



Izvješće o reakreditaciji Visoke škole Libertas

Zagreb

13. prosinca 2011.

Sastav stručnog povjerenstva

Na temelju članka 22. Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju te članka 30. stavka 1. točke 4. Statuta Agencije za znanost i visoko obrazovanje, Akreditacijski savjet Agencije za znanost i visoko obrazovanje, na svojoj 20. sjednici održanoj 8.11.2011. donio je odluku o imenovanju stručnog povjerenstva za provođenje reakreditacije Visoke poslovne škole Libertas u Zagrebu u sljedećem sastavu:

- Prof. Andreas Polk, Berlin School of Economics and Law, Njemačka (Predsjednik)
- Prof. Jürgen Bruns, University of Applied Sciences, Hochschule Niederrhein, Njemačka
- Dr. sc. Diana Plantić Tadić, Veleučilište Vern
- Dr. sc. Dario Silić, Bina Istra i Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta
- Đeni Paskojević, studentica na Američkom koledžu menadžmenta i tehnologije, Dubrovnik

Sadržaj

Uvod.....	4
Kratki opis vrednovane institucije.....	4
Opis rada stručnog povjerenstva.....	6
Detaljna analiza na temelju standarda i kriterija za reakreditaciju.....	6
Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete.....	7
Studijski programi.....	10
Studenti.....	14
Nastavnici.....	18
Stručna i istraživačka djelatnost.....	20
Međunarodna suradnja i mobilnost.....	23
Resursi: Stručne službe, prostor, oprema i financije.....	26
Završno izvješće i preporuke stručnog povjerenstva.....	30
Snage.....	30
Slabosti.....	30
Preporuke za unapređenje kvalitete.....	31

UVOD

Kratki opis vrednovane institucije

Visoka škola Libertas ("Libertas") privatno je visoko učilište osnovano i akreditirano 2004. Nalazi se u Zagrebu. Visoko učilište koristi prostorije na adresi Trg J.F. Kennedyja 6b, dijelom u vlasništvu poslovne škole a dijelom osnivača, Libertas zastupanje d.o.o. Zagreb, Trg J.F. Kennedyja 6b.

Libertas izvodi stručni studij "Poslovna ekonomija" i dva specijalistička diplomatska stručna studija pod nazivom "Menadžment unutarnje i međunarodne trgovine" i "Menadžment bankarstva, osiguranja i financija". Predavanja na stručnom studiju počela su akademske godine 2004/05., a na diplomskim specijalističkim studijima 2005/06. Svi se programi izvode u ciklusima 3+2, što je u potpunosti u skladu s Bolonjskim procesom. Po završetku studijskih programa dodjeljuju se kvalifikacije "Stručni prvostupnik" za stručni studij, i "Stručni specijalist menadžmenta unutarnje i međunarodne trgovine" odnosno "Stručni specijalist menadžmenta bankarstva, osiguranja i financija" za specijalistički diplomski stručni studij.

Libertas je nedavno proširio svoje aktivnosti. Počevši s akademskom godinom 2009/10. počeo je izvoditi program Poslovne ekonomije na području Samobora, a predavanja se održavaju dijelom u Samoboru, a dijelom u Zagrebu. S akademskom godinom 2010/11. rad je proširen i na Kutinu.

Libertas u skoroj budućnosti planira razviti i nove studijske programe. S akademskom godinom 2012/13. planira uvesti dva nova stručna programa pod nazivom "Menadžment u sportu" i "Menadžment korporacijske sigurnosti" te jedan novi specijalistički diplomski stručni studij "Poslovna inteligencija". Štoviše, Libertas razmatra i da akademske godine 2013/14. uvede program nastave na daljinu.

U rujnu 2011. Libertas je imao 1300 upisanih studenata. Visoko učilište od osnutka ima prosječni rast od 5% godišnje (broja upisanih studenata), a u budućnosti planiraju održati ovu stopu rasta. Dosad je stručni studij završilo 716 studenata, a jedan od diplomskih ukupno 103. Trenutno visoko učilište ima kapacitete za upis 240 studenata na stručni, i 80 na specijalističke diplomatske stručne studije. Dva nova stručna programa

i novi specijalistički diplomski stručni program koji bi trebali započeti 2012/13. omogućit će upis dodatnih 140 studenata.

Nastavu izvodi 45-50 nastavnika i vanjskih suradnika. Omjer zaposlenih nastavnika i vanjskih suradnika u odnosu na redovne i izvanredne studente je 1 prema 29. Od nastavnika, 18 su trajno zaposleni kao nastavnici, a 6 kao asistenti. Ostatak nastavnih obveza obavlja 27 vanjskih suradnika. Udio nastave koju održavaju stalno zaposleni nastavnici veći je na stručnom programu a manji na dva specijalistička diplomatska stručna programa, s omjerom nastavnika prema vanjskim suradnicima od oko 2 naprama 1 (gledaju li se predavanja) na preddiplomskom, i 2 naprama 3 na diplomskim studijima. Libertas također zapošljava 10 osoba u administraciji, što znači da je omjer nastavnog i nenastavnog osoblja 2.4 naprama 1.

Dosad je Libertas bio prvenstveno usmjeren na nastavu u nacionalnom kontekstu. Uspostavljena je suradnja s pojedinim hrvatskim tvrtkama i Hrvatskom udrugom menadžera i poduzetnika CROMA. Visoko učilište dosad nije imalo znanstvenih projekata ali navodi nekoliko publikacija. Iako je imalo nekolicinu gostujućih predavača iz inozemstva, nije bilo značajnije razmjene osoblja ili studenata s drugim domaćim ili stranim visokim učilištima. Zasada visoko učilište ne nudi kolegije na engleskom jeziku.

Upravno tijelo Libertasa je Uprava, koja se sastoji od Dekana, Stručnog vijeća, Upravnog vijeća i Direktora. Dekan je član Stručnog vijeća, akademskog tijela sastavljenog od nastavnika. Studenti čine barem 15% članstva Stručnog vijeća (u vrijeme pisanja izvješća bilo ih je troje). Direktor obnaša funkciju poslovnog upravljanja u Libertasu, a Upravno vijeće obnaša funkcije propisane zakonom (Statutom). Dekana pomaže prodekan. Voditelji pojedinih studija izvršavaju odluke dekana i prodekana vezane za nastavu. Libertas ima četiri katedre, čiji su članovi nastavnici i suradnici koji izvode nastavu na predmetima koji sačinjavaju pojedinu katedru. Djelatnost katedre je organiziranje i izvođenje nastave i predlaganje inovacija u sadržaju povjerenih im predmeta.

Misija je Libertasa stvarati stručnjake za poslovne izazove budućnosti i promicati kulturu znanja i poslovnu etiku te istodobno zadržati visoke vrijednosne kriterije.

Opis rada stručnog povjerenstva

Stručno je povjerenstvo, u skladu s dokumentom Postupak reakreditacije visokih učilišta, analiziralo dokument o samoanalizi Visoke škole Libertas (Libertas) te 13. prosinca 2011. posjetilo ovo visoko učilište.

Tijekom studijskog posjeta članovi povjerenstva su održali odvojene sastanke s upravom, nastavnicima, asistentima, predstavnicima različitih povjerenstava i drugim zaposlenicima te studentima. Povjerenstvo je obišlo prostorije (tj. predavaonice, knjižnice) u skladu s prethodno dogovorenim Protokolom posjeta. Ovi su sastanci pružili članovima stručnog povjerenstva izravan uvid u djelatnost i radne uvjete na Libertasu.

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

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

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

Detaljna analiza na temelju standarda i kriterija za reakreditaciju

U nastavku se nalaze komentari i preporuke za svaki kriterij. Ocjene odražavaju rezultate i mišljenja članova povjerenstva dobivena na temelju svih raspoloživih dokumenta i na temelju podataka dobivenih prilikom posjeta. Detaljni su kriteriji navedeni na kraju Izvješća u zasebnom dokumentu (ispunjenim obrascima za ocjenu kvalitete) dok su u Izvješću navedeni samo broj kriterija, mišljenje i pojedine preporuke. Navedena mišljenja i komentari ne uzimaju sve moguće informacije i mišljenja

povjerenstva i katkad se odnose samo na jedan ili više segmenata zapažanja povjerenstva. U svakom slučaju, pored preporuka navedenih u nastavku svakako preporučujemo visokom učilištu da kontinuirano radi na poboljšanju rada i drugih kriterija za kvalitetu, pored ovih iz Izvješća, a koji su nužni za još kvalitetnije poslovanje i rad

1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete

1.1. Uprava visokog učilišta je informirana o strateškom planiranju ali zasad nije razvila strateški plan. Pokazali su da imaju određene ciljeve i zamisli o smjeru u kojem bi se visoko učilište trebalo razvijati. Većina ovih ideja odnosi se na uvođenje novih studijskih programa i povećanje broja upisanih studenata, kako stoji u izvješću o samoanalizi. Uprava je također održala nekoliko strateških radionica kako bi razvila ideje. Općenito, uspostavljanje strateškog plana tek je na samom početku. Budući da ne postoji pouzdan dokument, nije moguće provjeriti ili pratiti strateške ciljeve. Visoko učilište nije jasno ni formalno utvrdilo ciljeve koje planira postići, a ne postoji ni vremenski okvir za razvoj Libertasa.

Preporuka:

- **Preporučamo razvoj strateškog plana koji bi pokrio sljedećih pet do deset godina. Strateški plan bi trebao sadržavati ciljeve u skladu s misijom i vizijom visokog učilišta i pružati pouzdane informacije o načinu na koji se ovi ciljevi trebaju postići.**
- **Preporučamo i da se nastavi sa strateškim radionicama, koje bi trebale uključivati sve relevantne dionike, osobito tvrtke iz zagrebačke regije i ostatka Hrvatske.**

1.2. Visoko učilište je razvilo organizacijsku strukturu i donijelo formalna pravila. Uprava ima ogromnu diskreciju pri donošenju odluka, pri čemu se čini da je dekan najvažnija funkcija u kojoj su centralizirane mnoge ovlasti. Pojedini procesi još nisu formalizirani, primjerice, uspostava standarda kvalitete i način na koji se oni trebaju uspostaviti u predstojećem razdoblju (kvaliteta i postupci kontrole). Primjeri su i prikupljanje povratnih informacija iz upitnika, za koje se čini da se provode ad hoc i na

temelju individualnih napora, ili nedostatak plana razvoja ljudskih resursa (akadenskog, uredskog i tehničkog osoblja). Smatramo potrebnim dodati i da smo tijekom studijskog posjeta uočili kako se čini da osobni odnosi igraju određenu ulogu u organizacijskoj strukturi. Rečeno nam je da je upravitelj sin predsjednika Upravnog odbora. Povjerenstvu nije u mogućnosti procijeniti u kojoj mjeri ovo dovodi u pitanje profesionalnost i potrebu za neovisnošću različitih članova uprave, koji bi trebali osigurati ravnotežu ovlasti u upravljanju visokim učilištem.

Preporuka:

- **Preporučamo da se nastavi s razvojem i formalizacijom struktura. Primjerice, treba uspostaviti formalni sustav prikupljanja povratnih informacija koji bi osiguravao poboljšanje kvalitete.**
- **Uspostaviti plan razvoja osoblja.**
- **Također, preporučamo osigurati da uprava svoj posao obavlja profesionalno i nezavisno, što uključuje i dobro uravnotežene ovlasti unutar visokog učilišta. Organizacijska struktura bi trebala u manjoj mjeri biti usredotočena na dekana.**

1.3. Kad je riječ o programima koji se izvode u Zagrebu, oni su usklađeni s Bolonjskom reformom i Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom. Kad je riječ o programima u Kutini i Samoboru, nemamo informacija jesu li oni u skladu s Bolonjskom reformom i Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom, budući da ih nismo provjeravali niti posjetili ove lokacije, jer se radi o programima koji još nisu akreditirani. Studijski programi nisu u skladu s misijom Libertasa ("stvarati stručnjake za poslovne izazove budućnosti") obzirom na aspekt internacionalizacije, koja je važan segment obzirom na buduće potrebe.

1.4. Postoje određeni postupci osiguravanja kvalitete, predloženi su nam neki dokumenti. Jedini način mjerenja standarda kvalitete su studentski upitnici. Studenti nisu dobro informirani o pitanjima na koje upozoravaju ovi upitnici niti o mjeri u kojoj se uprava njima bavi i rješava navedene probleme. Općenito se uključenost neovisnih studenata u procese kvalitete čini nedostatnom. Osiguravanje kvalitete ne uključuje druge dionike poput nastavnika ili dionika iz poslovne zajednice. Kad je riječ o osiguravanju kvalitete i stalnom poboljšavanju kvalitete, primjetili smo i nedostatak dokaza o partnerstvu s

poslovnim subjektima. Štoviše, čini se da cijeli proces previše ovisi o prodekanu koji je predsjednik Odbora za kvalitetu. On prikuplja povratne informacije kontaktima licem u lice.

Preporuka:

- **Učiniti cjelokupne postupke kvalitete neovisnima i profesionalnima. Primjerice, učiniti ih manje ovisnima o članovima odbora i prodekanu, recimo zapošljavanjem neovisne osobe koja bi bila zadužena za sustav kvalitete.**
- **Uspostaviti bolji mehanizam povratne sprege sa studentima, razviti upitnik za nastavnike, i uvesti upitnik za bivše studente koji su danas zaposleni. Ispitivanja bi trebalo redovito provoditi.**
- **Izričito preporučamo uspostavu intenzivnijih i raznolikijih odnosa s poslovnom zajednicom, i redovito ispitivanje njihovih potreba.**

1.5. Libertas je dobro razvijen kad je riječ o sustavu osiguravanja kvalitete. Postoje studentski upitnici, kao i tečna komunikacija među studentima i nastavnicima. Visoko učilište je također pokrenulo stručne recenzije među nastavnicima, a Komisija za udžbenike provjerava kvalitetu udžbenika i skripta koje se daju studentima. Formalni su mehanizmi i dalje otvoreni do određene mjere, primjerice povjerenstvo nije bilo u mogućnosti doznati što je točno potrebno da bi visoko učilište otpustilo nastavnika koji ne obavlja dobro svoj posao, niti kako bi se mogao poboljšati rad takvog nastavnika. Prikupljanje povratnih informacija i povratna komunikacija prema studentima i nastavnicima nije formalizirana.

Preporuka:

Usporedi s 1.4. Pritom bismo ponovno naglasili aspekt uspostave tijela neovisnog od uprave.

1.6. Libertas posjeduje etički kodeks te Vijeće časti i Etičko povjerenstvo koji ga provode. Tijekom studijskog posjeta povjerenstvo nije obaviješteno o nikakvim problemima u vezi neetičnog ponašanja.

Preporuka: Potrebno je da visoko učilište u skoroj budućnosti imenuje studentskog i nastavničkog pravobranitelja.

2. Studijski programi

2.1. Upisne kvote su u skladu s resursima visokog učilišta i postavljene tako da ispunjavaju ekonomske potrebe Libertasa, odnosno, na način da daju prednost komercijalnom pristupu. Cilj je upisati što je moguće više studenata, pa se selekcija vrši u veoma malenoj mjeri. Uprava nije bila u stanju dokazati da su upisne kvote u skladu s potrebama društva. Stopa nezaposlenosti među diplomiranimima je niska, ali povjerenstvo nije uvjereno da je za to zaslužna upisna politika. Osobito je tome tako zbog toga što je velik dio studenata naveo da dolaze iz obiteljskih tvrtki, u kojima se i planiraju zaposliti po završetku studija. Povjerenstvo ne zna postoje li upisne kvote za dislocirane studije u Kutini i Samoboru.

Preporuka:

- **Osigurati da studiranje na Libertasu povećava šanse diplomanata na tržištu rada.**
- **Uspostaviti upisne kvote koje su u skladu s potrebama društva i hrvatskog tržišta rada, i opravdati ih. Primjerice, prikupiti bolje povratne informacije od diplomanata i uspostaviti bolju suradnju s lokalnim, nacionalnim i međunarodnim tvrtkama, na način da ista bude održiva i od koristi studentima.**
- **Razviti formalna pravila i objasniti način na koji visoko učilište određuje upisne kvote i kriterije te optimalne kvote u sadašnjem, kao i budućem radu. Više se oslanjati na analize domaćeg tržišta rada i potrebe za radnom snagom.**

2.2. Pravila upisa postoje za nove studente i objavljena su na internetskim stranicama visokog učilišta. Međutim, nije jasno kakve standarde moraju zadovoljiti novi studenti. Ne postoje formalna pravila za studente koji dolaze s drugih visokih učilišta i svaki student koji je položio prijemni ispit negdje drugdje može studirati na Libertasu. U ovom

su slučaju odluke vrlo subjektivne i donose se zasebno za svaki slučaj, osobito kad je riječ o priznavanju prethodno stečenih kvalifikacija.

Preporuka:

Formalizirati pravila za nove studente i učiniti ih transparentijima, osobito kad je riječ o standardima koje je potrebno zadovoljiti. Razviti pisana pravila za priznavanje ishoda učenja stečenih na drugim visokim učilištima (tj. odrediti ulogu koju igra program, položeni kolegiji itd.) Prihvaćati državnu maturu kao jedan od uvjeta za upis i potruditi se da svi studenti koji nisu polagali maturu polažu prijemni ispit.

2.3. Nastavni program za svaki kolegij definira ishode učenja, korištenu literaturu i potrebne vještine studenata. Libertas također osigurava tjedni raspored svih kolegija.

2.4. Čini se da je aspekt osiguravanja provedbe ishoda učenja donekle ispunjen, ali povjerenstvo nije u to u potpunosti uvjereno. Studenti su općenito zadovoljni, ali tu su i nastavnici koje se ne vrednuje u dovoljnoj mjeri. Libertas nije dokazao da analizira potrebe hrvatskog tržišta rada, niti uspoređuje standarde s drugim visokim učilištima u Hrvatskoj ili inozemstvu. Stoga nismo u mogućnosti ustvrditi kako škola osigurava postizanje ishoda učenja. Nadalje, prosječna ocjena ukazuje na to da se ishodi učenja ispunjavaju samo u određenoj mjeri (prosječna ocjena je od 3.3 do 3.5 na preddiplomskom studiju; nešto bolja je na diplomskim studijima).

Preporuka:

- Uvesti uspoređivanje standarda ili druge vrste aktivnosti koje osiguravaju da su ishodi učenja u skladu s najnovijim postignućima i potrebama tržišta rada, i da ih studenti zaista i ostvaruju.**
- Preporučamo poboljšanje kvalitete svih kolegija, primjerice stavljanjem većeg naglaska na studije slučaja i primjenu znanja.**

2. 5. Libertas ne definira radno opterećenje - ili barem to eksplicitno nije naznačeno - nego samo sate nastave, zbog čega ECTS bodovi nisu usklađeni s opterećenjem studenata. Prema pravilima Bolonje, radno opterećenje uključuje sudjelovanje na

nastavi ali i domaće zadaće (tj. pripremu prezentacija, čitanje, zadatke, timski rad ili pripremu za ispit) tako da 30 sati rada iznosi jedan bod (ECTS). Preddiplomski program u trajanju šest semestara bi trebao iznositi 180 ECTS bodova (5400 sati rada).

Postoje razlike među bodovanjem nastavnih sati (predavanja, seminari i vježbe) pa bi ECTS bodovi trebali ili biti ispravljeni ili bolje održavati izračun radnog opterećenja. U slučaju kad izračun radnog opterećenja i ECTS bodovi ne slijedi postavljena pravila, može biti teško privući studente s drugih visokih učilišta, i studentima Libertasa se može dogoditi da ih druga visoka učilišta odbiju primiti. Poštivanje pravila Bolonje bi zato moglo biti preduvjet studentske mobilnosti.

Preporuka: Formalizirati način utvrđivanja ECTS bodova za svaki predmet i utvrditi odgovara li broj bodova stvarnom opterećenju studenata. Redovito kontrolirati i ažurirati ECTS bodove za svaki predmet kako bi visoko učilište osiguralo realnu procjenu količine studentskog opterećenja.

2.6. Sadržaj i kvaliteta su u skladu sa zahtjevima Bolonje i čini se, međunarodnim standardima (isto nije poznato za dislocirane studije u Kutini i Samoboru). Studijski program nam je poznat i u skladu s onim što se predaje na drugim visokim učilištima. Međutim, nedostaju činjenični dokazi, budući da visoko učilište ne uspoređuje postignute standarde s drugim hrvatskim ili međunarodnim visokim učilištima, a studentske mobilnosti gotovo da i nema. Stoga je nemoguće ustvrditi je li kvaliteta nastave i standarda učenja konkurenta s međunarodno priznatim standardima. Također, Libertas ne nudi kolegije na engleskom jeziku.

Preporuka:

- Preporučujemo primijeniti pravila Bolonje za izračun radnog opterećenja i ECTS-a. To je jedan od temelja nacionalne i međunarodne usporedivosti, pa tako i studentske mobilnosti.
- Nadalje, preporučamo uspostavu kolegija na engleskom jeziku kao nužan preduvjet za privlačenje stranih studenata (i slanje studenata u inozemstvo), i uspostavu međunarodne suradnje s drugim visokim učilištima koja bi se ostvarivala i bila vidljiva u svakodnevnom akademskom životu.

2.7. Aspekt koji se odnosi na odabir prikladnih nastavnih metoda općenito je ispunjen. Visoko učilište ponekad dijeli kolegije prema različitim brzinama učenja obzirom na prethodno stečena znanja (npr. matematike). Kolegiji sadrže različite vrste predavanja ovisno o temi, i postoji raznolik sustav ispita. Studenti su se žalili na razliku u kvaliteti nastave koja varira od jednog nastavnika do drugog, i nedostatak studija slučaja, praktične nastave itd.

Preporuka:

- **Koristiti više interaktivnih nastavnih metoda (studije slučaja, studentski projekti, terenski rad).**
- **Ponuditi seminare i poticaje nastavnicima koji vole primjenjivati nove nastavne metode (problemska nastava, e-učenje).**

2.8. Studenti i nastavnici nisu u mogućnosti baviti se znanstvenim radom u knjižnici, jer Libertas nema pristup elektronskim bazama podataka koje sadrže znanstvene ili stručne časopise ili statistike. Studenti su prepušteni sami sebi u pronalaženju informacija izvan vrlo bazičnih potreba koje ispunjava knjižnica, primjerice korištenjem javnih knjižnica.

Preporuka:

- **Uspostaviti potrebne resurse, primjerice omogućavanjem pristupa međunarodnim časopisima, bazama podataka, statistikama, dopunskim sadržajima novina i časopisa.**

2.9. Postoji minimum partnerstva s tvrtkama ali manjka podrške studentima u ovom pogledu. Prakse su obvezne ali su studenti prepušteni sami sebi u organiziranju istih. Postoje partnerstva s tvrtkama (samo s PBZ), ali su na niskoj razini i nedovoljno razvijena. Studenti ne dobivaju puno od njih. Za vrijeme prakse studenti moraju biti u Zagrebu, jer istih dana imaju i predavanja.

Preporuka:

- **Poboljšati sve navedene aspekte na dobrobit studenata.**

- **Pružiti više podrške studentima i osnovati centar za karijere. Pružiti više podrške u pronalasku praksi, osobito s naglaskom na područje izvan Zagreba, i u skladu s tim prilagoditi nastavu u Zagrebu. Dodatno raditi na formaliziranju sporazuma s poduzećima o izvođenju stručne prakse.**

2.10 Libertas je akademske godine 2009/10. započeo sa stručnim programom Poslovne ekonomije u Samoboru, a 2010/11. i u Kutini. Libertas još nije akreditirao ove dislocirane studije. Članovi povjerenstva su uočili da je uprava mogla biti svjesna potrebe da se studiji akreditiraju prije početka izvođenja. Štoviše, visoko učilište planira u budućnosti početi izvoditi još tri nova studijska programa. Uprava nije dokazala da postoji formalni postupak predlaganja novih programa. Povjerenstvo nije dobilo nikakve informacije o načinu na koji ovi postupci uključuju dionike, niti načinu na koji Libertas planira ispuniti njihove, ili potrebe društva. Čini se da je ovaj postupak uvelike *ad hoc* i ovisi o pojedinačnim odlukama uprave.

Preporuka:

- **Preporučamo formaliziranje ovih postupaka. Libertas bi trebao uključiti sve dionike, osobito one iz poslovne zajednice. Kad je riječ o dislociranim studijima u Samoboru i Kutinu, preporučamo Libertasu da kontaktira AZVO. Za nove programe treba definirati i formalizirati pravila prema kojima bi se takvi programi trebali uvesti i kako bi se u skladu s tim trebali razviti i osposobiti prostore, opremu, nastavnike i financijske resurse.**

3. Studenti

3.1. Libertas daje transparentne informacije na svojim internetskim stranicama. Potencijalni studenti su u mogućnosti doznati potrebne informacije.

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

kako bi se škola promovirala. Kroz različite kanale komunikacije informirati javnost o školi.

3.2. Internetska stranica visokog učilišta navodi način na koji se rezultati postignuti na Državnoj maturi računaju prilikom upisa na studij. Kriteriji za prijem postoje, ali trebali bi biti usklađeni za sve studente i transparentniji. Kad je riječ o gimnazijama, Libertas prihvaća rezultate Državne mature. Kandidati koji završe stručne srednje škole se ne upisuju na temelju rezultata Državne mature, što nije u skladu s preporukom ministarstva. U ovom slučaju visoko učilište koristi alternativne mjere pri upisu (tj. razgovore, testove). Libertas prihvaća upisne kriterije drugih visokih učilišta bez traženja daljnjih dokaza. Sustav primanja studenata s drugih visokih učilišta nije transparentan.

Preporuka: Povećati transparentnost i bolje definirati kriterije koje trebaju ispuniti sve kategorije studenata (tj. standarde). Primijeniti pravila temeljena na zakonskim preporukama. Vidjeti na koji način kriteriji za upis mogu biti poboljšani, pogotovo uzimajući u obzir statistike prolaznosti i zapošljavanja (alumni). Uvesti strože kriterije upisa budući da ispit i razgovori s studentima nisu najučinkovitiji kriteriji za upis kvalitetnih studenata.

3.3. Postoji minimum standarda, odnosno popis kompetencija potrebnih za svaki studijski program. Libertas ne provjerava kompetencije dijela upisanih studenata (vidi 3.2.) Nadalje, rezultati koje studenti postižu tijekom studija ostavljaju mjesta za poboljšanja, što ukazuje da kompetencije nisu sasvim u skladu s potrebnima.

Preporuka: Bolje definirati kompetencije za sve studijske programe i sve kategorije studenata. Osigurati da one budu ne samo u skladu s potrebama, nego i sustavno primjenjivane od samog početka. Voditi bazu podataka zapošljavanja studenata u gospodarstvu, uspoređujući te podatke u odnosu na kompetencije studenata na upisu te vidjeti mogućnosti korekcija uvjeta upisa. Dati prednost važnosti reputacije škole koja se temelji na kvaliteti studenata naspram potencijalnog komercijalnog pristupa.

3.4. Ne postoji atmosfera kampusa. Nema menze niti zajedničkih prostorija koje bi pružale prilike za neformalne sastanke. Čak ni knjižnica ne nudi udobna mjesta za

učenje. Libertas nema sportskih prostorija, ali u samoanalizi je navedeno da ih unajmljuju. Studenti su naveli da je košarkaški tim bio dobio određenu potporu za sudjelovanje u natjecanju (tenisice). Libertas ne nudi opću nastavu ("Studium Generale"). Postoji studentski časopis.

Preporuka:

Preporučamo da se ponudi širok spektar vannastavnih aktivnosti i počne raditi na razvijanju atmosfere kampusa. Jedan bi od načina mogao biti da se jedna soba pretvori u dnevni boravak ili neku drugu vrstu neformalnog prostora za sastajanje studenata. Također bi trebalo ponuditi sadržaje koji bi poticali studente da se zadržavaju na visokom učilištu i surađuju na neformalan način.

3.5. Visoko učilište nudi konzultacije i mentorstvo na zahtjev. Nastavnici imaju definirane sate primanja i konzultacija. Tijekom studijskog posjeta studenti su primijetili da korist od ovog uvelike ovisi o motivaciji pojedinog nastavnika, ali se nisu previše žalili po ovom pitanju. U isto vrijeme, čini se da nisu svjesni da bi mogla postojati i bolja podrška. U određenoj mjeri, dodali bismo ovdje i prigovore studenata u vezi podrške pri nalasku i obavljanju praksi.

Preporuka:

- **Uspostaviti pravila za konzultacije i mentorstvo koja bi ih činila neovisnima o inicijativi studenta, osobito kad je riječ o studentima koji imaju problema sa završetkom studija.**
- **Pružiti bolju podršku u pronalasku atraktivnih praksi, primjerice uspostavom učinkovitog centra za karijere koji bi stvarno nudio prilike. Centar bi trebao nuditi savjetovanje u poslovnom okruženju, pri planiranju i usmjeravanju karijere, poduke u izradi životopisa, pomoć pri testiranjima, profesionalne radionice, upoznavanje s potrebama tržišta rada, pomoć u pronalasku prakse i posla itd.**

3.6. Libertas je postupke ispitivanja i ocjenjivanja opisao na svojoj internetskoj stranici, ali povratne informacije studentima nisu formalizirane. Postoje različite vrste ispita, i studenti imaju mogućnost žalbe. Nismo čuli za žalbe studenata. Spomenuto je samo da je

visoko učilište otkazalo proljetne ispitne rokove, što je nekim studentima uzrokovalo zastoje u studiju.

3.7. Postoji klub alumnijski, ali nije učinkovit. Uprava nije bila u mogućnosti prikazati bilo kakve statistike ili podatke, primjerice o ukupnom broju alumnijskih, kako napreduju na poslu itd. Libertas dosad nije organizirao događanja za bivše studente. Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, broj nezaposlenih studenata je nizak.

Preporuka:

Preporučamo da se klub alumnijski više promovira i dodatno angažira, i tako održi kontakt s bivšim studentima. Također preporučamo prikupljanje podataka o alumnijskim te stvaranje atmosfere poistovjećivanja s visokim učilištem, kako bi se poboljšalo prikupljanje povratnih informacija o studiranju na Libertasu.

3.8. Studentsko predstavništvo formalno postoji, ali članovi povjerenstva su skloni sumnjati da se u ključnim tijelima zaista nalaze neovisni predstavnici studenata. Primjerice, jedna studentica je formalno prisutna u Upravnom odboru, ali je istovremeno i zaposlena na visokom učilištu kao nastavnica/asistentica, i stoga nije neovisna. Student koji je već treću godinu u Studentskom zboru nije bio poznat ostalim studentima s kojima smo se sastali.

Preporuka:

Pokušati izabrati neovisne studentske predstavnike svake godine u svim relevantnim tijelima. Izbjegavati sukobe interesa uslijed različitih uloga neke osobe unutar visokog učilišta. Dodatno formalizirati postupak donošenja odluka Studentskog vijeća i mogućnost veta pri donošenju odluka od posebne važnosti za studente.

3.9. Libertas pruža informacije na internetskoj stranici, a engleska verzija je zastarjela (tj. opisan je postupak upisa za akademsku godinu 2009./10.!) Postoji interni informator.

Preporuka:

Poboljšati kvalitetu i diseminaciju korisnih informacija svim dionicima, primjerice pružanjem boljih informacija o prilikama za zaposlenje. Osim interneta, koristiti druge komunikacijske kanale kako bi se stvorila dobra reputacija škole u javnosti, oglašavati se u medijima i nastaviti raditi na brošuri za javnost.

3.10. Studenti su u mogućnosti izraziti mišljenje, ali visoko učilište ih ne obavještava u dovoljnoj mjeri o rezultatima i poduzetim mjerama.

Preporuka: Uspostaviti bolja pravila pružanja povratnih informacija studentima. Izraditi analize rezultata anketa svih studenata prema godini studija, i to za pojedine predmete, službe, zadovoljstva studiranja i praksu te takve grafičke rezultate usporediti s rezultatima prethodnih godina kako bi se utvrdio trend i mogućnost poboljšanja i dizanja kvalitete.

4. Nastavnici

4.1. Libertas izvodi nastavu uz pomoć primjereno raznolike grupe nastavnika, odnosno, mladih i iskusnih, oba spola, akademskih kao i onih orijentiranih na poslovnu praksu. Studenti su nezadovoljni pojedinim nastavnicima.

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

4.2. Visoko učilište nema plan razvoja ljudskih resursa, nego o ovim pitanjima odlučuje dekan. Nekim nastavnicima na Libertasu je omogućeno da besplatno pohađaju diplomske studije. Samo je nekolicina nastavnika zaposlena na puno radno vrijeme. Uprava tvrdi da je teško pronaći dobre ljude. Ovaj argument nije uvjerio povjerenstvo, budući da Libertas raspolaže financijskim resursima dostatnim da se zaposle visoko kvalificirane osobe.

Preporuka: Uspostaviti pouzdan, formalan plan razvoja ljudskih resursa koji bi pokrивao nekoliko idućih godina. Osigurati da se odluke ne donose na osnovi mišljenja jednog pojedinca. Uspostaviti formalan i transparentan sustav napredovanja zaposlenika. Formalizirati raspodjelu vremena predavača za predavanje i dodatne aktivnosti kao što su istraživanje, publikacije itd. Po potrebi umanjiti udio predavanja za predavače koji su više angažirani u istraživačkim djelatnostima i publikacijama. To bi, primjerice, značilo i povećati broj stalno zaposlenih predavača.

4.3. Visoko učilište nije bilo u stanju dokazati da zapošljava dovoljan broj nastavnika na puno radno vrijeme. Uz 18 stalno zaposlenih nastavnika, uvelike se oslanja na vanjske suradnike. Prema podacima AZVO, Libertas ima omjer studenata i nastavnika od 1:50 ako se gledaju samo stalno zaposleni nastavnici, i 1:29 ako se broje i vanjski suradnici. [Komentar: Uprava Libertasa je ustvrdila da su ovi podaci netočni. Tijekom studijskog posjeta nije predočila bolje podatke.]

Preporuka:

Povećati broj stalno i na puno radno vrijeme zaposlenih nastavnika. Preporučamo da se ljudski resursi razvijaju tako da za svaki kolegij postoji barem dvoje nastavnika koji su ga u mogućnosti izvoditi. Povećati broj stalno zaposlenih predavača koji imaju nastavna zvanja viši predavač ili profesor visoke škole. Umanjiti gdje je to moguće opterećenost predavača dodatnim aktivnostima.

4.4 Vidi 4.3.

4.5. Libertas nema politiku razvoja i napredovanja zaposlenika. Prihvaća pohađanje doktorskih studija, primjerice organiziranjem rasporeda nastave tako da se ne preklapaju sa studijskim obvezama. Nastavnici koji rade na disertaciji mogu joj se, kako smo doznali tijekom posjeta, posvetiti petkom i subotom. Libertas nudi pojedine kolegije za razvoj nastavnika.

Preporuka:

Izraditi učinkovita pravila i plan napredovanja u svrhu razvoja zaposlenika i vanjskih suradnika.

4.6. Libertas poštuje pravila propisana zakonom i uspostavlja formalne postupke za njihovo provođenje.

Preporuka: Formalizirati transparentna pravila napredovanja u zvanjima koja bi zahtijevala više od minimalnog zakonom predviđenog okvira i osigurati da takav pravilnik bude dostupan svima.

4.7. Nema transparentnog sustava pravedne i ravnomjerne raspodjele nastavnog opterećenja. Tijekom posjeta povjerenstvu je rečeno da je nastavno opterećenje 450 sati godišnje. Na sastancima je rečeno da se radi o 12-20 sati tjedno. Povjerenstvo nije doznalo kako visoko učilište određuje razinu individualnog opterećenja niti što sve ulazi u izračun. Ne postoji formalno mentorstvo, a savjetovanje sa studentima se obavlja prema pojedinačnom nahođenju. Nastavnici se nisu žalili na preveliko opterećenje. (Treba napomenuti da je ova izjava data uz prisustvo članova uprave, pa ima razloga sumnjati da se radi o neovisnom mišljenju).

Preporuka: Učiniti sustav raspodjele opterećenja transparentnim i provesti u djelo s tim povezana pravila. Voditi brigu o tome da nastavno osoblje ne bude preopterećeno nastavom, pogotovo dodatnim poslovima na visokom učilištu i pravovremeno raditi na reduciranju opterećenosti nastavnika.

4.8. Visoko učilište ima dovoljan broj nastavnika. Studenti su općenito zadovoljni, iako su pojedini nastavnici na lošem glasu. Libertas se uvelike oslanja na vanjske suradnike, a dio kolegija pokriva samo jedan nastavnik. Nemamo podataka o tome je li velik broj vanjskih suradnika doveo posljednjih godina do problema s kvalitetom ili prevelikim fluktuacijama kadra, niti bi li takva struktura mogla postati problematičnom.

Preporuka: Zadržati odgovarajući broj nastavnika i potaknuti ih da povremeno drže predavanja na drugim visokim učilištima radi stjecanja i poboljšanja iskustva. Kako bi se to omogućilo potrebno je raditi na rasterećenju nastavnika na školi.

5. Stručna i istraživačka djelatnost

5.1. Libertas nije uspostavio niti usvojio formalna pravila koja bi se odnosila na znanstvenu djelatnost ili poticala znanstvenu djelatnost visokog učilišta. Visoko učilište

ne daje prioritet znanstvenoj djelatnosti. Tijekom posjeta povjerenstvo je doznalo da visoko učilište daje financijsku potporu zaposlenicima za pohađanje doktorskih studija ili sudjelovanje u međunarodnim konferencijama, ali to se ne smatra korakom prema provođenju plana istraživanja ili postizanju opće atmosfere u kojoj bi se znanost smatrala važnom djelatnošću visokog učilišta.

Preporuka:

- **Razviti pravila i okvir koji bi pokrивao i poticao istraživačku djelatnost, i postići atmosferu u kojoj bi znanstveni rad bio od važnosti za sve dionike Libertasa, prvenstveno nastavnike (ali možda također i motivirane studente). Mnogo je aspekata koji su usko povezani s ovim ciljevima kao i načina na koje visoko učilište može poticati istraživačku djelatnost, primjerice osiguravanjem formalnih poticaja za bavljenje znanostima (smanjenje nastavnog opterećenja, bonusi, sustav financijskih potpora za znanstvenu djelatnost) ili uspostavom nacionalnih ili međunarodnih suradnji na znanstvenim ili primijenjenim istraživanjima. Jedan je način i redovito organiziranje znanstvenih ili stručnih konferencija na Libertasu.**
- **Također preporučamo da se knjižnici osiguraju dovoljni resursi, kako bi ona postala znanstvenom knjižnicom (ako je moguće, sa zasebnim proračunom, ne samo na *ad hoc* temeljima, tj. na zahtjev nastavnika Libertasa).**
- **Također preporučamo upravi da prouči pristup znanstvenoj djelatnosti koji imaju veleučilišta i visoke škole u drugim zemljama i njihove napore da steknu reputaciju u znanosti, s naglaskom na one koji su usporedivi s Libertasom i novi na tržištima na koja ciljaju (kao primjer možemo spomenuti International School of Management u Njemačkoj).**
- **Također preporučamo poboljšanje komunikacije s javnošću i dionicima kad je riječ o znanstvenoj djelatnosti i rezultatima istraživanja putem, primjerice, publikacija, otvorenih dana i sl.**

5.2. Istraživački naponi nastavnika na Libertasu poduzimaju se individualno i na temelju motiviranosti pojedinca, a ne zahvaljujući institucionalnom okruženju koje bi sustavno poticalo znanstvenu djelatnost.

Preporuka:

Primjeniti potrebne mehanizme i osigurati učinkovito, trajno i održivo provođenje znanstvene djelatnosti. Stvoriti atmosferu ovisnosti o znanstvenom radu. Motivirati sve djelatnike na sudjelovanje u stručnim i istraživačkim djelatnostima te u publikacijama. Surađivati s drugim visokim školama, institucijama i poduzećima u Hrvatskoj i u inozemstvu po pitanju stručne i istraživačke djelatnosti.

5.3. Libertas ne surađuje s drugim istraživačkim organizacijama kao ni s tvrtkama kad je riječ o provođenju primijenjenih istraživanja, na nacionalnoj kao ni na međunarodnoj razini.

Preporuka:

- **Definirati agendu za stručnu i istraživačku djelatnost kako kratkoročno tako i dugoročno. Uspostaviti suradnju i razviti održive odnose s drugim organizacijama.**
- **Zbog problema fluktuacije zaposlenika i znanstvenih djelatnika, preporučamo da se uspostave strukture i postupci koji bi osiguravali da uspostavljene suradnje budu dugotrajne i, ako je moguće, neovisne o pojedincima koji trenutno rade na Libertasu.**

5.4 Visoko učilište podržava stručnu djelatnost utoliko što vanjski suradnici također rade i u poslovnom svijetu, što je u skladu s misijom Libertasa - "stvarati stručnjake za poslovne izazove budućnosti." Osim toga, nismo uspjeli pronaći dokaze o drugim oblicima podrške stručnoj djelatnosti.

Preporuka:

Razviti stručne aktivnosti, primjerice razvojem konzultantskog pristupa prema realnom sektoru, uspostavom istraživačkih projekata s tvrtkama, ili izradom

istraživanja i terenskih studija zajedno sa studentima, nastavnicima i industrijom. Iskoristiti domaća i strana poduzeća kako bi se suradnja stvorila i održala u budućnosti. Formalizirati takvu suradnju kroz sporazume o suradnji.

6. Međunarodna suradnja i mobilnost

6.1. Formalno studenti imaju priliku studirati u inozemstvu i uprava tvrdi da je otvorena prema toj mogućnosti. Iz institucionalne perspektive, nema podrške za studente u ovom pogledu. Zainteresirani studenti su u potpunosti prepušteni sami sebi, a razmjene u ovom trenutku nema. Libertas nema ured za međunarodnu suradnju ili nekog tko bi bio zadužen za povećavanje studentske mobilnosti, i uprava dosad nije uspostavila nikakvu međunarodnu suradnju. Primjetili smo da su studenti bili prilično zainteresirani za boravak u inozemstvu, ali nisu vidjeli prilike za to. Nema financijske podrške, ne postoji komunikacija sa studentima oko mogućnosti koje im se pružaju, a ni nastavni program - u potpunosti na hrvatskom jeziku – ne omogućuje međunarodnu razmjenu. Nadalje, potrebno je revidirati izračun ECTS-a kako bi se svi kolegiji učinili međunarodno usporedivima.

Preporuka:

- **Preporučamo da Libertas uloži značajne napore kako bi se poboljšao u ovom aspektu i time se barem približio postizanju svoje misije. Budući da dosad nije poduzimano ništa, mnoštvo je polja na kojima se trebaju poduzeti razne aktivnosti. Primjerice, preporučamo uspostavu suradnje s visokim učilištima u inozemstvu (koja bi se osjetila u svakodnevnom radu, a ne samo na papiru), pružanje financijske i administrativne podrške studentima, itd.**
- **Da bi postao privlačno mjesto za strane studente, Libertas bi trebao zauzeti međunarodno otvoren stav, primjerice redovitim predavanjima na engleskom jeziku kako bi mogao primiti studente sa stranih visokih učilišta. Ovo bi ne samo pomoglo u poboljšanju aspekta "internacionalizacije kod kuće" nego je i nužan preduvjet slanja studenata u inozemstvo.**

- **Visoko učilište bi moglo razmisliti o pokretanju međunarodne ljetne škole kako bi se povećao broj dolaznih i odlaznih studenata. Poticati mobilnost studenata s drugim školama, primjerice kroz program Erasmus. Raditi na izmjenama koje mogu utjecati na lakšu mobilnost studenata, primjerice promjeni predmeta kako bi bili usporedivi s predmetima drugih škola ili se održavali na stranim jezicima, pogotovo engleskom.**

6.2. Nastavnici predaju na Libertasu i drugim visokim učilištima u Hrvatskoj, ali ne u međunarodnom kontekstu. Visoko učilište još ne potiče međunarodnu suradnju i mobilnost nastavnika. Posljedica je da zasad nema analize iskustava niti smo vidjeli da postoji analiza prilika. Primjetili smo da su nastavnici barem sudjelovali na međunarodnim konferencijama, što je visoko učilište financijski podržalo. Međutim, ovo se može smatrati samo prvim korakom u povećavanju međunarodne mobilnosti nastavnika držanjem predavanja u međunarodnom kontekstu, i ovo ne smatramo vrstom mobilnosti promatrane u ovom aspektu visokog učilišta. Tijekom studijskog posjeta primjetili smo da niti uprava niti nastavnici s kojima smo se sastali nisu imali znanja ili volje da s nama komuniciraju na engleskom jeziku, i svaka se riječ morala prevoditi (studenti su se činili spremnijima da komuniciraju na engleskom). Pitamo se kako u tom kontekstu visoko učilište planira uspostaviti međunarodnu suradnju i slati nastavnike u inozemstvo.

Preporuka:

Preporučamo da visoko učilište oblikuje okruženje koje bi poticalo međunarodnu mobilnost nastavnika. Jedna mogućnost je unapređenje engleskog jezika nastavnika nuđenjem poticaja da steknu međunarodno priznate certifikate iz engleskog jezika. Nadalje, preporučamo da se uspostavi trajan sustav predavanja na engleskom jeziku na visokom učilištu, što bi i nastavnicima pomoglo u razvijanju jezičnih vještina (učenje kroz praksu). Kako bi to ostvarilo, visoko učilište treba ponuditi odgovarajuće poticaje za razvijanje kolegije i redovno održavanje nastave na engleskom jeziku. Poticaji bi trebali pravedno održavati uloženi dodatni trud potreban za pripremu i držanje predavanja na engleskom, poput primjerice smanjenja drugih nastavnih obveza ili dodatnih bonusa.

Iskoristiti program Erasmus za razmjenu nastavnika i formalizirati ugovore o suradnji i razmjenu s drugim srodnim školama.

6.3. Libertas zasad nije uspostavio međunarodnu suradnju. Tijekom posjeta, uprava je navela da planira uspostaviti suradnju s jednim škotskim visokim učilištem, ali ona zasad nije ostvarena. Uprava nije iznijela detalje o sadržaju predviđene suradnje niti stanju pregovora. Nije spomenuta nikakva druga potencijalna suradnja.

Preporuka:

- **Uspostaviti međunarodnu suradnju koja bi urodila razmjenom studenata i nastavnika, odnosno dolaznom i odlaznom mobilnošću. Suradnja bi se također trebala usmjeriti na razmjenu informacija kad je riječ o standardima administracije i (vjerojatno združenog) znanstvenog rada.**
- **Stoga preporučamo da se prvo usredotoči na malen broj visokih učilišta, kako bi se zaista uspostavila živahna razmjena koja bi mogla postati čvrstom osnovom daljnjeg razvoja i poboljšanja. Također preporučamo upravi da razvije otvoren stav i počne razmišljati u međunarodnim okvirima te vlastito visoko učilište i studente gledati kao dio međunarodnog društva obrazovanja i znanstvenog rada.**

6.4. Visoko učilište nije osiguralo uvjete za privlačenje stranih studenata. Općenito govoreći, visoko učilište je ostvarilo uvjete koji su u velikoj mjeri usklađeni s Bolonjskim procesom, iako je potrebno revidirati izračun ECTS-a kako bi se stvorila osnova za privlačenje studenata iz inozemstva. Zasad, kolegiji se drže samo na hrvatskom jeziku. Uprava i nastavnici su naveli da su se u prošlosti neki kolegiji održavali na engleskom, ali to se odnosi na pojedina predavanja, a ne cijele kolegije.

Preporuka:

- **Preporučamo da se uspostavi sustav predavanja na engleskom jeziku kao preduvjet dolaska stranih studenata.**
- **Preporučamo da se ovaj sustav predavanja razvije u skladu s međunarodnim zahtjevima i standardima. Primjerice, važno je da se za**

svaku godinu studija odredi koji će se kolegiji ponuditi na engleskom, na način da strani studenti budu u mogućnosti pokriti predavanja na Libertasu tako da ih njihovo matično visoko učilište prizna, i njihov boravak ne bude gubitak vremena. Preporučamo da se ovi kolegiji nude redovito i u skladu s međunarodnim standardima kvalitete, kako bi se postiglo da se Libertas razvije kao privlačno i pouzdano odredište stranih studenata. Sklopiti sporazume o suradnji s školama iz inozemstva kako bi omogućili i studentima iz drugih visokih učilišta boravak na Libertasu.

6.5 Visoko učilište ne nudi program cjeloživotnog učenja.

Preporuka:

Razviti takav program u skladu s potrebama visokog učilišta, društva i potencijalnih dionika. Jedan aspekt razvoja programa bi mogao biti uspostavljanje čvršćih veza s diplomiranim studentima, primjerice putem kluba alumnijskih.

6.6 Libertas nije uspostavio druge oblike međuinstitucionalne suradnje, poput europskih projekata, bilateralnih sporazuma, i slično.

Preporuka:

Uspostaviti suradnju usmjerenu na ispunjavanje potreba dionika Libertasa (prvenstveno studenata, tvrtki itd.) Preporučamo vidjeti bi li program Erasmus bio potencijalan početak. Vidjeti mogućnosti i sudjelovati u Programu cjeloživotnog učenja EU.

7. Resursi: Stručne službe, prostor, oprema i financije

7.1. Oprema i kvaliteta učionica na Libertasu u dobrom su stanju. Studenti imaju na raspolaganju učionice pogodne za studiranje, što uključuje i veliki auditorij s video opremom. Učionice su opremljene projektorima i drugim potrebnim uređajima. Nastavnici i studenti imaju zadovoljavajuće radne uvjete, a neki i vlastite urede. Visoko učilište je studentima osiguralo knjižnicu koja sadrži osnovnu opremu za učenje, ali ne i

znanstveni rad (vidi 7.5.) U Libertasu ne postoji menza, kafić ili neko drugo zgodno mjesto za okupljanje studenata. Studentima je za učenje dostupna jedna soba, ali ona ne pruža okruženje motivirajuće za učenje. Na Libertasu ne postoji atmosfera kampusa. Dodali bismo da smo tijekom posjeta doznali da visoko učilište posjeduje dobro opremljen restoran u podrumu. Isti je otvoren studentima, ali ga oni ne koriste. Studenti su naveli da je preskup da bi ga se stvarno uzelo u obzir, a neki čak nisu ni znali da postoji. Također bismo napomenuli da je postojanje restorana kao i njegova razina iznenadila članove povjerenstva, budući da se čini da je isti opremljen znatno iznad razine onog što se inače nudi studentima. Koliko smo uspjeli vidjeti, on služi samo potrebama uprave, zaposlenika i drugih djelatnika na Libertasu.

Preporuka:

- **Ustrajati na dobrom putu kod svih resursa i opreme koje visoko učilište nudi studentima i nastavnicima i usmjeriti se na ono što će biti od koristi studentima i njihovom obrazovanju.**
- **Preporučamo da se stvori prostor za učenje koji bi poticao studente ne druženje, razmjenu mišljenja i pružao prijateljsku i udobnu atmosferu, budući da je neformalna razmjena znanja i ideja važan dio studiranja. Također preporučamo otvaranje prostora sastajanje studenata (npr. studentski kafić) kako bi se omogućio razvoj atmosfere kampusa.**

7.2 Visoko učilište nudi standardne računale učionice dostupne studentima. Na temelju posjeta i samoanalize nismo doznali za nikakve nedostatke niti pritužbe studenata po ovom pitanju. Međutim, engleska verzija internetske stranice visokog učilišta je sasvim zastarjela, primjerice, navodi datume prijemnog ispita za akademsku godinu 2009/10. i dekana koji više nije aktivan.

7.3. Kao i pod 7.2.

7.4. Libertas je 2009. osnovao Odbor za osiguranje i unaprjeđivanje kvalitete. Odbor ima pet članova (od čega jednog studenta i jednog nastavnika) i sastaje se dvaput godišnje. Odbor je zasad izradio dva izvješća o kvaliteti nastavnog procesa, kao i evaluacije studentskih anketa. Međutim, zasad ne postoji jasna procedura i povjerenstvo nije bilo u potpunosti zadovoljno s onim što im je rečeno u vezi načina na koji se rezultati anketa

primjenjuju za poboljšanje kvalitete nastave. Libertas je u srpnju 2011. dobio certifikat EN ISO 9001:2008. Također, osnovana je Komisija za udžbenike koja se sastoji od nastavnika. Njen je zadatak odobriti knjige i skripta koje koriste svi nastavnici i predavači.

Preporuka:

- **Nastaviti u istom smjeru. Preporučamo da se poboljša sustav studentskih anketa, osobito s naglaskom na način na koje one mogu poslužiti za poboljšanje kvalitete nastave, i način na koji ih je potrebno sastaviti kako bi nastavnicima omogućile poboljšanje kvalitete rada.**
- **U istu svrhu preporučamo i uspostavu formalnih struktura neovisnih od uprave (primjerice zapošljavanje osobe na pola radnog vremena koja bi bila odgovorna za sustav studentskih anketa kao i pružanje povratnih informacija nastavnicima, nenastavnom osoblju i studentima). Formalizirati plan korektivnih mjera za poboljšanje kvalitete prema informacijama prikupljenima od nastavnika, nenastavnog osoblja i studenata. Izraditi upitnik i za predavače i nastojati održati kontakte s studentima koji su završili i rade te prikupljati informacije od njih.**

7.5. U Libertasu postoji knjižnica, ali je ona vidno jedna od najslabijih točaka opremljenosti ovog visokog učilišta. Smještena je u podrumu i nema danjeg svjetla, i ne pruža motivirajuću atmosferu. Dostupan je tek ograničen prostor i samo dva računala. Studentima nudi nužnu količinu udžbenika uz prilična ograničenja obzirom na potrebe (studenti su obvezni po završetku kolegija knjigu vratiti ili je kupiti po sniženoj cijeni). Knjižnica je otvorena samo od 10 ujutro do 17.30 poslijepodne. Količina dostupnih knjiga se čini jedva dostatna da ispuni najnužnije potrebe - a i to je upitno. Studenti su naveli da se u knjižnici mogu naći najvažniji udžbenici, ali ništa više od toga. Na pitanje kako traže znanstvene tekstove odgovorili su da ili odlaze u bolje opremljene knjižnice ili "koriste Google, jer se tamo sve da pronaći". Sve u svemu, knjižnica ni u kom pogledu ne predstavlja kvalitetnu znanstvenu knjižnicu, a vrlo je loše kvalitete i za jednu studentsku knjižnicu.

Preporuka:

- Preporučamo da se knjižnica poboljša, i to kad je riječ o kvaliteti, kvantiteti i lokaciji.
- Preporučamo da se uredi knjižnica koja bi studentima nudila uvjete pogodne za učenje, što uključuje radne stolove i danje svjetlo.
- Preporučamo da knjižnica sadrži i najvažnije domaće i međunarodne tiskovine, kao i čitaonicu u kojoj će one biti dostupne. Preporučamo da se poveća broj dostupnih knjiga, znanstvenih časopisa i drugih resursa od koristi u učenju i istraživanju (tj. JSTOR, Econlit ili druge baze, dodatni sadržaji tiskovina poput Financial Timesa, Economista i sl.) Uprava bi trebala uključiti sve dionike - a osobito nastavnike - u redovito predlaganje knjiga i časopisa koje treba nabaviti. Nastavnici su najbolje informirani o najvažnijim novim doprinosima. Preporučamo da knjižnica postane i znanstvena knjižnica, s odvojenim proračunima za medije povezane s nastavom i istraživanjem.

7.6. Omjer nastavnog i nenastavnog osoblja je prikladan. Još uvijek ne postoji ciklus strateškog planiranja.

Preporuka:

Preporučamo da se optimalan omjer održi, da ga se redovito mjeri i razvije ciklus strateškog planiranja.

7.7. Iz samoanalize smo doznali da je 2009. Libertas stekao prihode u iznosu od 27 milijuna kuna, iz 2008. je prebačeno dodatnih 19, a ukupni troškovi su iznosili 11 milijuna kuna. Ovo znači višak od oko 35 milijuna kuna 2009. godine. U 2010. godini se radilo o 28 mil. kuna prihoda uz 8 milijuna iz 2009. uz troškove od 13 mil. kuna. što znači višak od oko 23 milijuna kuna 2010. godine. Financijsko stanje je dobro. Libertas na raspolaganju ima značajna sredstva za poboljšanje kvalitete studijskih programa i uvjeta za studente. Nema nikakvih pokazatelja da bi Libertas mogao propasti zbog financijskih razloga na način koji bi onemogućio studentima da završe studij, niti vidimo ikakvih financijskih prijetnji stabilnosti visokog učilišta.

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

4.3. Završno izvješće i preporuke stručnog povjerenstva Akreditacijskom savjetu

Snage

Članovi povjerenstva su uočili dobru atmosferu koja prevladava na Libertasu i pozitivan stav svih dionika. Nastavnici na ovom visokom učilištu prikladno su raznolika skupina, zainteresirana za unapređivanje i razvoj, vlastiti, studenata i samog visokog učilišta. U cjelini, okruženje za učenje na ovom visokom učilištu je dobro i sve su učionice dobro opremljene. Libertas jest već uspostavio mnoštvo pravila i postupaka, primjerice osnovao je Odbor za kvalitetu i evaluira studentske upitnike. Formalno gledajući, programi su u skladu s Bolonjskim procesom, a uprava namjerava razviti nove programe. Studenti su zadovoljni s uvjetima za učenje koje im pruža Libertas, i mogu uspostaviti izravan odnos sa svojim nastavnicima.

Slabosti:

Dio pravila još nije u potpunosti formaliziran, primjerice, prikupljanje povratnih informacija o kvaliteti od studenata i način na koji se one koriste za poboljšanje nastave. Visokom učilištu također manjka strategija razvoja u skladu sa zadanom misijom i vizijom, a koja bi obuhvaćala i segment međunarodnog razvoja. Libertas ne pruža podršku međunarodnoj razmjeni studenata, pa internacionalizacije na ovom visokom učilištu gotovo uopće nema. Nedostaje predavanja gostujućih predavača iz zemlje i inozemstva, a studenti nemaju podršku centra za karijere niti prilike obavljati terenska istraživanja u sklopu studija. Visoko učilište ne pruža dovoljnu podršku neovisnom ili primijenjenom znanstvenom radu, kao ni spomena vrijedne poticaje ovom vidu djelatnosti.

Preporuke za unapređenje kvalitete

Preporuke za unapređenje kvalitete u nastavku odnose se na značajnije među preporukama navedenima pored svakog zasebnog kriterija, a koje je povjerenstvo uočilo prilikom ocjenjivanja škole. Potrebno je s ciljem unapređenja kvalitete uzeti u obzir svaki kriterij i svaku preporuku, bez obzira na ocjenu.

Naglasili bismo da upravi ponajprije preporučamo da se usredotoči na poboljšanje uvjeta studiranja, kao i radnih uvjeta nastavnika (kad je riječ o znanstvenom radu). U skladu s tim, trebaju se poboljšati svi uvjeti studiranja, primjerice, uspostaviti učinkovite službe za studente kao što su centar za karijere i ured za međunarodnu suradnju. Također preporučamo uređivanje prostorija (kantine, dnevnog boravka) gdje bi studenti mogli provoditi vrijeme u neformalnim susretima i razmjeni ideja. Potrebno je popraviti i uvjete za samostalno učenje. Ovo se odnosi i na knjižnicu, koja bi trebala biti bolje opremljena, izložena dnevnom svjetlu i na raspolaganju za učenje svim studentima.

Preporučamo poboljšanja u pogledu međunarodne suradnje i znanstvene djelatnosti. Međunarodna suradnja bi trebala uključivati i uspostavu takvog sustava predavanja koji bi visoko učilište učinio privlačnim stranim studentima. Libertas bi također trebao pružati učinkovitu podršku studentima koji se odluče na pohađanje dijela studija u inozemstvu. Također preporučamo da se poveća internacionalizacija i kad je riječ o razmjeni osoblja, primjerice slanjem nastavnika u inozemstvo ili pozivanjem gostujućih predavača koji mogu predavati na engleskom jeziku. Kad je riječ o znanstvenom radu i primijenjenim istraživanjima, Libertas bi trebao poticati znanstveni rad i tako da nastavnicima koji se bave znanstvenim radom smanji nastavno opterećenje, ponudi financijske nagrade, stipendije ili slobodna studijska razdoblja. Knjižnica bi trebala biti proširena i opremljena tako da može služiti i znanstvenom radu.

Ove preporuke navode probleme za čije rješavanje visoko učilište mora uložiti dodatan trud i stvoriti nužne uvjete kako bi se poboljšalo po tim kriterijima. Povjerenstvo navodi glavne preporuke, a visoko učilište, ne ograničavajući se samo na te slabe točke, treba uzeti u obzir preporuke za sve kriterije (čak i kada je ocjena 4 ili 5) navedene za poboljšanje te redovito kontrolirati jesu li napravljene izmjene učinkovite.

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

Dodatni dokumenti

1. Protokol posjeta Visokoj poslovnoj školi Libertas
2. Popunjen obrazac za procjenu kvalitete