjujući strateški program znanstvenih istraživanja s kriterijima za odabir znanstvenih i komercijalnih projekata, strateško profiliranje kroz preddiplomske i diplomske studije u svjetlu mobilnosti hrvatskih studenata itd.

Osim toga, Fakultet sudjeluje u nekoliko vanjskih vrednovanja, primjerice, normi ISO 9001, vrednovanju od strane EPAS akreditacijskog tijela za BDiB studijski program, AACSB akreditaciji i redovitim vrednovanjima koja provodi Sveučilište u Zagrebu, s

krajnjim ciljem kontinuiranog poboljšanja svih aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete i upravljanja kvalitetom. Fakultet također provodi unutarnja vrednovanja (*audit*) kako bi još više poboljšao aspekte svojeg sustava osiguravanja kvalitete i upravljanja kvalitetom. Postupci vrednovanja provode se zajedničkim nastojanjima Odbora za upravljanje kvalitetom i koordinatora za akreditaciju, što je potkrijepljeno Priručnikom kvalitete.

### Preporuke za poboljšanje

Unaprijediti preostala područja u skladu s preporukama iz prethodnog izvješća o akreditaciji iz 2011. godine, kao što su rješavanje pitanja neusklađenosti u procjeni ishoda učenja, suvislog i objedinjujućeg strateškog plana znanstvenog istraživanja s kriterijima za odabir znanstvenih i komercijalnih projekata, mehanizama praćenja zapošljivosti studenata itd.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

### Analiza

Fakultet je razvio potrebne formalne dokumente i uspostavio formalne odbore i funkcije kako bi podržao i očuvao akademski integritet i slobodu te ostvarenje etičkih standarda (etički kodeks za zaposlenike, etički kodeks za studente, etički odbor, studentski pravobranitelj na razini Sveučilišta u Zagrebu, računalni program za otkrivanje plagiranja, izjava studenata o akademskoj čestitosti). Primjenom tih mehanizama Fakultet nastoji rješavati pitanja neetičnog ponašanja, netolerancije, diskriminacije i drugih oblika kršenja etičkih načela (primjeri provedenih postupaka kažnjavanja neetičnog ponašanja studenata poput prepisivanja, te zaposlenika, primjerice, kršenje akademskog integriteta). U dostupnoj dokumentaciji i tijekom razgovora sa studentima, povjerenstvo je zamijetilo te su mu predstavljeni primjeri neetičkog i diskriminirajućeg postupanja nastavnog i pomoćnog osoblja prema studentima, koja Fakultet nije otkrio i sankcionirao.

Stručno povjerenstvo nije svjedočilo primjerima postupaka ocjenjivanja pridržavanja etičkih standarda u istraživanju te nije vidjelo analitičke podatke o broju prijavljenih slučajeva i slučajeva riješenih/proslijeđenih višem tijelu koje donosi odluke u vezi sa svim oblicima neetičnog ponašanja. Nadalje, postojanje nejednakih uvjeta i zahtjeva za uspješno savladavanje kolegija (kad isti kolegij predaje nekoliko nastavnika koji imaju različite načine ocjenjivanja ishoda učenja) i politike naplaćivanja izdavanja službenih

dokumenata, molbi, obrazaca, postupaka, itd. studentima, a koje se odnose na studentske obveze i ostvarivanje studentskih prava, dodatna su etička pitanja kojima se Fakultet treba pozabaviti.

### Preporuke za poboljšanje

Dodatni naglasak staviti na jačanje i upravljanje kulturom promicanja etičkog ponašanja, slobode i akademskog integriteta tako što će javno objavljivati konačne odluke koje proizlaze iz procesuiranih i riješenih slučajeva neetičnog ponašanja te objavljivati povremene podatke i izvješća o etičkom/neetičkom ponašanju. Nadalje, Fakultet treba razviti i primijenjivati učinkovitije mehanizme otkrivanja neetičnog ponašanja i kršenja akademskog integriteta.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

### Analiza

Fakultet putem svojih internetskih stranica, organiziranih skupova/radionica, brošura i letaka svojim dionicima osigurava velik broj informacija o svojim nastavnim i znanstvenim aktivnostima, na hrvatskom i engleskom jeziku (primjerice, informativni paket, informacije o upisu studenata, studijskim programima, kolegijima i ishodima učenja kolegija, oblicima podrške studentima, radionicama, gostujućim predavanjima, drugim aktivnostima Fakulteta u vezi studija, istraživačkim projektima, rezultatima istraživanja, međunarodnoj suradnji itd.). Osim drugih informacija, na internetskoj se stranici objavljuje bilten (*newsletter*), kao važan način periodičnog informiranja o odabranim događajima i inicijativama Fakulteta, u kojem su dostupne dodatne informacije o društvenoj ulozi Fakulteta i njegovoj važnosti za lokalnu i regionalnu zajednicu. Međutim, u javnim objavama i publikacijama nedostaju konkretne informacije o važnosti aktivnosti Fakulteta za njegove dionike u nacionalnom i međunarodnom kontekstu, posebice o aktivnostima koje se odnose na nastavu (primjerice, analitika/pokazatelji zapošljavanja diplomiranih studenata, stope odustajanja od studija itd.).

### Preporuke za poboljšanje

Provoditi analitiku i redovito javno objavljivati informacije i pokazatelje povezane s nastavnim ulogom, kao što su analitika/pokazatelji o zapošljavanju diplomiranih studenata, stopama prolaznosti i stopama odustajanja od studija itd.

## Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

#### Analiza

Fakultet svojim nastavnim i istraživačkim aktivnostima značajno doprinosi razvoju gospodarstva i lokalne i regionalne zajednice (organiziranje predavanja za javnost, okruglih stolova, objavljivanje radova zaposlenika, obrazovnih programa za različite društvene skupine, konferencija; snažna suradnja s industrijom u vezi s nastavom i istraživanjem, komercijalni projekti itd.). U suprotnosti s mnoštvom načina na koje Fakultet doprinosi gospodarstvu i zajednici, nedostaje volonterski doprinos Fakulteta u smislu besplatnog angažmana studenata i nastavnika i angažiranja fizičkih resursa u korist zajednice.

#### Preporuke za poboljšanje

Uzimajući u obzir neosporan intelektualni, ljudski i materijalni potencijal Fakulteta i njegovu istaknutu ulogu u hrvatskom visokom obrazovanju, Fakultet treba razvijati mehanizme poticanja volonterskog i društvenog angažmana svojih zaposlenika i studenata te tako razvijati svoju društvenu ulogu.

## Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

#### Analiza

Kako je navela uprava, programi cjeloživotnog učenja jedan su od najvažnijih strateških prioriteta Fakulteta. Međutim, Povjerenstvo smatra da Fakultet nema jasnu i konkretnu strategiju ili operativni plan u vezi sa sadašnjim i budućim stanjem programa cjeloživotnog učenja (na mnoge od njih polaznici se uopće ne upisuju). Ti se programi trenutačno izvode *ad hoc* i rezultat su povremenih nastojanja. Njih također ugrožavaju konkurentni programi koji se izvode na privatnim fakultetima i njihov razvoj ograničen je unutarnjim preprekama, kao što je postojanje 33 sveučilišna specijalistička poslijediplomska studija, koji uglavnom nisu aktivni, ali se preklapaju ili pokrivaju mnoštvo mogućih područja i pravaca razvoja programa cjeloživotnog učenja. Tijekom posjeta i razgovora s upravom Fakulteta i voditeljima studijskih programa, Povjerenstvu nije bilo jasno koja je svrha potpisivanja sporazuma o suradnji Fakulteta s

jednim od njegovih glavnih konkurenata u području programa cjeloživotnog učenja, umjesto da se s njim natječe u pogledu kvalitete i raznolikosti ponuđenih programa.

### Preporuke za poboljšanje

U skladu sa svojom misijom i strateškim ciljevima, Fakultet treba razviti strategiju i operativni plan u vezi s programima cjeloživotnog učenja, koji bi potkrijepio mehanizmima praćenja i poboljšanja. Budući da se u ovom području suočava sa sve većom konkurencijom, Fakultet treba riješiti problem u vezi sa svoja 33 'zamrznuta' sveučilišna specijalistička poslijediplomska studijska programa i razviti programe cjeloživotnog učenja na temelju prakse i društvenih potreba koji bi se izvodili na redovitiji i sustavniji način. Ako u ovom aspektu svog djelovanja ne može biti dovoljno konkurentan, Fakultet bi tu stavku svog obrazovnog portfelja trebao ponovno razmotriti.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## II. Studijski programi

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

#### Analiza

Na Fakultetu se izvode tri skupine studijskih programa: sveučilišni studiji u području poslovne ekonomije, sveučilišni studiji u području ekonomije te stručni studiji u području poslovne ekonomije. Unutar skupine sveučilišnih studijskih programa izvode se integrirani studijski programi (preddiplomski i diplomski), koji pokrivaju oko 70 % odobrene upisne kvote. Navedeni su studijski programi usklađeni s misijom Fakulteta („... posvećen je istraživanju i obrazovanju visokokvalificiranih stručnjaka koji će uspješno i odgovorno odgovoriti na suvremene globalne poslovne i društvene izazove...“), s predviđenom konkurentskom pozicijom ustanove i Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom, kao što je izričito navedeno u Samoanalizi. Uz informacije o trenutnoj ponudi i potražnji diplomanada s takvim kvalifikacijama, koje Fakultet dobiva od Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i provođenjem studentskih anketa, ne postoje drugi izvori informacija na temelju kojih se dugoročno mogu predvidjeti potrebe hrvatskog društva i gospodarstva za takvim znanjem i vještinama. U rujnu 2018. godine Fakultet je među poslodavcima i alumnijima proveo anketu o njihovu mišljenju o zapošljivosti diplomanada. U anketi je sudjelovalo samo 19 tvrtki (57,9 % iz javnog sektora). Na pitanje „koliko često surađujete s visokim učilištima u raspravi o izradi nastavnog programa i studijskih programa?“ 42,1 % ispitanika nije znalo

odgovoriti, dok je njih 31,6 % prvi put sudjelovalo u takvom istraživanju. Broj studijskih programa na koje se studenti ne upisuju prilično je velik (33 %), a razlozi za to nisu objašnjeni u Samoanalizi.

### Preporuke za poboljšanje

Prednosti Fakulteta još bi više povećala veća učinkovitost studijskih programa kad bi se oni više temeljili na predviđanjima potreba hrvatskog društva i gospodarstva. Istraživačka ekspertiza Fakulteta mogla bi se upotrijebiti za poboljšanje osnove za odlučivanje o izmjenama portfelja studijskih programa, kao i kolegija na pojedinim studijskim programima, osobito kad se uzme u obzir veliki broj izbornih kolegija koji se trenutačno ne izvode („zamrznuti“ kolegiji). Podaci o zapošljivosti diplomanada (po vremenu koje je prošlo od diplome, po području specijalizacije) također bi mogli biti korisni za razumijevanje učinkovitosti ponuđenih studijskih programa. Bilo bi korisno definirati pokazatelje (kao što su stopa zapošljivosti u razdoblju od 6 mjeseci nakon diplome, trajanje studija i omjer prijavljenih i upisanih studenata) kako bi se unaprijedio postupak odlučivanja s ciljem poboljšanja učinkovitosti obrazovne funkcije.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

### Analiza

Za sve studijske programe definirani su predviđeni ishodi učenja, no njih treba kontinuirano procjenjivati i prilagođavati. Usklađenost ishoda učenja kolegija i ishoda učenja studijskih programa nije u potpunosti postignuta, osobito u vezi s izbornim predmetima, po kojima se razlikuju zadnje dvije godine osam smjerova petogodišnjih integriranih programa. U Samoanalizi je Fakultet naveo da su u kreiranju studijskih programa uzeta u obzir kretanja na tržištu rada i poslovnog sektoru. Ne bude li Fakultet ubuduće uzimao u obzir potrebe poslovnog sektora i društva u budućnosti mogao bi se ugroziti njegov konkurentski položaj na domaćem tržištu, ali i ograničiti njegova nastojanja za razvojem internacionalizacije. Treba revidirati planirane ishode učenja te uzeti u obzir neke anonimne komentare kao što je slaba priprema studenata za poduzetništvo i digitalnu ekonomiju, kao i potrebu za većim mogućnostima stjecanja raznih generičkih vještina.

### Preporuke za poboljšanje

Kao što je već preporučeno u standardu 2.1., treba odrediti dugoročne potrebe 4G gospodarstva, pri čemu bi bilo korisno upotrijebiti znanstvenu ekspertizu unutar

Fakulteta. To će pomoći revidiranju predviđenih ishoda učenja na razini studijskih programa kako bi se oni bolje uskladili s kvalifikacijama potrebnim za razvoj gospodarstva koje počiva na digitalnim tehnologijama.

### Ocjena kvalitete

Visoka razina kvalitete

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

### Analiza

Kako je navedeno u Samoanalizi, postoje različiti načini provjere postignuća predviđenih ishoda učenja na razini studijskih programa. To su uglavnom pismeni ispiti, pismeni zadaci (seminarski radovi, eseji, analitički i kritički pregledi), timski i individualni projekti, a u nekima od njih koriste se problemi koje su specificirale stvarne tvrtke, praćenje aktivnosti studenata na seminarima i priprema za sudjelovanje u nastavi. Provjerom knjige kolegija ustanovljeno je da se koriste različite nastavne metode, što bi trebalo odraziti razlike u nastavnom pristupu i predviđenim ishodima učenja. Prikupljene dokaze ocjenjuju dva odbora (odbor za kvalitetu i unaprjeđenje nastave i odbor za upravljanje kvalitetom) koje predlažu izmjene kurikuluma i nastavnih metoda. Informacije o takvim izmjenama nisu bile dostupne, a rasprava je otkrila odsustvo organiziranog pristupa stručnom usavršavanju osoblja, posebice u području korištenja različitih nastavnih metoda usmjerenih na iskustveno učenje (unatoč tomu što su mnogi nastavnici boravili na inozemnim visokim učilištima kako bi dobili uvid u nastavne metode koje se tamo koriste). Krajnji dokaz o postizanju planiranih ishoda učenja trebao bi se temeljiti na povratnim informacijama bivših studenata i poslodavaca o relevantnosti kvalifikacija diplomanada Fakulteta na tržištu rada. Ne provodi se sustavno prikupljanje takvih povratnih informacija i u Samoanalizi je navedeno da predstavnik poslovnog sektora u Odboru za kvalitetu i unaprjeđenje nastave daje određene komentare i spoznaje u vezi s tom temom. Anketa o percepciji zapošljivosti diplomanada Fakulteta provedena među poslodavcima u rujnu 2018. godine (sudjelovalo samo 19 tvrtki) otkrila je da vještine diplomanada koji su završili diplomski studij najbolje odgovaraju budućim zahtjevima njihovih tvrtki (16 od ukupno 19). U Samoanalizi nisu navedeni argumenti za odluku da se uvede model studiranja 0+5 i ti se rezultati nisu koristili kao temelj za donošenje takve odluke. Nadalje, tijekom posjeta, jedini je argument u obranu takve odluke bio da studenti mogu računati na taj model od upisa, no takva odluka nije potkrijepljena nikakvom usporednom analizom zašto je takav model bolji od modela 3+2. Odluka o uvođenju integriranih studijskih programa (model 0+5) ima negativan učinak na mobilnost studenata, a povećanje

mobilnosti studenata (hrvatskih i stranih) bila je jedna od preporuka akreditacijskog povjerenstva iz 2011. godine.

### Preporuke za poboljšanje

Potrebno je kontinuirano voditi računa o raznolikosti nastavnih metoda navedenih u knjizi kolegija i revidirati individualne kompetencije potrebne za korištenje tih metoda. Stoga se preporučuje organiziranje periodičkog educiranja nastavnika u vezi s novim nastavnim metodama ili potencijalnim usavršavanjem postojećih metoda. Uz interne dokaze o aktivnostima učenja koji bi trebali dovesti do postizanja planiranih ishoda učenja studijskih programa, veoma je važno osigurati vanjsko mišljenje o tome, primjerice, provesti anketu među alumnijima i poslodavcima (Fakultet je u Samoanalizi naveo planove za provedbu tih anketa). Potrebno je provesti detaljnu analizu studijskih programa koji se izvode u području ekonomije i poslovne ekonomije u Europskoj uniji i to bi trebao biti prioritet, kako bi se studentima omogućilo da odluče o nastavku svojeg obrazovanja nakon završetka preddiplomskog studija. To bi pomoglo i pri ocjeni ispravnosti odluke o uvođenju modela studiranja 0+5 te potvrdilo treba li promijeniti tu odluku kako bi se omogućila veća mobilnost studenata.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

### Analiza

Fakultet provodi studentsku anketu nakon svakog semestra i prije diplome te je počeo prikupljati podatke o mišljenju poslodavaca o zapošljivosti diplomanada u rujnu 2018. godine. Fakultet je izrazio namjeru da ubuduće provodi ankete s ciljem redovitog prikupljanja povratnih informacija od alumnija i diplomanada (Samoanaliza, str. 23). Fakultet trenutačno prikuplja povratne informacije od poslodavaca koji su aktivni u raznim odborima Fakulteta. Osim prikupljenih povratnih informacija, Fakultet koristi podatke Hrvatskog zavoda za zapošljavanje kako bi se dobio uvid u trenutačnu potrebu za diplomandima iz područja ekonomije, poslovne ekonomije i računovodstva. Prikupljene informacije koriste se u postupcima izmjene studijskih programa (revizija), što se uglavnom odnosi na izmjenu ponude izbornih kolegija.

### Preporuke za poboljšanje

Postupak prikupljanja povratnih informacija od studenata, alumnija i poslodavaca i strukovnih organizacija kao što je Hrvatski zavod za zapošljavanje ključan je za izmjenu



studijskih programa Fakulteta i osiguravanje njegove konkurentske prednosti. Stoga bi strukturiranje, standardizacija i redovito provođenje ovog postupka osiguralo veliku količinu informacija koja bi bila temelj za izmjene nastavnih procesa kao i dugoročnije izmjene studijskih programa.

### Ocjena kvalitete

Visoka razina kvalitete

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

### Analiza

Iz Samoanalize nije jasno kako se prati opterećenje studenata, osim putem evidencije pohađanja nastave. Jedine dostupne informacije u vezi s usklađenosti ECTS bodova na razini kolegija informacije su dobivene anketama studenata iz 2016./2017. godine. Na pitanje „u kojoj su mjeri ECTS bodovi usklađeni sa stvarnim opterećenjem na razini kolegija“, 42,8 % anketiranih studenata dalo je ocjene 4 i 5 (na ljestvici od 1 - uopće ne, do 5 - u potpunosti da), 36,6 % dalo je ocjenu 3, a 20,6 % studenata dalo je najniže ocjene. Kako su studenti naveli, ocjenjivanje na istom kolegiju ovisi o nastavniku kojem je student dodijeljen (studenti su spomenuli čak i neke neprihvatljive situacije u kojima ih nastavnici ispituju o regionalnoj pripadnosti itd.).

U razgovoru s predavačima i voditeljima studijskih programa povjerenstvo nije otkrilo neke kritične točke u usklađenosti ECTS bodova s opterećenjem ili u vezi s različitim kriterijima ocjenjivanja koje različiti nastavnici primjenjuju na istom kolegiju.

### Preporuke za poboljšanje

Protuslovlje među mišljenjem i percepcijom studenata i nastavnika znak je da treba provesti analizu kako bi se ustanovio razlog za to. Povjerenstvo preporučuje analiziranje dodjele ECTS bodova na temelju iskustva i rezultata studentskih anketa. Ukoliko su otprije dostupne takve ankete, moguće je detektirati ponavljanje problema. Mogla bi biti korisna izrada studija slučaja usmjerenih na različite vrste kolegija (izborne, obvezne) na različitim studijskim programima kako bi se omogućilo razumijevanje sastavnih dijelova opterećenja.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete.

## **2.6. Studentska je praksa sastavni dio studijskih programa (gdje je to primjenjivo).**

### **Analiza**

Studentska praksa sastavni je dio studijskih programa samo ako student izabere izborni kolegij Stručna praksa koji nosi 4 ECTS boda. Studentima Ekonomskog fakulteta veliku pomoć kod odabira poduzeća za obavljanje studentske prakse pruža Ured za savjetovanje i razvoj karijera, no ovaj kolegij još uvijek upisuje mali broj studenata (npr. u akademskoj godini 2016./2017. samo 31 student sveučilišnih studijskih programa upisao je taj kolegij).

### **Preporuke za poboljšanje**

Razgranata i bogata suradnja s poslovnim sektorom te velik broj alumnija trebali bi omogućiti da studentska praksa bude puno jače integrirana u sve studijske programe (iz područja ekonomije i poslovne ekonomije).

### **Ocjena kvalitete**

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## **III. Nastavni proces i podrška studentima**

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

#### **Analiza**

Objavljeni su detaljni i jasni kriteriji za upis na preddiplomske studije na mrežnoj stranici Fakulteta (*Elementi vrednovanja u postupku upisa studenata u prvu godinu studija*), gdje su ujedno objašnjeni i načini bodovanja uspjeha u srednjoj školi, na državnoj maturi te dodatne aktivnosti tijekom srednje škole. Postupak upisa na preddiplomske studije provodi se putem NISPVU-a (Nacionalni informacijski sustav prijave za visoka učilišta). Prijava za upis odvija se elektroničkim putem ([www.postani-student.hr](http://www.postani-student.hr)). Na mrežnoj stranici također su objavljeni jasni kriteriji za upis na diplomski studij te su navedene upisne kvote za svaki smjer, kao i informacije o financijskim obvezama studenata. Što se tiče nastavka studiranja studenata s drugih fakulteta, studenti su većinom imali pozitivna iskustva. Iz razgovora s nekolicinom studenata koji su došli s drugih sveučilišta ili nastavili studirati na izvanrednom studiju nakon što su nekoliko godina radili, priznati su im položeni kolegiji. Studenti koji su diplomirali na stručnome preddiplomskom studiju drugoga visokog učilišta i molbom zatražili prijelaz na integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Fakulteta

plaćaju naknade za upis u treću godinu integriranoga preddiplomskog i diplomskog sveučilišnog studija u akademskoj godini 2018./2019. i upisuju se u status izvanrednog studenta, uz plaćanje naknada za kolegije razlike. Prijelaz s drugih ekonomskih fakulteta na Ekonomski fakultet u Zagrebu moguć je prilikom prvog upisa trećeg semestra uz određene uvjete, a odluku o prelasku donosi dekan, odnosno prodekan za nastavu, studente i upravljanje kvalitetom. Također, na mrežnoj stranici naveden je postupak upisa u slučaju da student dolazi s drugog sveučilišta iz inozemstva.

### Preporuke za poboljšanje

Razmisliti o smanjenju troškova postupka rangiranja prilikom prijave za diplomski studij koji sada iznosi 400 HRK. Postupak upisa na stručni preddiplomski i diplomski studij je jasan, ali nije jasno kako će funkcionirati prijelaz sa sveučilišnoga preddiplomskog studija na integrirani i je li on uopće moguć.

### Ocjena kvalitete

Visoka razina kvalitete

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

### Analiza

Prikupljanje i analiziranje podataka o napredovanju studenata na studiju redovito se provodi. Prolaznost svih studenata s prve na drugu godinu studija u 2016. godini iznosila je 74 %, što predstavlja smanjenje u iznosu od 5 postotnih bodova u odnosu na 2015. godinu. Najbolja je prolaznost zabilježena na stručnom studiju Poslovne ekonomije u 2016. (82 %), dok je u isto vrijeme najlošija na preddiplomskom studiju Poslovne ekonomije na engleskom jeziku (59 %). Smanjuje se stopa studenata koji su izgubili pravo studiranja na integriranim sveučilišnim i stručnim studijima, uz izuzetak specijalističkoga diplomskog stručnog studija Ekonomika poduzetništva gdje je došlo do povećanja od 2 postotna boda u 2016. godini u odnosu na prethodnu. Prema podacima iz Samoanalize stopa diplomiranih studenata na preddiplomskome sveučilišnom studiju Poslovne ekonomije na engleskom jeziku i preddiplomskome stručnom studiju Poslovne ekonomije. U akademskoj godini 2017./2018., 252 studenta su odustala od studija te je stopa odustajanja od studija 5 % (uključeni su redoviti i izvanredni studenti), ali nastavnici to ne smatraju problemom. Prema njihovim riječima može se zaključiti da nisu potrebne nikakve mjere za povećanje stopa prolaznosti i završnosti. Što se tiče vremena studiranja, prema riječima prodekana za nastavu, studente i upravljanje kvalitetom, ono se produžuje na najviše sedam godina (uključeni su i studenti koji iz različitih razloga dulje studiraju – najčešći su razlozi ostvarivanje prava na zdravstveno osiguranje te pravo korištenja studentskog servisa). Važno je

naglasiti da se stopa gubitka prava na studiranje smanjuje, no smanjuje se i stopa studenata koji završavaju pravovremeno studij.

### Preporuke za poboljšanje

Fakultet prikuplja potrebne podatke, ali ih ne analizira i ne provodi potrebne aktivnosti. Povjerenstvo predlaže uvođenje mentorskog programa za sve studente, posebice one koji imaju poteškoća u savladavanju nastavnog gradiva. Mentori mogu biti studenti (demonstratori) koji su taj kolegij položili s visokom ocjenom te znaju kako približiti gradivo studentima, a zauzvrat im se za njihov rad mogu upisivati volonterski sati.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

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

### Analiza

Prema podacima dostupnima iz Samoanalize i podataka dobivenih iz razgovora s prodekanom za nastavu, studente i upravljanje kvalitetom, načini poučavanja prilagođeni su pojedinim grupama studenata (osobama s invaliditetom i izvanrednim studentima). Međutim, što se tiče prilagodbe u studiranju izvanrednih studenata, njihove su obveze jednake obvezama redovitih studenata. Budući da je većina izvanrednih studenata zaposlena, nisu uvijek u mogućnosti dolaziti na termine predavanja redovitih studenata koji se odvijaju u prijedpodnevnim satima.

Prema informacijama dobivenim od studenata pojedini profesori i asistenti tijekom predavanja potiču studente na interakciju i kritičko razmišljanje te time utječu i na stvaranje i podizanje motivacije studenata. Nastavne metode koje se koriste na pojedinim kolegijima navedene su u Samoanalizi. Iz razgovora s nastavnim osobljem i studentima vidljivo je njihovo zadovoljstvo takvom strukturom održavanja nastave, ali i njihova želja za većom primjenom takvih metoda na više kolegija. Također su izrazili potrebu za manjim brojem studenata u grupama, čime bi se povećala kvaliteta predavanja i seminara. Studenti dobivaju informacije i komuniciraju s nastavnicima putem platforme Moodle i Google classroom.

### Preporuke za poboljšanje

Iako se ulažu energija i trud u primjenu modernih načina predavanja, pojedini kolegiji sastoje se samo od klasičnog načina predavanja (nastavno osoblje drži predavanja, slaba je interakcija sa studentima), pa se preporučuje primjenjivanje djelotvornijih nastavnih metoda usmjerenih na iskustveno učenje na svim kolegijima. Primjena raznih aplikacija kao što je primjerice Kahoot (aplikacija u kojoj moderator sastavlja pitanja na

koja studenti odgovaraju putem mobitela) osigurala bi uključenost svih studenata prisutnih na nastavi i na zanimljiv bi se način došlo do spoznaje o razini savladanoga nastavnog materijala. Rasporediti studente u manje grupe i na taj ih način više uključivati u same nastavne procese.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

## 3.4. Visoko učilište osigurava odgovarajuću podršku studentima.

### Analiza

Ekonomski fakultet pruža mogućnosti savjetovanja studenata o studiranju i karijernim mogućnostima prvenstveno kroz Ured za savjetovanje i razvoj karijera. Ured za savjetovanje i razvoj karijera organizira brojne radionice i ostala zbivanja u suradnji sa Studentskim zborom Fakulteta, studentskim udrugama, različitim poslovnim subjektima, nastavnim i nenastavnim osobljem, primarno za studente, ali i za osoblje Fakulteta. Ured također nudi mogućnost obavljanja stručne prakse studenata te objavljuje različite oglase za posao. Uspostavljena je suradnja s više od 30 poslovnih subjekata. Sve potrebne informacije u vezi s obavljanjem stručne prakse dostupne su na mrežnoj stranici Fakulteta. Studenti su zadovoljni radom Ureda za savjetovanje i razvoj karijera i njihovim nastojanjima u motiviranju studenata, ali i povezivanju s poslovnim svijetom. Također su zadovoljni i radom Ureda za međunarodnu suradnju.

Što se tiče rada studentske referade, informacije dobivene od studenta iskazuju veliko nezadovoljstvo. Gotovo svi su se studenti izjasnili da je osoblje referade izrazito neljubazno i nepristupačno, posebice voditelj studentske referade. Nadalje, studenti dobivaju pogrešne informacije, što, između ostalog, studentima uzrokuje financijske troškove, a radno vrijeme referade donedavna nije bilo prilagođeno izvanrednim studentima. Uvođenje redomata za referadu trebalo je poboljšati i smanjiti gužve koje nastaju, međutim brojeve je potrebno podignuti odmah ujutro u 8 sati, a studenti, kako bi čim prije ili kako bi uopće stigli na red taj dan, dolaze u 7 ujutro i čekaju red za podizanje broja na redomatu, dok referada počinje s radom oko 11 sati. Brojevi se izdaju do određenog vremena, a nakon toga se prestaje s davanjem brojeva i čeka se u redu, kako tko stigne, prema riječima ne samo studenata nego i voditelja referade. Isto tako, za sve potrebe studenti trebaju predati molbu (npr. za prebacivanje u drugu grupu predavanja iz opravdanih razloga, priznavanje položenih kolegija, žalba na ocjenu) koja se naplaćuje 30 HRK.

Studenti su zadovoljni i ponosni na rad studentskih udruga, kojih ima ukupno 13 te su navedene na mrežnoj stranici Fakulteta. Smatraju da studentske udruge najviše

pridonose primjeni teorijskog znanja u praksi. Fakultet najčešće pomaže u financiranju projekata udruga.

Prema riječima studenata, nastavnici su dostupni u vrijeme konzultacija objavljenih na vratima kabineta, ali i na mrežnoj stranici Fakulteta te ujedno ističu i zadovoljstvo njihovim relativno brzim odgovorima na elektroničke poruke studenata. U knjižnici je osiguran dovoljan broj primjeraka obvezne literature, ali istovremeno je evidentan nedostatak dodatne literature potrebne za istraživanje (primjerice, stranih časopisa). Iz obilaska prostorija Fakulteta povjerenstvo je primijetilo da je u knjižnici osigurana nova oprema, međutim kapacitet knjižnice od 106 sjedećih mjesta premalen je u odnosu na broj studenata.

Obilaskom Fakulteta uočeni su brojni sadržaji koji su na raspolaganju studentima: stolni tenis, mjesta za odmor, studentski restoran, sportska dvorana, aparati za hranu i kavu.

### Preporuke za poboljšanje

Postoji veliki problem u vezi s radom referade, koja bi trebala služiti studentima. Jasno je da postoje situacije koje ponekad mogu narušiti strpljenje osoblja, ali to nije i ne bi trebala biti isprika za neljubazno ponašanje prema studentima. Jedan od prioriteta uprave Fakulteta trebala bi biti promjena u organizaciji i načinu razmišljanja, što znači da bi studente trebalo smatrati veoma važnim korisnicima (klijentima) i tako se odnositi prema njima, umjesto da ih se doživljava kao teret, što je dojam koji je povjerenstvo dobilo iz anonimnih komentara studenata. Rad referade može se poboljšati digitalizacijom sustava (stavljanje u funkciju studomata na kojem student sam odabire koje mu potvrde trebaju i njihov automatski ispis iz studomata, staviti u funkciju e-indeks kako bi se izbjegla potreba upisivanja ocjene u indeks) i boljim i ljubaznijim odnosom zaposlenika referade prema studentima. Razmotriti ukidanje naplaćivanja studentskih molbi. Kako bi se olakšalo uključivanje novih studenata, bilo bi korisno razmisliti o uvođenju starijeg studenta (*buddy system*). Poboljšati komunikaciju sa studentima (primjerice, postavljanjem ažurnih obavijesti i na društvenim mrežama). Povećati broj sjedećih mjesta za učenje u knjižnici.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

#### **Analiza**

Od 2007. godine Ured za studente s invaliditetom ustrojen je na razini Sveučilišta u Zagrebu. Također, postoje koordinatori koji povezuju studente i nastavno i nenastavno osoblje na pojedinoj sastavnici, kao i na Ekonomskom fakultetu. Na mrežnoj stranici Fakulteta i u nekoliko brošura dostupne su potrebne informacije. Iz obilaska Fakulteta vidljivo je da je omogućen pristup osobama s invaliditetom na gotovo svim mjestima, a za mjesta na koje je njihov pristup ograničen pronađena su rješenja koja su navedena u Samoanalizi.

#### **Preporuke za poboljšanje**

Fakultet pruža veliku potporu studentima s invaliditetom te se trudi olakšati im studiranje na različite načine, zbog čega zaslužuje pohvalu.

#### **Ocjena kvalitete**

Visoka razina kvalitete

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

#### **Analiza**

Studentima su dostupne informacije o mogućnostima završavanja dijela studija u inozemstvu na mrežnoj stranici Fakulteta (Međunarodna odlazna mobilnost studenata), a za sva dodatna pitanja i moguće nejasnoće za pomoć se mogu obratiti Uredu za međunarodnu suradnju. Broj odlaznih studenata se smanjuje (primjerice u 2013./2014. godini bila su 142 studenta u odnosu na 2017./2018. kada ih je bilo 119). Prema mišljenju djelatnice Ureda za međunarodnu suradnju, razlog smanjenom odlasku studenata izbjeglička je kriza koja se događa zadnjih godina te osjećaj nesigurnosti studenata i njihovih roditelja koja iz nje proizlazi.

Više se studenata odlučuje na studijski boravak u inozemstvu nego na stručnu praksu. Procedura vrednovanja i priznavanja ECTS bodova stečenih na inozemnim visokim učilištima jasno je navedena na mrežnoj stranici Fakulteta. Iz razgovora sa studentima o priznavanju ECTS bodova, povjerenstvo je saznalo da su pojedini studenti, koji su dio svog studija proveli na stranom visokom učilištu, imali poteškoća u priznavanju stečenih ECTS-a, odnosno priznati su im samo izborni kolegiji, dok su ostale morali naknadno polagati.

#### **Preporuke za poboljšanje**

Predlaže se da Ured za međunarodnu suradnju zainteresirane studente upoznaje s kojim su visokim učilištima u inozemstvu kolegiji podudarni kako bi im se mogli priznati svi ili većina ostvarenih ECTS bodova. Uvođenjem integriranoga sveučilišnog preddiplomskog i diplomskog studija smanjena je mogućnost nastavka diplomskog studija u inozemstvu, što bi uprava Fakulteta trebala razmotriti u kontekstu svog opredjeljenja za internacionalizaciju.

#### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

#### Analiza

Fakultet ima mrežne stranice na hrvatskom i engleskom jeziku na kojima su objavljene informacije u vezi s prijavom i studiranjem. Ured za međunarodnu suradnju pripremio je nekoliko korisnih brošura za inozemne studente te vodi brigu o njima od trenutka kada im se obrate sa svojih matičnih fakulteta do povratka na svoja visoka učilišta. Na Fakultetu se nekoliko studijskih programa izvodi na engleskom jeziku, čime je omogućeno studiranje i stranim studentima. Strani studenti koji znaju hrvatski jezik mogu studirati na studijskim programima koji se izvode na hrvatskom jeziku, a osigurana im je i mogućnost učenja hrvatskog jezika koje je organizirano na razini Sveučilišta u Zagrebu. Postupak dobivanja povratnih informacija od stranih studenata opisan je u Samoanalizi. Student koji je došao studirati na Fakultet u razgovoru s povjerenstvom izrazio je zadovoljstvo potporom Ureda za međunarodnu suradnju, odnosom nastavnika prema studentima, predavanjima i seminarima koje pohađa na engleskom jeziku te dostupnom literaturom na engleskom jeziku. Dolaznost inozemnih studenata se povećava (primjerice u akademskoj godini 2013./2014. na Fakultetu su boravila 82 studenta u odnosu na akademsku godinu 2017./2018. kada ih je bilo 218). U posljednjih pet godina na Fakultetu je boravio velik broj dolaznih studenata (708).

#### Preporuke za poboljšanje

Fakultet vodi brigu i olakšava studiranje inozemnim studentima. S obzirom na značajnu posvećenost inozemnim studentima, Fakultet bi na svojoj mrežnoj stranici, uz odlazna studentska iskustva, mogao objavljivati i studentska iskustva dolaznih studenata. Zaista je pohvalno da Fakultet ima preddiplomske i diplomske programe koji se izvode na engleskom jeziku i da planira uvesti više programa koji će se izvoditi na engleskom i drugim stranim jezicima (zasad imaju jedan kolegij na njemačkom).

#### Ocjena kvalitete

Visoka razina kvalitete



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

#### **Analiza**

Prema informacijama dobivenim od nastavnika studenti su na početku svakog semestra (na uvodnom satu) upoznati s načinima vrednovanja i ocjenjivanja pojedinih kolegija, ishodima učenja, literaturi i ispitnim rokovima. Termini ispita objavljeni su na mrežnim stranicama Fakulteta, kao i Pravilnik o ocjenjivanju u kojem su opisani potrebni postupci i procedure. Ocjenjivanje studenata provodi se tijekom cijelog semestra putem kolokvija, testova, seminarskih zadataka, projekata i prezentacija. Ako student nije zadovoljan ostvarenom ocjenom na kolegiju postoje definirani i objavljeni postupci žalbe na rezultate ispita. Knjiga kolegija koja je dostupna studentima u tiskanom obliku veoma je iscrpna.

Prilikom razgovora s povjerenstvom, studenti su izrazili mišljenje da ne postoji objektivni i pouzdan način ocjenjivanja. Primjerice, određena razina znanja kod jednog profesora dovoljna je za ocjenu odličan dok je kod drugog profesora unutar iste katedre ista razina znanja potrebna tek za ocjenu dovoljan. Nadalje, studenti smatraju da ECTS bodovi nisu usklađeni s radnim opterećenjem studenata: za dva različita kolegija koja nose isti broj ECTS bodova uloženo vrijeme nije jednako. Studenti su također izjavili da postoje preklapanja ispitnih rokova. U razgovoru s povjerenstvom, nastavno je osoblje ignoriralo činjenicu da ne postoji objektivni način ocjenjivanja. Što se tiče radnog opterećenja (ECTS bodova), nastavnici su objasnili da je razlog tome što studentima za svladavanje istog gradiva treba različito vrijeme što, ovisi o njihovim interesima i sklonostima, budući da nekima više odgovaraju primjerice matematički kolegiji, a nekima marketing itd. Nastavnici se nisu izjasnili da su poduzeli nešto kako bi riješili problem percepcije studenata o postojanju neusklađenosti ECTS bodova s radnim opterećenjem i nedosljednosti ocjenjivanja, te nisu niti razgovarali sa studentima o tom pitanju kako bi razjasnili eventualne nejasnoće. Po pitanju preklapanja ispitnih rokova, objasnili su da se to događa kad studenti mijenjaju grupe u koje su prethodno razvrstani.

#### **Preporuke za poboljšanje**

Zbog uočenih razlika u ocjenjivanju, bilo bi dobro uvesti dvostruko ocjenjivanje usmenih i/ili pismenih ispita na svim kolegijima. Također, potrebno je provesti postupak kojim će se utvrditi radi li se o stvarno različitoj radnoj opterećenosti kolegija koji nose isti broj ECTS bodova, ali istovremeno i više komunicirati sa studentima o percepciji o različitoj radnoj opterećenosti kolegija. Preporučuje se da se Knjiga kolegija

objavi i na mrežnim stranicama prema pojedinom studijskom smjeru, radi lakšeg i bržeg pretraživanja.

#### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

### **3.9. Visoko učilište jamči izdavanje dodataka diplomi i odgovarajućih informacija o kvalifikaciji.**

#### Analiza

Po završetku studija studentima se izdaje diploma i dopunska isprava o studiju, bez naknade, na hrvatskom i engleskom jeziku, kao što je navedeno u Samoanalizi, ali i provjereno osobnim uvidom članova povjerenstva u njih. Diploma i dopunska isprava o studiju izdaju se u skladu sa Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Zakonom o visokim učilištima i Pravilnikom o sadržaju diploma i dopunskih isprava studija.

#### Preporuke za poboljšanje

Nema ih.

#### Ocjena kvalitete

Visoka razina kvalitete

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

#### Analiza

Ekonomski fakultet održava kontakte s nekim od alumnijskih putem Ureda za savjetovanje i razvoj karijera i udrugu alumnijskih. Studente se usmjerava u ona područja koja najviše odgovaraju njihovim sposobnostima. Također, Ured je pokrenuo projekt Business Matchmaker koji studentima nudi mogućnost izravnog susreta s potencijalnim poslodavcima. Informacije dobivene od alumnijskih i poslodavaca o kvaliteti studenata su pozitivne – zadovoljni su znanjem studenata te smatraju da se studenti u kratkom roku mogu prilagoditi novim situacijama. Studenti se također zapošljavaju i traženi su u uglednim i velikim kompanijama te nakon nekoliko godina zauzimaju i visoke položaje u javnom, ali i u privatnom sektoru.

#### Preporuke za poboljšanje

Na gostujuća predavanja, osim bivših studenata, koji su zaposlenici u uspješnim i velikim poduzećima, Fakultet treba pozvati i one bivše studente koji su ili vlasnici ili su zaposleni u malim i srednjim poduzećima, koja su s obzirom na kriterij zapošljavanja

izuzetno značajna za čitavo gospodarstvo Republike Hrvatske. Preporučuje se bolje praćenje alumnijske.

### Ocjena kvalitete

Visoka razina kvalitete

## IV. Nastavnički i institucijski kapaciteti

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

#### Analiza

Fakultet trenutačno zapošljava oko 240 nastavnika, imenovanim u različita zvanja prema hrvatskom sustavu. Oko jedne trećine nastavnika imenovano je najmanje na mjesto izvanrednog profesora. Kako je navedeno u Samoanalizi, oko 20 nastavnika su vanjski suradnici koji se zapošljavaju po potrebi i kratkoročno te je njihov broj zanemariv.

Prosječna dob svih skupina nastavnika prilično je niska, što doprinosi kreiranju dinamičnog i mladog kolektiva, u što se povjerenstvo uvjerilo tijekom posjeta. Stoga, Fakultet raspolaže dovoljnim brojem nastavnika za osiguravanje visoke kvalitete nastavnih i znanstvenih aktivnosti, osobito s obzirom na to da je u posljednjih pet godina broj nastavnika povećan za oko 25 posto.

Unatoč tomu što u apsolutnom smislu Fakultet raspolaže dovoljnom količinom resursa, u relativnom je smislu situacija ponešto problematičnija. Iz podataka dobivenih od AZVO-a, omjer studenata i nastavnika je 1:32,65 te stoga Fakultet ne uspijeva ispuniti kriterij od 1:30. U Samoanalizi je Fakultet naveo da taj omjer iznosi 1:29,02, kako bi se zadovoljio taj omjer (str. 57).

Štoviše, za redovite profesore i asistente, nastavno opterećenje premašuje propisani nacionalni prag: u prosjeku, redoviti profesori predaju 430 sati (a profesori u trajnom zvanju 459 sati) umjesto najvećeg dopuštenog broja sati (360). Asistenti predaju 215 sati umjesto propisanih 180 sati. Iako bi zbog toga nastavnici trebali imati manje vremena za istraživanje i administrativne obveze, asistenti i profesori na sastancima s povjerenstvom zapravo nisu imali nikakvih pritužbi na preveliko opterećenje. To nije iznenađujuće s obzirom na činjenicu da je nastavno opterećenje nisko u usporedbi s opterećenjem na nekim inozemnim visokim učilištima (primjerice, redoviti profesor u Njemačkoj mora provesti više od 400 sati godišnje u nastavi, a priprema kolegija nije uključena u to). Provjerom sadržaja određenih kolegija i istraživačkih područja

nastavnika na pojedinačnoj osnovi pokazalo se da se teme kolegija i istraživačke aktivnosti podudaraju. Stoga, kompetentnost nastavnika za izvođenje kolegija ne osigurava se samo formalnim kvalifikacijama, već i istraživačkim kompetencijama.

### Preporuke za poboljšanje

Fakultet mora steći jasnu sliku o stvarnom nastavnom opterećenju nastavnika i uskladiti ga s gore navedenim službenim propisima. Kako bi se to postiglo, treba ili povećati broj nastavnika ili smanjiti broj studenata. Uz to što je održivija u razdobljima financijske krize, prednost opcije smanjenja broja studenata povećanje je prosječne kvalitete primljenih studenata. Povećanje upisnih kvota se ne preporučuje.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## **4.2. Postoji objektivan i transparentan postupak zapošljavanja nastavnika na temelju izvrsnosti.**

### Analiza

Fakultet očito poštuje nacionalne propise u vezi sa zapošljavanjem nastavnika. Pritom se u obzir uzimaju nastavna postignuća i publikacije te ostale istraživačke aktivnosti. Povjerenstvo je saznalo da se uz minimalne nacionalne kriterije zapošljavanja primjenjuju i dodatni kriteriji koje određuju katedre. U skladu s potrebama katedre, Fakultet i novoosnovani Savjet za znanost odobravaju te kriterije. Povjerenstvo ih nije bilo u mogućnosti detaljno provjeriti, stoga su to pitanje postavili na sastanku s nastavnicima koji su ih uvjerali da su pravila transparentna i da je postupak pravedan. Međutim, zbog velike ujednačenosti rezultata studentskih anketa gdje su ocijenjeni nastavnici, otežana je procjena njihove izvrsnosti. Štoviše, nije bilo moguće razjasniti u kojoj je mjeri stručno usavršavanje nastavnika važno za zapošljavanje, napredovanje i reizbor. Tijekom posjeta i razgovora s asistentima i nastavnicima bilo je očito da su mnogi od njih obranili svoje doktorske disertacije na Fakultetu. U skladu s praksom koja se primjenjuje u Sjedinjenim Američkim Državama, europska sveučilišta sve više izbjegavaju zapošljavanje vlastitih doktoranada, kako bi izbjegli akademsko srođivanje. Čini se da se na Fakultetu primjenjuje suprotna praksa i da mnogi nastavnici započinju karijeru kao doktorandi Fakulteta na kojem automatski ostaju zaposleni i napreduju u viša zvanja.

### Preporuke za poboljšanje

Fakultet bi trebao razjasniti i naglasiti važnost stručnog usavršavanja nastavničkih kompetencija pri (re)izboru nastavnika. Međutim, zbog povezanosti nastave i istraživanja, znanstvena izvrsnost mora imati važnu ulogu pri zapošljavanju. S obzirom

na strateški cilj internacionalizacije, jače usmjerenje na objavljivanje radova u međunarodno priznatim časopisima i na međunarodnu suradnju nesumnjivo bi koristili Fakultetu. Kako bi pravila bila što transparentnija, dodatni uvjeti zapošljavanja trebali bi se sve više definirati na razini Fakulteta, a ne na razini katedri. Tu bi zadaću trebao izvršiti Savjet za znanost. Zbog svoje veličine i povijesne vodeće uloge u području visokog obrazovanja u polju ekonomije i poslovne ekonomije, Fakultet bi mogao učiniti prvi korak prema napuštanju zapošljavanja vlastitih doktoranada.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

### Analiza

Kako je navedeno u Samoanalizi i potvrđeno tijekom posjeta, nastavnici Fakulteta žele poboljšati svoje kompetencije. Mnogi od njih pohađaju radionice i konferencije u vezi s nastavom i edukacijom. Iako su one uglavnom bile usmjerene na e-učenje, u posljednje vrijeme popularizirali su se i druge teme, kao što je problemska nastava. Nadalje, međunarodna mobilnost nastavnika tijekom koje nastavnici dobivaju uvid u nastavne drugačije metode i pristupe je ključna: više od 250 nastavnika boravilo je na drugim visokim učilištima tijekom posljednjih pet godina. Također, u tom razdoblju zabilježeno je oko 140 posjeta stranih predavača Fakultetu. Međutim, zabilježeno je manje mobilnosti u sklopu programa ERASMUS (8) i CEEPUS (4).

Fakultet osigurava različite mjere potpore nastavnicima. Kao prvo, osiguran im je godišnji budžet od oko 2000 eura koji mogu potrošiti na različite aktivnosti, uključujući i osobno usavršavanje. Drugo, studenti redovito ocjenjuju kolegije, a rezultati ocjenjivanja prosljeđuju se nastavnicima koji ih koriste kao osnovu za poboljšanja kolegija. One uključuju obveznu samoprocjenu u suradnji s pročelnikom katedre u slučaju da je nastavnik loše ocijenjen. Međutim, veliko zadovoljstvo studenata nastavnicima vidljivo iz studentskih anketa (prosječna je ocjena oko 4,4 od maksimalnih 5) ukazuje na to da je broj takvih slučajeva malen. Fakultet također dodjeljuje brojne nagrade nastavnicima za izniman uspjeh u nastavi na temelju rezultata studentskih anketa. Kako je navedeno u Samoanalizi, broj izvrsnih profesora s vremenom se povećao.

### Preporuke za poboljšanje

Iako su brojna pojedinačna nastojanja nastavnika i uspostavljen je bogat sustav nagrađivanja, Fakultetu nedostaje sustavan institucijski plan stručnog usavršavanja

nastavnika. Fakultet bi trebao poduzeti određene korake u tom smjeru i barem sastaviti popis obveznih aktivnosti kao što su minimalan broj edukativnih radionica koje svaki nastavnik mora pohađati. To je osobito važno za mlade nastavnike. Fakultet bi lako mogao osigurati takve radionice. Međutim, sustav nagrađivanja izvrsnih nastavnika treba pažljivo nadzirati budući da nagrađivanje nastavnika prema rezultatima studentskih anketa može dovesti do međusobnog uspoređivanja nastavnika i prosudbi te utjecati na odabir izbornih kolegija. Također, budući da su varijacije u rezultatima ocjenjivanja male, postavlja se pitanje jesu li razlike dovoljno značajne da se na njima može temeljiti nagrađivanje.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

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

### Analiza

Fakultet je smješten u razmjerno velikoj i suvremenoj zgradi. Sadrži velik broj predavaonica od kojih su sve opremljene računalima, a gotovo sve opremljene su i projektorima. Također ima računalne učionice koje se mogu koristiti za nastavu. Posljednjih godina, Fakultet je dosta uložio u nabavu računalne opreme, mrežu, renoviranje zgrada i pojedinih prostorija. Stoga se može reći da su resursi Fakulteta uglavnom prikladni.

Povjerenstvo je od studenata saznalo da postoji još prostora za poboljšanje (primjerice, u predavaonici br. 4 slomljene su stolice, a Studomat ne funkcionira uvijek ispravno).

### Preporuke za poboljšanje

Fakultet bi trebao nastaviti s aktivnostima renoviranja zgrade i unaprjeđenja rada Studomata, što bi ujedno rasteretilo rad studentske referade.

### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

#### **4.5. Knjižnica i njezina opremljenost te pristup dodatnim sadržajima osiguravaju dostupnost literature i knjižničnih usluga za potrebe kvalitetna studiranja i kvalitetne znanstveno-nastavne / umjetničko-nastavne djelatnosti.**

##### **Analiza**

Tijekom 2015. godine poduzete su značajne renovacije i na prostoru fakultetske knjižnice nalazi se suvremena čitaonica. U skladu s međunarodnim standardima, kapacitet čitaonice od 155 sjedećih mjesta (Tablica 5.11. Samoanalize) čini se premalen s obzirom na ukupan broj studenata Fakulteta – 7.942 (ili čak samo 106 mjesta kao što je navedeno u Tablici 5.8, str. 63 - trebalo bi razjasniti te brojeve). Radno je vrijeme prihvatljivo i uzimaju se u obzir potrebne zaposlenih studenata koji su u mogućnosti doći na Fakultet samo u poslijepodnevnim satima. Dostupne su brojne baze znanstvenih radova. Povjerenstvo je ustanovilo da je osiguran pristup najvažnijim međunarodnim časopisima, no internetska veza na baze je veoma spora. Udžbenici iz knjižnice su prikladni, iako se ne koriste najnovija izdanja.

U predvorju knjižnice osnovan je Europski dokumentacijski centar u kojem je osigurana literatura i podaci o pitanjima u vezi s Europskom unijom, uključujući i baze podataka. Kako je navedeno u Samoanalizi, te se prostorije također koriste za održavanje konferencija i radionica. Budući da u knjižnici nedostaju pregradni zidovi, te aktivnosti vjerojatno ometaju čitanje u čitaonici. Isto se može reći za pretraživanje računalnih baza koje su smještene blizu čitaonice.

##### **Preporuke za poboljšanje**

Internacionalizacija i naglasak na važnosti međunarodnih izvora i literature vjerojatno će povećati korištenje knjižnice i elektroničkih baza podataka. Fakultet bi trebao biti svjestan te činjenice i trebao bi moći brzo odgovoriti na povećanje potražnje, a da pritom ne izgubi na kvaliteti.

##### **Ocjena kvalitete**

Zadovoljavajuća razina kvalitete

#### **4.6. Visoko učilište racionalno upravlja financijskim resursima.**

##### **Analiza**

Unatoč gospodarskim i financijskim poteškoćama u zemlji i znatnim ulaganjima posljednjih godina, Fakultet ima dobru financijsku poziciju. To je većim dijelom zasluga aktivnog nastojanja u dobivanju vanjskih izvora financiranja kao što su znanstvenoistraživački i stručni projekti koji su dio strateških ciljeva Fakulteta. Prema riječima prodekanice za financije i poslovanje, Fakultet će i dalje nastojati osnaživati te

inicijative, s posebnim naglaskom na IT infrastrukturi i zgradi. Fakultet 40 % vlastitih prihoda generira iz školarina i administrativnih naknada.

Odluke o proračunu donosi Fakultetsko vijeće u užem sastavu. Rizicima se upravlja na razini Fakulteta i Sveučilišta, čime se osigurava financijska stabilnost Fakulteta.

Tijekom posjeta Povjerenstvu su predstavljeni detaljni financijski planovi prihoda i rashoda. Međutim, oni ne uključuju iznos ni trošenje administrativnih naknada koje naplaćuje studentska referada. To se odnosi i na financijsko stanje centra za razvoj karijera za koji Fakultet tvrdi da sam financira troškove osoblja od 2016. godine.

### **Preporuke za poboljšanje**

Povjerenstvo uglavnom cijeni nastojanja i uspjeh Fakulteta u generiranju prihoda izvan proračunskih sredstava. Međutim, treba razmotriti pitanje administrativnih troškova koje studenti plaćaju jer se čini da Fakultet taj izvor sredstava koristi više od ostalih visokih učilišta u Hrvatskoj i Europi. Fakultet treba provjeriti i transparentno prikazati u kojoj mjeri naknade za izdavanje i obradu molbi, diploma itd. odgovaraju realnim troškovima. Na temelju tih informacija moguće je smanjiti suvišne administrativne troškove ili ih čak ukinuti, budući da su oni dio temeljne djelatnosti Fakulteta.

### **Ocjena kvalitete**

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## **V. Znanstvena/umjetnička djelatnost**

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

#### **Analiza**

Fakultet je na razne načine posvećen znanstvenom istraživanju. Svih pet članova uprave u svojem portfelju ima istraživački rad, postoji veliki savjet za suradnju koji savjetuje dekana o pitanjima istraživanja i definirano je 26 tema, od kojih svaka ima starijeg istraživačkog voditelja. Znanstvenoistraživačke politike i aktivnosti definirane su u Strategiji istraživanja 2014.-2019., koja je dio općeg Strateškog plana za 2014.-2019.

Razvoj karijere nastavnika definiran je na nacionalnoj razini i sustavu promaknuća za koje je potrebno ispuniti određene uvjete. Što se tiče istraživačkog rada, ti se uvjeti odnose na jasno definirani broj i razinu publikacija, čime se potiče istraživački angažman nastavnika.



Dva su glavna aspekta znanstvene produkcije Fakulteta kvaliteta i broj znanstvenih radova. Što se tiče broja radova, zaposlenici Fakulteta su u petogodišnjem razdoblju od 2013. do 2017. godine objavili oko 2000 publikacija. Kad se taj broj podijeli s brojem godina za vrednovano razdoblje i s brojem nastavnika, dobije se zadovoljavajući rezultat. Također, broj publikacija brzo raste. Više od dvije petine publikacija radovi su objavljeni u zbornicima konferencija, što svjedoči o aktivnom sudjelovanju zaposlenika u promidžbi rada Fakulteta.

Što se tiče kvalitete i časopisa u kojima se objavljuju radovi, stanje je manje zadovoljavajuće. Oko 400 publikacija „najviše kategorije u skladu s pravilima o uvjetima za izbor u znanstvena zvanja“ objavljeno je u razdoblju od 2013. do 2017. godine. Te bi publikacije trebale potvrditi ugled Fakulteta u široj akademskoj zajednici.

Međutim, iako ti radovi predstavljaju najvišu kategoriju publikacija, one se objavljuju i na hrvatskom jeziku. Bez obzira na njihovu intrinzičnu vrijednost, njih ne mogu čitati i ocjenjivati strani znanstvenici te oni ostaju izvan šire međunarodne znanstvene zajednice.

Što se tiče radova najviše kategorije napisanih na engleskom jeziku, vrlo je mali broj radova objavljenih u najvažnijim časopisima iz područja računovodstva, financija, međunarodnog poslovanja, marketinga i operacijskog menadžmenta, koji se obično smatraju glavnim područjima djelatnosti visokih učilišta u području ekonomije. Deset najboljih časopisa u kojima su članovi osoblja objavili radove ne obuhvaćaju ta područja. Fakultet nije postigao međunarodnu izvrsnost niti u jednom području.

U razdoblju od 2013. do 2017. godine Fakultet je objavio dovoljan broj doktorskih disertacija iako se taj broj posljednjih godina veoma smanjio. Svih deset doktorskih disertacija objavljenih 2017. godine napisano je na hrvatskom jeziku.

Fakultet potiče zaposlenike da pohađaju domaće i međunarodne konferencije i osigurava određena sredstva za pokrivanje troškova odlaska na konferencije. Zaposlenici aktivno sudjeluju na konferencijama, o čemu svjedoči i činjenica da se više od jedne trećine publikacija zaposlenika Fakulteta objavljuje u zbornicima konferencija.

### **Preporuke za poboljšanje**

Fakultet bi trebao nastojati više objavljivati znanstvene radove u više rangiranim časopisima u kojima se objavljuju najkvalitetnija istraživanja te u vidljivijim međunarodnim časopisima, osobito iz glavnih disciplina visokog učilišta koje izvodi programe iz poslovne ekonomije. Time bi se ojačala integracija Fakulteta u

međunarodnoj znanstvenoj zajednici. Vodeće visoko učilište iz područja ekonomije i poslovne ekonomije u glavnom gradu države članice EU ne bi se trebao zadovoljiti ničim manjim od toga.

Razumije se da to nije lako postići i samo će se razmjerno mali broj zaposlenika moći nositi sa sve jačom konkurencijom te da nema jednostavnog načina da se u kratkom roku postigne uspjeh. Za to je potrebna velika ambicija i dosljedna dugoročna politika.

Povjerenstvo je primijetilo da ambicija postoji, a jedan od dokaza za to su financijske nagrade za publiciranje u najviše rangiranim časopisima. Međutim, složenije je izraditi i provesti dosljednu politiku. Kako bi Fakultet bolje ispunio svoj međunarodni potencijal, trebao bi pojednostavniti svoju upravljačku strukturu, primjenjivati stroža pravila za promaknuće, zapošljavati više vanjskih nastavnika, povećati zastupljenost engleskog jezika u svim aktivnostima i prilagoditi nastavno opterećenje.

Povjerenstvo shvaća da su neki od tih elemenata izvan ovlasti samog Fakulteta i da pojedine aspekte neće biti jednostavno prilagoditi. Fakultet je toga itekako svjestan, što je vidljivo iz prve dvije slabosti navedene u Strategiji istraživanja 2014.-2019., naime složene tradicionalne upravljačke strukture i tradicionalnih značajki hrvatske akademske zajednice koje otežavaju internacionalizaciju. Povjerenstvo se može samo nadati da će zbog svoje središnje pozicije u hrvatskoj zajednici Fakultet uspjeti uvesti promjene na višoj razini.

Ono što jest u ovlasti samog Fakulteta podjela je dužnosti unutar uprave. Fakultet je prije imao prodekana za znanost, no ta je funkcija ukinuta i svi su članovi uprave uključeni u pitanja u vezi s istraživanjem. Time se gubi jasni autoritet u pitanjima znanstvene aktivnosti i preporučuje se Fakultetu da preispita tu odluku.

Povjerenstvo preporučuje poticanje pisanja disertacija na engleskom jeziku. Također bi trebalo poticati i pisanje disertacija u poglavljima koja se mogu predati za objavu u međunarodnim časopisima kao zasebni radovi, kako bi se nove generacije znanstvenika već na početku svoje znanstvene karijere upoznali s pravilima i međunarodnim kontekstom akademskog djelovanja.

### Ocjena kvalitete

Minimalna razina kvalitete

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

### **Analiza**

Fakultet treba više razvijati internacionalizaciju. Međutim, pozitivan aspekt trenutačnog usmjerenja Fakulteta jest da su mnoge publikacije objavljene na hrvatskom jeziku lako dostupne u Hrvatskoj, što doprinosi njihovoj izravnoj društvenoj relevantnosti. Također, Fakultet je u Hrvatskoj veoma poznat i prisutan. Kao što je i očekivano, budući da je Fakultet smješten u glavnom gradu, nastavnici i osoblje na razne načine uključeni su u hrvatsko društvo i imaju važnu ulogu u njemu, čime se ojačava povezanost Fakulteta i društva. Fakultet je svjestan svoje značajne društvene uloge i razvija svoju ulogu i izvan granica svojih glavnih djelatnosti, nastave i istraživanja.

Fakultet doprinosi transferu znanja objavljivanjem sedam znanstvenih časopisa. Od toga, četiri se časopisa objavljuju na hrvatskom jeziku, što ograničava njihovu dostupnost u inozemstvu, no omogućuje širenje korisnih znanja na razini države.

### **Preporuke za poboljšanje**

Usmjerenost mnogih aktivnosti Fakulteta i njezinog osoblja na hrvatsko tržište ima i negativnu stranu te je potrebno uravnotežiti aktivnosti na hrvatskom jeziku i engleskom jeziku. Posebice treba razmotriti mogućnost da se engleskom jeziku automatski da prednost u pisanju publikacija te u objavljivanju časopisa Fakulteta. Tako bi se studenti bolje pripremili za karijeru u sve više međunarodnom okruženju.

### **Ocjena kvalitete**

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## **5.3. Znanstvena/umjetnička i stručna postignuća visokog učilišta prepoznata su u nacionalnim i međunarodnim okvirima.**

### **Analiza**

Zaposlenici Fakulteta članovi su uredništava u stotinjak znanstvenih časopisa, što odražava njihovu veliku spremnost za djelovanje u međunarodnoj znanstvenoj zajednici. Neki od tih časopisa ugledni su međunarodni časopisi. Popis istraživačkih nagrada koje u dobili zaposlenici Fakulteta je dugačak, a nagrade pretežno dodjeljuje sam Fakultet. Znanstveni profil Fakulteta također obogaćuju doktorandi koji uspješno brane svoje doktorske disertacije (89 disertacija obranjenih u petogodišnjem razdoblju 2013.-2017.).

### **Preporuke za poboljšanje**

Fakultetu bi veoma koristilo kad bi više zaposlenika Fakulteta sudjelovalo u radu uredništava međunarodnih časopisa. Iako je to teško ostvarivo, Povjerenstvo smatra da će se to prirodno dogoditi kada Fakultet učvrsti svoju međunarodnu poziciju u svim aspektima svog djelovanja. Svakako će biti korisno kada Fakultet bude prepoznat kao jedno od ključnih visokih učilišta u određenom području i izgradi jači identitet i prepoznatljivost.

#### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

### **5.4. Znanstvena/umjetnička djelatnost visokog učilišta održiva je i razvojna.**

#### Analiza

Održivost istraživačkih aktivnosti Fakulteta u prvom redu ovisi o dostupnim financijskim sredstvima. Oko polovice proračuna Fakulteta pokriva se iz sredstava državnog proračuna, koja se gotovo sva troše na plaće. Ostatak sredstava uglavnom se pokriva iz vlastitih prihoda Fakulteta. Povjerenstvo pohvaljuje ovu relativno malu ovisnost Fakulteta o državnim sredstvima.

Izvori vanjskih sredstava su različiti. Veliki dio dolazi iz znanstvenih i komercijalnih projekata. U vezi sa znanstvenim projektima, Fakultet ostvaruje dosta dobre rezultate. Uz 8 projekata koje pojedinačnim istraživačima financira Hrvatska zaklada za znanost (u akademskoj godini 2014.-2015.), Fakultet je također koristio mogućnosti financiranja iz sredstava Europske unije.

#### Preporuke za poboljšanje

Kako bi ta mala ovisnost o državi bila održiva, Fakultet bi trebao dalje nastojati prikupljati vanjske izvore financiranja. To ovisi o entuzijazmu pojedinih zaposlenika koji su voljni preuzeti inicijativu i uložiti trud u pripremu prijave za sredstva. Fakultet bi trebao osigurati maksimalnu potporu pojedinačnim znanstvenicima u složenom i vremenski zahtjevnom postupku izrade prijave na dodjelu sredstava, a jedan od poticaja također bi bilo i smanjenje nastavnog opterećenja uspješnih prijavitelja.

#### Ocjena kvalitete

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## **5.5. Znanstvena/umjetnička i stručna aktivnost i postignuća visokog učilišta unaprjeđuju nastavni proces.**

### **Analiza**

Studenti Fakulteta imali su priliku sudjelovati u znanstvenim i stručnim projektima izravno surađujući s nastavnicima koji sudjeluju u projektima ili putem Ureda za savjetovanje i razvoj karijera i studentskih udruga. U znanstvenoistraživačkim aktivnostima uglavnom sudjeluju studenti diplomskih i poslijediplomskih studija dok studenti preddiplomskih studija uglavnom pišu znanstvene radove u suradnji sa svojim mentorima. Brojne doktorske disertacije proistekle su iz suradnje na znanstvenoistraživačkim projektima Fakulteta.

### **Preporuke za poboljšanje**

U preporuci navedenoj u standardu 3.6. navedeno je da su integrirani programi koje pohađa velika većina studenata prepreka internacionalizaciji. Taj bi se problem riješio povratkom na model studija 3+2. Dodatna prednost toga bilo bi uvođenje završnog rada na kraju preddiplomskog studija. Iako završni radovi nisu nužno izravno povezani s istraživanjem mentora, u praksi je to dosta često, čime se učvršćuje povezanost nastave i istraživanja na njihovu obostranu korist.

### **Ocjena kvalitete**

Zadovoljavajuća razina kvalitete

## PRILOZI

### 1. Sažetak procjene kvalitete - tablice

<i>Ocjena razine kvalitete po temama</i>				
<i>Naziv teme</i>	<i>Nezadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Minimalna razina kvalitete</i>	<i>Zadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Visoka razina kvalitete</i>
<i>I. Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta</i>			X	
<i>II. Studijski programi</i>			X	
<i>III. Nastavni proces i podrška studentima</i>			X	
<i>IV. Nastavnički i institucijski kapaciteti</i>			X	
<i>V. Znanstvena/umjetnička djelatnost</i>			X	

## Ocjena razine kvalitete po standardima

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

## Ocjena razine kvalitete po standardima

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



## Ocjena razine kvalitete po standardima

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

## *Ocjena razine kvalitete po standardima*

<i>IV. Nastavnički i institucijski kapaciteti</i>	<i>Nezadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Minimalna razina kvalitete</i>	<i>Zadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Visoka razina kvalitete</i>
4.1. Visoko učilište osigurava odgovarajuće nastavničke kapacitete.			X	
4.2. Postoji objektivan i transparentan postupak zapošljavanja nastavnika na temelju izvrsnosti.			X	
4.3. Visoko učilište pruža podršku nastavnicima u njihovu profesionalnom razvoju.			X	
4.4. Prostor, oprema i cjelokupna infrastruktura (laboratoriji, informatička služba, radilišta i sl.) odgovarajući su za provedbu studijskih programa i osiguravaju postizanje predviđenih ishoda učenja te realizaciju znanstvene/umjetničke i stručne djelatnosti.			X	
4.5. Knjižnica i njezina opremljenost te pristup dodatnim sadržajima osiguravaju dostupnost literature i knjižničnih usluga za potrebe kvalitetna studiranja i kvalitetne znanstveno-nastavne / umjetničko-nastavne djelatnosti.			X	
4.6. Visoko učilište racionalno upravlja financijskim resursima.			X	

## *Ocjena razine kvalitete po standardima*

<i>V. Znanstvena / umjetnička djelatnost</i>	<i>Nezadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Minimalna razina kvalitete</i>	<i>Zadovoljavajuća razina kvalitete</i>	<i>Visoka razina kvalitete</i>
5.1. Nastavnici i suradnici zaposleni na visokom učilištu posvećeni su postizanju visoke kvalitete i kvantitete znanstvenog istraživanja.		X		
5.2. Visoko učilište dokazuje društvenu relevantnost svojih znanstvenih, stručnih i umjetničkih istraživanja i prijenosa znanja.			X	
5.3. Znanstvena/umjetnička i stručna postignuća visokog učilišta prepoznata su u nacionalnim i međunarodnim okvirima.			X	
5.4. Znanstvena/umjetnička djelatnost visokog učilišta održiva je i razvojna.			X	
5.5. Znanstvena/umjetnička i stručna aktivnost i postignuća visokog učilišta unaprjeđuju nastavni proces.			X	

## 2. Protokol posjeta

**Utorak, 13. studenoga 2018./  
Tuesday, 13<sup>th</sup> November 2018**

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu / Faculty of Economics and Business  
University of Zagreb  
Adresa/Address: Trg Johna Kennedyja 6, Zagreb

**9:00 – 10:00** Sastanak s dekanom, prodekanima i tajnikom (*bez prezentacija*)/Meeting with the dean, vice deans and secretary (*no presentations*)

**10:00 – 10:15** *Interni sastanak članova Stručnog povjerenstva / Internal meeting of the panel members*

**10:15 – 11:00** Sastanak s radnom grupom koja je priredila Samoanalizu i voditeljem kvalitete /Meeting with the working group\* that compiled the Self-Evaluation and Head of the Committee for quality

**11:00 – 12:00** *Sastanak članova Stručnog povjerenstva (Analiza dokumenata)/Internal meeting of the panel members (Document analysis)*

**12:00 – 13:00** Sastanak sa studentima (otvoren sastanak za sve studente) / Meeting with the students (open meeting)

**13:00 – 14:30** *Radni ručak Stručnog povjerenstva/Working lunch*

**14:30 – 15:15** *Sastanak s Alumnima / Meeting with the Alumni*

**15:15 – 16:00** Sastanak s vanjskim dionicima - predstavnicima strukovnih i profesionalnih udruženja, poslovna zajednica/poslodavci, stručnjaci iz prakse, organizacijama civilnog društva, vanjski predavači/Meeting with external stakeholders -representatives of professional organisations, business sector/industry sector, professional experts, non-governmental organisations, external lecturers

**16:00 - 17:00** Organizacija dodatnog sastanka o mogućim otvorenim pitanjima prema potrebi / Organisation of additional meeting on potential open questions if it is needed

*\*without dean attendance*

**Srijeda, 14. studenoga 2018./**  
**Wednesday, 14<sup>th</sup> November 2018**

**9:00 - 9:45** Sastanak s prodekanom za studente i nastavu te prodekanom za nastavno i nenastavno osoblje / Meeting with the vice dean for education and students and the vice dean teaching and non-teaching staff

**9:45 - 11:45** Sastanak članova Stručnog povjerenstva (**Analiza dokumenata**)/Internal meeting of the panel members (**Document analysis**)

**11:45 - 12:30** Sastanak s voditeljima studijskih programa i pročelnicima katedri / Meeting with the heads of study programmes and the heads of departments

**12:30 - 13:15** Sastanak s nastavnicima (u stalnom radnom odnosu, nisu na rukovodećim mjestima) / Meeting with full-time employed teachers (open meeting)

**13:15 - 14:45** Radni ručak članova Stručnog povjerenstva/Working lunch

**14:45-16:15** Obilazak Fakulteta (knjižnica, uredi studentskih službi, ured međunarodne suradnje, informatička služba, učionice) i prisustvovanje nastavi/Tour of the Faculty (library, student services, international office, IT services, classrooms) and participation in teaching classes

**16:15 - 17:00** Organizacija dodatnog sastanka o mogućim otvorenim pitanjima prema potrebi / Organisation of additional meeting on potential open questions if it is needed

**Četvrtak, 15. studenoga 2018./  
Thursday, 15<sup>th</sup> November 2018**

**9:00 – 9:45** Sastanak s prodekanicom za strateška partnerstva i projekte te voditeljicom akreditacijskih procesa fakulteta/ Meeting with the vice dean for strategic partnerships and the head of accreditation processes

**9:45 – 10:45** *Sastanak članova Stručnog povjerenstva (Analiza dokumenata)/Internal meeting of the panel members (Document analysis)*

**10:45 – 11:30** Sastanak s voditeljima znanstvenih projekata / Meeting with the heads of research projects

**11:30 – 11:45** *Interni sastanak članova Stručnog povjerenstva / Internal meeting of the panel members*

**11:45 – 12:30** Sastanak s asistentima / Meeting with teaching assistants

**12:30 – 14:00** *Radni ručak članova Stručnog povjerenstva/Working lunch*

**14:00–14:45** Organizacija dodatnog sastanka o mogućim otvorenim pitanjima prema potrebi / Organisation of additional meeting on potential open questions if it is needed

**14:45 – 15:30** *Sastanak članova Stručnog povjerenstva/Internal meeting of the panel members*

**15:30 – 15:45** Završni sastanak s dekanom, prodekanima i tajnikom/Exit meeting with the dean, vice deans and secretary

## SAŽETAK

U skladu s promjenom svog strateškog pravca pod vodstvom entuzijastične uprave, Fakultet je 1. listopada 2018. godine uveo novu organizacijsku strukturu. Unutar spomenute organizacijske strukture, odnosi, raspodjela ovlasti i ovlasti za donošenje odluka nejasni su ili čak neprepoznatljivi, što vjerojatno dovodi do preopterećenosti uprave Fakulteta s integracijom i koordinacijom aktivnosti. Fakultet je bio veoma uspješan u postupcima vanjskog i unutarnjeg vrednovanja i proveo većinu, no ne sve, preporuke za poboljšanja iz prethodnih vrednovanja.

Bogat portfelj obrazovnih programa prednost je Fakulteta u odnosu na konkurenciju. Tu prednost Fakultet bi još više povećao kad bi studijski programi postali učinkovitiji i kad bi se više temeljili na predviđanjima potreba hrvatskog društva i gospodarstva. Odluku o integriranim studijskim programima (model 0+5) može se preispitati s više različitih stajališta, a jedno od njih je negativan utjecaj na mobilnost studenata. Važno je napomenuti da je jedna od preporuka iz akreditacije koja je provedena 2011. godine bilo povećanje mobilnosti studenata (stranih i domaćih).

Kriteriji upisa na preddiplomski studij su iscrpni i objavljeni na mrežnim stranicama Fakulteta, no nije jasno hoće li biti moguć i kako će funkcionirati prijelaz na integrirani studij. Studenti su se kritički osvrnuli na određene aspekte studiranja (prijevodnevni termini predavanja za izvanredne studente zajedno s redovnicima; razlike u ocjenjivanju koje provode različiti nastavnici na istom kolegiju; različito radno opterećenje na kolegijima koji nose isti broj ECTS bodova). Veoma su nezadovoljni radom referade, posebice obvezom plaćanja raznih usluga (za svaku molbu ili za postupak rangiranja).

Nastavnički i institucijski kapaciteti Fakulteta dovoljni su da se osigura dobra kvaliteta. Međutim, omjer broja studenata i nastavnika je previsok i pojedine grupe nastavnika imaju veliko nastavno opterećenje. Nastavnici se zapošljavaju u skladu s transparentnim postupcima, pri čemu se u obzir uzimaju nastavna i znanstvena postignuća nastavnika. Infrastruktura Fakulteta uglavnom je adekvatna, bez obzira na određene nedostatke. Financijsko stanje Fakulteta također je dobro.

Fakultet ima dobru znanstvenu produktivnost i zaposlenici godišnje objavljuju veliki broj različitih vrsta publikacija u velikom rasponu znanstvenih područja. Također, Fakultet je uspješan u pronalasku vanjskih izvora financiranja te ima uspostavljene brojne vidove suradnje s društvom te tako uspješno širi svoje znanje i stručnost. Međutim, mali broj publikacija objavljuje se na najvišoj međunarodnoj razini, posebice u ključnim područjima djelatnosti Fakulteta, stoga je doprinos Fakulteta u međunarodnoj zajednici skroman.