



agencija za znanost i visoko obrazovanje

azvo

KLASA: 602-04/19-09/0001

URBROJ: 355-02-04-20-0029

**IZVJEŠĆE
VANJSKE NEOVISNE PERIODIČNE PROSUDBE SUSTAVA
OSIGURAVANJA KVALITETE (AUDITA)**

ZAGREBAČKE ŠKOLE EKONOMIJE I MANAGEMENTA

Zagreb, 15. listopada 2020.

Sadržaj

Predgovor.....	3
Sažetak izvješća.....	4
1. Uvod.....	6
1.1. Opis postupka vanjske prosudbe (audita)	6
1.2. Dokumentacija Visokog učilišta u postupku auditu	9
Posjet Visokom učilištu	12
2. Opis Visokog učilišta.....	15
2.1. Misija, vizija i strategija VU	17
2.2. Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete	17
3. Rezultati vanjske prosudbe	19
3.1. Politika kvalitete.....	19
3.2. Planiranje i upravljanje	21
3.3. Provedba i praćenje	23
3.4. Procjena.....	25
3.5. Poboljšanja, inovacije i utjecaj	30
4. Zaključak	33
5. Prilozi.....	34
5.1. Tablični prikaz rezultata vanjske prosudbe prema Kriterijima za audit	34

Predgovor

Vanjska neovisna periodična prosudba sustava osiguravanja kvalitete ili audit (dalje u tekstu: vanjska prosudba ili audit) postupak je vanjskog vrednovanja kojim se utvrđuje je li sustav osiguravanja kvalitete visokog učilišta (dalje u tekstu: SOK) učinkovit i razvijen prema Kriterijima za audit Agencije za znanost i visoko obrazovanje te Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (dalje u tekstu: ESG).

Svrha je audita poticati kontinuirani razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i kulture kvalitete. Time se doprinosi unapređenju svih djelatnosti visokog učilišta, posljedično i visokog obrazovanja u cijelosti, a ujedno se potiče autonomija visokih učilišta po pitanju institucijskog profiliranja i razvoja kulture kvalitete, odnosno preuzimanja odgovornosti za osiguravanje kvalitete i ostvarivanje institucijskih strateških ciljeva.

Audit se provodi u skladu s postupkom opisanim u Pravilniku o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj (KLASA: 030-02/17-02/0012, URBROJ: 355-02-03-17-0001, Zagreb, 21. lipnja 2017.) (dalje u tekstu: Pravilnik).

Planom provedbe vanjske neovisne periodične prosudbe sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u 2020. godini (KLASA: 602-04/19-09/0001, URBROJ: 355-02-04-19-0001, 17. rujna 2019.), prihvaćenim na 108. sjednici Akreditacijskog savjeta Agencije za znanost i visoko obrazovanje (dalje u tekstu: Agencija ili AZVO), obuhvaćena je i Zagrebačka škola ekonomije i managementa (dalje u tekstu: ZŠEM ili Visoko učilište).

Temeljem dostavljene dokumentacije i prikupljenih informacija, Stručno povjerenstvo (dalje u tekstu: Povjerenstvo), koje je imenovao Akreditacijski savjet, donijelo je ocjenu o stupnju razvijenosti, svrshodnosti i koherentnosti sustava osiguravanja kvalitete Zagrebačke škole ekonomije i managementa te preporuke za iduće razdoblje.

U ime Povjerenstva zahvaljujemo svim djelatnicima, studentima i dionicima Zagrebačke škole ekonomije i managementa na uloženom trudu i suradnji tijekom provedbe ovoga postupka.

U Zagrebu, 15. 10. 2020.

Predsjednica Povjerenstva

Prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Sažetak izvješća

Agencija za znanost i visoko obrazovanje je putem imenovanog Stručnog povjerenstva provela audit Zagrebačke škole ekonomije i managementa, u skladu s postupkom opisanim u Pravilniku o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj.

Povjerenstvo je postupak provedlo u skladu s **Kriterijima za audit** Agencije za znanost i visoko obrazovanje te **ESG**-standardima.

Zadatak Povjerenstva bio je ocijeniti je li sustav osiguravanja kvalitete Visokog učilišta funkcionalan, svrshodan i koherentan te doprinosi li ostvarenju misije i ukupnom razvoju Visokog učilišta i svih njegovih aktivnosti.

Povjerenstvo je tijekom postupka utvrdilo snage, slabosti i dobru praksu Visokog učilišta te dalo preporuke za iduće razdoblje.

Osnovni podaci o Visokom učilištu:

Naziv Visokog učilišta: Zagrebačka škola ekonomije i managementa

Adresa: Jordanovac 110, 10000 Zagreb

Čelnik: dr. sc. Đuro Njavro, prof. v. š.

Stručno povjerenstvo koje je izradilo Izvješće:

- Prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka, predsjednica Povjerenstva
- Prof. dr. Darja Peljhan
- Dr. Alenka Braček Lalić
- Anja Mahečić, dipl. ing.
- Iris Jerković

U analizi dokumenata, sastancima s dionicima Visokog učilišta i pisanju Izvješća, podršku radu Povjerenstva pružili su:

- Goran Briški, koordinator, AZVO
- Anna Maria Perović, pomoćna koordinatorica, AZVO

Sažetak rezultata vanjske prosudbe

Snage

- Individualizirani pristup studentima
- Centar za razvoj karijera
- Infrastruktura i alati za praćenje nastave
- Odnosi s gospodarstvom, studentske prakse
- Predanost razvoju nastavnika (Faculty Development Plan)
- Predanost zaposlenika razvoju škole
- Brzina reakcije i spremnost na promjene

Slabosti

- Velika ovisnost o školarinama kao najvažnijem (i gotovo jedinom) izvoru financiranja
- Nefokusiranost znanstvenih istraživanja

Dobra praksa

- Dekanova lista i SPOT program, Buddy program
- AOL sustav i Rubrics evidencije
- Future Student Day
- Faculty Development Plan

Opće preporuke

- Nastaviti s aktivnostima oko fokusiranja znanstvenih istraživanja, pri čemu je važan naglasak na interdisciplinarnosti
- Formaliziranje aktivnosti oko uspostave Alumni udruge (kluba) i njihovog uključivanja u sve aktivnosti Škole
- Rad na diverzificiranju izvora financiranja radi smanjene ovisnosti o jednom izvoru financiranja (školarine) kroz uključivanje u projekte (stručni, znanstveni), te intenziviranje aktivnosti Poslovne akademije i sl.

Prikaz stupnja razvijenosti sustava osiguravanja kvalitete Visokog učilišta prema Kriterijima za audit

Element vrednovanja	Početna faza	Razvijena faza	Napredna faza
1. Politika kvalitete			X
2. Planiranje i upravljanje			X
3. Provedba i praćenje			X
4. Procjena			X
5. Poboljšanja, inovacije i utjecaj			X

1. Uvod

1.1. Opis postupka vanjske prosudbe (audita)

U skladu s modelom vanjske prosudbe opisanim u Pravilniku, provedene su sljedeće faze postupka vanjske prosudbe Visokog učilišta: planiranje, posjet i izvješće. Četvrta faza, naknadno praćenje, počinje nakon usvajanja Završnog izvješća, a odvijat će se na način opisan u Pravilniku.

Planiranje

U fazi planiranja provedene su sljedeće aktivnosti:

- dogovor oko provođenja postupka audita između Agencije i Visokog učilišta
- izrada hodograma audita
- prikupljanje podataka i materijala relevantnih za postupak audita, koje je Visoko učilište dostavilo Agenciji
- odabir i imenovanje koordinatora u postupku
- odabir i imenovanje članova Povjerenstva za audit
- upoznavanje članova Povjerenstva za audit sa sadržajem Izjave o povjerljivosti i nepostojanju sukoba interesa, koju svi članovi potpisuju
- dostavljanje relevantnih dokumenata Povjerenstvu za audit i Visokom učilištu
- dogovor oko Protokola sastanaka koji je dostavljen Visokom učilištu i svim članovima Povjerenstva.

Posjet

U ovoj fazi provedene su sljedeće aktivnosti:

- Članovi Povjerenstva proučili su dostavljenu dokumentaciju i pregledali dostavljene videozapise te za radni sastanak Povjerenstva priredili bilješke.
- Radni sastanak Povjerenstva održan je online 21. rujna 2020. Za predsjednicu Povjerenstva izabrana je prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka.
- U skladu s dogovorenim Protokolom, u razdoblju 22.-23. rujna 2020. proveden je hibridni model posjeta¹ Visokom učilištu te su održani sastanci s predstavnicima svih relevantnih dionika ZŠEM-a. Tijekom ova dva dana, Povjerenstvo je usporedilo i analiziralo informacije prikupljene iz različitih izvora, saželo zapažanja, donijelo zaključke o razvijenosti sustava osiguravanja kvalitete te definiralo glavne preporuke za njegovo unapređenje.

¹ Zbog epidemiološke situacije u RH i EU u trenutku provedbe audita ZŠEM-a, ova je faza postupka provedena prema hibridnom modelu; jednim dijelom putem videoveze (online), a drugim dijelom na klasičan način, sukladno općem aktu Agencije koji propisuje svaki pojedini postupak vanjskog vrednovanja.

Na završnom je sastanku Povjerenstvo upravi Visokog učilišta priopćilo svoje zaključke te ih uputilo u sljedeće korake vezane uz fazu naknadnog praćenja.

Izvješće

U ovoj je fazi Povjerenstvo izradilo Izvješće audita.

Izvješće sadrži sljedeće elemente:

- Sažetak
- Uvod (s osnovnim podacima o Povjerenstvu, opisom postupka audita, popisom dostavljene dokumentacije Visokog učilišta te Protokolom)
- Opis Visokog učilišta
- Rezultati vanjske prosudbe (sa zapažanjima, ocjenom razvijenosti i učinkovitosti unutarnjeg SOK-a te preporukama za poboljšanje)
- Zaključak
- Tablični prikaz rezultata vanjske prosudbe prema Kriterijima za audit.

U roku od 6 tjedana, koordinator AZVO-a šalje Izvješće Visokom učilištu na očitovanje u elektronskom obliku. Visoko učilište dostavlja koordinatoru Agencije očitovanje u roku od 2 tjedna po primitku Izvješća. Koordinator dostavlja očitovanje Visokog učilišta Povjerenstvu na razmatranje, a Povjerenstvo koordinatoru dostavlja Završno izvješće. Završno se izvješće dostavlja Akreditacijskom savjetu Agencije na usvajanje. Usvojeno se Završno izvješće objavljuje na mrežnim stranicama Agencije.

Certifikat

Uvjeti da dodjelu certifikata o razvijenosti unutarnjeg SOK-a definirani su člankom 9. Pravilnika.

Postupak prigovora

Postupak prigovora definiran je člankom 10. Pravilnika.

Naknadno praćenje (follow-up)

Visoko učilište dužno je, u skladu s preporukama sadržanim u Završnom izvješću audita, u roku od 30 dana po usvajanju Završnog izvješća izraditi akcijski plan poboljšanja za razdoblje od 2 godine. Akcijski plan Visoko učilište dostavlja koordinatoru Agencije, koji ga prosljeđuje Povjerenstvu.

Faza naknadnog praćenja (follow-up) traje 6 mjeseci od datuma konačnog usvajanja Završnog izvješća. Po isteku tog razdoblja, Visoko učilište dostavlja koordinatoru Agencije izvješće o naknadnom praćenju, koje sadrži opis i dokaze provedenih aktivnosti u proteklih 6 mjeseci, kao i analizu učinkovitosti provedenih poboljšanja. Koordinator

Agencije dostavlja navedeno izvješće Povjerenstvu, a ono se u roku od 3 tjedna po primitku izvješća usuglašava i izrađuje zaključak povjerenstva o učinkovitosti aktivnosti provedenih u fazi naknadnog praćenja.

U dogовору с Visokim učilištem, jedan član Povjerenstva i koordinator Agencije održavaju sastanak s predstavnicima Visokog učilišta, na kojem se (uz mogućnost otvorene rasprave) predstavljaju realizacija akcijskog plana Visokog učilišta i zaključci Povjerenstva.

1.2. Dokumentacija Visokog učilišta u postupku audita

Povjerenstvu je dostavljena sljedeća dokumentacija Visokog učilišta (izvorni nazivi dokumenata):

- Izvješće o unutarnjem auditu ZŠEM-a
 - SWOT matrica
 - Shematski prikaz unutarnjeg ustroja i kvantitativni pokazatelji
 - Sustav osiguravanja kvalitete
 - Povijest sustava osiguravanja kvalitete na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa
 - Politika kvalitete Zagrebačke škole ekonomije i managementa
 - Pravilnik o praćenju, provjeri i unaprjeđenju kvalitete na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa
 - Priručnik za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete na ZŠEM-u
 - Prikaz prihoda i rashoda
 - Etički kodeks ZŠEM-a
 - Kodeks ponašanja
 - Pravilnik o diplomskom radu Specijalističkog diplomskog stručnog studija, MBA programa i Specijalističkog diplomskog stručnog studija ekonomije
 - Regulation on ECTS credits in curricular and extra-curricular activities of students
 - Pravilnik o ECTS bodovima u nastavnim i izvannastavnim aktivnostima studenata
 - Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti
 - Pravilnik o postupcima procjene uspješnosti studija Zagrebačke škole ekonomije i managementa
 - Pravilnik o radu
 - Regulation on procedures of improvement and revision of study programs at Zagreb School of Economics and Management
 - Regulation on disciplinary liability of ZSEM employees
 - Pravilnik o stegovnoj odgovornosti radnika ZŠEM-a
 - Pravilnik o studiranju
 - Pravilnik o upravljanju rizicima
 - Assistant and mentor evaluation regulations
 - Pravilnik o mentoriranju i vrednovanju rada asistenata i mentora
 - Pravilnik o izradi i obrani završnog rada na preddiplomskim stručnim studijima
 - Statut Zagrebačke škole ekonomije i managementa
 - Izvještaj Centra za razvoj karijere 2018.

- Izvješće o aktivnostima i stanju na diplomskom MBA studiju (akademski godina 2018./2019.)
- International Office Report (2018.)
- Godišnje izvješće o provedenim postupcima izbora u nastavna zvanja i kadrovska struktura (Upravnem vijeću ZŠEM-a, prosinac, 2018.)
- Izvješće odjela marketinga za 2018./2019. godinu
- Izvješće o stanju upisa na stručnim studijima (akademski godina 2018./2019.)
- Izvještaj o istraživanju i znanosti na ZŠEM-u u 2018.
- Plan aktivnosti Career centra za akademsku godinu 2019./2020.
- Plan marketinških aktivnosti 2020.
- Akcijski plan Odbora za kvalitetu (2020. godina)
- Strategic Plan Zagreb School of Economics and Management (2018-2023)
- Strategija razvoja znanstveno istraživačke djelatnosti, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2018 – 2023
- Strateški plan Zagrebačke škole ekonomije i managementa (2018.-2023.)
- Assurance of learning report – AOL, 2019

Naknadno dostavljena dokumentacija:

1. Zadovoljstvo studenata kolegijima, predavačima, općenito studiranjem
 - Evaluacije 4 godina EiM HRV, ljetni semestar 2019_2020 - Google Forms
 - (primjer ankete br 1)
 - Ukupni izvještaj preddiplomskih evaluacija ljetnog semestra 19-20
 - Zadovoljstvo kolegijima-4.g
2. Zadovoljstvo radom administracije - od strane studenata te predavača i asistenata
 - Zadovoljstvo radom administracije (Predavači - Ljeto 19-20) (primjer ispunjene ankete)
 - Zadovoljstvo radom administracije Ljeto 19-20 novo (procjene by ZSEM zaposlenici)
 - Zadovoljstvo radom studentske službe (referade) - Google Forms (ispitanik 608)
 - Zadovoljstvo radom studentske službe (referade) - Google Forms (ispitanik 609)
 - Zadovoljstvo studenata referadom Ljeto 19-20
3. Zadovoljstvo online nastavom
 - Rezultati analize zadovoljstva studenata online nastavom na ZSEM
 - Zadovoljstvo online nastavom (ZSEM) - Google Forms (primjer anketa br 121)

4. Stariji podaci - diplomske studije (exit anketa i ocjene kolegija i predavaca) te zadovoljstvo poslom
 - Diplomski studij - evaluacije studenata za kolegije i predavače 2017
 - Exit anketa diplomske studije 2017
 - Zadovoljstvo poslom - od strane predavača i asistenata, te administracije 2018
5. Samoevaluacije i izvještaji o nastavnom radu
 - Lozo Dora_PIV
 - Lozo Dora_PIV – izvještaj
 - Rajh_Ivana_Samoevaluacija - prije sastanka
 - Rajh_ Izvjestaj o nastavnom radu - nakon sastanka katedre
 - Zdravka_Biočina - Samoevaluacija
 - Zdravka Biočina - Izvještaj o nastavnom radu
6. Direktna mjerena - Markstrat (nove tehnologije)
 - Markstrat- New Technologies 2018-2019
 - Measurement plan-markstrat
 - Syllabus - Markstrat - MBA 2018-2019
 - Syllabus - Markstrat - MBA 2019-2020
7. Direktna mjerena - Osnove ekonomije 1 - znanje
 - Measurement plan - Osnove ekonomije 1
 - Measurement report - OE1 – znanje
 - Rubrics - Osnove ekonomije 1
 - Syllabus - OE1 - 2016-2017
 - Syllabus - OE1 - 2017-2018
8. Primjeri izvješća o realizaciji nastave
 - Izvješće o realizaciji online nastave FRA MBA
 - Izvješće o realizaciji online nastave PIV_11.tjedan
 - Izvješće o realizaciji Politički marketing - 12TJ 29.04
 - Skupno izvješće o realiziranoj nastavi - Katedra za financije i računovodstvo - 10. tjedan nastave

Posjet Visokom učilištu

Protokol

Prvi dan – 22. 9. 2020.

TERMIN	AKTIVNOST	DIONICI AKTIVNOSTI
08:50 - 09:00	Priprema za sastanak (na VU)	
09:00 - 09:50	Razgovor s Upravom (dekan i prodekan; direktor; tajnik)	Davorin Rudolf , predsjednik Upravnog vijeća Duro Njavro , dekan, Zoran Barac , direktor, Ljerka Mintas Hodak , prodekanica; Mato Njavro , prodekan za međunarodnu suradnju; Boris Podobnik , prodekan za znanost; Karmela Aleksić-Maslać , prodekanica za studente; Maja Martinović , prodekanica diplomskog MBA studija; Goran Oblaković , prodekan preddiplomskih studija; Ida Ćavar-Bilobrk , tajnik
09:50 - 10:40	Razgovor s predstavnicima Odbora za kvalitetu	Edda Apfenthaler , predstavnik pododbora za nacionalnu akreditaciju, predsjednica Odbora za kvalitetu; Maja Martinović , predstavnik Povjerenstva za diplomski studij; Borna Jalšenjak , predsjednik Stegovnog suda; Ivija Bernatović , predstavnik pododbora za AOL mjerena; Ivona Škreblin Kirbiš , predstavnik za indirektna mjerena; Dora Lozo , predstavnik asistenata; Ida Ćavar-Bilobrk , tajnik
10:40 - 11:00	Obilazak VU	
11:00 - 13:00	Transfer stručnog povjerenstva u AZVO; interni sastanak; radni ručak	
13:00 - 13:50	Razgovor s predstavnicima studenata svih studijskih programa i razina studija	Nikolina Jurjević , Vanessa Mioč , Lea Katarina Grljević , Mihael Cirković , Mia Bilogrević , Lucia Kulušić , Juraj Bošnjak , Fran Bienenfeld , Lovro Lui , Ariana Artuković , Lucija Bilobrk
13:55 - 14:40	Razgovor s nastavnim osobljem (stalno zaposleni nastavnici i vanjski suradnici), ne uključujući one na rukovodećim mjestima	Amina Ahec-Šonje , Jelena Čuveljak , Dejan Gostimir , Hrvoje Maljak , Valentina Pirić , Gordi Sušić , Denis Alajbeg , Mirna Koričan Lajtman , Vedrana Pribičević , Nikol Šćrbec , Dina Vasić , Matea Hanžek , Zdravka Biočina , Dora Lozo
14:45 - 15:30	Razgovor s predstavnicima vanjskih dionika (partneri iz gospodarstva i zajednice, alumni)	Anton Kovačev , Voditelj ureda Europske investicijske banke, Dino Dogan , Dekan Luxembourg School of Business,

		<p>Ines Jozic, Voditelj organizacije i razvoja poslovnih jedinica za BiH, Hrvatsku i Sloveniju, Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. , Ilija Peric, Financijski menadžer - Hrvatska i Slovenija, Procter & Gamble, Antonija Djepina, Suradnik u ljudskim resursima, Franck d.d., Anja Tkalcic, Mlađa analitičarka, Sektor za sistemske rizike i zaštitu potrošača, Hrvatska agencija za nadzor finansijskih usluga, Ines Horvat, Voditeljica ljudskih resursa, Ernst & Young d.o.o.,</p> <p>Alumni: Marko Nozica, CEO, Aretis, Shoukri Joukhadar, suradnik u marketingu i prodaji, Yasenka, Kristijan Perkovic, Resource Management, IBM, Andrea Buljan, marketing i prodaja, Oganj</p>
15:30 -15:35	Dogovor s koordinatorom VU oko organizacije 2. dana posjeta	Edda Apfenthaler , predsjednica Odbora za kvalitetu
15:35 - 17:00	<i>Interni sastanak strucnog povjerenstva</i>	

Drugi dan – 23. 9. 2020.

TERMIN	AKTIVNOST	DIONICI AKTIVNOSTI
08:50 - 09:00	<i>Priprema za sastanak – spajanje na Zoom</i>	
09:00 - 09:45	Razgovor s prodekanima za studente, preddiplomske i diplomske studije	Karmela Aleksić-Maslać , prodekanica za studente, Maja Martinović , prodekanica diplomskog MBA studija, Goran Oblaković , prodekan preddiplomskih studija
09:50 - 10:35	Razgovor s prodekanom za znanost i voditeljima znanstvenih i stručnih projekata	Boris Podobnik , prodekan za znanost, Borna Jalšenjak , zamjenik prodekana za znanost, Karmela Aleksić-Maslać , direktorka istraživanja, Ivona Škreblin Kirbiš , nastavnik, Matea Hanžek , nastavnik, Branka Remenarić , nastavnik, Jelena Čuveljak , nastavnik, Predrag Haramija , nastavnik, Igor Matutinović , nastavnik
10:40 - 11:25	Razgovor s voditeljima knjižnice, Studentske službe, Ureda za međunarodnu suradnju, Career centra, službenikom za informiranje	Zvonimir Marinović , ravnatelj knjižnice Juraj Habdelić, Katarina Međeral , voditeljica Studentske službe, Javier Aguayo , voditelj ureda za međunarodnu suradnju, Dora Lončarić Radić , voditeljica

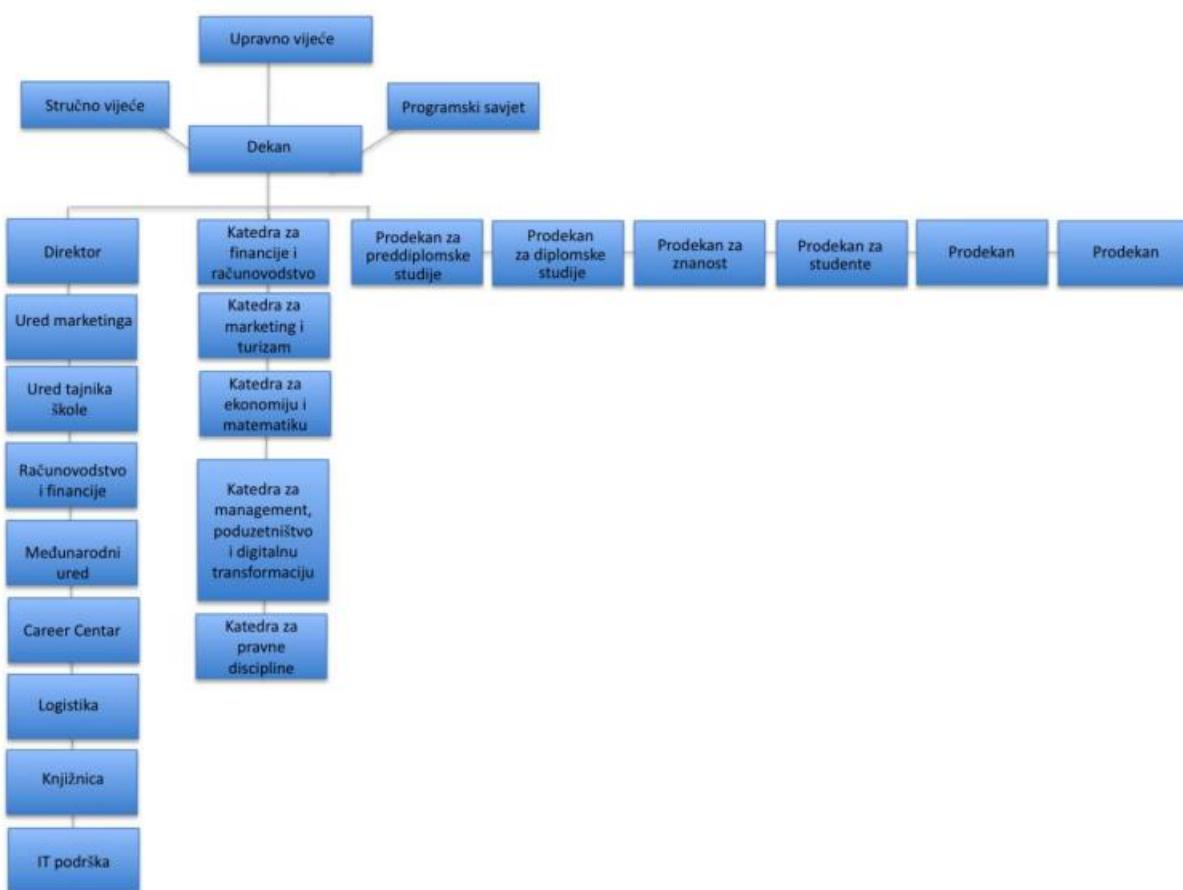
		Centra za razvoj karijere, Višnja Kovačićek , službenik za informiranje
11:30 - 12:00	Dodatni sastanak	Ivija Bernatović , predstavnik pododbora za AOL mjerena, Ivana Škreblin Kirbiš , predstavnik za indirektna mjerena Maja Martinović , zamjenica Predsjednice Odbora za kvalitetu
12:00 - 14:00	<i>Interni sastanak stručnog povjerenstva; radni ručak</i>	
14:00 - 14:15	Završni sastanak s Upravom (dekan i prodektori; direktori)	Đuro Njavro , dekan, Zoran Barac , direktor, Mato Njavro , prodekan za međunarodnu suradnju, Karmela Aleksić-Maslać , prodekanica za studente; Maja Martinović , prodekanica diplomskog MBA studija, Goran Oblaković , prodekan preddiplomskih studija

2. Opis Visokog učilišta

Zagrebačka škola ekonomije i managementa (ZŠEM) je privatna, neprofitna, visokoobrazovna ustanova koja djeluje od 2002. godine i koju je osnovala Udruga za promicanje obrazovanja u području društvenih znanosti. Upisana je u Upisnik visokih učilišta temeljem rješenja tadašnjeg Ministarstva znanosti i tehnologije od 19. srpnja 2002. godine. ZŠEM temeljem dopusnica ministarstva izvodi četiri studijska programa:

- Stručni preddiplomski studij ekonomije i managementa (na hrvatskom i engleskom jeziku) u trajanju od četiri godine i 240 ECTS bodova (od 2005./06.)
- Specijalistički diplomske stručne studije, MBA program u trajanju od jedne godine i 60 ECTS bodova (od 2006./07.)
- Stručni preddiplomski studij poslovnog prava i ekonomije u trajanju od četiri godine i 240 ECTS bodova (od 2014./15.)
- Stručni preddiplomski studij poslovne matematike i ekonomije (na engleskom jeziku) u trajanju od četiri godine i 240 ECTS bodova (od 2015./16.)

Ustrojštve jedinice



Upravna tijela

ZŠEM-om upravlja Upravno vijeće koje potvrđuje dekana ZŠEM-a te, na prijedlog dekana, prodekan. Upravno vijeće također bira članove Programskog savjeta, savjetodavnog tijela za stručni rad i razvoj studija.

Dekan ustrojava rad i poslovanje ZŠEM-a te donosi sve opće akte ZŠEM-a.

Dekanu u radu pomažu prodekan i direktor koji zajedno s dekanom čine upravu škole.

Struktura zaposlenika i studenata

U ak. god. 2018./19., na VU je radilo:

- a) 48 zaposlenika u punom radnom odnosu, od kojih 28 nastavnika (6 profesora visoke škole u trajnom zvanju, 1 profesor visoke škole, 13 viših predavača, 5 predavača, 3 asistenta) te 20 članova nenastavnog osoblja (tehničko osoblje - 1, administrativno osoblje - 16, pomoćno osoblje - 3)
- b) 6 zaposlenika u kumulativnom i nepunom radnom odnosu, od kojih 3 nastavnika (2 profesora visoke škole u trajnom zvanju i 1 profesor visoke škole) i 3 administrativna djelatnika
- c) 49 vanjskih suradnika, od kojih 47 nastavnika i 2 člana tehničkog osoblja.

U ak. god. 2018./19., na ZŠEM-u je studiralo ukupno 596 redovitih studenata;

- a) na preddiplomskom studiju Ekonomija i management 399
- b) na specijalističkom diplomskom stručnom studiju - MBA programu 124
- c) na preddiplomskom studiju Poslovna matematika i ekonomija 35
- d) na preddiplomskom studiju Poslovno pravo i ekonomija 38 studenata.

2.1. Misija, vizija i strategija VU

Misija

Misija ZŠEM-a je prenijeti vrijednosti, znanja i vještine potrebne studentima za dugoročan uspjeh u globaliziranom poslovnom svijetu izloženom stalnim tehnološkim i tržišnim promjenama.

Vizija

Vizija ZŠEM-a jest postati prepoznatljivom vodećom međunarodno akreditiranom školom ekonomije i menadžmenta u Republici Hrvatskoj.

Strategija

Ključna strateška područja čine osnovu za diferencijaciju i pozicioniranje ZŠEM-a, omogućavaju postizanje zadanih ishoda učenja i stjecanje potrebnih kompetencija studenata, a operacionaliziraju se kroz sljedeće strateške ciljeve:

Strateško područje: Snažna predanost razvoju nastavnika

- ulaganje u razvoj nastavnika
- povećanje razine kvalitete istraživačkih radova.

Strateško područje: Posvećenost kvaliteti

- povećanje razine kvalitete nastave i usluga studentima
- održavanje akreditacija.

Strateško područje: Internacionalizacija

- održavanje međunarodnog konteksta na ZŠEM-u koji će pomoći studentima u boljem razumijevanju i prilagodbi globalnom poslovnom svijetu.

Strateško područje: Snažne veze s poslovnom zajednicom.

- održavanje i osnaživanje poveznica s poslovnom zajednicom.

2.2. Unutarnji sustav osiguravanja kvalitete

Struktura sustava osiguravanja kvalitete VU slijedi uspostavljenu organizacijsku strukturu te obuhvaća sljedeće razine: razina odlučivanja, savjetodavna i nadzorna razina te izvršna razina.

Na razini odlučivanja djeluje Upravno vijeće, dekan i Programski savjet te Stručno vijeće. Na savjetodavnoj i nadzornoj razini nalaze se direktor, prodekan, predstojnici katedri i Odbor za kvalitetu.

Izvršna razina obuhvaća sve unutarnje i vanjske dionike VU.

Odbor za kvalitetu savjetodavno je tijelo Stručnog vijeća na čelu s dekanom i broji 12 članova, predstavnika raznih razina sustava osiguranja kvalitete, odnosno povjerenstava, ureda, pododbora i skupina interesnih dionika. Organizacijski je podijeljen u dva pododbora: jedan s odgovornošću za nacionalnu akreditaciju i drugi s odgovornošću za međunarodnu akreditaciju. Odbor, odnosno njegovi pododbori provode strateško planiranje, donose odluke o smjernicama i postupcima osiguravanja i unapređenja kvalitete, nadzire učinkovitost provedbe internih mehanizama za osiguravanje i unapređenje kvalitete te daju inicijative i podnose prijedloge dekanu i Stručnom vijeću.

U okviru ovih tijela djeluje i Tim za mjerjenje ishoda učenja i zatvaranje ciklusa kvalitete kroz kontinuirane promjene u programima (AOL tim) te Tim za indirektna mjerjenja (evaluacije).

Temeljna dokumentacija sustava osiguravanja kvalitete i odgovarajući dokumenti kojima su regulirane pojedine aktivnosti su:

- Politika kvalitete,
- Pravilnik o praćenju, provjeri i unaprjeđenju kvalitete na ZŠEM-u,
- Priručnik za osiguravanje kvalitete,
- Pravilnik o upravljanju rizicima,
- Pravilnik o studiranju,
- Pravilnik o stručnoj praksi studenata preddiplomskog stručnog studija ekonomije i managementa,
- Pravilnik o stručnoj praksi studenata preddiplomskog stručnog studija poslovno pravo i ekonomija,
- Pravilnik o stručnoj praksi studenata preddiplomskog stručnog studija poslovna matematika i ekonomija,
- Pravilnik o vrednovanju rada asistenata i mentora,
- Pravilnik o stegovnom postupku,
- Etički kodeks i dr.

Nadležnost, sastav, način rada i način donošenja odluka Odbora za kvalitetu propisan je Pravilnikom o praćenju, provjeri i unaprjeđenju kvalitete na ZŠEM-u.

Cjelokupni sustav osiguravanja kvalitete, obzirom na njegove razine, kao i uloge pojedinih segmenata sustava opisani su u Priručniku za osiguravanje kvalitete.

3. Rezultati vanjske prosudbe

3.1. Politika kvalitete

Temelj procesa; opći smjer i ciljevi vezani uz kvalitetu svih aktivnosti i procesa kojima se ostvaruje misija visokog učilišta.

Zapažanja i zaključak:

- Politika kvalitete Zagrebačke škole ekonomije i managementa temeljni je dokument, kojim se definiraju „načela trajnog procesa osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete nastavne, znanstvene i stručne djelatnosti“.
- Visoko učilište ima Strateški plan (2018.-2023.), u kojem su istaknute misija i vizija visokog učilišta, kao i vrijednosti („etičke i moralne vrijednosti u poslovanju, odgovornost prema čovjeku, zajednici i prirodi, njegujući toleranciju, razumijevanje različitosti i kulturu dijaloga“) na kojima se temelji poslovanje Visokog učilišta. Misija Visokog učilišta je temelj za donošenje svih odluka, a uz viziju i vrijednosti, predstavlja i osnovu za strateško upravljanje Visokim učilištem.
- Fokus na kvaliteti vidljiv je u svim dokumentima Visokog učilišta, posebno u Strateškom planu i SWOT analizi iz kojih proizlaze i svi ostali dokumenti Visokog učilišta, kao što su Politika kvalitete, Priručnik za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete na ZŠEM-u, Pravilnik o praćenju, provjeri i unapređenju kvalitete na ZŠEM-u, Pravilnik o upravljanju rizicima, Pravilnik o studiranju, Pravilnik o stručnoj praksi, Pravilnik o vrednovanju rada asistenata i mentora, Pravilnik o stegovnom postupku, Etički kodeks itd.
- Pristup upravljanju kvalitetom temelji se na suradnji sa svim dionicima Visokog učilišta (unutarnjim i vanjskim), kao npr. studentima, zaposlenicima, alumnijima, poslovnom zajednicom i sl., koji su uključeni u brojne aktivnosti i tijela Učilišta.
- Svi dokumenti SOK-a u skladu su s definiranom misijom Visokog učilišta, koja je temelj za sva strateška i poslovna promišljanja, a koja se temelji na četiri glavna područja djelovanja: snažna predanost razvoju nastavnika, posvećenost kvaliteti, internacionalizacija te snažne veze s poslovnom zajednicom.
- U Strateškom planu, kao i u drugim strateškim dokumentima (akcijskim planovima i sl.), jasno su definirane planirane aktivnosti, odgovornosti za njihovo kreiranje, provedbu i vrednovanje.
- Internacionalizacija, kao jedna od temeljnih odrednica djelovanja i razvoja Visokog učilišta, prisutna je u svim aktivnostima škole i jedan je od važnih temelja za diferencijaciju škole. U samoj viziji škole istaknuto je kako se želi postati „vodećom međunarodnom akreditiranom Školom...“. Kao što je navedeno u Strateškom planu, upravo je međunarodna suradnja i prepoznatljivost izvan Republike Hrvatske osnovna konkurentska prednost Visokog učilišta, koju

navode trenutni i budući studenti. Posjedovanje AACSB akreditacije dodatno doprinosi međunarodnoj prepoznatljivosti škole.

- Sustav kvalitete na Visokom učilištu potpuno je u skladu s ESG standardima, te sa standardima međunarodne akreditacije AACSB, koju Visoko učilište ima od 2013. godine (<https://www.zsem.hr/o-nama/akreditacije-i-priznanja/>). Visoko učilište ima dobru i kontinuiranu suradnju s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje, Ministarstvom znanosti i obrazovanja te sa međunarodnim organizacijama AACSB i EFMD.
- Svi dokumenti vezani uz SOK dostupni su svim dionicima Visokog učilišta putem Moodle platforme na kolegiju Kvaliteta. Na ovoj platformi, dostupnoj svim zaposlenicima Visokog učilišta, nalaze se svi dokumenti, odluke i aktivnosti (direktna i indirektna mjerena npr.) vezani za područje upravljanja kvalitetom na Visokom učilištu.
- Svi zaposlenici Visokog učilišta (nastavnici i administrativno osoblje) redovito sudjeluju u edukacijama vezanim za upravljanje i praćenje sustava kvalitete, nastavni proces, područje njihovog rada i sl. Za sve zaposlenike postoje godišnji planovi edukacija.
- Odluke Visokog učilišta temelje se na procesima sustava osiguravanja kvalitete, što je vidljivo iz Strateškog plana, koji sadrži izvedbene mjere u kojima je vidljiv plan i očekivani ishodi svake od planiranih aktivnosti, pokazatelj, ciljna vrijednost te rezultat ostvaren u prethodnom razdoblju. Jednako tako je prikazano i u svakom drugom strateškom dokumentu i akcijskom planu.
- Svi su organizacijski procesi detaljno opisani i prikazani shematski u dokumentima koji ih definiraju (npr. SOK u Priručniku za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete na ZŠEM-u, Proces strateškog planiranja ZŠEM-a u Strateškom planu itd.)
- SOK Visokog učilišta kontinuirano se unapređuje i optimira u skladu s razvojem institucije, što je vidljivo iz shematskog prikaza sustava osiguravanja kvalitete te iz dokumenata kojima je reguliran sustav osiguravanja kvalitete.
- Neupitna je i jasno vidljiva potpora Uprave Visokog učilišta sustavnom razvoju SOK-a - članovi Uprave aktivno sudjeluju u razvoju strateških dokumenata, definiranju razvojnih i akcijskih planova razvoja i njihovoj implementaciji. (ZŠEM-ov pristup procesu strateškog upravljanja i planiranja, sl. 4, Strateškog plana ZŠEM-a, str.13)
- Visoko učilište ima Pravilnik o upravljanju rizicima, u kojem su naznačene vrste rizika te odgovornosti za reagiranje/upravljanje rizicima, a u SWOT analizi Visokog učilišta navedene su slabosti i prijetnje, koje se mogu smatrati i potencijalnim rizicima poslovanja i ostvarenja definiranih ciljeva.

Razina razvijenosti: NAPREDNA FAZA

Preporuke:

- Izraditi katalog svih organizacijskih procesa, u kojima su definirane njihove međusobne veze, te shematske prikaze svih procesa.
- Razmotriti formiranje registra rizika svih organizacijskih procesa, kao i načine upravljanja i odgovornosti za upravljanje tim rizicima.
- Formalizirati procese oko osnivanja udruge Alumni te ih, kao jedne od važnih dionika, uključivati u procese vezane za razvoj SOK-a Visokog učilišta.

Prema navedenim zapažanjima, može se zaključiti da ZŠEM ima dobro razrađen i visoko funkcionalan sustav upravljanja kvalitetom, koji se planira, provodi i prati u svim aktivnostima i fazama procesa. Visoko učilište ima jasno definiran strateški plan te misiju i viziju, koje predstavljaju temelj planiranja i provedbe svih ostalih aktivnosti, donošenja strateških odluka i strateškog upravljanja Visokim učilištem.

Zaključak je Povjerenstva da je politika kvalitete na Visokom učilištu u naprednoj fazi.

3.2. Planiranje i upravljanje

Utvrđivanje ciljeva u svrhu ostvarivanja misije visokog učilišta; utvrđivanje sastavnih procesa i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje; utvrđivanje rizika i prilika; upravljanje procesima.

Zapažanja i zaključak:

- ZŠEM ima vrlo razvijenu kulturu kvalitete u svim aktivnostima i na svim razinama djelovanja. Svi individualni ciljevi slijede opće strateške smjernice, kao što su posvećenost kvaliteti, razvoj nastavnog osoblja, internacionalizacija i suradnja s poslovnim sektorom - sve je to dio sustava razvoja, što Povjerenstvo pohvaljuje.
- Povjerenstvo je tijekom vrednovanja utvrdilo snažnu predanost i odgovornost unutarnjih i vanjskih dionika za osiguravanje institucijske kvalitete. Pandemija i posljedice nedavnog potresa predstavljaju značajne izazove u ovome smislu, no Stručno je povjerenstvo dobilo dokaze da svi dionici 'žive' institucijske vrijednosti i načela kvalitete te da su u potpunosti posvećeni osiguravanju kvalitete Visokog učilišta, bez obzira na vanjske izazove.
- Stručno povjerenstvo pohvaljuje vrlo brzu reakciju ZŠEM-a na nepredvidljivu situaciju koja je nastala prije nekoliko mjeseci. ZŠEM je svoju djelatnost i izvođenje studijskih programa vrlo brzo prilagodio epidemiološkim smjernicama te stanju nakon potresa koji je pogodio Zagreb. ZŠEM je brzo prešao na izvođenje studija online, što je zahtjevalo intenzivnu komunikaciju između unutarnjih i vanjskih dionika, ispitivanje kako druga visoka učilišta prilagođavaju svoje studijske programe, educiranje nastavnog i administrativnog osoblja za online/hibridni način rada, ispitivanje mišljenja studenata o njihovim očekivanjima. Stručno je povjerenstvo dobilo dokaze da ZŠEM kontinuirano prati trenutnu situaciju; uvidi i rezultati temeljito se razmatraju kroz sustavne analize

te integriraju u procese planiranja. Dokaz je analiza zadovoljstva studenata online nastavom te izvješće o hibridnom modelu nastave. Provedba procesa poučavanja i učenja prati se na tjednoj razini, što Povjerenstvo smatra pohvalnim.

- Brza i kvalitetna reakcija na nepredvidljive vanjske izazove također je dokaz da ZŠEM ima funkcionalan sustav upravljanja rizicima. Štoviše, postoji Pravilnik o upravljanju rizicima, u kojemu su naznačene vrste rizika te odgovornosti za aktivnosti / upravljanje rizicima, a u SWOT analizi Visokog učilišta navedene su slabosti i prijetnje, koje se mogu smatrati i potencijalnim rizicima poslovanja i ostvarenja definiranih ciljeva.
- ZŠEM ima kvalitetan sustav razvoja nastavnog osoblja, koji pokriva sve procese vezane za praćenje i upravljanje ljudskim potencijalima. Podaci i analize prikupljeni putem sustava samovrednovanja 360°, iz plana napredovanja nastavnika, godišnjih ispitivanja te ostalim načinima praćenja (uključujući sustav AOL) sustavno se koriste u institucijskom planiranju i upravljanju, kao i u unutarnjim i vanjskim vrednovanjima. Postoji jasna poveznica između općih strateških smjernica Visokog učilišta, poput razvoja kvalitete, nastavnog osoblja, internacionalizacije i suradnje s poslovnim sektorom, te individualnih planova profesionalnog usavršavanja.
- Stručno je povjerenstvo dobilo dokaze da sustav osiguravanja kvalitete ZŠEM-a obuhvaća sve ključne procese vezane uz praćenje, planiranje i upravljanje materijalnim resursima i da se prikupljeni podaci i provedene analize sustavno koriste u institucijskom planiranju i upravljanju te kod unutarnjih i vanjskih vrednovanja. Odbor za kvalitetu svake godine predlaže Stručnom vijeću godišnji plan aktivnosti, koji se temelji na analizi materijalnih resursa, strateškim smjernicama te analizi svih ostalih institucijskih aktivnosti. Svi su unutarnji i vanjski dionici uključeni u proces planiranja. Dokumenti vezani za planiranje i upravljanje institucijskim djelatnostima sustavno se ažurira i definira na godišnjoj razini.
- Svi dionici ZŠEM-a ‘žive’ jednu od strateških smjernica institucije, koja glasi „posvećenost osiguravanju i unapređivanju kvalitete“. Povjerenstvo je tijekom vrednovanja dobilo jasne dokaze da se kultura kvalitete na ZŠEM-u razvija i odozgo prema dolje (*top-down*) i odozdo prema gore (*bottom-up*). Kultura kvalitete nije sadržana samo u institucijskoj dokumentaciji, nego je vidljiva na svim razinama i kod svih dionika. Isti tako, studenti se identificiraju s kulturom kvalitete ZŠEM-a; svjesni su da je njihovo mišljenje važno, a Visoko ih učilište kontinuirano poziva da daju svoje preporuke za poboljšanja. Slično je i s poslovnim partnerima te nastavnim i drugim osobljem.
- Internacionalizacija je jedna od ključnih strateških smjernica ZŠEM-a. Sve su odgovornosti vezane za ovaj strateški cilj jasno definirane; postoji učinkovita organizacijska struktura zadužena za godišnji plan te učinkoviti procesi odlučivanja i upravljanja, kojima se jamči praćenje i ispunjavanje strateškog plana. Kao i u svim drugim područjima djelovanja, preporuke unutarnjih i vanjskih dionika uzimaju se u obzir kod pripreme akcijskih planova i analize napretka u internacionalizaciji aktivnosti ZŠEM-a.

- Organizacijska struktura, odlučivanje i upravljanje procesima jasno su povezani s institucijskim ciljevima i akcijskim planovima.
- Stručno povjerenstvo pohvaljuje individualni pristup svakom pojedinom studentu. Ovo bi mogla biti i jedna od jedinstvenih ponuda vrijednosti ZŠEM-a kod promidžbenih i marketinških aktivnosti, uz mjerjenje ishoda učenja.

Razina razvijenosti: NAPREDNA FAZA

Preporuke:

- Razmotriti formiranje registra rizika svih organizacijskih procesa, kao i načine upravljanja i odgovornosti za upravljanje tim rizicima.

Zaključak je Stručnog povjerenstva da je Visoko učilište definiralo odgovarajuće ciljeve u svrhu ispunjavanja svoje misije. Uz to, ZŠEM kontinuirano definira procese i resurse koji su potrebi za ostvarivanje ovih ciljeva te svake godine identificira rizike i mogućnosti. Svim se unutarnjim i vanjskim procesima upravlja na način da se ispunjavaju institucijska misija, vizija i ciljevi. Ocjena je Stručnog povjerenstva da je SOK Visokog učilišta u ovome elementu vrednovanja u naprednoj fazi.

3.3. Provedba i praćenje

Provedba planiranih procesa; praćenje provedbe.

Zapažanja i zaključak:

- Procedure za provedbu i praćenje procesa Visokog učilišta definirane su temeljnom dokumentacijom sustava osiguravanja kvalitete (Priručnik za osiguravanje kvalitete na ZŠEM-u, siječanj 2019.)
- Iz misije i vizije Visokog učilišta izvedeni su ciljevi studijskih programa, a usklađivanje ciljeva provodi se na razini studija jednom godišnje (Izvješće o unutarnjem auditu ZŠEM-a, srpanj 2020.)
- Silabusi imaju jasno definirane općenite i specifične ciljeve koji se na godišnjoj razini mapiraju sa studijskim ciljevima (Assurance of learning report - AOL 2019.)
- Akcijski planovi prate postavljene ciljeve, a izvedeni su iz strateškog plana, vanjskog i unutarnjeg vrednovanja, s jasno iskazanim pokazateljima ostvarenja (Akcijski plan Odbora za kvalitetu 2020.)
- SOK uključuje unutarnje i vanjske dionike Visokog učilišta u provedbu i praćenje kvalitete (AOL sustav mjerjenja, sastanci Vijeća godišta)
- Postoje dokazi korištenja znanstveno-istraživačke djelatnosti u nastavnom procesu (kao npr. gejmifikacija, učinak novih tehnologija u nastavi), ali i uključivanje studenata koautora u člancima ili knjigama

- Strategijom razvoja znanstveno-istraživačke djelatnosti nastavnike se educira (kroz seminare i radionice) i potiče na praksu objavljivanja i istraživanja, dodatno se potiče znanstveni rad i objavljivanje kroz nagrade za nastavnike
- Postoje dokazi uvedenog sustava samovrednovanja nastavnog (360°) i nenastavnog osoblja kao dio indirektnih mjerena (AOL sustav)
- Postoji praćenje razvoja nastavnika i asistenata u znanstvenom zvanju, kao i individualni planovi razvoja (Faculty Development Plan - FDP i Tenure Track Plan - TTP), a voditelji katedri vremenski prate kada nastavnik treba ići u izbor u zvanje; dodatno se kroz individualizirani plan razvoja omogućuje dogovor o korištenju slobodnog studijskog semestra odnosno godine (sabbatical)
- Plan edukacija za nastavno i nenastavno osoblje izrađuje se godišnje, prate ga uprava (za nastavno osoblje) i Career centar (za nenastavno osoblje) - FDP i TTP
- Kao prednost studiranja na ZŠEM-u studenti vide povezanost Visokog učilišta s međunarodnim učilištima te mogućnost odlaska na studij u inozemstvo (Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti, 2016.)
- Realizacija jednog od strateških ciljeva Visokog učilišta, vezanog za održavanje međunarodnog konteksta, planirana je u Akcijskom planu Odbora za kvalitetu kroz niz aktivnosti kao što su: ERASMUS program, programe stručne prakse u inozemstvu, partnerski odnosi sa sveučilištima, održavanje kolegija na engleskom jeziku
- Ured za međunarodnu suradnju brine se i potiče studente i nastavnike na razmjenu organizacijom „Međunarodnog dana“, kao i prezentacijama na „Danim otvorenih vrata“ (International Office Report, December 2018., Increased mobility Matrix)
- Inozemni studenti u međunarodnoj razmjeni uključeni su u “Buddy” program (iskusan student ZŠEM-a postaje mentor inozemnom studentu)
- Informiranje studenata o programima omogućeno je na različite načine: kroz mrežne stranice, društvene mreže, brošure i letke, ali i kroz javno usmeno predstavljanje, a kao prednost studenti navode individualizirani pristup i dogovor (određivanje profila za studij na ZŠEM-u)
- Rezultati provedbe planiranih aktivnosti prate se i prezentiraju ključnim dionicima tijekom sastanka Upravnog vijeća te tijekom sastanaka nastavnika i administracije.
- Istraživačka i tehnološka suradnja s gospodarstvom ostvaruje se kroz ZŠEM Poslovnu akademiju (organiziranjem kratkotrajnih obrazovnih programa), poticanjem cjeloživotnog učenja, držanjem treninga i predavanja u Hrvatskoj od strane nastavnika ZŠEM-a, izravnim uključivanjem studenata u gospodarstvo kroz studentsku poduzetničku organizaciju (Next Junior Enterprise). Doprinos razvoju gospodarstva ZŠEM ostvaruje kroz akademsku i izdavačku djelatnost u području suvremene poslovne literature (dostupno studentima, menadžerima, poduzećima i široj poslovnoj javnosti). Nastavnici nastupaju u medijima, sudjelujući u raspravama i iznoseći znanje o gospodarsko-političkim temama,

sudjelujući na javnim tribinama, gostujućim predavanjima u međunarodnim i nacionalnim programima srednjih škola.

Prema navedenim zapažanjima, može se zaključiti da ZŠEM ima učinkovit sustav kvalitete koji se provodi i prati u svim fazama procesa i aktivnostima. Ciljevi su izvedeni iz misije i vizije, odnosno strateškog plana. Ciljevi imaju jasne pokazatelje ispunjenosti i redovito se prate. Za upravljanje aktivnostima postoji sustavno prikupljanje i analiziranje podataka, a na temelju provedenih analiza pristupa se poboljšanju sustava osiguravanja kvalitete.

Zaključak je Povjerenstva da je na ZŠEM-u kultura kvalitete u naprednoj fazi.

Razina razvijenosti: NAPREDNA FAZA

Preporuke:

- Nastaviti razvijati i unapređivati 360° sustav samovrednovanja nastavnog i nenastavnog osoblja.

3.4. Procjena

Evaluacija planiranih procesa i rezultata procesa u odnosu na definirane ciljeve; analiziranje i izvješćivanje o rezultatima procjene.

Zapažanja i zaključak:

- ZŠEM ima politiku osiguravanja kvalitete koja je dio strateškog upravljanja. S njome su upoznati i unutarnji (dokumenti objavljeni u Loomenu) i vanjski dionici (mrežne stranice, različiti događaji koje organizira Visoko učilište te sastanci pojedinih institucijskih tijela u čiji su rad uključeni vanjski dionici). Unutarnji dionici razvijaju i provode ovu politiku kroz definirane strukture i procese, uključujući u to i vanjske dionike (kroz rad različitih tijela, poput Etičkog povjerenstva).
- Dokumentirani su planovi realizacije, analize i akcijski planovi za konkretnе aktivnosti (Izvješće o unutarnjem auditu ZŠEM-a). Tijekom razgovora s alumnijima i predstavnicima poslovne zajednice, predstavljeni su neki primjeri sudjelovanja alumnija i drugih dionika u izradi dokumenata. ZŠEM je snažno povezan s poslovnom zajednicom, što se odražava i u činjenici da su predstavnici vanjskih dionika članovi u institucijskim tijelima, nastavnici, suradnici u zajedničkim projektima, kao i partneri u provedbi studentske prakse.
- Politike i procesi glavni su stupovi svakog holističkog sustava unutarnjeg osiguravanja kvalitete koji tvori ciklus trajnog unapređivanja i doprinosi odgovornosti visokog učilišta. On podržava razvoj kulture kvalitete u kojoj svi unutarnji dionici preuzimaju odgovornost za kvalitetu i angažirani su u osiguravanju kvalitete na svim institucijskim razinama. Uprava i zaposlenici su evidentno vrlo motivirani i uključeni u aktivnosti osiguravanja kvalitete. Vanjski

su suradnici dobro integrirani i uključeni u evaluacijske procese i procese odlučivanja. Kako bi se to olakšalo, politika osiguravanja kvalitete formalno je usvojena i dostupna svim dionicima. Politika odražava odnos između istraživanja, učenja i poučavanja te stručnog rada, uzimajući u obzir nacionalni kontekst u kojem ZŠEM djeluje, institucijski kontekst te strateški pristup. Institucijska struktura i procesi podupiru sustav osiguravanja kvalitete; uprava, nastavno i administrativno osoblje, kao i studenti i drugi dionici (poput predstavnika poslovne zajednice) preuzimaju svoj dio odgovornosti za osiguravanje kvalitete. Visoko učilište podupire akademski integritet i slobode, vodi računa o mogućnostima akademskih i drugih prijevara te sprečava sve vrste netolerancije i diskriminacije studenata ili zaposlenika. Politikom osiguravanja kvalitete podupire se uključivanje vanjskih dionika u postupke osiguravanje kvalitete.

- Izvješće unutarnjeg audita temelji se na različitim evaluacijama, što u većini slučajeva čine ankete, npr. studentske evaluacije predmeta / predavanja / nastavnika, Anketa o zadovoljstvu Studentskom službom, Anketa o zadovoljstvu radom među nastavnicima i administrativnim osobljem, Evaluacija Moodle tečajeva, Upitnik za alumnije o zapošljavanju i trajnom usavršavanju. Visoko učilište sustavno prikuplja i analizira podatke o studijskim programima i drugim aktivnostima. Ovaj je proces vrlo dobro integriran u unutarnji sustav osiguravanja kvalitete te odgovornim osobama omogućuje donošenje odluka na temelju kvalitetnih informacija o tome što funkcioniра dobro, a što zahtijeva dodatnu pažnju ili izmjene. Visoko učilište sustavno evaluira ključne pokazatelje učinka; profil studentske populacije, njihovo napredovanje kroz studij, stopu završnosti i odustajanja od studija, zadovoljstvo studenata programima, dostupne resurse za učenje i podršku studentima, karijerni put završenih studenata (ZŠEM održava vrlo dobre odnose s bivšim studentima, od kojih su neki i gostujući predavači). Kao što je već navedeno, primjenjuje se nekoliko različitih metoda prikupljanja podataka. Što se PDCA ciklusa tiče, valja napomenuti da su na ZŠEM-u i studenti i zaposlenici uključeni u povratno informiranje i analiziranje informacija te planiranje vezanih aktivnosti. Kod planiranja, predlaganja i prihvatanja novih i revidiranja postojećih studijskih programa, povratne se informacije traže od različitih grupa dionika. Povratne se informacije iz AOL-izvješća uključuju u postupak revizije postojećih programa. Temeljem tih izvješća, primjerice, u nekoliko su kolegija uvedeni dodatni analitički alati, kako bi se unaprijedila znanja i vještine studenata u tim područjima.
- Odbor za kvalitetu upravlja i prati sve aktivnosti osiguravanja kvalitete; u sklopu njega djeluje Tim za mjerjenje ishoda učenja i zatvaranje ciklusa kvalitete kroz kontinuirane promjene u programima (AOL tim) te Tim za indirektna mjerena (evaluacije). Visoko učilište koristi komplementarne metode prikupljanja informacija o kvaliteti, uključujući studentske ankete, ankete o zadovoljstvu nastavom, ankete o zadovoljstvu zaposlenika te anketiranje poslodavaca i alumnija. Visoko je učilište implementiralo sustav direktnih i indirektnih mjerena koje provodi Odbor za kvalitetu, a kojima se provjerava ostvaruju li

studenti ishode učenje te kakvo je studentsko opterećenje. Razina postignuća zadanih ishoda učenja provjerava se putem kolokvija i završnih ispita. Silabusi su studentima dostupni na Loomenu prije početka kolegija.

- Na svakome kolegiju nastavnici studente informiraju o njihovom napretku i uspjehu u ostvarivanju ciljeva kolegija. Ovo se mjeri praćenjem i ocjenjivanjem kolokvija, završnih ispita, seminara, sudjelovanja na predavanjima i studentskih projekata tijekom semestra. Sve ove informacije studenti mogu naći na LMS-u. Na nekim kolegijima, uz nastavnike uspjeh studenata ocjenjuju i članovi poslovne zajednice, a ponekad se provode i *peer-to-peer* evaluacije, gdje studenti ocjenjuju jedni druge. Na kraju svakoga semestra provodi se anonimno ispitivanje kvalitete nastave i nastavnika te zadovoljstva studenata provjerom njihova znanja i ocjenjivanjem.
- Visoko je učilište formaliziralo postupak internog vrednovanja (audita), s definiranim rasporedom, aktivnostima i odgovornostima. Razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete na ZŠEM-u kontinuiran je proces koji traje od njegova osnutka. Razvoj i funkcioniranje tog sustava pokazuju visoku kulturu kvalitete, o čemu svjedoči i uredna dokumentacija, a što su potvrđili i dionici tijekom razgovora. Dionici (studenti, nastavnici i drugi zaposlenici, poslodavci, alumniji, predstavnici poslovne zajednice) imaju i svjesni su svoje aktivne uloge u procesu osiguravanja kvalitete, koji je formaliziran i odgovarajuće reguliran, u skladu s nacionalnim (AZVO) i međunarodnim (ESG, AACSB) standardima kvalitete. Visoko učilište osigurava da interni auditori kontinuirano unapređuju svoje kompetencije kroz radionice i seminare.
- Potporu internom sustavu osiguravanja kvalitete čine relevantni dokumenti, politike i pravila, uključujući Politiku kvalitete, Pravilnik o praćenju, provjeri i unapređenju kvalitete na ZŠEM-u, Priručnik za osiguranje kvalitete, Pravilnik o upravljanju rizicima, Pravilnik o studiranju, Pravilnik o stručnoj praksi studenata, Pravilnik o vrednovanju rada asistenata i mentora, Pravilnik o stegovnom postupku, Etički kodeks. Ova dokumentacija pokriva sve aktivnosti ZŠEM-a; studijske programe, nastavni proces, podršku studentima, resurse za učenje, stručne i znanstvene aktivnosti, internacionalizaciju, itd. ZŠEM sustavno procjenjuje rizike pojedinih procesa. Na strateškoj razini, Visoko učilište koristi SWOT analizu. Na operativnoj razini, upravljanje rizicima regulirano je Pravilnikom o upravljanju rizicima.
- ZŠEM sustavno prati rezultate prethodnih vanjskih vrednovanja, priprema izvješća i prijedloge aktivnosti, uvodi mjere i prati ostvarivanje ciljeva. Primjerice, 2019. godine ZŠEM je vrednovan u svrhu nacionalne akreditacije (AZVO), ali i jedne međunarodne akreditacije (AACSB). U istome je razdoblju provedena i unutarnja prosudba. Preporuke iz sva tri vrednovanja uvrštene su u akcijski plan Odbora za kvalitetu za 2020. godinu (koji je predstavljen u Izvješću ZŠEM-a).
- Dionici su informirani o ishodima unutarnjih i vanjskih vrednovanja. Unutarnji se dionici informiraju mahom putem Loomena, dok se vanjski dionici informiraju putem web-stranica, na različitim događanjima (od kojih neke organizira Centar

karijera) te na sastancima tijela u čijem radu sudjeluju različiti dionici. Primjeri su rezultirajućih poboljšanja promjene u silabusima na temelju prijedloga dionika, uključujući više timskog rada na nekim kolegijima te više sadržaja iz područja prodaje na kolegijima iz marketinga.

- Visoko učilište ima razvijenu kulturu samovrednovanja i kontinuiranog poboljšavanja na svim razinama. Ova je visoka razina posvećenosti kulturi kvalitete bila evidentna na svim sastancima koje je Povjerenstvo provelo s upravom, unutarnjim i vanjskim dionicima.
- Visoko je učilište izrazito posvećeno razvoju i provedbi politika upravljanja ljudskim potencijalima (stalnim zaposlenima i vanjskim suradnicima), u skladu s načelima i standardima struke. Nastavno opterećenje i napredovanje nastavnika kontinuirano se analizira. Postupci zapošljavanja nastavnika proizlaze iz ciljeva razvoja Visokog učilišta i usklađeni su s relevantnim propisima. ZŠEM je definirao postupke imenovanja u nastavna i znanstvena zvanja, a svim su djelatnicima dostupni i njihovi individualni planovi napredovanja i profesionalnog razvoja. Primjeri su tih dokumenata Plan razvoja nastavnika (Faculty Development Plan - FDP), Plan individualnog napredovanja (Tenure Track Plan - TTP) te Plan edukacija za nastavno i nenastavno osoblje. ZŠEM redovito organizira radionice za stručno usavršavanje osoblja (koje su podjednako dostupne i zaposlenicima i vanjskim suradnicima). Budući da je zbog pandemije COVID-19 Visoko učilište prešlo na izvođenje nastave online, za nastavnike je organiziran niz radionica i webinara na temu nastavne metodologije u online okruženju. Što se edukacija za nenastavno osoblje tiče, dobar je primjer, ali i dokaz visoke razine fleksibilnosti u pogledu sadržaja edukacija za zaposlenike, edukacija iz kriznog menadžmenta tijekom pandemije COVID-19. Visoko učilište također primjenjuje samovrednovanje, vrednovanje kvalitete vlastitog rada i nagrađivanje. Povjerenstvo pohvaljuje model samovrednovanja 360° (o kojem je sva objašnjenja dobilo tijelom razgovora s dionicima).
- ZŠEM nastavnike šalje na seminare i konferencije u Hrvatskoj i inozemstvu kako bi usavršili vještine izvođenja nastave i metode ispitivanja. Tijekom sastanka s nastavnicima i vanjskim suradnicima, Povjerenstvo je dobilo informacije da ZŠEM kontinuirano ulaže u svoje nastavnike te da ih šalje na različite edukacije; o primjeni studija slučaja u nastavnom procesu, o radu s međunarodnim studentima itd. (svake godine po jedan nastavnik sudjeluje u programu International Faculty Development na IESE Business School – Universidad de Navarra; organiziraju se specijalizirane *in-house* radionice za nastavnike, npr. Writing Effective and Engaging Teaching Case Studies, i sl.). Nastavno je osoblje zadovoljno razvojnim mogućnostima koje im ZŠEM pruža (što je potvrđeno na sastancima s nastavnim osobljem i vanjskim suradnicima).
- Tijekom razgovora s upravom i zaposlenicima, navedeni su različiti primjeri edukacija i nagrađivanja. Kroz proces osiguravanja kvalitete razvidno je da je visoka posvećenost razvoju nastavnog osoblja (ulaganje u zaposlenike) jedan od četiri glavna strateška smjera na kojima se temelji Strateški plan i interni sustav osiguravanja kvalitete. Primjerice, sredstva namijenjena sudjelovanju na

konferencijama nisu ograničena, a svaki član ZŠEM-a može prijaviti istraživački projekt koji financira Visoko učilište. Ovo se odnosi i na zaposlene nastavnike i na vanjske suradnike. Kao što je navedeno u dokumentaciji, ali i u razgovorima, Visoko učilište također analizira profesionalni razvoj nenastavnog osoblja te procjenjuje učinak njihova profesionalnog usavršavanja.

- Redovito se analizira mobilnost studenata te prate trendovi vezani za studentsku mobilnost. Međunarodni ured redovito evaluira rezultate programa studentske mobilnosti. Studentima se također prezentiraju iskustva studenata koji su sudjelovali u programu mobilnosti. Visoko učilište analizira studentsku prolaznost, stopu završnosti te stopu odustajanja od studija. Sa studentima koji odustaju od studija provodi se temeljit razgovor kako bi se saznali razlozi za takvu odluku. Visoko učilište analizira zapošljivost diplomanata temeljem povratnih informacija iz upitnika za alumnije. Mobilnost nastavnog i nenastavnog osoblja također se analizira, a učinak mobilnosti se prati i vrednuje. Rezultati navedenih analiza dostupni su u Loomenu svim zaposlenicima i studentima, a o njima se informiraju i vanjski dionici.

Zaključak je Povjerenstva da se sustav osiguravanja kvalitete na ZŠEM-u periodički revidira i poboljšava na temelju redovitih unutarnjih i vanjskih vrednovanja u skladu s ESG-om te da se dionici pravovremeno informiraju o ishodima tih postupaka. Institucijski se procesi, a ponajprije njihova svrshodnost, vrednuju tijekom i po okončanju postupka, a rezultati tih evaluacija sustavno se koriste u planiranju i donošenju odluka. Kvaliteta rezultata procesa u potpunosti je rezultat skupnih napora na razini cijelog Visokog učilišta. Organizacijska je kultura vrlo kvalitetno usmjerena i odražava način rada na ZŠEM-u. Zaključak je Povjerenstva da Visoko učilište 'živi kvalitetu', kako u svakodnevnim aktivnostima, tako i na strateškoj razini institucijskog razvoja.

Razina razvijenosti: NAPREDNA FAZA

Preporuke:

- Visoko je učilište razvilo brojne dokumente, smjernice, pravila i sl. vezana za osiguravanje kvalitete. Preporuka je temeljito revidirati dokumentaciju te ispitati postoji li mogućnost da se neki od tih dokumenata objedine ili pojednostave, kako bi bili dostupniji što većem broju dionika.
- Razmotriti unapređivanje formalnog vrednovanja kompetencija stečenih tijekom studentske prakse na način da se pisana izvješća nadopune nekim drugim oblicima vrednovanja.

3.5. Poboljšanja, inovacije i utjecaj

Primjena mjera za poboljšanje temeljem rezultata evaluacije procesa; inovacije u procesima; utjecaj procesa osiguravanja kvalitete na razvoj visokog učilišta.

Zapažanja i zaključak:

- Unutarnja prosudba sustava osiguravanja kvalitete provodi se svake dvije godine, a posljednje izvješće provedenog SOK-a je iz 2019. godine i objavljeno je na LMS-u te je tako dostupno svim dionicima ZŠEM-a
- Reakreditacija Visokog učilišta provedena je u 2019. godini, a tada donesene preporuke sastavni su dio Akcijskog plana 2020.
- ZŠEM osigurava prikupljanje i analizu podataka relevantnih za poboljšanje internih procesa na svim organizacijskim razinama. To je dokazano dokumentima dostavljenim Povjerenstvu. Uz temeljne dokumente (Strateški plan ZŠEM-a, SWOT analiza, Politika kvalitete, Izvješće Povjerenstva za unutarnju prosudbu SOK-a, Akcijski plan 2020.), dostavljena je i dodatna dokumentacija (primjeri direktnog i indirektnog mjerjenja, samoevaluacije, primjeri izvješća o realizaciji nastave)
- Iz dostavljene se dokumentacije može zaključiti da ZŠEM djeluje u skladu s četiri stupa (snažna predanost razvoju nastavnika, posvećenost kvaliteti, internacionalizacija, snažne veze s poslovnom zajednicom), koji su ujedno i temelj misije, vizije i strategije Visokog učilišta
- Unatoč izvanrednim okolnostima prouzrokovanim pandemijom COVID-19, fokus na kvaliteti je i dalje temelj djelovanja Visokog učilišta. Poduzete su sve mjere da se nastavi ulaganje u dodatno educiranje nastavnika i administrativnog osoblja, održan je kontakt s poslovnom zajednicom koji se u određenoj mjeri provodi i u online obliku (Student Future Day proveden je online), uvedeni su obrasci praćenja nastave i tjedna izvješća o realiziranoj nastavi (Izvješće o realizaciji nastave, Skupno izvješće o nastavi realiziranoj na preddiplomskom odnosno diplomskom MBA studiju)
- Uvođenje rubrica kao instrumenta za mjerjenje i praćenje rada studenata i nastavnika primjer je inovacije na temelju izlaznih podataka SOK-a, a instrument se koristio i u samom Izvješću Povjerenstva za unutarnju prosudbu SOK-a (SOK Izvješće Povjerenstva za unutarnju prosudbu SOK-a, str. 6-23)
- Primjeri su nekih inovacija na temelju izlaznih anketa SOK-a: značajnije korištenje Excela na zahtjev studenata, mapiranje kolegija kako bi se osiguralo da se u svakom kolegiju obrađuje etika itd.
- Primjer mjera usmjerenih na povećanje stope prolaznosti i završnosti također se može povezati s rubricom koji uz silabus studentima daje informacije o definiranim ishodima učenja (koji se postavljaju za zadovoljavanje minimalnih kriterija) i sadržaju kolegija. Uz predavanja osigurane su i demonstrature, konzultacije i potrebna literatura kako bi se došlo do ciljane minimalne prolaznosti (75 %). Što se literature tiče, uz onu dostupnu na Loomenu studenti

nakon upisa dobivaju paket knjiga koji obuhvaća širu literaturu od one koju zahtijeva program.

- Prolaznost se prati i analizira od strane nastavnika, katedre i Vijeća godišta, na kojem se raspravlja o prolaznosti; ukoliko je potrebno, odlučuje se o promjenama u silabusu ili načinu održavanja nastave kako bi se ostvarili bolji rezultati, veća prolaznost i sl.
- Prema podacima prikupljenima iz razgovora s članovima uprave i administrativnim osobljem, od studija godišnje odustane oko 15 do 20 studenata. Pri pokretanju postupka za ispis s Visokog učilišta, razgovara se sa svakim studentom kako bi se saznali razlozi za donošenje takve odluke. Neki od najčešćih razloga za odustajanje su posao, neispunjena očekivanja od studija, finansijska situacija, itd.
- Kako bi se finansijski olakšalo studiranje, ZŠEM nudi više načina (natjecanja, programa i voucher-a) kako studenti mogu doći do finansijskih sredstava.
- Problem neispunjenih očekivanja od Visokog učilišta nastoji se riješiti individualiziranim pristupom pri samom upisu na ZŠEM, putem intervjeta, prijemnog ispita i kontakta s roditeljima potencijalnih studenata. Takav pristup osigurava da se student i prije početka studija upozna s onim što ga čeka i što će dobiti po završetku studija.
- Mjere usmjerene na povećanje zapošljivosti studenata najizraženije su u odnosu ZŠEM-a s poslovnom zajednicom i obveznom studentskom praksom. Fokusiranost na blizak odnos s poslovnom zajednicom kroz gostujuća predavanja, networking, praksi, organiziranje događaja poput Student Future Day (Dan karijera), kao i veza s vanjskim predavačima, osigurava studentima kontakt s poslovnom zajednicom i mogućnost zaposlenja za vrijeme studija, ali i u većini slučajeva sigurno radno mjesto po završetku studiranja.
- Osim suradnje s poslovnom zajednicom u Hrvatskoj, ZŠEM svojim unutarnjim i vanjskim dionicima osigurava kontakt i s poslovnom zajednicom u Europi. Na taj način djeluje u smjeru internacionalizacije i međunarodne aktivnosti Visokog učilišta.
- Visoka razina zapošljivosti se mjeri i prati kroz alumni bazu, koja preko izlaznih anketa omogućuje ZŠEM-u da prima povratne informacije o svojim bivšim studentima i tako prati njihovu uspješnost i nakon odlaska s Visokog učilišta. Vodeću ulogu u zapošljivosti ima Career centar, koji prikuplja i ažurira podatke o alumnijima, a posebno je za istaknuti da svoju uslugu pružaju studentima i alumnijima i nakon završetka studija kao pomoć u planiranju i razvoju karijere, traženju novog zaposlenja u Hrvatskoj ili inozemstvu.
- Iz Akcijskog plana 2020, a kao dio preporuka internog vrednovanja, proizišao je instrument za samoevaluaciju nastavnika (360° sustav samovrednovanja nastavnog i nenastavnog osoblja), koji omogućuje da se uz postojeću evaluaciju nastavnika od strane studenata i drugih zaposlenika dobije kompletan uvid i pregled nastavnikovog rada. Navedeni se evaluacijski instrumenti analiziraju, a o rezultatima se transparentno informiraju svi sudionici. Ovakav način svakom

nastavniku omogućuje da po određenim elementima evaluira svoj rad i odredi one elemente u kojima je potrebna promjena.

- Evaluacija nastavnika je transparentna i kritički postavljena kako bi se osigurala kvaliteta rada nastavnika i kontinuirani napredak, a i kako bi se pratilo ispunjenje ciljeva zadanih u FDP-u i TTP-u.
- Administrativno osoblje je također podvrgnuto evaluiranju od strane studenata i samih kolega te se kontinuirano prati rad svakog pojedinca. Ujedno se nenastavnom osoblju nudi mogućnost dodatnih izobrazbi i edukacija, koje financira i potiče samo Visoko učilište.
- Na svakoj razini organizacijske strukture i prema svakom dioniku osiguran je jednak pristup.

Visoko učilište temelji razvoj i unapređenje kvalitete svih djelatnosti na analizama i podacima koji se prikupljaju kroz aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete. Organizacija, provedba i učinkovitost svih aspekata SOK-a temelje se na dokazima u obliku direktnih i indirektnih mjerena i izvješća na svim organizacijskim razinama. Redovita provedba unutarnjeg i vanjskog vrednovanja prati se i analizira, a rezultati i preporuke se implementiraju u akcijski i strateški plan Visokog učilišta. Sustav osiguravanja kvalitete je koherentan i svrshodan.

Razina razvijenosti: NAPREDNA FAZA

Preporuke:

- Formalizacija zajednice alumnija i uključivanje u veći broj aktivnosti na Visokom učilištu.

4. Zaključak

Na temelju analize dokumentacije Visokog učilišta, razgovora s dionicima unutarnjeg SOK-a te drugih prikupljenih dokaza, Povjerenstvo je zaključilo da je SOK Zagrebačke škole ekonomije i managementa u sljedećoj fazi razvoja po pojedinim kriterijima Agencije:

- 1) Politika kvalitete: napredna faza;
- 2) Planiranje i upravljanje: napredna faza;
- 3) Provedba i praćenje: napredna faza;
- 4) Procjena: napredna faza;
- 5) Poboljšanja, inovacije i utjecaj: napredna faza.

Ocjene Povjerenstva navedene su i u Tabličnome prikazu vanjske prosudbe prema Kriterijima za audit (Prilog 5.1. ovoga Izvješća).

Povjerenstvo je u ovome Izvješću dostavilo i preporuke za iduće razdoblje, kako bi se osiguralo kontinuirano poboljšavanje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, a samim time i kvalitete svih aktivnosti Visokog učilišta.

Prijedlog Povjerenstva za vanjsku prosudbu Agenciji za znanost i visoko obrazovanje

Povjerenstvo smatra da sustav osiguravanja kvalitete vrednovanog Visokog učilišta **ispunjava** uvjete za dodjelu certifikata.

Povjerenstvo stoga predlaže Agenciji za znanost i visoko obrazovanje da Visokom učilištu izda certifikat za razvijen unutarnji sustav osiguravanja kvalitete na razdoblje od pet godina od datuma usvajanja ovoga Izvješća.

U Zagrebu, 15. 10. 2020.

Predsjednica Povjerenstva

Prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

5. Prilozi

5.1. Tablični prikaz rezultata vanjske prosudbe prema Kriterijima za audit



Elementi vrednovanja	Početna faza	Razvijena faza	Napredna faza
1. Politika kvalitete <i>Temelj procesa; opći smjer i ciljevi vezani uz kvalitetu svih aktivnosti i procesa kojima se ostvaruje misija visokog učilišta</i>	<p>Politika kvalitete predstavlja zajedničko poimanje kvalitete na razini visokog učilišta te je okvir za djelovanje na institucijskoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.</p> <p>Politika kvalitete sukladna je strateškom usmjerenu, misiji i viziji visokog učilišta i ostvaruje se u nekim djelatnostima i organizacijskim procesima.</p> <p>Pri kreiranju i prihvaćanju razvojnih politika VU djelomično se koriste informacije sustava osiguravanja kvalitete.</p> <p>Unutarnji i vanjski dionici nisu uključeni ili su nedovoljno uključeni u ovaj proces.</p>	<p>Politika kvalitete predstavlja zajedničko poimanje kvalitete na razini visokog učilišta; ona na odgovarajući način izražava opći smjer i ciljeve vezane uz kvalitetu svih aktivnosti i procesa te je okvir za djelovanje na institucijskoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.</p> <p>Politika kvalitete sukladna je strateškom usmjerenu, misiji i viziji visokog učilišta i ostvaruje se u temeljnim djelatnostima i organizacijskim procesima.</p> <p>Pri kreiranju i prihvaćanju razvojnih politika VU koriste se relevantne informacije sustava osiguravanja kvalitete.</p> <p>Unutarnji i vanjski dionici uključeni su u ovaj proces.</p>	<p>Politika kvalitete predstavlja zajedničko poimanje kvalitete na razini visokog učilišta; ona na odgovarajući način izražava opći smjer, ciljeve vezane uz kvalitetu svih aktivnosti i procesa, vrijednosti, etička načela i dobru praksu u osiguravanju kvalitete te je okvir za djelovanje na institucijskoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.</p> <p>Sustav osiguravanja kvalitete odražava strateško usmjerenje VU i relevantne i racionalne ciljeve, uz jasnu poveznicu strateških ciljeva s održivim razvojem društva u cijelini.</p> <p>Politika kvalitete jasno je vidljiva u svim djelatnostima i organizacijskim procesima.</p> <p>Pri kreiranju i prihvaćanju razvojnih politika VU koriste se relevantne informacije sustava osiguravanja kvalitete kako bi se stvorilo poticajno okruženje za daljnji razvoj.</p> <p>Unutarnji i vanjski dionici aktivno uključeni su u ovaj proces i doprinose razvoju sustava.</p>
2. Planiranje i upravljanje <i>Utvrđivanje ciljeva u svrhu ostvarivanja misije visokog učilišta; utvrđivanje sastavnih procesa i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje; utvrđivanje rizika i prilika; upravljanje procesima</i>	<p>U procesu planiranja djelomično se koriste informacije sustava osiguravanja kvalitete.</p> <p>Proces planiranja uključuje definiranje resursa, odgovornosti, rokova, rezultata, pokazatelja uspješnosti i načina izvješćivanja o realizaciji planova za neke aktivnosti visokog učilišta.</p> <p>Visoko učilište ima neke mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za ljudske resurse.</p> <p>Visoko učilište ima neke mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za materijalne resurse.</p>	<p>Relevantne informacije sustava osiguravanja kvalitete koriste se u procesu planiranja.</p> <p>Proces planiranja uključuje definiranje resursa, odgovornosti, rokova, rezultata, pokazatelja uspješnosti i načina izvješćivanja o realizaciji planova za temeljne aktivnosti visokog učilišta.</p> <p>Visoko učilište ima uspostavljene mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za ljudske resurse.</p> <p>Visoko učilište ima uspostavljene mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za materijalne resurse.</p>	<p>Relevantne informacije sustava osiguravanja kvalitete, uključujući i rezultate procjene rizika, koriste se u procesu planiranja.</p> <p>Proces planiranja uključuje jasno definiranje resursa, odgovornosti, rokova, rezultata, pokazatelja uspješnosti i načina izvješćivanja o realizaciji planova za sve aktivnosti visokog učilišta.</p> <p>Visoko učilište ima uspostavljene učinkovite mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za ljudske resurse.</p> <p>Visoko učilište ima uspostavljene učinkovite mehanizme prikupljanja i vrednovanja informacija vezanih za materijalne resurse.</p>

3. Provedba i praćenje <i>Provedba planiranih procesa; praćenje provedbe</i>	Sustav osiguravanja kvalitete pruža potporu praćenju kvalitete provedbe procesa i aktivnosti te ostvarenju prihvaćenih ciljeva. Prikupljaju se, analiziraju i koriste podaci za upravljanje nekim temeljnim aktivnostima VU. Procedure osiguravanja kvalitete potiču razvoj kulture kvalitete.	Sustav osiguravanja kvalitete pruža potporu praćenju kvalitete provedbe procesa i aktivnosti te ostvarenju prihvaćenih ciljeva. Osigurano je prikupljanje, analiziranje i korištenje podataka za upravljanje relevantnim aktivnostima VU. Procedure osiguravanja kvalitete potiču razvoj kulture kvalitete i nekih djelatnosti visokog učilišta.	Sustav osiguravanja kvalitete pruža potporu praćenju kvalitete provedbe procesa i aktivnosti te ostvarenju prihvaćenih ciljeva. Osigurano je prikupljanje, analiziranje i korištenje podataka za upravljanje svim aktivnostima VU. Procedure osiguravanja kvalitete rezultiraju razvojem kulture kvalitete i svih djelatnosti visokog učilišta (prema ESG-standardima).
4. Procjena <i>Evaluacija planiranih procesa i rezultata procesa u odnosu na definirane ciljeve; analiziranje i izvješćivanje o rezultatima procjene</i>	Sustav za osiguravanje kvalitete povremeno prolazi postupke unutarnjeg i vanjskog vrednovanja. Procesi VU vrednuju se tijekom i na kraju procesa. Kvaliteta rezultata procesa većim je dijelom temeljena na pojedinačnim naporima.	Sustav za osiguravanje kvalitete periodički prolazi postupke unutarnjeg i vanjskog vrednovanja te se djelomično revidira temeljem rezultata tih vrednovanja. Dionici se o tome pravovremeno izvješćuju. Procesi VU vrednuju se tijekom i na kraju procesa, a rezultati se koriste u planiranju i odlučivanju. Kvaliteta rezultata procesa uglavnom je odraz skupnih npora na razini VU.	Sustav za osiguravanje kvalitete periodički se revidira i unapređuje temeljem redovnih postupaka unutarnjeg i vanjskog vrednovanja u skladu s ESG- standardima, a dionici se o tome pravovremeno izvješćuju. Procesi VU vrednuju se tijekom i na kraju procesa u smislu svrshishodnosti, a rezultati se sustavno koriste u planiranju i odlučivanju. Kvaliteta rezultata procesa u potpunosti je rezultat sustavnih skupnih npora na razini VU.
5. Poboljšanja, inovacije i utjecaj <i>Primjena mjera za poboljšanje temeljem rezultata evaluacije procesa; inovacije u procesima; utjecaj procesa osiguravanja kvalitete na razvoj visokog učilišta</i>	Razvoj i unapređenje kvalitete nekih djelatnosti i procesa visokog učilišta temelje se na analizama i podacima prikupljenim kroz aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete. Postoje aktivnosti vezane uz provjeru učinkovitosti sustava za osiguravanje kvalitete. Provode se analize procesa unutarnjeg i vanjskog osiguravanja kvalitete. Sustav osiguravanja kvalitete nije u potpunosti koherantan.	Razvoj i unapređenje kvalitete temeljnih djelatnosti i procesa visokog učilišta temelje se na analizama i podacima prikupljenim kroz aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete. Učinkovitost nekih aspekata sustava za osiguravanje kvalitete utemeljena je na dokazima. Provodi se vrednovanje utjecaja procesa unutarnjeg i vanjskog osiguravanja kvalitete. Sustav osiguravanja kvalitete je koherantan.	Razvoj i unapređenje kvalitete svih djelatnosti i procesa visokog učilišta temelje se na analizama i podacima prikupljenim kroz aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete. Učinkovitost svih aspekata sustava za osiguravanje kvalitete utemeljena je na dokazima. Zajednički utjecaj koji procesi unutarnjeg i vanjskog osiguravanja kvalitete imaju na razvoj VU analiziraju se i prate. Sustav osiguravanja kvalitete je koherantan i svrshishodan.