



KLASA: 602-04/18-04/0063  
URBROJ: 355-02-04-20-0018  
Zagreb, 13. svibnja 2020. godine

**AKREDITACIJSKA PREPORUKA**  
**Agencije za znanost i visoko obrazovanje**  
**u postupku reakreditacije**  
**Zagrebačke škole ekonomije i managementa**

### **1. Uvod**

Agencija za znanost i visoko obrazovanje (u dalnjem tekstu: Agencija) provodi postupak reakreditacije visokih učilišta u skladu sa Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju („Narodne novine“, broj 45/09) (u dalnjem tekstu: Zakon), Pravilnikom o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta („Narodne novine“, broj 24/10), Pravilnikom o uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti, uvjetima za reakreditaciju znanstvenih organizacija i sadržaju dopusnice („Narodne novine“, broj 83/10) (u dalnjem tekstu zajednički: Pravilnici), Postupkom reakreditacije visokih učilišta (Pročišćeni tekst) (KLASA: 602-04/18-04/0025; URBROJ: 355-02-04-19-0004, od dana 17. srpnja 2019. godine) (u dalnjem tekstu: Postupak reakreditacije visokih učilišta) te dokumentom „**Standardi za vrednovanje kvalitete veleučilišta i visokih škola u postupku reakreditacije visokih učilišta**“ koji su usklađeni s **Europskim standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG 2015)**.

Temeljem Plana reakreditacije visokih učilišta u 2019. godini (KLASA: 602-04/18-04/0035, URBROJ: 355-02-04-18-0001) donesenog 19. lipnja 2018. godine, vrednovana je **Zagrebačka škola ekonomije i managementa**.

Akreditacijski savjet je imenovao stručno povjerenstvo koje je posjetilo vrednovano visoko učilište u razdoblju 26.-27. studenoga 2019. godine.

Rad stručnog povjerenstva temeljio se na samoanalizi koju je izradilo vrednovano visoko učilište, Zakonu i Pravilniku o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta („Narodne novine“, broj 24/10) (u dalnjem tekstu: Pravilnik), dokumentu „**Standardi za vrednovanje kvalitete veleučilišta i visokih škola u postupku reakreditacije visokih učilišta**“ te na saznanjima stečenim tijekom posjeta.

Nakon obavljenog posjeta, stručno povjerenstvo je donijelo završno izvješće.

**Završno izvješće** sadrži analizu svake teme, preporuke za poboljšanje i ocjenu kvalitete svake teme te detaljnu analizu svakog standarda, preporuke za poboljšanje i ocjenu kvalitete svakog standarda. **Završno izvješće predstavlja sastavni dio ove Akreditacijske preporuke.**

Vrednovano visoko učilište se očitovalo na završno izvješće stručnog povjerenstva.

Na temelju završnog izvješća stručnog povjerenstva s pripadajućom ocjenom kvalitete i očitovanja vrednovanog visokog učilišta, Akreditacijski savjet je, u skladu s

točkom 3.11. Postupka reakreditacije visokih učilišta, na 114. sjednici, održanoj dana 6. travnja 2020. godine, raspravljao o vrednovanom visokom učilištu te donio prethodno stručno mišljenje.

## 2. Mišljenje Akreditacijskog savjeta

Na temelju točke 3.11. i 3.15. Postupka reakreditacije visokih učilišta, a u vezi s člankom 22. i člankom 26. stavak 3. Zakona, Akreditacijski savjet je na svojoj 114. sjednici, održanoj dana 6. travnja 2020. godine, donio sljedeće mišljenje:

**1. Agenciji za znanost i visoko obrazovanje preporučuje se donošenje akreditacijske preporuke kojom ministru nadležnom za znanost i visoko obrazovanje preporučuje izdavanje potvrde o ispunjavanju uvjeta za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa.**

### 2. Vrednovano visoko učilište je dužno:

- u roku od 6 mjeseci od dana dostavljanja potvrde donijeti petogodišnji akcijski plan u cilju unaprjeđenja kvalitete sukladno preporukama stručnog povjerenstva koje su sadržane u završnom izvješću stručnog povjerenstva i dostaviti ga Agenciji te
- dvije godine nakon donešenog akcijskog plana izvjestiti Agenciju o realizaciji akcijskog plana te u skladu s time ažurirati uvjete izvođenja u informacijskom sustavu MOZVAG.

Mišljenje Akreditacijskog savjeta je dostavljeno vrednovanom visokom učilištu koje je imalo pravo podnošenja pisanog prigovora u roku od 15 dana od dana primitka mišljenja sukladno točki 3.12. Postupka reakreditacije visokih učilišta.

Vrednovano visoko učilište nije iskoristilo navedenu mogućnost.

## 3. Uvjeti propisani Zakonom i Pravilnikom

U vezi s uvjetima propisanim Zakonom i Pravilnikom (kvantitativni uvjeti), Akreditacijski savjet je, analizom podataka koje je dostavilo visoko učilište, utvrdio da Zagrebačka škola ekonomije i managementa ispunjava sve kvantitativne uvjete propisane Zakonom i Pravilnicima.

## 4. Ocjena kvalitete

**Na temelju činjenica utvrđenih u postupku reakreditacije teme su ocijenjene sljedećim ocjenama:**

Ocjena razine kvalitete po temama				
Naziv teme	Nezadovoljavajuća razina kvalitete	Minimalna razina kvalitete	Zadovoljavajuća razina kvalitete	Visoka razina kvalitete
I. Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta			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. Stručna i/ili znanstvena djelatnost</i>				X

Ocjena kvalitete prema standardima u postupku reakreditacije vrednovanog visokog učilišta sadržana je u završnom izvješću stručnog povjerenstva.

Svi standardi i teme vrednovanja kvalitete sadržani su u dokumentu „**Standardi za vrednovanje kvalitete veleučilišta i visokih škola u postupku reakreditacije visokih učilišta“ koji su usklađeni s ESG 2015.**

Navedeni standardi i teme procjenjuju se opisnom ocjenom kako je to predviđeno navedenim dokumentom, uz obrazloženje stručnog povjerenstva i preporuke za poboljšanje.

**I. tema odnosi se na interno osiguravanje kvalitete i društvenu ulogu visokoga učilišta** te je ona usko povezana s odredbama članka 22. stavka 9. Zakona, odredbama članka 16., članka 17. i članka 18. Pravilnika o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta („Narodne novine“, broj 24/10).

Također, I. tema je u skladu sa standardima 1.1., 1.7. i 1.8. ESG-ja.

I. tema sastoji se od 6 standarada, od kojih je **standard 1.1. ključan**.

**Ključnim standardom 1.1.** procjenjuje se **funkcionalnost unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete**. Stručno povjerenstvo je navedeni standard ocijenilo ocjenom **visoka razina kvalitete**.

Iz završnog izvješća stručnog povjerenstva je vidljivo kako je, kroz ocjenu kvalitete **visoka razina kvalitete**, stručno povjerenstvo, u I. temi, posebno istaknulo, između ostalog, sljedeće:

- razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete na visokom učilištu kontinuiran je proces koji traje od njegova osnutka (Samoanaliza, 1.1.). Razvoj i funkcioniranje tog sustava pokazuje jaku kulturu kvalitete, o čemu svjedoči uredna dokumentacija, a to su potvrđili i različiti dionici tijekom posjeta visokom učilištu. Dionici (studenti, nastavnici i zaposlenici, poslodavci, alumniji, predstavnici stručnjaka i strukovnih udruženja, organizacija civilnog društva) imaju aktivnu ulogu u procesu osiguravanja kvalitete i razvijenu svijest o tome, što je uglavnom odgovarajuće formalizirano i regulirano u skladu s nacionalnim i međunarodnim standardima kvalitete. Kultura kvalitete sastavni je dio operativnih aktivnosti. U proces su uključeni svi dionici, na različitim razinama i u različitom intenzitetu. Provode se sve aktivnosti u okviru ciklusa osiguravanja kvalitete. Visoko učilište sustavno prikuplja i analizira podatke o svojim procesima, resursima i rezultatima te ih koristi za učinkovito upravljanje svojim aktivnostima te njihovo unaprjeđenje i razvijanje. (**standard 1.1.**)

- visoko učilište sustavno prati rezultate vrednovanja, priprema izvješća i prijedloge aktivnosti, uvodi mjere i prati postignute ciljeve (Samoanaliza 1.2, AOL Report, razgovori s voditeljima studijskih programa). Visoko učilište također analizira prijedloge za poboljšanja iz prethodnih reakreditacija provedenih 2011. godine (nacionalna) i 2013. (međunarodna). Preporuke iz reakreditacije provedene 2011. godine uglavnom su provedene. Najveće unapređenje u odnosu na prošlu reakreditaciju provedenu 2011. godine je ulaganje u zaposlenike (razgovor s upravom, razgovor s voditeljima studijskih programa). Ostvaren je velik napredak u jačanju međunarodne suradnje, kako s obzirom na broj kvalitetnih partnerstava tako i s obzirom na mobilnost studenata i zaposlenika (**standard 1.2.**).

- visoko je učilište odgovoran i važan čimbenik u hrvatskom društvu i poslovnom okruženju po pitanju svog nastavnog i istraživačkog djelovanja, kao i s obzirom na stručna događanja te aktivnosti studenata i zaposlenika. Visoko učilište je snažno povezano s poslovnom zajednicom, što se također očituje i u tome što su predstavnici poslovne zajednice članovi važnih tijela visokog učilišta (nastavnici, suradnici u zajedničkim projektima - Analitički prilog Samoanalizi, Tablica 5.3 b, Samoanaliza, 1.5). Visoko učilište na različite, izravne i neizravne, načine doprinosi razvoju gospodarstva i ostvarenju svoje misije. Visoko učilište također potiče studente da se uključe u gospodarstvo kroz studentsku poduzetničku organizaciju Next Junior Enterprise u kojoj studenti rade s poslovnim partnerima na stvarnim poslovnim slučajevima. Nastavnici visokog učilišta aktivno doprinose razvoju lokalne zajednice kroz razne aktivnosti poput sudjelovanja na javnim tribinama, gostujućim predavanjima, radom na nacionalnoj kurikularnoj reformi i drugim aktivnostima. Visoko učilište značajno doprinosi temeljima akademске profesije i odgovornosti nastavnika za razvoj visokog obrazovanja i lokalne zajednice. Mnogi nastavnici uključeni su u razna regulatorna tijela te redovito izlažu na važnim konferencijama koje se tiču ishoda učenja i reakreditacije (AOL Report, Tablica 1). Uz impresivan popis objavljenih radova i drugih publikacija, nastavnici Visokog učilišta također su aktivni u raznim organizacijskim odborima konferencija i uredničkim odborima znanstvenih časopisa (Analitički prilog Samoanalizi, Tablica 5.4. i 5.5.). (**standard 1.5.**)

Od preostala tri standarda iz I. teme stručno povjerenstvo je dva standarda ocijenilo ocjenom kvalitete zadovoljavajuća razina kvalitete, a jedan standard ocjenom minimalna razina kvalitete.

Ostali razlozi za danu ocjenu kvalitete I. teme i svih standarada te preporuke za poboljšanje sadržani su u završnom izvješću stručnog povjerenstva.

**II. tema odnosi se na studijske programe vrednovanog visokog učilišta** te je ona usko povezana s odredbama članka 16., članka 18. i, ukoliko se radi o studijskom programu iz područja reguliranih profesija, članka 19. Pravilnika o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta („Narodne novine“, broj 24/10).

Također, II. tema je u skladu sa standardima 1.2. i 1.9. ESG-ja.

II. tema sastoji se od 6 standarada od kojih je **standard 2.2. ključan**.

**Ključnim standardom 2.2.** procjenjuju se predviđeni ishodi učenja te njihova usklađenost s odgovarajućom razinom i profilom Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO) te kvalifikacijskim okvirom europskog prostora visokog

**obrazovanja (QF-EHEA).** Stručno povjerenstvo je navedeni standard ocijenilo ocjenom kvalitete **visoka razina kvalitete**.

Iz završnog izvješća stručnog povjerenstva je vidljivo kako je, kroz ocjenu kvalitete **visoka razina kvalitete**, stručno povjerenstvo, u II. temi, posebno istaknuto, između ostalog, sljedeće:

- opći ciljevi studijskih programa koje izvodi visoko učilište usklađeni su s njegovom misijom i širom strategijom. Postoje dokazi o tome da se opći ciljevi studijskih programa usklađuju s potrebama tržišta rada (sastanak s vanjskim dionicima). Prilikom usklađivanja ciljeva studijskih programa s potrebama tržišta rada uzimaju se u obzir sugestije Programskog savjeta članovi kojeg su važni hrvatski poslovni ljudi, među kojima su neki završili Zagrebačku školu ekonomije i managementa (popis članova Programskega savjeta i Samoanaliza, 2.1). Visoko učilište je osiguralo čvrste dokaze o visokoj stopi zapošljivosti alumnija ZŠEM-a koja u akademskoj godini 2018./2019. godine iznosi 94 % (Samoanaliza, 2.1). To također govori u prilog usklađenosti ciljeva studijskih programa Zagrebačke škole ekonomije i managementa i potreba tržišta rada (**standard 2.1.**).

- svaki studijski program ima jasno definirane ishode učenja (četiri opća cilja za preddiplomsku razinu i šest općih ciljeva za diplomsku razinu) i ti ishodi učenja na razini programa izravno proizlaze iz misije Zagrebačke škole ekonomije i managementa (Samoanaliza, 2.2, AOL Report). Postoje uvjerljivi dokazi o tome da visoko učilište poduzima brojne aktivnosti kako bi osiguralo usklađenost strategije, ishoda učenja na razini studijskih programa i ishoda učenja na razini pojedinačnih kolegija (sastanak s prodekanima) Ishodi i ciljevi učenja te kompetencije koje se stječu na preddiplomskim i diplomskim studijskim programima jasno su definirane (popis ishoda i ciljeva učenja i kompetencija koje se stječu na studijskim programima Zagrebačke škole ekonomije i managementa) te jasno odražavaju kompetencije potrebne za zapošljavanje, nastavak obrazovanja i druge individualne potrebe/potrebe društva (**standard 2.2.**).

- osigurani su jasni i dostatni dokazi o tome da visoko učilište osigurava postizanje predviđenih ishoda učenja svih studijskih programa koje izvodi. Ostvarivanje postizanja predviđenih ishoda učenja studenata mjeri se na razne načine. Predstavljeni su različiti načini provjere postizanja ishoda učenja. Također su predstavljeni dokazi o tome da visoko učilište revidira i unaprjeđuje svoje nastavne procese na temelju dokaza o postizanju predviđenih ishoda učenja (**standard 2.3.**) Preostala tri standarda iz ove teme ocijenjena su ocjenom kvalitete zadovoljavajuća razina kvalitete.

Ostali razlozi za dane ocjenu kvalitete II. teme i svih standarada te preporuke za poboljšanje sadržani su u završnom izvješću stručnog povjerenstva.

**III. tema odnosi se na nastavni proces i podršku studentima** te je ona usko povezana s odredbama članka 16., članka 17. i članka 18. Pravilnika o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakkreditaciju visokih učilišta („Narodne novine“, broj 24/10).

Također, III. tema je u skladu sa standardima 1.3., 1.4. i 1.6. ESG-ja.

III. tema sastoji se od 10 standarada od kojih je **standard 3.1. ključan**.

**Ključnim standardom 3.1.** procjenjuje se **vertikalna mobilnost u nacionalnom i međunarodnom prostoru visokog obrazovanja, odnosno uvjeti za upis ili nastavak studija te jesu li oni usklađeni sa zahtjevima studijskog programa,**

**jesu li jasni, objavljeni i je li se dosljedno primjenjuju.** Stručno povjerenstvo je navedeni standard ocijenilo ocjenom kvalitete **visoka razina kvalitete** jer, između ostalog, utvrdilo kako visoko učilište objavljuje kriterije upisa ili nastavka studija na svojim službenim mrežnim stranicama (Studijski programi), a kandidati i drugi zainteresirani mogu sve informacije dobiti i osobno u Studentskoj službi gdje mogu pronaći brošure o upisu, zatim Uredu za marketing Zagrebačke škole ekonomije i managementa te u Uredu za diplomske studije, osobno ili upitima putem e-maila ili telefonski (Samoanaliza, 3.1). Visoko učilište je usvojilo Pravilnik o studiranju koji propisuje pretpostavke koje kandidat mora ispunjavati za upis ili nastavak studija na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa (Samoanaliza, 3.1). Prijemni ispit osmišljen je kako bi ispitao potrebna znanja kandidata u skladu sa sadržajem stručnih studija koji se izvode na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa. Prijemni ispit obvezan je za sve kandidate (sastanak s prodekanima), a ako student na nekom od testova ostvari slabije rezultate upućuje ga se na slušanje dopunskih kolegija koji će im pomoći u dalnjem savladavanju gradiva (Samoanaliza 3.1).

Nadalje, iz završnog izvješća stručnog povjerenstva je također vidljivo kako je, kroz ocjenu kvalitete **visoka razina kvalitete**, stručno povjerenstvo, u III. temi, između ostalog, posebno istaknulo sljedeće:

- visoko učilište potiče studente na stjecanje stručnog iskustva putem studentske prakse, projekata i studentskih poslova. Zagrebačka škola ekonomije i managementa koristi čitav niz nastavnih metoda, a naglasak je i na primjeni inovativnih nastavnih metoda. Visoko učilište prilagođava nastavne metode i uvjete izvođenja nastave studentima s invaliditetom. Zagrebačka škola ekonomije i managementa vodi brigu da studenti razviju samostalnost i odgovornost u izvršavanju obaveza, što se postiže različitim studentskim aktivnostima, prije svega, poštivanjem studentskih obveza propisanih u svakom silabusu (**standard 3.3.**).
- u središtu svih aktivnosti visokog učilišta su studenti kojima se nastoji pomoći u svim aspektima studija. Na samom početku svake akademske godine organizira se Dan orientacije na kojem se studenti upoznaju sa svojim pravima i dužnostima, s profesorima i stručnim službama (Samoanaliza, 3.4). Centar za razvoj karijere pomaže studentima informirajući ih o mogućnostima stažiranja u Hrvatskoj i inozemstvu te diplomantima pomaže u pronalasku zaposlenja. Ured za međunarodnu suradnju odgovoran je za sve međunarodne aktivnosti te za dolazne i odlazne studente (**standard 3.4.**).
- Zagrebačka škola ekonomije i managementa osobito prati potrebe studenata iz ranjivih i podzastupljenih skupina u smislu osiguravanja poučavanja usmjerenog na studente i planiranja potrebnih resursa za učenje i podršku studentima iz tih skupina (Samoanaliza, 3.5). Zagrebačka škola ekonomije i managementa ulaze dio sredstava kao potporu studentima iz ranjivih i podzastupljenih skupina studenata i također dodjeljuje stipendije na koje se mogu prijaviti i studenti iz tih skupina. (**standard 3.5.**).
- studenti se obavještavaju o mogućnostima pohađanja dijela studija u inozemstvu od trenutka upisa na studij Zagrebačke škole ekonomije i managementa. Visoko učilište ima izuzetno razvijenu međunarodnu suradnju koja omogućuje studentima da se prijave na različite međunarodne programe poput ljetnih ili zimskih škola u trajanju od nekoliko tjedana. Osim što mogu pohađati kolegije koji se izvode na engleskom jeziku, studenti imaju priliku učiti i/ili usavršiti njemački, francuski, talijanski i španjolski jezik, otici na stručnu praksu u inozemstvo pri čemu im uz Ured za međunarodnu suradnju pomaže i Centar za razvoj karijere, što im omogućuje

stjecanje kompetencija za rad u međunarodnom okruženju (Samoanaliza, 3.6) (**standard 3.6.**).

- strani studenti koji su zainteresirani za studiranje na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa mogu sve informacije o tome pronaći na mrežnim stranicama na engleskom i ruskom jeziku, gdje je dostupna prijavnica na stranim jezicima (Samoanaliza, 3.7, mrežne stranice). Na visokom učilištu postoje koordinatori koji vode brigu o prijavama inozemnih kandidata. Visoko učilište prikuplja povratne informacije o zadovoljstvu i potrebama stranih studenata putem anketa. Studentima je omogućeno slušanje i polaganje kolegija na engleskom jeziku te se neki od smjerova na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa izvode na engleskom jeziku. Zainteresiranim studentima omogućeno je i učenje hrvatskog jezika i kolegij Hrvatski jezik za inozemne studente izvodi se kroz cijelu akademsku godinu u trajanju od 15 tjedana (Samoanaliza, 3.7) i obično ga sluša oko 30 stranih studenata (razgovor s Uredom za međunarodnu suradnju) (**standard 3.7.**).

- kriteriji i metode ocjenjivanja objavljene su u silabusima i svi kriteriji i metode vrednovanja i ocjenjivanja za pojedini kolegij navedeni su u silabusima. Silabusi su napisani u skladu s nacionalnim i međunarodnim standardima kako bi u cijelosti bili usklađeni s nacionalnim i međunarodnim standardima te kako bi se uskladili ciljevi, kompetencije i ishodi učenja programa i pojedinih predmeta te ciljevi i ishodi učenja na predmetima s metodama rada i opterećenjem studenata (Samoanaliza, 3.8). Sam izbor nastavnih metoda razlikuje se od kolegija do kolegija, što je logična posljedica različitih ishoda učenja i kompetencija koje se žele postići (Samoanaliza, 3.8). Zagrebačka škola ekonomije i managementa nastavnike šalje na seminare i konferencije u Hrvatskoj i inozemstvu kako bi razvili vještine potrebne u izvođenju nastave i u vezi s metodama ocjenjivanja. (**standard 3.8.**).

- Centar za razvoj karijere prikuplja i ažurira podatke o alumnijima. Većina je alumnija Zagrebačke škole ekonomije i managementa zaposlena, a podaci o tome prikupljaju se anketom pri završetku studija te iz evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Ovako visoka zapošljivost potvrđuje da su studiji Zagrebačke škole ekonomije i managementa usklađeni s potrebama tržišta rada. Također, mnogi alumniji rade u renomiranim hrvatskim i svjetskim kompanijama. Prilikom predlaganja upisnih kvota Zagrebačka škola ekonomije i managementa u obzir uzima stanje na tržištu rada i vlastite mogućnosti; infrastrukturu, raspoloživost nastavnog osoblja te se pazi da omjer nastavnika i studenata ne prelazi 1:30. Visoko učilište redovito obavještava alumnije i o novim studijskim programima ili mogućnostima nastavka obrazovanja u Hrvatskoj ili u inozemstvu na nekim od partnerskih sveučilišta Zagrebačke škole ekonomije i managementa (Samoanaliza, 3.10) (**standard 3.10.**).

Od preostalih dva standarda iz ove teme jedan standard je ocijenjen ocjenom kvalitete zadovoljavajuća razina kvalitete, a jedan standard je ocijenjen ocjenom minimalna razina kvalitete.

Ostali razlozi za danu ocjenu kvalitete III. teme i svih standarada te preporuke za poboljšanje sadržani su u završnom izvješću stručnog povjerenstva.

**IV. tema odnosi se na nastavničke i institucijske kapacitete** te je ona usko povezana s odredbama članka 22. stavka 9. Zakona, odredbama članka 5., članka 11., članka 16. te članka 18. Pravilnika o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta („Narodne novine“, broj 24/10).

Također, IV. tema je u skladu sa standardima 1.5. i 1.6. ESG-ja.

IV. tema sastoji se od 7 standarada od kojih su **standardi 4.1. i 4.5. ključni**.

**Ključnim standardom 4.1.** procjenjuje se **osiguravanje odgovarajućih nastavničkih kapaciteta**. **Ključnim standardom 4.5.** procjenjuje se **osiguravanje odgovarajućeg prostora i opreme za izvođenje studijskih programa i osiguravaju li postizanje predviđenih ishoda učenja te realizaciju stručne i/ili znanstvene djelatnosti**.

Stručno povjerenstvo je standard 4.1. ocijenilo ocjenom kvalitete **visoka razina kvalitete**, a standard 4.5. ocjenom **zadovoljavajuća razina kvalitete**. U standardu 4.1. je stručno povjerenstvo posebno istaknuto, a što je vidljivo i kroz danu ocjenu visoke razine kvalitete, kako je nastava na svim studijskim programima pokrivena vlastitim kadrom izabranim u nastavna zvanja (28 nastavnika). Nadalje, velik broj nastavnika koji su imenovani u nastavna zvanja ujedno je imenovan u znanstvena (4) ili znanstveno-nastavna zvanja (9). Nastavnici su imenovani u zvanja u različitim područjima (društvene znanosti, humanističke znanosti, prirodne znanosti). U posljednjih pet godina visoko učilište je zaposlilo 5 asistenata. Takva nastojanja treba istaknuti kao primjer dobre prakse. Omjer stalno zaposlenih nastavnika i studenata iznosi 1:23, što je ispod propisane granice od 1:30. Nastavno opterećenje svih nastavnika niže je od najvećeg dozvoljenog opterećenja. Postoje brojni dokazi o tome da visoko učilište mnogo ulaze u osobni i profesionalni razvoj svog nastavnog osoblja te da je to prioritet uprave visokog učilišta, što je pohvalno. Nastavno osoblje visokog učilišta u potpunosti zadovoljava i često premašuje formalne uvjete za izvođenje kolegija koji predaju. Pristup visokog učilišta u vezi s nastavnim osobljem za svaku je pohvalu (Samoanaliza, str. 70).

Nadalje, iz završnog izvješća stručnog povjerenstva je vidljivo kako je, kroz ocjenu kvalitete **visoka razina kvalitete**, stručno povjerenstvo, u IV. temi, posebno istaknuto i sljedeće:

- visoko učilište ima značajan broj vanjskih suradnika iz različitih područja, koji obuhvaćaju najširi mogući raspon različitih poslovnih partnera i dionika. Kao što je vidljivo iz njihovih bibliografija, vanjski suradnici imaju odgovarajuće radno iskustvo i publikacije. Visoko učilište ima formalan plan individualnog napredovanja koji uključuje i vanjsko osoblje te je njima posvećeno u istoj mjeri kao i stalno zaposlenim nastavnicima. Pristup visokog učilišta u odnosu na vanjske suradnike transparentan je i inkluzivan. Visoko učilište potiče studente da obavljaju stručnu praksu u institucijama iz kojih dolaze vanjski suradnici. Visoko učilište također koristi kontakte sa stranim nastavnicima u nastojanju da poboljša studentsku i nastavnu međunarodnu mobilnost (Samoanaliza, str. 74) (**standard 4.2.**).

- postupci zapošljavanja nastavnika proizlaze iz razvojnih ciljeva visokog učilišta i usklađeni su s pozitivnim zakonskim propisima i internim aktima. Visoko učilište osigurava transparentnost tog postupka, a cijelim procesom upravljaju dekan, prodekan i predstojnici katedri i informiraju nastavnike o njihovim karijernim mogućnostima (Faculty Development Plan – FDP i Tenure Track Plan - TTP, Samoanaliza, str. 71). Zagrebačka škola ekonomije i managementa potiče zaposlenike na stjecanje obrazovnih kvalifikacija na međunarodnim sveučilištima te se o tome raspravlja i odlučuje na sastancima na svim razinama (pročelnici katedri, voditelji studijskih programa itd.). Visoko učilište također koristi kontakte s poslovnom zajednicom kao i razvijenu međunarodnu mrežu suradnika kako bi zaposlilo najkvalitetnije vanjske suradnike. Osigurani su brojni dokazi o tome da visoko učilište ohrabruje znanstvenu i stručnu djelatnost vanjskih suradnika u jednakoj mjeri kao što to čini za vlastiti kadar. Pristup visokog učilišta napredovanju osoblja u viša zvanja treba pohvaliti kao primjer dobre prakse i Zagrebačka škola ekonomije i

managementa u tom segmentu prednjači među drugim privatnim visokim učilištima u zemlji, a to je očito iz broja nastavnika koji su imenovani u najviša nastavna zvanja (**standard 4.3.**).

-nastavno opterećenje dobro je usklađeno s istraživačkim aktivnostima (Analitički prilog Samoanalizi, str. 31-38). Uspostavljena je transparentna i funkcionalna struktura sustava osiguravanja kvalitete. To je u skladu sa strateškim planom za 2018.-2023. godinu, u kojem je posvećenost osiguravanju kvalitete navedena kao jedan od glavnih ciljeva Zagrebačke škole ekonomije i managementa. Potiče se sudjelovanje u programima mobilnosti i tu su ostvareni impresivni rezultati. Zagrebačka škola ekonomije i managementa ima motivirane mlade znanstvenike koji se prijavljuju na istraživačke projekte, kao što su projekti Hrvatske zaklade za znanost (**standard 4.4.**).

- visoko je učilište financijski stabilno i učinkovito upravlja svojim resursima. Čak i uz značajna ulaganja u istraživačke aktivnosti i usavršavanje zaposlenika, Visoko učilište i dalje zadržava svoju profitabilnost i stabilnost poslovanja (Samoanaliza, str. 84-85). Postoje dokazi da određeni partneri iz gospodarskog sektora osiguravaju potporu istraživačkoj i nastavnoj djelatnosti Zagrebačke škole ekonomije i managementa. Za financiranje aktivnosti Zagrebačke škole ekonomije i managementa također se koriste sredstva iz fondova Europske unije (**standard 4.7.**). Preostali standard 4.6. je ocijenjen ocjenom zadovoljavajuća razina kvalitete.

Ostali razlozi za danu ocjenu kvalitete IV. teme i svih standarada te preporuke za poboljšanje sadržani su u završnom izvješću stručnog povjerenstva.

**V. tema odnosi se na stručnu i/ili znanstvenu djelatnost** te je ona usko povezana s odredbom članka 2. stavka 3. točke 7. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju te članka 3. istog Zakona, a u slučaju obavljanja znanstvene djelatnosti, usko povezana s odredbom članka 22. stavka 10. Zakona i odredbama članka 4., članka 6. i članka 7. Pravilnika o uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti, uvjetima za reakreditaciju znanstvenih organizacija i sadržaju dopusnice („Narodne novine“, broj 83/10).

Također, V. tema je u skladu sa standardom 1.5. ESG-ja.

V. tema sastoji se od 4 standarada od kojih je **standard 5.1. ključan**.

**Ključnim standardom 5.1.** procjenjuje se **kvaliteta i kvantiteta stručnog i/ili znanstvenog istraživanja**. Stručno povjerenstvo je standard 5.1. ocijenilo ocjenom kvalitete **visoka razina kvalitete** jer, između ostalog, utvrdilo kako su nastavnici i vanjski suradnici veoma predani osiguravanju visoke kvalitete i kvantitete znanstvenog istraživanja. Broj kvalitetnih radova u recenziranim časopisima s faktorom odjeka 1 ili većim povećao se od 2015.-2018. za 20 %. Uz radove u recenziranim časopisima također se objavljaju i knjige, udžbenici i poglavlja u knjigama. Zagrebačka škola ekonomije i managementa potiče suradnju s kolegama iz različitih disciplina i čini se da je u tome u posljednje četiri godine bilo uspješno. Visoko učilište potiče kvalitetna istraživanja osiguravanjem (interno dodijeljenih) potpora i nagrađivanjem publikacija u recenziranim časopisima.

Nadalje, iz završnog izvješća stručnog povjerenstva je vidljivo kako je, kroz ocjenu kvalitete **visoka razina kvalitete**, stručno povjerenstvo, u V. temi, posebno istaknulo i sljedeće:

-u razdoblju od 2014. do 2018. godine nastavnici Zagrebačke škole ekonomije i managementa dobili su 10 različitih priznanja. Osim toga, na Zagrebačkoj školi

ekonomije i managementa su se u razdoblju od 2014. do 2018. odvijala četiri europska projekta. Ukupno 40% nastavnika i suradnika Zagrebačke škole ekonomije i managementa sudjeluje u raznim strukovnim udruženjima te kao recenzenti, članovi programskog odbora, uredništva znanstvenih i stručnih časopisa. Stručna i/ili znanstvena postignuća visokog učilišta prepoznata su u regionalnim i nacionalnim okvirima (**standard 5.3.**).

- studenti imaju pristup knjižnici i online bazama časopisa koji pokrivaju dovoljnu količinu literature i drugim izvorima u području poslovanja i ekonomije. Na nastavi se često koriste nove tehnologije (npr. gemifikacija) te se rezultati korištenja tih metoda mijere i analiziraju. Ta je inicijativa urodila velikim brojem znanstvenih publikacija. Postoje dokazi da su studenti pod mentorstvom nastavnika izveli velik broj studija slučaja za tvrtke. Još jedan primjer njihove suradnje koautorstvo je radova sa studentima koji su objavljeni u stručnim i znanstvenim časopisima te knjiga. Studenti također sudjeluju u istraživačkim projektima koje provodi osoblje, a iz kojih su nastali završni i diplomski radovi na preddiplomskom, odnosno diplomskom studiju. Studenti su uključeni i u male istraživačke projekte gdje su angažirani u prikupljanju i analizi podataka. Zaključak je da su u brojne navedene istraživačke aktivnosti uključeni nastavnici i studenti i stoga su one relevantne i za nastavu. Zagrebačka škola ekonomije i managementa nagrađuje zaposlenike financiranjem diplomskih, poslijediplomskih i doktorskih studija i pokriva im troškove pohađanja konferencija i usavršavanja (**standard 5.4.**).

Preostali standard 5.2. je ocijenjen ocjenom zadovoljavajuća razina kvalitete.

Razlozi za danu ocjenu kvalitete V. teme i svih standarada te preporuke za poboljšanje sadržani su u završnom izvješću stručnog povjerenstva.

## 5. Preporuke za unapređenje kvalitete

Preporuke za unapređenje kvalitete koje su sadržane u završnom izvješću stručnog povjerenstva predstavljaju sastavni dio ove akreditacijske preporuke.

## 6. Zaključak

Akreditacijski savjet je, na temelju završnog izvješća stručnog povjerenstva s pripadajućom ocjenom kvalitete i očitovanja vrednovanog visokog učilišta, a iz gore navedenih razloga, utvrdio da vrednovano visoko učilište ispunjava uvjete kvalitete utvrđene gore navedenim dokumentima te je, u skladu s točkom 3. 11. Postupka reakreditacije visokih učilišta, donio mišljenje o ishodu postupka reakreditacije vrednovanog visokog učilišta kako je navedeno u točki 2. ove Akreditacijske preporuke.

U skladu s točkom 3.15. Postupka reakreditacije visokih učilišta, vrednovano visoko učilište je dužno:

- u roku od 6 mjeseci od dana dostavljanja potvrde donijeti petogodišnji akcijski plan u cilju unaprjeđenja kvalitete sukladno preporukama stručnog povjerenstva koje su sadržane u završnom izvješću stručnog povjerenstva i dostaviti ga Agenciji te

-dvije godine nakon donesenog akcijskog plana izvijestiti Agenciju o realizaciji akcijskog plana te u skladu s time ažurirati uvjete izvođenja u informacijskom sustavu MOZVAG.

U skladu s navedenim, a temeljem članka 22. stavka 3. Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju („Narodne novine“, broj 45/09) te uz prethodno mišljenje Akreditacijskog savjeta, doneseno na 114. sjednici, održanoj dana 6. travnja 2020. godine, Agencija za znanost i visoko obrazovanje preporuča ministru nadležnom za znanost i visoko obrazovanje:

**1. Izdavanje potvrde o ispunjavanju uvjeta za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa.**

**2. Vrednovano visoko učilište je dužno:**

- u roku od 6 mjeseci od dana dostavljanja potvrde donijeti petogodišnji akcijski plan u cilju unaprjeđenja kvalitete sukladno preporukama stručnog povjerenstva koje su sadržane u završnom izvješću stručnog povjerenstva i dostaviti ga Agenciji te
- dvije godine nakon donesenog akcijskog plana izvijestiti Agenciju o realizaciji akcijskog plana te u skladu s time ažurirati uvjete izvođenja u informacijskom sustavu MOZVAG.



**Dostaviti:**

1. Ministarstvo znanosti i obrazovanja,  
n/p ministrici, prof.dr.sc. Blaženka Divjak, Donje Svetice 38, Zagreb,
2. Ministarstvo znanosti i obrazovanja,  
n/p državne tajnice, prof.dr.sc. Branka Ramljak, Donje Svetice 38, Zagreb,
3. Ministarstvo znanosti i obrazovanja,  
n/p državnog tajnika, dr.sc. Tome Antičić, Donje Svetice 38, Zagreb,
4. Zagrebačka škola ekonomije i managementa,  
n/p dekana, dr.sc. Đuro Njavro, Jordanovac 110, Zagreb,
5. Pismohrana, ovdje.