



Izvešće o reakreditaciji Zagrebačke škole ekonomije i managementa

Zagreb

13. travnja 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 12. sjednici održanoj 11.1.2011. donio je odluku o imenovanju stručnog povjerenstva za provođenje reakreditacije Zagrebačke škole ekonomije i managementa u sljedećem sastavu:

1. **Dr. iur. Kerstin Berberich** (FH Joanneum, University of Applied Sciences, Graz) – predsjednica
2. **Prof. Rainer Stachuletz** (Berlin School of Economic and Law; State Bank of Vietnam) - član
3. **dr. sc. Vlado Brkanić** (Visoka škola za financijski menadžment, RRIFF) - član
4. **dr. sc. Ambroz Čivljak** (Američka visoka škola za management i tehnologiju u Dubrovniku) - član
5. **Đeni Paskojević**, studentica (Američka visoka škola za management i tehnologiju u Dubrovniku) - članica.

Sadržaj

Uvod.....	4
Kratki opis vrednovane institucije.....	5
Opis rada stručnog povjerenstva.....	6
Detaljna analiza na temelju standarda i kriterija za reakreditaciju.....	6
Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete.....	6
Studijski programi.....	8
Studenti.....	10
Nastavnici.....	12
Stručna i istraživačka djelatnost.....	15
Međunarodna suradnja i mobilnost.....	16
Resursi: Stručne službe, prostor, oprema i financije.....	18
Završno izvješće i preporuke stručnog povjerenstva.....	20
Prednosti.....	20
Nedostaci.....	20
Preporuke za poboljšanje kvalitete.....	21

UVOD

Kratki opis vrednovane institucije

Zagrebačka škola ekonomije i managementa osnovana je 2002. godine. Upisana je u Registar visokih učilišta na temelju odluke Ministarstva znanosti i tehnologije izdane 19. srpnja 2002.

Prema Dopusnici za obavljanje djelatnosti, djelatnost Zagrebačke škole ekonomije i managementa je:

- ustrojavanje i izvođenje stručnih i specijalističkih diplomskih studija iz ekonomije i managementa;
- ustrojavanje i izvođenje programa stalnog usavršavanja;
- održavanje stručnih skupova;
- pružanje savjetodavnih usluga trećima i
- izdavačka djelatnost.

Od ak. god. 2005./06. ZŠEM izvodi studijske programe temeljem dopusnice od 8. rujna 2005. godine i to:

- stručni studij ekonomije i managementa u trajanju od četiri godine i 240 ECTS bodova, i
- specijalistički diplomski stručni studij, MBA program u trajanju od jedne godine i 60 ECTS bodova.
- ZŠEM-u je 24. svibnja 2010. izdana i dopusnica za izvođenje specijalističkog diplomskog stručnog studija Ekonomija u trajanju od dvije godine i 120 ECTS bodova. Studij se još uvijek ne izvodi i tek treba krenuti s prvom generacijom studenata.

Djelatnost se odvija na adresi Jordanovac 110 u Zagrebu. Prvotno se nastava odvijala u prostorima kojih su vlasnici Kolegij Družbe Isusove i Filozofski fakultet Družbe Isusove. Razvojem, odnosno upisivanjem novih generacija na studij rasle su potrebe za prostornim kapacitetom tako da su ugovori o najmu mijenjani u svrhu proširenja prostornog kapaciteta s navedenim najmodavcima. Od 2008. godine za potrebe izvođenja nastave na specijalističkom diplomskom stručnom studiju sklapa se ugovor i

sa Župom Bezgrješna srca Marijina u čijim se prostorima danas odvija nastava na tom studiju.

Svi prostori u kojima se odvija nastava, kabineti nastavnika, prostorije administracije i dekanata, knjižnica, te uredi odjela podupirućih aktivnosti nalaze se na istoj adresi, u četiri zgrade koje zajedno s dvorištem i parkiralištem čine zatvoreni kampus.

Odjel računovodstva i financija ZŠEM-a od 2008. godine iz tih je prostora preseljen na novu lokaciju u Jandrićevu 12, Zagreb.

Broj zaposlenih nastavnika povećavao se sukladno potrebama nastavnih programa, a organizacija rada cijele Škole širila se osnivanjem novih službi, kao što su Ured za međunarodnu suradnju, Centar za karijere, Odjel za marketing i odnose s javnošću i Odjel za obuku upravljačkog kadra (*Executive Education*).

Opis rada stručnog povjerenstva

Stručno je povjerenstvo, u skladu s dokumentom *Postupak reakreditacije visokih učilišta*, analiziralo samoanalizu Zagrebačke škole ekonomije i managementa (ZŠEM) te 13. travnja 2011. posjetilo ovu instituciju.

Tijekom posjeta članovi stručnog povjerenstva su održali odvojene sastanke s upravom, nastavnicima, asistentima, studentima, predstavnicima različitih tijela i odbora te ostalim zaposlenicima i studentima, a obavili su i razgledavanje prostorija (predavaonica, knjižnice itd.) u skladu s unaprijed definiranim Protokolom posjeta. Ovi su sastanci pružili članovima stručnog povjerenstva izravan uvid u aktivnosti i radne uvjete na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa.

Tijekom studijskog posjeta, povjerenstvu su predani i dodatni izvori podataka:

Izvori dodatnih informacija

- Statut
- Pravilnik o radu
- Pravilnik o sistematizaciji
- Pravilnik o poslovnoj tajni
- Pravilnik o čuvanju, korištenju, odabiru i izlučivanju arhivskog i registarskog gradiva

- Pravilnik o radu porte
- Poslovnik o radu Centra za karijere ZŠEM-a
- Pravilnik o studiranju
- Pravilnik o uvjetima studiranja vrhunskih sportaša
- Pravilnik o organizaciji i izvođenju nastave stručnih studija
- Pravilnik o stegovnom postupku
- Kodeks ponašanja
- Pravilnik o diplomskom radu
- Pravilnik o završnom radu
- Pravilnik o studentskoj praksi
- Pravilnik o održavanju vježbi

Detaljna analiza na temelju standarda i kriterija za reakreditaciju

1. Upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete

- 1.1. Misija i vizija ove institucije su: 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 ZŠEM-a je postati prepoznatljiva kao vodeća škola ekonomije i managementa na području Republike Hrvatske, a i šire.

Strategija im nije dobro obrazložena u pisanom obliku. Od samog je osnutka postojala ideja o akreditaciji od strane AACSB-a, i visoko je učilište u ovaj proces ušlo čim je to postalo moguće, 2008. godine. Otad je "strategija" usmjerena na postizanje ovog cilja.

- 1.2. Organizacijska struktura kao i procesi jasno su opisani u pisanom obliku [usp. samoanaliza, str. 3-5 (organizacija) i drugi dokumenti (proces)]. Ovo je u skladu s ciljem dobivanja akreditacije AACSB-a.
- 1.3. Četverogodišnji stručni preddiplomski studijski program Ekonomije i managementa nosi 240 ECTS bodova i usklađen je s Bolonjskom reformom. Škola također izvodi i jednogodišnji MBA program koji nosi 60 ECTS bodova. MBA programi su osmišljeni prema potrebama studenata koji su diplomirali na četverogodišnjem programu iz područja ekonomije.

Diplomanti nekog drugog programa prvo moraju odslušati obvezni "pred-semestar" kolegija za ne-ekonomiste kako bi mogli slijediti program bez poteškoća.

Studenti koji su završili trogodišnji program mogu upisati MBA program ako završe četvrtu godinu preddiplomskog studija na ZŠEM-u. Potrebno je da ukupno prikupe 240 ECTS bodova (trogodišnji programi iz ekonomije na drugim visokim učilištima obično nose 180 bodova).

MBA program ne mora nužno biti zamišljen kao diplomski studij usklađen s programom preddiplomskog studija. MBA nije isto što i MSc ili MA.

Oba su programa usklađena s institucionalnom misijom i Bolonjskom reformom, kao i s Polaznim osnovama Hrvatskog kvalifikacijskog okvira.

1.4. Visoko učilište je uspostavilo učinkovite sustave osiguravanja i stalnog poboljšanja kvalitete kako bi kultura izvrsnosti obuhvatila sve vidove internih aktivnosti i odredila položaj visokog učilišta prema vanjskim dionicima. Ovo bi posebno mogao biti rezultat napora ove institucije u postupku stjecanja akreditacije AACSB-a.

1.5. Visoko učilište ima formalne mehanizme za praćenje kvalitete nastave i njezino unapređenje.

I ovo bi mogao biti rezultat napora da se stekne akreditacija AACSB-a [usp. samoanaliza: nastavne metode (timski rad, grupne i individualne analize studija slučaja i simulacije), predavači stručno i znanstveno napreduju u skladu s pravilima koja su trenutno na snazi u ZŠEM-u, str. 7-9; kvaliteta nastave na radnim mjestima izvan škole str. 29; veličina grupa studenata, str. 74; nastavni materijali str. 77].

1.6. Smatramo da je ZŠEM u potpunosti uspostavio i proveo formalna pravila za postizanje najviše razine etičnog ponašanja u obrazovnoj i znanstvenoj djelatnosti i te vrijednosti prenosi svojim studentima i djelatnicima.

Visoko učilište je blisko povezano s Družbom Isusovom (nastavnici/uprava, prostorije, knjižnica), što rezultira usmjerenošću na etičke vrijednosti, i etički kodeks se spominje i u misiji ZŠEM-a: Institucija ima kodeks ponašanja za studente kao i za nastavnike, te disciplinsko povjerenstvo za studente.

Štoviše, programi sadrže zasebne kolegije o poslovnoj etici, a etičke vrijednosti su zastupljene i u drugim kolegijima. ZŠEM također provodi istraživanja te organizira konferencije o ovoj i srodnim temama (usp. samoanaliza, str. 5 - 7.)

2. Studijski programi

- 2.1. Upisne kvote slabo uzimaju u obzir potrebe društva i prostor za održavanje nastave je prilično ograničen.

Stručni preddiplomski studijski program Ekonomije i managementa ima planiranu upisnu kvotu od 280 studenata, a MBA programi predviđaju upis 200 studenata. Godine 2010. bilo je ukupno $550+36=586$ diplomiranih i 53 nezaposlenih diplomiranih studenata, što predstavlja stopu nezaposlenosti od 9% (usp. samoanaliza, str. 21, 67). Iako visoko učilište obraća pažnju na održavanje nastave u malim grupama, osobito u kontekstu nedostatka prostora, ovo ne odražava nužno potrebe društva niti resurse visokog učilišta.

- 2.2. Ne postoje formalna pravila za vrednovanje i priznavanje prethodno stečenih kompetencija i kvalifikacija (usp. samoanaliza, str. 54).
- 2.3. Ishodi učenja studenata navedeni su na razini studijskog programa (usp. samoanaliza str. 7) a kolegiji (navedeni u nastavnom programu) jasno opisuju znanje i vještine diplomanata. Visoko učilište posjeduje svu relevantnu dokumentaciju (usp. samoanaliza, str.22-26).
- 2.4. Nastavnici na pojedinom studijskom programu osiguravaju da je provjera znanja studenata, bez obzira na njegovu vrstu, u skladu s utvrđenim ishodima učenja, da se provjerava cijeli spektar znanja te da se provjerava u skladu s razinom kvalifikacije (usp. samoanaliza str. 7-9, 11, osobito 12-16).
- 2.5. Povjerenstvo je utvrdilo da su ECTS bodovi dodijeljeni samo formalno: ni nastavnici ni studenti nisu upoznati s činjeničnom pozadinom sustava mjerenja ECTS-a (usp. samoanaliza, str. 26).
- 2.6. Kako ovo visoko učilište neprestano uspoređuje vlastitu djelatnost s nekolicinom visokih učilišta u SAD-u (Boler School of Business na John Carroll University) i Europi (Sveučilište u Ljubljani), sadržaj i kvaliteta svih studijskih programa udovoljavaju međunarodno priznatim standardima, čime se osigurava međunarodno priznanje kvalifikacija (usp. samoanaliza, str. 16). Jedino što nedostaje su nastavni sadržaji specifični za Hrvatsku. Također, potrebno je povećati opterećenje studenata - standardi bi trebali biti viši.
- 2.7. Prema samoanalizi, nastavnici odabiru nastavne metode koje su prikladne za materijal koji se poučava i pogodne za različite stilove učenja studenata. Nastavne metode potiču studente na samostalno učenje i vlastitu odgovornost [korištene metode uključuju rad u grupama, grupne i individualne analize studija slučaja i simulacije poput onih koje koriste najpoznatije poslovne škole u svijetu (usp. samoanaliza str. 9)].

Na jednom od kolegija čijoj je izvedbi stručno povjerenstvo prisustvovalo, predavao je vanjski suradnik (inače menadžer): njegova izvedba nije bila na razini visoke škole; u potpunosti je predavao ex-cathedra, bez ikakvih grafičkih prikaza, bez matematike, a studenti nisu čak ni pisali bilješke.

Povjerenstvu su opisane izvrsne nastavne metode, međutim povjerenstvo se tijekom studijskog posjeta nije imalo prilike o njima osvjedočiti.

- 2.8. Nastavnici na studijskom programu stavili su na raspolaganje odgovarajuću količinu dodatnih sadržaja, uključujući elektroničke baze podataka i druge izvore koji pomažu u stjecanju znanja: knjižnica je povezana preko CARNET-a i ima pristup nizu domaćih i međunarodnih baza (EBSCO, SCOPUS, WILEY-BLACKWELL, SPRINGER i OXFORD; ZŠEM plaća pretplatu za EMERALD; usp. samoanaliza, str. 146.)

Najpoznatiji, standardni udžbenici prevode se na hrvatski; nastavnici imaju obvezu razvijanja internetskog sučelja kao podrške kolegijima koje predaju; postoji dobar sustav za učenje na daljinu (WebCT). Međutim, oprema kao ni radno vrijeme knjižnice nisu zadovoljavajući.

- 2.9. Preddiplomski program obuhvaća dvije obvezne prakse (usp. samoanaliza, str. 27-28): dobro razrađen program prakse usklađen je sa sadržajem studijskog programa i uključuje sve relevantne elemente. Međutim, stručno je povjerenstvo iz razgovora sa studentima ustvrdilo da oni nisu pretjerano oduševljeni mogućnostima za primjenu i razvoj znanja koje su im pružene u sklopu obavljanja prakse.

- 2.10. Čini se da formalni postupci za predlaganje novih studijskih programa nisu definirani ni usvojeni.

Postoje postupci za praćenje inovacija i poboljšanja u sklopu postojećih studijskih programa (usp. samoanaliza, str. 26-27). Međutim, povjerenstvo je utvrdilo da je razina inovacije u sklopu studijskih programa niska: uglavnom se radi o programima preuzetima od sličnih škola u inozemstvu, uz dodatak matematike i statistike - koje su u Hrvatskoj dobro razvijene - te etike i filozofije, zbog povezanosti s Jezuitima.

3. Studenti

3.1. Prema izvješću o samoanalizi kao i informacijama koje je stručno povjerenstvo prikupilo tijekom posjeta, visoko učilište nudi sve relevantne informacije u promotivnim materijalima, informacijskim paketima te putem relevantnih medija i događanja (usp. samoanaliza, str. 55-59).

3.2. ZŠEM je otvoren svim studentima koji su završili srednjoškolsko obrazovanje, bez obzira na vrstu srednje škole koju su pohađali. Seleksijski proces pri upisu sastoji se od provjere znanja engleskog jezika i matematike, kao i pismenog i usmenog izražavanja kandidata, što se testira pomoću kratkog eseja i razgovora (usp. samoanaliza, str. 21-22). Kako je broj kandidata posljednjih godina porastao, moguće je pretpostaviti da se time podigla i kvaliteta upisanih studenata.

Kriteriji za upis kao i postupak upisa su javno objavljeni i dosljedno se primjenjuju. Nije navedeno radi li se redovita analiza njihove adekvatnosti s obzirom na postignuti uspjeh. Nije jasno je li postupak mijenjan tijekom posljednjih godina.

3.3. Kompetencije kandidata koje se vrednuju prilikom upisa su engleski, matematičke vještine, i vještine pisane i usmene komunikacije. Ovo je u skladu s kompetencijama potrebnima u budućim karijerama kandidata.

3.4. Visoko učilište nudi programe razmjene studenata, ljetnu školu, prilike za putovanja, sportove, PR klub i debatni klub, Investicijski klub (usp. samoanaliza, str. 60, 62-63). Studenti su prilično zadovoljni izvannastavnim aktivnostima koje im stoje na raspolaganju.

3.5. Osmišljeno je savjetovanje studenata: Povjerenstvo za praćenje rada studenata kontinuirano prati i analizira rad studenata, s osobitim naglaskom na onim studentima koji imaju poteškoća u izvršavanju svojih obveza. Povjerenstvo također sastavlja raspored individualnih savjetovanja za studente. Postoji i SPOT, mentorski program namijenjen brucosima. Temeljni su zadaci Centra za karijere ZŠEM-a pomoć pri planiranju nastavka karijere i samoprocjeni studenata, profesionalno savjetovanje, izrada analiza tržišta rada, zapošljavanje, organizacija stručnih praksi i suradnja s tvrtkama članicama *Career Business Cluba* pri pronalasku stručnih praksi ili poslova (usp. samoanaliza, str. 16, 65-66).

3.6. Proces procjene studenata je jasno definiran i provodi ga Povjerenstvo za praćenje rada studenata, dok Centar za karijere nudi studentima mogućnost samoprocjene. Što se studentskih prava tiče, postoji funkcija studentskog pravobranitelja, a moguće je kontaktirati i voditelje studija; postoje i anonimne ankete i evaluacije (usp. samoanaliza, str. 16, 65-67). Povjerenstvo nije uspjelo doznati više o formalnim mehanizmima prikupljanja povratnih informacija i mogućnostima žalbe.

3.7. Visoko učilište samo prikuplja statistike o zapošljivosti diplomanata koje se izrađuju na nacionalnoj razini. Odražavaju se i kontakti s alumnijima, no oni bi

trebali biti učestaliji a relevantne bi informacije trebalo češće prikupljati i osvježavati, osobito kad je riječ o trenutnim radnim mjestima alumnijs (usp. samoanaliza, str. 67-68, 70).

- 3.8. Povjerenstvu je rečeno, i od strane studenata, da studenti zaista sudjeluju u donošenju odluka i imaju dobru suradnju s upravom visokog učilišta. Izuzev spominjanja studentskog pravobranitelja, samoanaliza ne pruža daljnje informacije o ovom pitanju.
- 3.9. Kao što je spomenuto pod 3.1, prema izvješću o samoanalizi kao i informacijama koje je stručno povjerenstvo prikupilo tijekom posjeta, visoko učilište nudi sve relevantne informacije u promotivnim materijalima, informacijskim paketima te putem relevantnih medija i događanja (usp. samoanaliza, str. 55-59).
- 3.10. Studenti imaju mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja i predlaganja mogućih poboljšanja. Na ZŠEM-u se studente ne obavještava pravodobno o promjenama koje su uvedene na njihov zahtjev. Ne postoji formalan mehanizam pružanja povratnih informacija.

4. Nastavnici

- 4.1. Broj i kvalifikacije nastavnika u skladu su sa strateškim ciljevima visokog učilišta te na odgovarajući način pokrivaju temeljne discipline.

Ukupan broj od 42 stalno zaposlena nastavnika (od čega 7 profesora visoke škole, 9 viših predavača, 17 predavača i 9 asistenata) omogućava kvalitetu nastavnih aktivnosti, a stručno je osoblje stalno na raspolaganju studentima. S druge strane, velik broj vanjskih suradnika (6 profesora visoke škole, 7 viših predavača, 21 predavač, 2 asistenta, 2 profesora, 2 izvanredna profesora i 39 stručnih suradnika) osigurava studentima ZŠEM-a akademsko i stručno iskustvo stečeno na različitim, visoko cijenjenim institucijama u zemlji i svijetu.

Omjer profesora i studenata smanjio se s 1:36 u akademskoj godini 2005./06. na 1:31 u akademskoj godini 2009./10. Usporedi li se to s rastućim brojem studenata, može se vidjeti da je broj nastavnika rastao i više od potrebnog (usp. samoanaliza str. 71-74).

Ukratko, sastav i broj nastavnog osoblja ispunjava potrebe oba studijska programa i omogućava studentima usvajanje određenih vrijednosti, znanja i vještina u području ekonomije i poslovnog upravljanja. Povjerenstvo stoga drži da su broj i kvalifikacije nastavnika u skladu su sa strateškim ciljevima visokog učilišta te na odgovarajući način pokrivaju temeljne discipline.

- 4.2. Kako je već spomenuto pod 4.1., omjer profesora i studenata se smanjio sa 1:36 u akademskoj godini 2005./06. na 1:31 u akademskoj godini 2009./10. Usporedi li se to s rastućim brojem studenata, broj nastavnika rastao je i više od potrebnog (usp. samoanaliza str. 71-74, 84).

ZŠEM kontinuirano podržava svoje nastavnike u svim vidovima akademskog i pedagoškog napredovanja (npr. provodi se plan razvoja nastavnika - usp. samoanaliza, str. 81, 84).

ZŠEM sustavno ulaže u razvoj nastavnika kada je riječ o njihovim nastavničkim i istraživačkim kompetencijama. Politika razvoja ljudskih resursa u potpunosti je osmišljena i provodi se, a posebna se pažnja posvećuje mogućim umirovljenjima (tablica 4.4) i održivosti studijskih programa (tablice 4.3. i 4.4.)

- 4.3. Iz tablice 4.2. moguće je ustvrditi da najveći dio nastavnog opterećenja nose stalno zaposleni nastavnici, koji također predaju i najveći dio obveznih kolegija, dok vanjski suradnici uglavnom rade u timovima sa stalno zaposlenim nastavnicima ili predaju izborne kolegije (usp. samoanaliza, str. 72-73).

ZŠEM je dokazao da zapošljava dovoljan broj stalno zaposlenih nastavnika kako bi se osigurala kvaliteta i kontinuitet učenja. Ovo je potvrđeno i pozitivnim izjavama nastavnika i studenata s kojima je povjerenstvo tijekom posjeta razgovaralo o ovim pitanjima.

- 4.4. Općenito je teško definirati koji bi bio optimalan omjer stalno zaposlenih nastavnika i studenata. Prema regulativi koja je na snazi u Hrvatskoj, ovaj omjer ne bi smio biti iznad 1:30. Prema podacima OECD-a, svjetski je prosjek 1:15. U

najrazvijenijim zemljama ovaj omjer iznosi između 1:10 i 1:15. Najbolja svjetska visoka učilišta trude se održati ovaj omjer ispod 1:10.

Omjer nastavnika i studenata računa se prema *Pravilniku o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskih programa i reakreditaciju visokih učilišta* (NN 45/09), članak 6., stavak 3., koji navodi da omjer između ukupnog broja stalno zaposlenih nastavnika i ukupnog broja upisanih studenata ne smije biti veći od 1:30, pri čemu se broj redovitih studenata množi s koeficijentom 1, a broj izvanrednih studenata s koeficijentom 0,5. Dakle, omjer studenata i nastavnika na ovom visokom učilištu u skladu je s optimumom, kako je on definiran u Hrvatskoj.

- 4.5. Kako je već spomenuto pod 4.2., ZŠEM kontinuirano podržava svoje nastavnike u svim vidovima akademskog i pedagoškog napredovanja (npr., provodi se plan razvoja nastavnika - usp. samoanaliza, str. 81, 84).

Plan razvoja nastavnika sadrži predviđeno akademsko i stručno napredovanje svakog nastavnika u idućih pet godina i obuhvaća zvanja koja je potrebno steći kao i broj i vrstu publikacija koje pojedini nastavnik treba objaviti. Provedba plana provjerava se svake godine i redovita je tema sastanaka katedri. Plan uključuje i redovito te godišnje praćenje promjena u životopisima svih nastavnika i vanjskih suradnika, osobito kad je riječ o stečenim kvalifikacijama, intelektualnim dostignućima i drugim aktivnostima koje ukazuju na njihovo stručno i akademsko napredovanje.

Nastavnicima sa stručnim kvalifikacijama smatraju se oni s važnim postignućima u vlastitom polju rada. (Oni također moraju i ispunjavati sve zakonom propisane uvjete za izbor u nastavno zvanje).

Administrativno osoblje (ukupno 22 osobe) redovito pohađa stručne seminare, simpozije i programe cjeloživotnog učenja, a uprava ZŠEM-a (dekan, direktor i prodekani) redovito se obučavaju u području menadžmenta (usp. samoanaliza, str. 81, 143).

Sve ovo ukazuje na to da je ZŠEM u potpunosti izradio smjernice kojima se uređuje razvoj nastavnog, kao i administrativnog osoblja, te da pruža prilike za stručno usavršavanje u skladu sa svojom misijom.

- 4.6. Stručno je povjerenstvo detaljno upoznato s akademskim napredovanjem nastavnika na ZŠEM-u (usp. 4.5.).

Za posjeta visokom učilištu nastavnici su naveli sve oblike potpore koju dobivaju (stjecanje doktorata, sudjelovanje na konferencijama u inozemstvu, itd.) Povjerenstvo je steklo dojam da su svi iznimno motivirani i ponosni što rade na ZŠEM-u.

Razgovori s nastavnicima ukazali su na to da se spomenute procedure pravedno provode, i da postoji mogućnost žalbe kad je riječ o akademskom napredovanju. Nastavnike na ZŠEM-u sustavno se podupire u njihovom stručnom, akademskom i nastavnom razvoju i napredovanju.

- 4.7. Razgovori s nastavnicima jasno su ukazali na njihovo zadovoljstvo s uvjetima rada, i dokazali da je radno opterećenje pravedno raspodijeljeno, s jasnom raspodjelom zadataka koja obuhvaća nastavu, mentorski rad i konzultacije sa studentima. Umjereno nastavno opterećenje (tjedna norma od 9 sati), uravnotežena raspodjela radnog opterećenja između stalno zaposlenih nastavnika i vanjskih suradnika (obzirom na podatke prikazane u tablici 4.2.) i visoko motivirani zaposlenici omogućavaju uspješnu provedbu mnogobrojnih nastavnih i istraživačkih aktivnosti te konzultacija sa studentima (usp. samoanaliza, str. 73-82).
- 4.8. Na temelju samoanalize, a osobito posjeta visokom učilištu i razgovora sa zaposlenicima, stručno povjerenstvo smatra da je ZSEM u potpunosti posvećen potpunom angažiranju vlastitih zaposlenika u nastavnim aktivnostima te sprečavanju nastavnčkih obveza na drugim visokim učilištima koje bi ugrožavale njihov rad na matičnom visokom učilištu. Prema ugovorima o radu, nastavnici smiju raditi za druge poslodavce samo ako to odobri uprava visokog učilišta. Preuzimanje poslova za vanjske naručitelje bez dozvole uprave smatra se ozbiljnim kršenjem ugovora o radu i povodom za njegovo raskidanje (samoanaliza, str. 72).

5. Stručna i istraživačka djelatnost

- 5.1. Visoko učilište nema formalno usvojena pravila koja bi regulirala postojeće i planirane stručne i istraživačke aktivnosti, a kroz koja bi uspostavljalo svoje prioritete i postupke za provođenje istraživanja u skladu sa svojom misijom i strateškim planom.

Budući da ZŠEM nema takav strateški plan za istraživanje, svaki nastavnik provodi istraživanja u području vlastitog interesa.

Međutim, u sklopu gore spomenutog plana za razvoj nastavnika (usp. 4.5.) definirana su zvanja i kvalifikacije koja nastavnici trebaju steći, kao i vrste publikacije koje trebaju objaviti u predstojećem razdoblju. Provedba plana provjerava se svake godine i redovita je tema sastanaka katedri. Kako je istraživačko osoblje ujedno i nastavno osoblje, za pretpostaviti je da su teme istraživanja koja oni provode povezane s misijom visokog učilišta [usp., npr. samoanaliza str. 106-130 (sudjelovanje na konferencijama); str. 100-102 (znanstvena produkcija)].

- 5.2. Kako je već spomenuto (npr. pod 4.5, 5.1), visoko učilište provodi plan razvoja nastavnika koji se smatra prikladnim mehanizmom za osiguravanje učinkovitog odvijanja stručnih i istraživačkih aktivnosti. Osoblje dobiva podršku u vidu vremena koje im je osigurano za znanstveni rad i financiranja sudjelovanja na konferencijama.
- 5.3. Iako stručno povjerenstvo nije utvrdilo da postoji formalni plan istraživanja, jasno je da danas nužno da istraživački rad obuhvaća i suradnju s drugim strukovnim organizacijama i gospodarskim subjektima u zemlji i inozemstvu. U načelu, istraživački rad ZŠEM-a odgovara ovom opisu (usp. tablica 5.1, str. 93, str. 93-98). Kako bilo, potrebno je ojačati znanstvenu suradnju, kao i suradnju na projektima.
- 5.4. ZŠEM provodi stručnu suradnju, odnosno projekte s hrvatskim tvrtkama, poput održavanja tečajeva i obuka, znanstvenih rasprava, simpozija i konferencija. Smatra se da ove aktivnosti značajno doprinose kvaliteti rada (usp. samoanaliza, str. 91-92). Rezultati projekata često se objavljuju i time stavljaju na raspolaganje poslovnoj zajednici. Ovi su projekti usklađeni s misijom visokog učilišta, čemu u prilog govore novi projekti ugovoreni s istim klijentima ili u istom tematskom polju.

Međutim, stručno povjerenstvo predlaže da se uvede više strukture u stručnu suradnju i projekte koje provode zaposlenici ZŠEM-a.

6. Međunarodna suradnja i mobilnost

- 6.1. U sklopu međunarodne razmjene studenata studentima se pruža mogućnost boravka u inozemstvu u trajanju od jednog ili dva semestra, kao i kraćih boravaka na partnerskim institucijama tijekom ljetnog semestra. Prije odlaska na razmjenu, studentima su na raspolaganju savjeti i podrška Ureda za međunarodnu suradnju, dok voditelji godina studija savjetuju studente pri izboru kolegija koje će slušati na razmjeni.

U posljednje tri godine, 122 studenata ZŠEM-a sudjelovalo je u programima razmjene na partnerskim visokim učilištima (usp. samoanaliza, str. 142, fusnota). U sklopu programa Erasmus već je bilo studenata u odlaznoj mobilnosti.

Usprkos tome što je uočljiv pozitivan trend porasta međunarodnih aktivnosti, samo visoko učilište vidi još prostora za poboljšanja u tom polju. ZŠEM želi povećati studentsku mobilnost na barem 10% ukupnog broja studenata te planira uspostavu niza međunarodnih dodiplomskih i diplomskih programa s dvostrukim diplomama (usp. samoanaliza, str. 132).

- 6.2. Mobilnost nastavnika u posljednje tri godine prikazana je u tablici 6.1 (usp. tablica 6.3, samoanaliza, str. 141). Nastavnici su u inozemstvo odlazili kao gostujući predavači na stranim visokim učilištima, kao predavači na međunarodnim konferencijama ili kao sudionici u programima poslovne škole IESE. Dosad je petoro nastavnika ZŠEM-a sudjelovalo u programu za razvoj mladih nastavnika poslovne škole IESE.

Ova vrsta studijskih posjeta pruža nastavnicima uvid u nastavne metode na stranim visokim učilištima i priliku za razmjenu iskustava i mišljenja s inozemnim kolegama, kao i usporedbu hrvatskih studenata s njihovim kolegama u drugim zemljama.

Suradnja ZŠEM-a s visokim učilištima u inozemstvu odvija se i putem videokonferencija (usp. samoanaliza, str. 138).

Jedno od područja djelatnosti u kojima ZŠEM vidi potrebu za poboljšanjima su i međunarodne aktivnosti nastavnika (samoanaliza, str. 132). U posljednje tri godine, 19 je nastavnika posjetilo neko inozemno visoko učilište (usp. tablica 6.3, samoanaliza str. 142).

Visoko učilište ne vodi evidenciju o vrstama i učestalosti primjene iskustva stečenog u inozemstvu u aktivnostima zaposlenika.

- 6.3. ZŠEM je član organizacije udruženja za akreditaciju poslovnih škola AACSB (Association to Advance the Collegiate Schools of Business): ZŠEM aktivno doprinosi razvoju kvalitete obrazovanja u području ekonomije i poslovnog upravljanja, što je jedan od ciljeva AACSB-a, a postiže se, primjerice, predavanjem na konferencijama ili razmjenom iskustava i dobrih praksi. To je ujedno i jedino članstvo ovog visokog učilišta u nekoj međunarodnoj organizaciji. ZŠEM trenutno nema združenih programa, ali je sklopio niz bilateralnih ugovora

s visokim učilištima u inozemstvu (samoanaliza, str. 132 - 133).

- 6.4. Visoko učilište nudi kolegije na engleskom jeziku i koristi bodovni sustav ECTS, što su neki od osnovnih preduvjeta za privlačenje studenata iz inozemstva. U sklopu programa međunarodne razmjene, raste i broj studenata koji odabiru ZŠEM kao odredište dolazne mobilnosti, na preddiplomskoj kao i diplomskoj razini, bilo za kraću razmjenu, bilo da odlučuju završiti cijeli studij na ovom visokom učilištu.

U posljednje tri godine, 277 studenata ZŠEM-a sudjelovalo je u programima razmjene na partnerskim visokim učilištima (usp. samoanaliza, str. 142, fusnota). Stručnom je povjerenstvu rečeno da većina ovih studenata dolazi iz susjednih zemalja, odnosno jugoistočne Europe.

- 6.5. Kad je riječ o Programu EU za cjeloživotno učenje, ZŠEM-u je 2009. godine dodijeljena povelja Erasmusa (HR ZAGREB06). U sklopu programa Erasmus već je bilo studenata u odlaznoj mobilnosti.
- 6.6. Tijekom posjeta, kao i u samoanalizi, jasno je naglašeno da je ZŠEM razvio dobru međuinstitucionalnu suradnju u sklopu projekata EU, bilateralnih ugovora, združenih programa itd. (usp. samoanaliza, str. 103-142).

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

- 7.1. Knjižnica je ispod očekivane razine kad je riječ sadržaju naslova knjižničke građe i količini relevantne literature i časopisa, kao i u pogledu radnog vremena (usp. samoanaliza, str. 151).

Računala bi trebala biti novija.

Kad je riječ o prostoru, uredi nastavnika prilično su mali (tj. troje ih dijeli jedan prilično malen ured; u takvim uredima više nastavnika istovremeno održava konzultacije sa studentima). Također, neke od zgrada prilično su dotrajale, a takva je i informatička oprema u učionicama i knjižnici: povjerenstvo ih ne smatra udobnim prostorom za učenje (usp. samoanaliza str. 147-149, 152-155).

- 7.2. Nije primjenjivo.

- 7.3. ZŠEM osigurava opremu i tehničku podršku kako bi se osiguralo da se u svim aspektima organizacije ovog visokog učilišta u najvećoj mjeri mogu iskoristiti različite moderne tehnologije. Velik dio informatičke opreme ZŠEM-a otpada na moderne tehnologije koje se primjenjuju u nastavi. Ovakvu tehnološku opremu podržava i proces dobivanja certifikata AACSB-a (usp. samoanaliza, str. 141-147).

- 7.4. Visoko učilište je 2010. godine usvojilo "Pravilnik o praćenju, provjeri i unaprjeđenju kvalitete studija" (kojim se uspostavljaju centar za upravljanje kvalitetom i odbor za kvalitetu) kao i Akcijski plan za uspostavljanje ciklusa kvalitete za razdoblje od 2010. do 2015. godine (usp. samoanaliza str. 3, 8). Redovite interne i vanjske provjere kvalitete se obavljaju (ili bi se trebale obavljati) u skladu sa strateškim planovima i odlukama povezanima sa smjernicama i postupcima za unapređenje kvalitete.

- 7.5. Kao što je već spomenuto pod 7.1., povjerenstvo smatra da knjižnica ne odgovara standardima, osobito kad je riječ o kvaliteti i količini relevantne literature i časopisa i radnom vremenu.

- 7.6. Kako je spomenuto pod 4.4., omjer nastavnika i studenata smanjio se sa 1:36 u akademskoj godini 2005./06. na 1:31 u akademskoj godini 2009./10. i gotovo dosegao optimum definiran hrvatskim zakonima. Ovo bi mogao biti rezultat primjene zakona i konkurencije s državnim visokim učilištima, koja brane vlastitim zaposlenicima da predaju na privatnim visokim učilištima. Ovaj bi omjer trebalo pratiti u sklopu ciklusa kvalitete spomenutih pod 7.4.

Nenastavno osoblje na ZŠEM-u broji 22 zaposlenika, što znači da omjer nastavnog i nenastavnog osoblja na ZŠEM-u iznosi 6:1, dok je omjer studenata i nenastavnog osoblja otprilike 59:1 (usp. samoanaliza, str. 143). Ovaj bi omjer također trebalo pratiti u sklopu ciklusa kvalitete spomenutih pod 7.4. Nema dokaza da visoko učilište posvećuje ovom broju jednaku pažnju kao i broju nastavnika. Međutim, treba uzeti u obzir da je ZŠEM tek započeo s redovitim strateškim planiranjem.

- 7.7. ZŠEM sav prihod ostvaruje na tržištu; financijske aktivnosti ovog visokog učilišta u skladu su s financijskim planom, i uzimaju u obzir stabilnost i financijsku održivost visokog učilišta. Prioriteti visokog učilišta postavljeni su na sljedeći način: investiranje u ljudske resurse, poboljšanje nastavnih metoda, pa tehnologije i infrastrukture (usp. samoanaliza, str. 147-149, 152-155).

Stručno je povjerenstvo dojma da najviše nedostaje ulaganja u fizičku infrastrukturu (prostor, kantina, itd.)

4.3. Završno izvješće i preporuke stručnog povjerenstva Akreditacijskom savjetu

Prednosti

U cjelini gledajući, najdojmljivija značajka ove škole napori su usmjereni ka stjecanju akreditacije AACSB-a, što je projekt koji postoji od samog osnutka ove škole: kako je akreditacija AACSB-a poznata u cijelom svijetu, kao najstarija i najbolje prepoznata vrsta stručne/specijalizirane akreditacije koju može steći neko visoko učilište u području poslovnog obrazovanja, standardi ove akreditacije predstavljaju izazov pružateljima poslijesrednjoškolskog obrazovanja i navode ih da teže izvrsnosti i stalnom poboljšanju svojih poslovnih programa.

Ovo se održava u činjenici da većina investicija ZŠEM-a otpada na ljudske resurse i znanstvene metode, kao i u pažnji koja se posvećuje znanstvenom publiciranju stalno zaposlenih nastavnika.

Ovaj je napor također urodio time da se ova škola smatra jednim od vodećih visokih učilišta u Hrvatskoj, što je mišljenje koje dijele studenti iz Hrvatske ali i susjednih zemalja, kao i domaći poslodavci.

Nedostaci

Nekoliko područja na kojima su potrebna poboljšanja je već spomenuto u poglavlju 4.2., *Detaljna analiza na temelju standarda i kriterija za reakreditaciju.*

Iz perspektive stručnog povjerenstva, glavni je nedostatak manjak prostora i fizičke infrastrukture, koja nije najmodernija, a trebalo bi tome dodati i potrebu za boljom kantinom i kampusom.

Nadalje, oprema kao ni radno vrijeme knjižnice nisu zadovoljavajući (usp. 2.8 pod 4.2.)

Uskoro bi s radom trebao započeti dvogodišnji MBA program koji nosi 120 ECTS bodova. Trenutno nedostaje takav dvogodišnji program, osobito žele li se privući diplomanti s drugih visokih učilišta u zemlji i inozemstvu.

Nadalje, u budućnosti bi trebalo utvrditi korist od MBA programa usklađenog s preddiplomskim studijem, i vidjeti ne bi li u ovu svrhu bilo bolje uvesti diplomski program (MA).

Preporuke za unapređenje kvalitete

U skladu s gore navedenim, povjerenstvo preporuča dodatna ulaganja u infrastrukturu, knjižnicu (oprema, radno vrijeme) i kantu na kampusu.

Nadalje, potrebno je dodatno obučiti nastavnike i studente o pozadini sustava mjerenja ECTS-a (usp. 2.5 pod 4.2), a moglo bi se dodatno povećati i opterećenje studenata (kako je naveo i netko od studenata MBA programa).

Studenti imaju mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja i predlažu moguća poboljšanja. Na ZŠEM-u se studente ne obavještava pravovremeno o promjenama koje se uvode na njihov zahtjev. Ne postoji formalan, transparentan postupak prikupljanja povratnih informacija kad je riječ o reakcijama na studentske prijedloge za poboljšanje, odnosno žalbe studenata, i to bi moglo biti popravljeno, primjerice, pomoću WebCT sustava (usp. 3.10 u poglavlju 4.2).

Visoko bi učilište moglo razmisliti o koristi od plana istraživanja, budući da takvo nešto nije spomenuto u samoanalizi niti tijekom posjeta (usp. 5.3. u poglavlju 4.2).

Potrebno je ojačati međunarodnu suradnju i mobilnost studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja. Štoviše, isto navodi i samo visoko učilište. Također bi se mogla razmotriti korist od vođenja evidencije o vrsti i načinu na koji zaposlenici primjenjuju iskustva stečena u inozemstvu (usp. 6.1 i 6.2 u poglavlju 4.2).

Nadalje, ZŠEM bi trebao razmisliti o učestalijim kontaktima s alumnijima te o učestalijem prikupljanju informacija o njima.

Dodatni dokumenti

1. Protokol posjeta Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa (ZŠEM), Zagreb
2. Popunjen obrazac za procjenu kvalitete