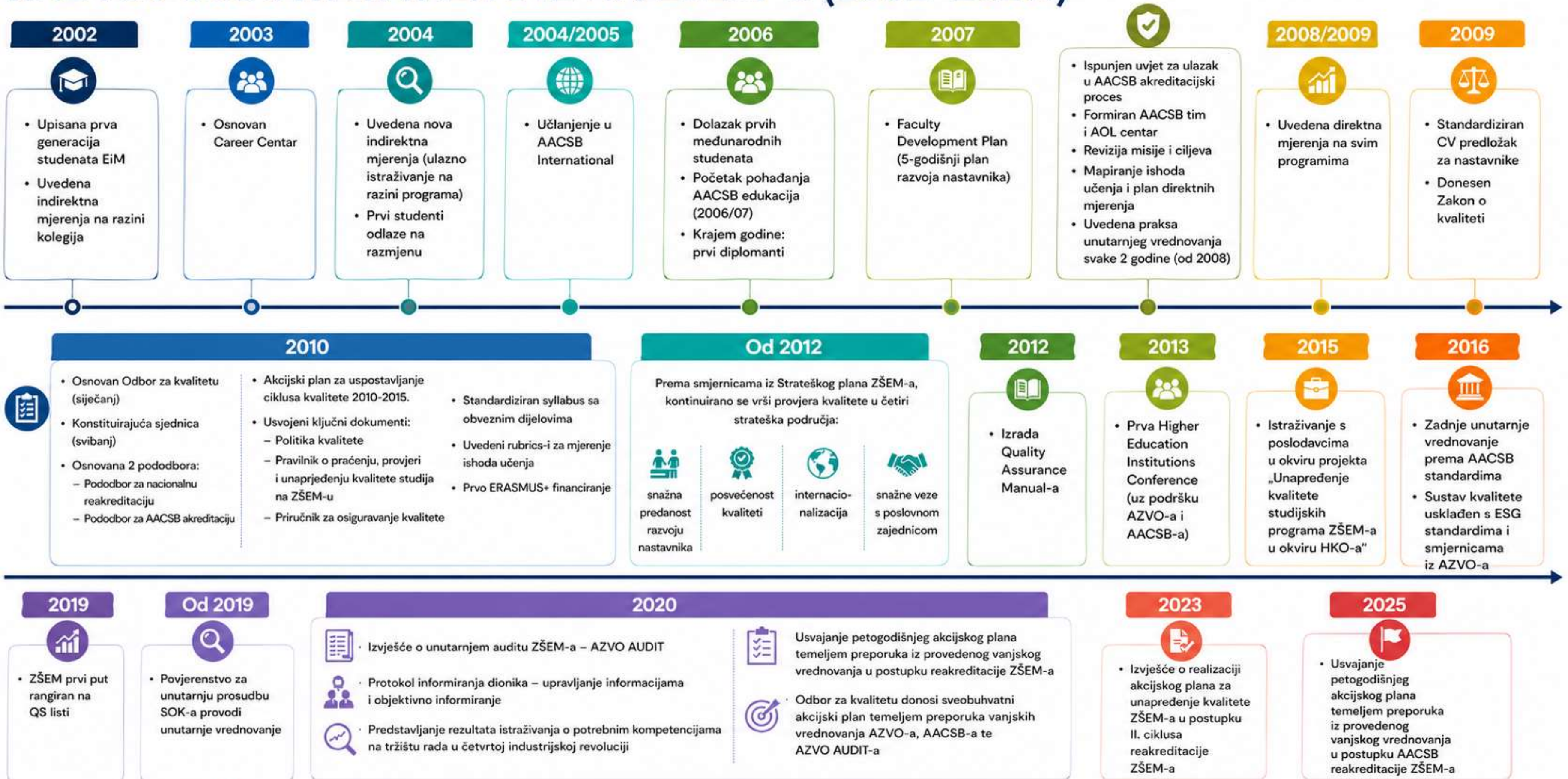


# Sustav osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete visokog učilišta – primjer dobre prakse veleučilišta: Zagrebačka škola ekonomije i managementa

**Prof.dr.sc. Maja Martinović, prof.struč.stud.**

**27. travanj 2026.**

# RAZVOJ SUSTAVA KVALITETE NA ZŠEM-U (2002–2025.)



# Vanjska vrednovanja ZŠEM-a – provedeni postupci i usvojeni dokumenti

## AKREDITACIJSKI KORACI ZŠEM-a (2011 – 2024)

Sustavno jačanje kvalitete kroz nacionalne i međunarodne akreditacije



# Organizacijska struktura



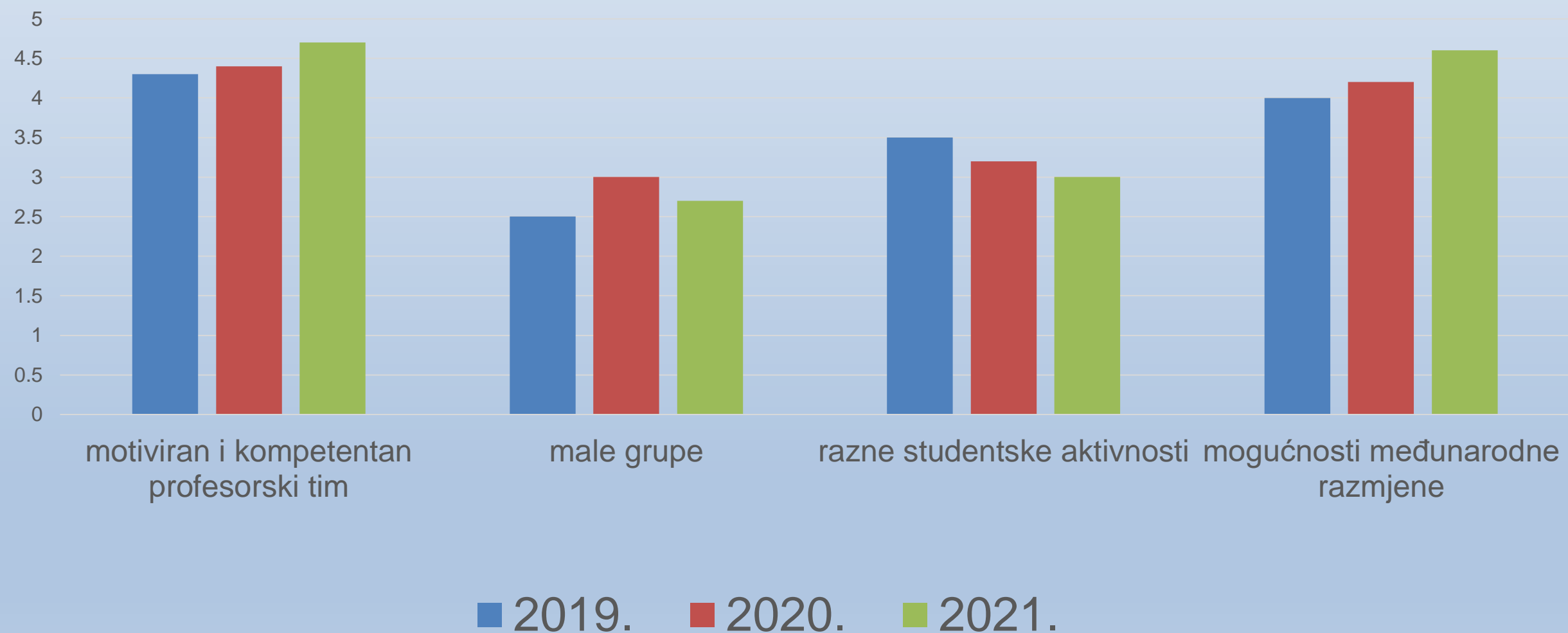
## Važni dionici

- Studenti
- Nastavnici
- Administrativno osoblje (*Studentska služba, knjižnica...*)
- Alumni
- Poslovna zajednica/poslodavci (*npr. članovi Programskog savjeta*)
- Predstavnicima strukovnih i profesionalnih udruženja (*npr. HUP*)
- Udruge (*npr. American Chamber of Commerce*)
- Šira javnost...

**Sudjelovanje u kreiranju i realizaciji misije!**

# Uključivanje dionika – povratne informacije putem istraživanja

SWOT – SNAGE institucije (2019.-2021.)  
- iz fokusnih skupina sa studentima



# Komunikacija s dionicima

- Protokol informiranja dionika ZSEM-a
- FILE  
Protokol informiranja dionika ZSEM-a rujan 2020
- FILE  
Dopune Protokola informiranja dionika ZSEM-a veljača 2021
- FILE  
Izvešće Povjerenstva za unutarnju prosudbu SOK-a
- FILE  
ZAVRŠNO IZVJEŠĆE AUDITA - ZSEM
- FILE  
Katalog organizacijskih procesa
- FILE  
Book of ZSEM POLICY
- FILE  
Kodeks ponašanja ZSEM-a
- Zapisnici Odbora za kvalitetu
- Akcijski planovi

Dashboard > My courses > Kvaliteta (ZSEM\_22/23)

- General
- Assessment of learning
- Domaća reakreditacija 2019
  - FOLDER  
Prezentacije s radionice - AZVO, 10.10.18.
  - FOLDER  
Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG)
  - FILE  
Samoanaliza ZSEM-a 2019.
  - FILE  
AZVO završno izvješće reakreditacija 10.02.2020.
- Sustav osiguravanja kvalitete
  - FILE  
Izvešće AUDIT ZSEM
  - FILE  
Izvešće Povjerenstva za unutarnju prosudbu SOK-a

## Loomen

Fakulteti | Moja naslovnica | Moji e-kolegiji | Zahtjev za novim tečajem | Upute | Priručnik

Moja naslovnica > E-kolegiji > Visokoškolske ustanove > zsem.hr > Oglasna ploča za studente (ZSEM\_22/23)

- Opći dio
- Nastavne aktivnosti
- Studentska služba
  - Preuzmite mapu
  - Pravilnici
    - Kodeks ponašanja
    - Potvrda o obavljenoj stručnoj praksi
    - Pravilnici o obavještanju studenata nakon podnošenja molbi
    - Pravilnik o ECTS bodovima
    - Pravilnik o izradi i obrani završnog rada\_preddiplomski stručni studiji
    - Pravilnik o stegovnom postupku
    - Pravilnik o stručnoj praksi
      - Pravilnik stručna praksa EIM 2021.pdf
      - Pravilnik stručna praksa PME 2021.pdf
      - Pravilnik stručna praksa PPE 2021.pdf

### Komentari i prijedlozi za poboljšanje - zaposlenici (predavači, asistenti i administracija)

Ovaj obrazac bit će kontinuirano dostupan za sve sugestije, komentare i prijedloge za poboljšanje od strane svih zaposlenika ZSEM-a. Molimo vas da ga koristite kada god imate potrebu dati vrijednu i konstruktivnu povratnu informaciju. Možete se potpisati nakon vaše povratne informacije ili je ostaviti anonimnom. Tim za evaluacije

ivona.skreblin@zsem.hr (not shared) Switch account

Što biste trenutno pohvalili na ZSEM-u?

Your answer

Što je trenutno problem/izazov na ZSEM-u?

Your answer

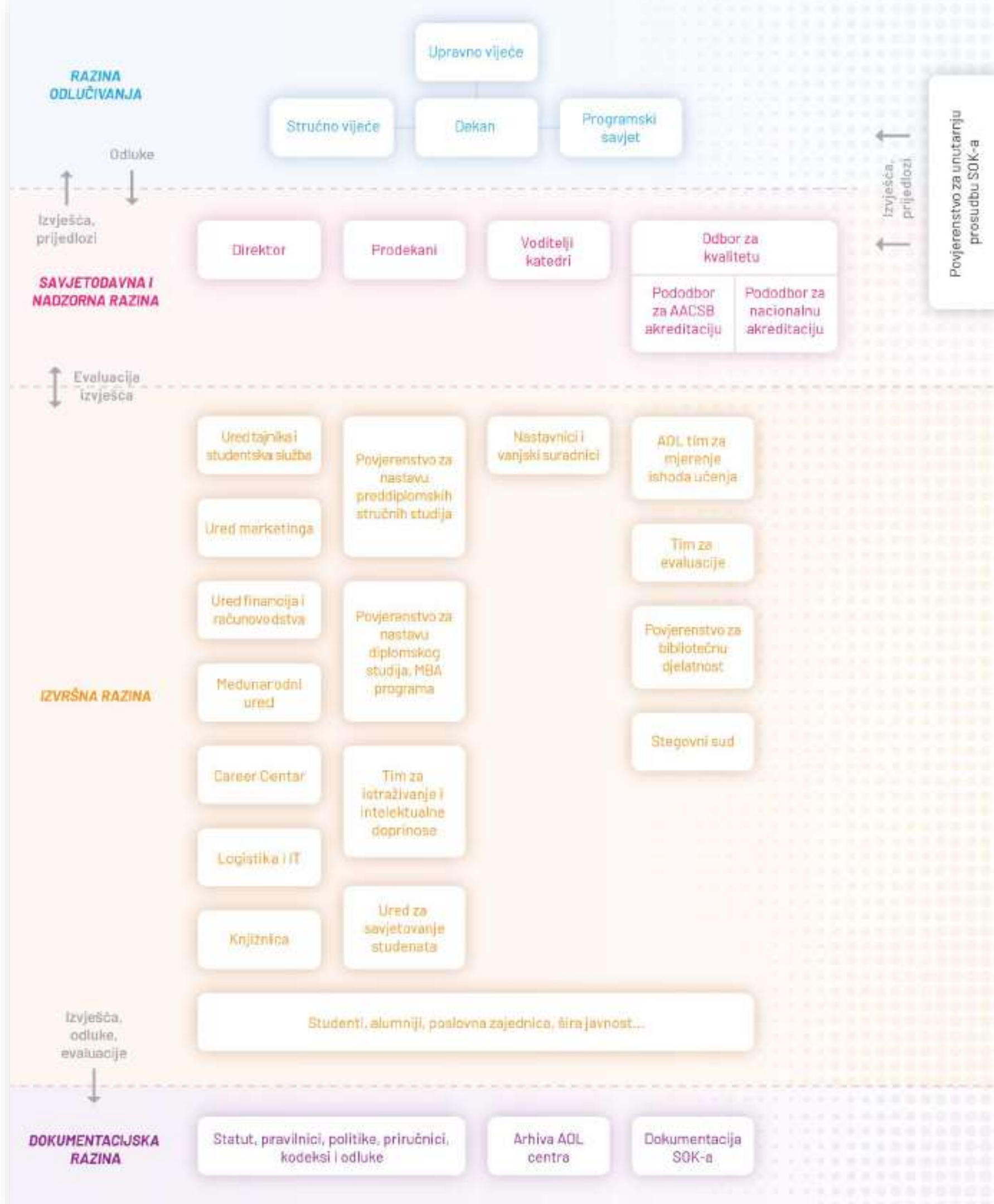
Opišite svoj prijedlog za poboljšanje (i potpišite se ako želite):

Your answer

- Obavijesti
- AACSB
- Assessment of learning
  - Rubrics
  - Report
  - Examples of syllabus
  - Goals and objective
  - Informacije o Assessment of learning projektu
  - Pomoć oko kontroliranja i prikupljana feedback-a
  - Prezentacije sa sastanka AOL
- Research
  - Pozivi za konferencije, časopise, itd.
  - Mini projekti
  - Otvoren je stalni natječaj za ZSEM-ove mini-projekte.
  - Popunjen template iz privitka slati na karmela.aleksic@zsem.hr.
  - Pristup znanstvenim bazama
- Festival znanosti
  - 6. Festival znanosti - 18.02.19.
  - Prijave na 6. Festival znanosti
  - 5. Festival znanosti - 19.02.18.
  - 4. Festival znanosti - 20.02.17.
- Intellectual contributions
  - FDP 2008-2017.
- CV
  - AACSB format
  - EU format - engleski
  - EU format - hrvatski
- Domaća reakreditacija 2019
  - Prezentacije s radionice - AZVO, 10.10.18.
  - Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG)
- Latest announcements
  - AACSB - Održan 6. Festival znanosti - Prezentacije + link na facebook 19 Vel, 13:40 Karmela Aleksic Maslač
  - AACSB - 6. FESTIVAL ZNANOSTI, ponedjeljak 18.02.19., Franck, 11:15-16:30 17 Vel, 17:57 Karmela Aleksic Maslač
  - AACSB - 6. Festival znanosti - potvrditi svoj dolazak 13 Vel, 12:08 Karmela Aleksic Maslač
  - AACSB - Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG) 11 Vel, 09:20 Karmela Aleksic Maslač
  - AACSB - Predaja ažuriranih životopisa, Google Scholar, CROSBİ - HITNO 1 Vel, 16:18 Karmela Aleksic Maslač
  - Older topics ...
- Upcoming events
  - There are no upcoming events
  - Go to calendar...
- Recent activity
  - Activity since Srijeda, 20 Veljača 2019, 2:33
  - Full report of recent activity...
  - No recent activity

Loomen - kolegij *Kvaliteta* – za nastavnike i studente

# Shematski prikaz sustava osiguranja kvalitete (SOK-a) na ZŠEM-u



# Dokumenti SOK-a

- dostupni su na LMS-u – kolegij AACSB

<https://loomen.carnet.hr/course/view.php?id=6544>

- dostupni su na mrežnim stranicama ZŠEM-a

<https://www.zsem.hr/o-nama/kvaliteta/>

# Strateški i akcijski plan

## Strateški plan – Ciljevi i mjere učinka

### Strateška smjernica koja proizlazi iz misije – Razvoj nastavničkog kadra

Strateški cilj	Aktivnost i očekivani ishod	Pokazatelj	Petogodišnji cilj	Ishod realiziran u periodu 2021-2025.
----------------	-----------------------------	------------	-------------------	---------------------------------------

## Akcijni plan temeljem preporuka iz provedenog vanjskog vrednovanja u postupku reakreditacije / audita

Vrsta vrednovanja, postupak, nadležna institucija	Preporuka	Aktivnost	Pokazatelj	Odgovornost	Rok	Realizacija
AZVO - audit						

Strong Commitment to faculty development				
Strategic goal	Strategic action/plan and expected outcomes	Indicator	5 years target	Outcomes realized in the period 2015. – 2018.
Continuous investment in faculty development	Faculty management and support processes	Number of faculty members on PhD programs	Each year one assistant is enrolled in a PhD program	9
	Maintaining qualification ratios	New knowledge consistent with doctoral theses that support mission (Yes/No)	All young faculty choose their doctoral theses on topics that support the ZSEM mission	Yes
		Financial support and less workload for young faculty (Yes/No)	Faculty enrolled to PhDs have 25% fewer teaching hours and free days to go to study where ZSEM financially supports them	Yes
	Increasing number of qualified faculty	Number of qualified new faculty members	Announce academic appointments on yearly basis	6
	Maintaining number of faculty with a PhD, MBA, MA, MSc.	Faculty participation in training, development and educational programs (Yes/No)	Faculty members have participated at least in one of the training, development and educational programs	Yes
	Turnover rate	Faculty Management System (FDP) (Yes/No)	Faculty members need to fulfill individual goals that have been set to them	Yes

Vrsta vrednovanja, postupak, nadležna institucija	Preporuka	Aktivnost	Pokazatelj	Odgovornost	Rok	Realizacija
Vanjsko vrednovanje, Reakreditacija, AZVO	1.1.1. Razmotriti kako sustavnije upoznavati studente s rezultatima vrednovanja i sa Samoanalizom.	Redovito objavljivanje rezultata vrednovanja studentima	Objavljena Samoanaliza i Izvješća vrednovanja	Odbor za kvalitetu	Ožujak 2020.	Realizirano Loomen Kvaliteta; Mrežna stranica ZSEM
	1.1.2. Postoji potreba za unapređenjem ocjenjivanja stručne prakse provjerom stečenih kompetencija studenata, koje se trenutačno temelji samo na pismenim izvješćima.	Analiza i utvrđivanje metoda vrednovanja te izrada rubrica; diseminacija informacija i edukacija dionika	Utvrđene metode vrednovanja; izradeni rubrici; obavljene edukacije svih uključenih dionika	Odbor za kvalitetu, AOL tim za mjerenje ishoda učenja, Career Centar	Lipanj 2022.	
	1.1.3. Visoko učilište steklo je dosta novih znanja putem mobilnosti nastavnika, no praćenje prijenosa znanja i iskustva iz nastavničke mobilnosti na studij nije disperzirano te često ostaje u krugu suradnika izravno uključenih u određenu aktivnost.	Unapređenje procesa praćenja mobilnosti nastavnika; uvođenje obrasca i obveza izvještavanja; diseminacija informacija i edukacija dionika; ažuriranje Protokola informiranja dionika ZSEM-a	Izraden obrazac; transfer znanja dionika koji su sudjelovali u mobilnosti; ažuriran Protokol informiranja dionika ZSEM-a	Međunarodni ured, Career Centar, predstojnici katedri, Službenik za zaštitu osobnih podataka, Službenik za informiranje	Svibanj 2021.	

## Kontinuirano unapređenje – planovi uključuju preporuke vanjskih i unutarnjih vrednovanja

*Primjer akcijskog plana Odbora za kvalitetu 2020. godine sa uključenim preporukama vrednovanja (izvadak iz cjelovitog Plana)*

Ključna strateška područja	Akreditacija	Preporuka	Odgovornost	Akcija/Plan ZSEM-a	Budžet
Internacionalizacija	AZVO	Razvoj detaljnijeg akcijskog plana o temama za znanstvene i istraživačke aktivnosti.	Tim za istraživanje i intelektualne doprinose	Listopad 2020.	Tekući rashodi
	Interno vrednovanje	Potrebno je provesti imenovanje ECTS koordinatora.	Ured Tajnika, Međunarodni ured	Svibanj 2021.	Tekući rashodi
Snažna predanost razvoju nastavnika	AACSB	Poboljšanje definicije kvalifikacija za znanstveno nastavno osoblje i nastavno osoblje iz prakse.	Tim za istraživanje i intelektualne doprinose,	Lipanj 2021.	Tekući rashodi
Posvećenost kvaliteti	Interno vrednovanje	Kreiranje instrumenta za samoevaluaciju nastavnika i uspostava mjerenja.	Tim za evaluacije	Srpanj 2020.	Tekući rashodi
	Interno vrednovanje	Objava Zbornika intelektualnih doprinosa na mrežnim stranicama.	Tim za istraživanje i intelektualne doprinose,	Srpanj 2020.	Tekući rashodi

*Izvadak iz izvješća o unutarnjoj prosudbi – primjer rubrica putem kojeg se ocjenjivala usklađenost sa ESG standardom*

Ocjena usklađenosti s ESG standardima							
RB	ESG standard/aktivnosti ZSEM-a	Razina usklađenosti					Zapažanje/preporuka Povjerenstva
		nije uspost.	uspost.	implem.	djel. učink.	potp. učink.	
8.	Informiranje javnosti						DJELOMIČNO UČINKOVITO
8.1	ZSEM ima Protokol informiranja dionika koji propisuje protok informacija prema svim dionicima.			X			Na ZSEM-u postoji uspostavljen tjele informacija, ali nije formalno propisan na transparentan način. ZSEM je prepoznao i definirao potrebu propisivanja protoka informacija prema svim dionicima te je u aktivnost u tjele. Povjerenstvo preporučuje provođenje započete identificirane aktivnosti u potpunu provedbu te donošenje Protokola informiranja.
8.2	Javno su objavljene podaci o ZSEM-u (temeljni pravni akti, podaci o ustroju i djelatnicima uz kontaktne podatke i dr.).					X	Podaci su javno objavljene na mrežnim stranicama (www.zsem.hr).
8.3	Statut, pravilnici, upute i kriteriji koji se odnose na rad ZSEM-a javno su dostupni.					X	ZSEM ima objavljene i dostupne svim dionicima temeljne, pravne akte i natječaje na mrežnim stranicama (https://www.zsem.hr/akti-i-natjecaji).

# Strateške smjernice koje proizlaze iz misije

## MISIJA

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

*Razvoj nastavničkog kadra*

*Posvećenost kvaliteti  
nastavnog procesa*

*Međunarodna suradnja*

*Suradnja sa poslovnom  
zajednicom*

# PLAN - DO - CHECK - ACT

## Razvoj nastavničkog kadra

1	Planiranje potrebnih kadrova Plan edukacija, publikacija i smjernice
2	Uključivanje svih nastavnika Diseminacija i izvršavanje plana
3	Kvalitativna i kvantitativna analiza
4	Prijedlozi za poboljšanja Povratne informacije i izrada novog plana

### 1. PLAN

IDENTIFIKACIJA problema i  
OTKRIVANJE uzroka  
PLANIRANJE poboljšanja  
KREIRANJE plana aktivnosti

### 2. DO

UKLJUČIVANJE svih  
dionika  
IZVRŠAVANJE plana

### 3. CHECK

ANALIZIRANJE radi provjere ide li  
sve po planu i je li se ostvario  
očekivani rezultat

### 4. ACT

OSTVARENO

NIJE OSTVARENO

OSVRT na ono što  
se može promijeniti  
POKRETANJE novog  
ciklusa

**PROBLEM RIJEŠEN**

DIJELJENJE dobre prakse  
STANDARDIZIRANJE  
procesa

# Razvoj nastavničkog kadra – povezanost između misije i osobnih ciljeva

VAŽNI DIONICI

## Nastavnici

- Intelektualni doprinosi (istraživanja, radovi, knjige, projekti ....) ... **u skladu s ishodima učenja?**
- Plan publiciranja i smjernice
- Preporučena lista časopisa... **u skladu sa misijom**
- Konferencije
- Edukacija nastavnika
- Konzalting i rad sa poslovnom zajednicom
- Aktivnosti izvan nastave i istraživanja

# Plan razvoja nastavničkog kadra po katedrama

**PLANIRANJE**

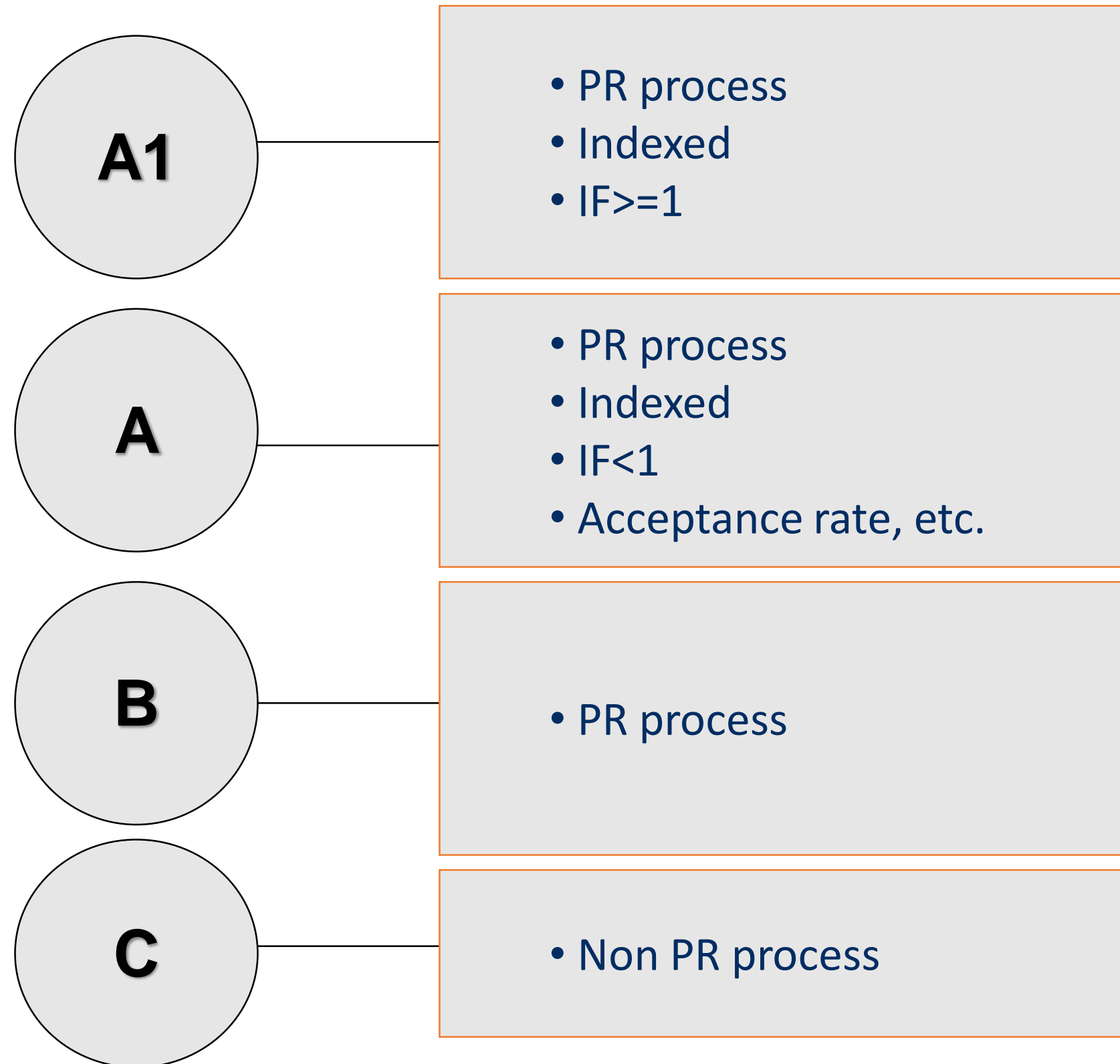
Name	2004		2005		2006		2007			2008			2009		
	PRJ	OTH	PRJ	OTH	PRJ	OTH	PRJ	OTH	Status	PRJ	OTH	Status	PRJ	OTH	Status
8	1	2		2		1		3	AQ		5	PQ		2	AQ
9									PQ			-			-
10	1	1	1	1	2				AQ	1		AQ	1		AQ
11				1		3		1	PQ	1		PQ	1		PQ
12	1	1	1	4	4	5	1	0	AQ	1	6	AQ	1		AQ
13		1		1		1			PQ		1	Other	1	2	PQ
14		2						2	PQ	2	5	PQ			PQ
15	2	5	2	7	1				AQ	1		AQ	1		AQ
16			1	1				1	Other		2	Other	1		Other
17		3		6	1	2	0	6	AQ	2	18	AQ		1	AQ
18		2		3		1		1	PQ			PQ			PQ
19			1						PQ			PQ		1	PQ

Name	2010			2011			2012			2013		
	PRJ	OTH	Status	PRJ	OTH	Status	PRJ	OTH	Status	PRJ	OTH	Status
8	1		AQ		2	AQ	1		AQ			AQ
9			-			-			-			-
10	1		AQ	1		AQ	1		AQ	1		AQ
11		1	PQ	1	1	PQ		1	PQ	1		PQ
12	1		AQ		2	AQ	1		AQ	1		AQ
13			PQ	1	2	PQ			PQ			PQ
14	1	2	PQ	1		PQ	1	2	PQ	1		PQ
15	1		AQ	1		AQ	1		AQ	1		AQ
16	1		ABD		2	ABD		1	AQ	1		AQ
17	1		AQ		1	AQ	1		AQ		1	AQ
18	1		PQ		2	PQ	1		PQ		1	PQ
19	1		PQ		2	PQ	1		PQ	1		PQ

# Usmjeravanje razvoja nastavnika

## KATEGORIJE ČASOPISA

**USMJERAVANJE**



# Intelektualni doprinosi u periodu od pet godina

**REALIZACIJA**

Faculty	Portfolio of Intellectual Contributions			Summary - Types of ICs			
	Peer Reviewed Journals	Others	SUM	Learning & Pedagogical Research	Contributions to Practice	Discipline-Based Research	SUM
Accounting Department	15	208	223	58	113	52	223
Economics Department	25	159	184	45	30	109	184
Finance Department	47	204	251	71	116	64	251
Information and Communication Technologies Department	23	188	211	29	27	155	211
Law Department	20	208	228	45	147	36	228
Management Department	59	365	424	89	132	203	424
Marketing Department	96	451	547	146	136	265	547
Foreign Languages Department	12	84	96	12	29	55	96
Math. & Stat Department	11	54	65	10	13	42	65

**KVANTITATIVNA ANALIZA**  
i  
**KVALITATIVNA ANALIZA:**  
- uskladenost s misijom, strategijom i očekivanim ishodima;  
- kvaliteta kontribucija i utjecaj (impact f.)

# Implementacija misije unutar sustava

MEĐUNARODNA  
PREPOZNATLJIVOST  
PODRAZUMIJEVA SLJEDEĆE  
AKTIVNOSTI:

- SURADNJA SA STRANIM SVEUČILIŠTIMA
- STRANI STUDENTI I PREDAVAČI
- STUDENTSKA MEĐUNARODNA RAZMJENA
- INTELEKTUALNI DOPRINOSI U MEĐUNARODNIM ČASOPISIMA
- PREDAVANJA NA STRANIM JEZICIMA
- URED ZA MEĐUNARODNU SURADNJU
- OBRAZOVANJE PROFESORA U INOZEMSTVU
- MEĐUNARODNO ISKUSTVO PROFESORA
- MREŽNE STRANICE NA STRANIM JEZICIMA

The screenshot displays the 'International' page of the ZSEM website. The header includes the ZSEM logo and navigation links: About us, Programs, Admissions, International (active), Career center, Faculty, Alumni, News, and HR / EN. The main content area features a grid of links for International partners (Africa, Asia, Australia, Europe, North America, South America, Erasmus+), Winter School Abroad, Summer School Abroad, Spring School Abroad, About Croatia, Outgoing students, Incoming students, and Recruiting representatives. A prominent blue banner highlights 'AACSB accreditation in the TOP 6% best business schools in the world since 2013' with a 'WORLD-CLASS REPUTATION' tagline and an 'APPLICATIONS' button. A chatbot interface is visible on the right side of the banner.

# Usklađenost ciljeva s misijom

Ciljevi programa proizlaze iz misije i referiraju se na znanja i vještine koje studenti trebaju usvojiti

## ETIKA I DOP

Cilj 1: ZŠEM studenti će imati izgrađen sustav vrijednosti u kojemu je važna etičnost i društvena odgovornost u poslovanju.

## ZNANJE

Cilj 2: ZŠEM studenti će steći znanja u programu koji pokriva interdisciplinarno područje.

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

Cilj 4: ZŠEM studenti će imati sposobnost prilagodbe neophodnu za poslovanje u globalnom okruženju.

## GLOBALNO OKRUŽENJE

Cilj 5: ZŠEM studenti će učinkovito komunicirati i imati vještine prezentacije i komunikacije (pisane i govorne).

## KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

*Plan mjerenja na Stručnom prijediplomskom studiju ekonomije i managementa  
(izvadak iz cjelovitog izvješća o mjerenjima ishoda učenja)*

15. ciklus mjerenja	16. ciklus mjerenja	17. ciklus mjerenja	18. ciklus mjerenja	19. ciklus mjerenja
2023/2024.	2024/2025.	2025/2026.	2026/2027.	2027/2028.
3. cilj: Komunikacijske vještine + ciljevi i ishodi koji nisu bili u potpunosti ostvareni u prethodnom ciklusu	4. cilj: Globalno okruženje + ciljevi i ishodi koji nisu bili u potpunosti ostvareni u prethodnom ciklusu	1. cilj: Etika i društveno odgovorno poslovanje + ciljevi i ishodi koji nisu bili u potpunosti ostvareni u prethodnom ciklusu	2. cilj: Znanje + ciljevi i ishodi koji nisu bili u potpunosti ostvareni u prethodnom ciklusu	3. cilj: Komunikacijske vještine + ciljevi i ishodi koji nisu bili u potpunosti ostvareni u prethodnom ciklusu

# Misija i konstruktivno poravnavanje- cilj etika i društvena odgovornost

## ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

### OPĆI CILJEVI (Što će studenti biti?)

*Generička interpersonalna kompetencija = etičnost*

### SPECIFIČNI CILJEVI (Što će studenti raditi da bi to postigli?)

*- definiramo ih na različitim razinama:*

*a) ishodi studijskog programa*

*b) ishodi kolegija*

*c) ishodi nastavne cjeline*

*KONKRETNE RADNJE STUDENATA (aktivni glagoli, Bloomova taksonomija)*

**CURRICULUM** – imamo li etiku kao cilj u kolegijima?

**ALATI ZA MJERENJA**

**MJERENJA**

**ANALIZA I KOMENTIRANJE REZULTATA**

**POVRATNA VEZA** (promjene curriculumuma, ciljeva, misije, alata...)

## ISHODI

na različitim razinama

### 1 ISHODI PROGRAMA

Studenti će znati vrednovati etične postupke i preporučiti koncepte društveno odgovornog poslovanja poslovnog subjekta.



### 2 ISHODI NA KOLEGIJU

Studenti će moći predložiti poslovnu strategiju tvrtke za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije koja je u skladu s etičkim načelima i podržava dobre poslovne običaje koje nalaže društvena odgovornost.



### 3 ISHODI NASTAVNE CJELINE

Studenti će moći formulirati etički kodeks tvrtke za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije.

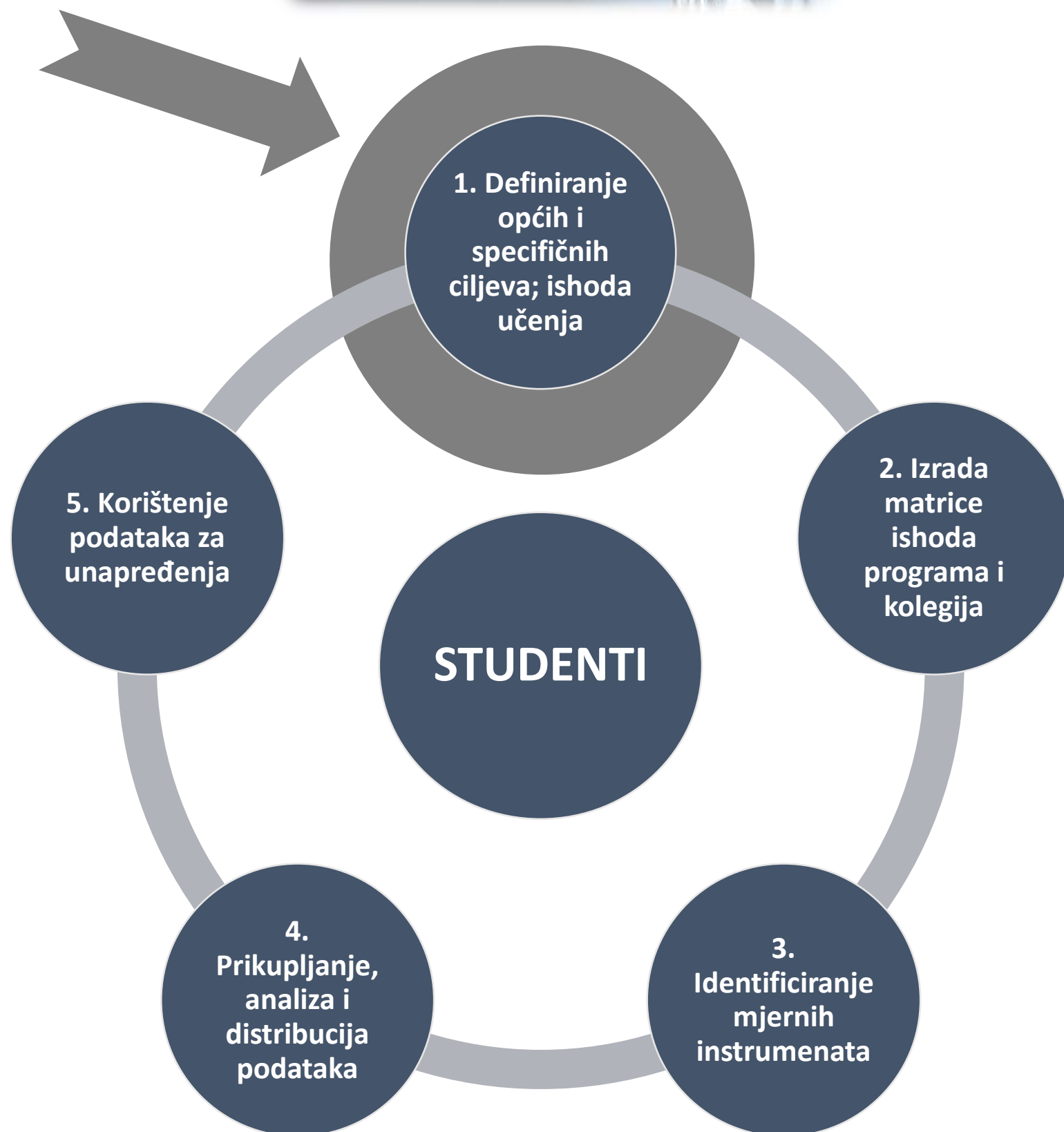


### 4 MJERENJE ISHODA UČENJA... MJERNI INSTRUMENT TEST

Pitanje u testu:  
Kreirajte etički kodeks tvrtke za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije na način da formulirate barem tri stavke tog kodeksa.

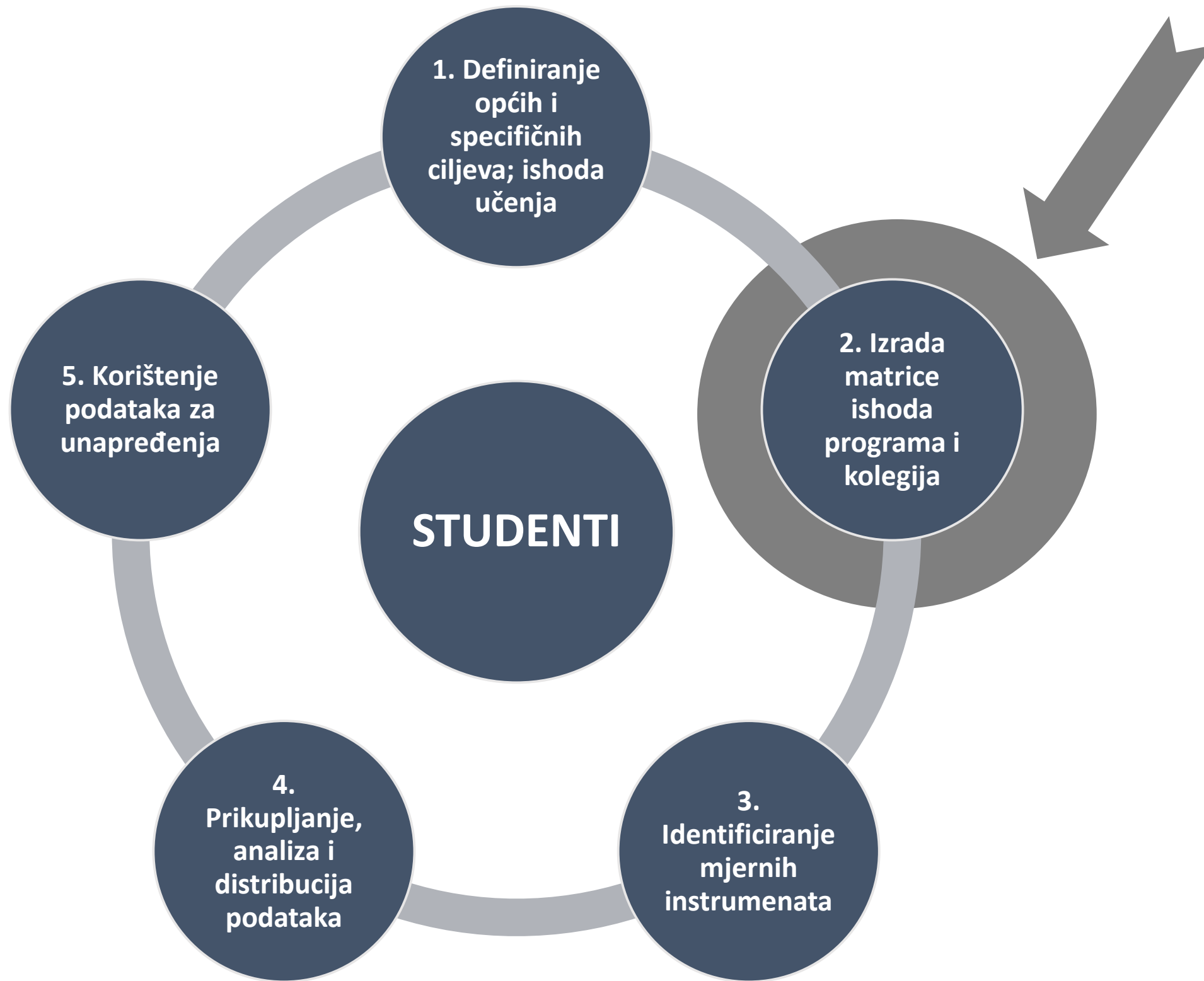


# MISIJA

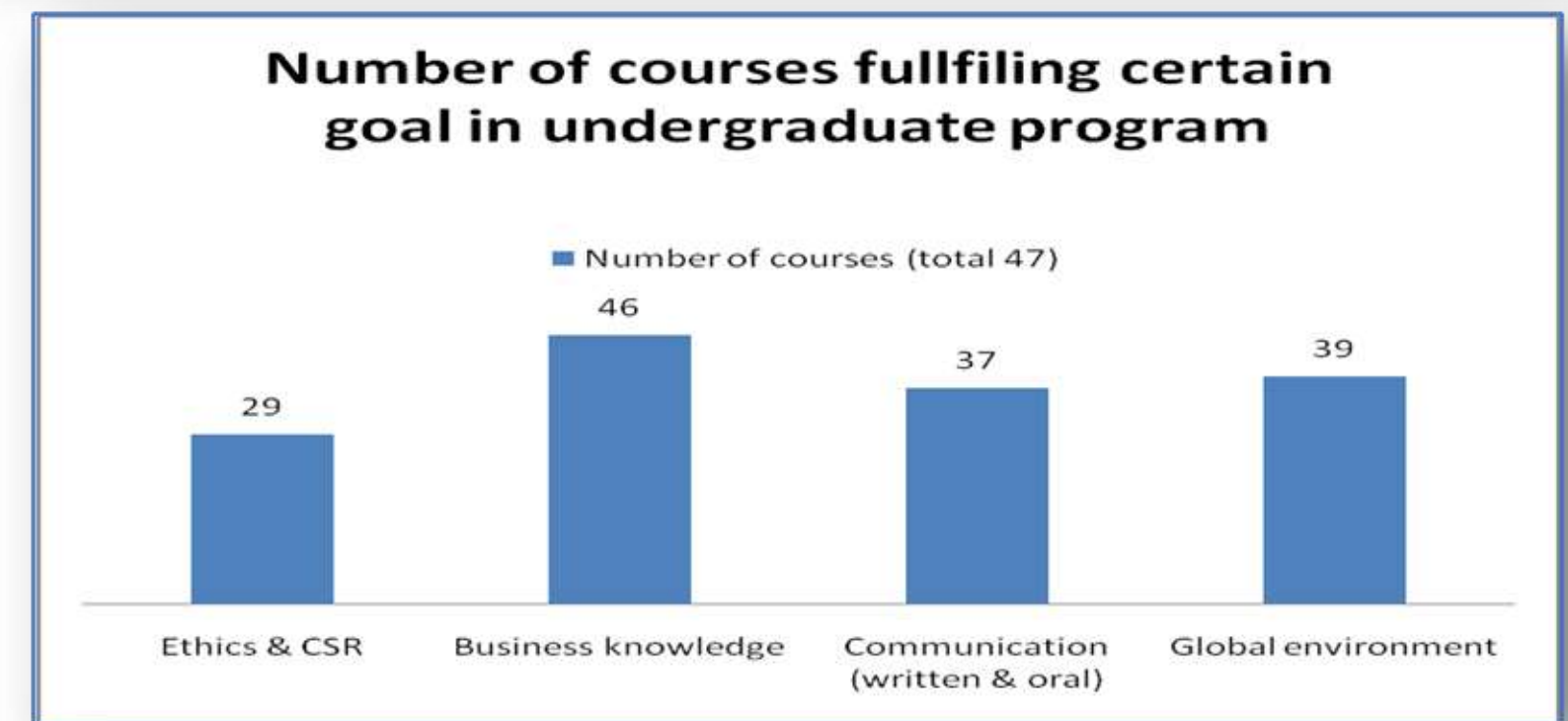


	<u>Opći ciljevi kolegija</u> <i>Student će:</i>	<u>Ishodi učenja</u> <i>Student će nakon položenog ispita biti u stanju:</i>
1.	Imati izgrađen sustav vrijednosti u kojemu je važna etičnost i društvena odgovornost u poslovanju.	<b>Utvrđiti</b> probleme marketinške etike i društvene odgovornosti kao i implikacije sustava vrijednosti obzirom na dugoročnu dobit i gubitke.
2.	Steći osnovna znanja iz područja tržišnog poslovanja/marketinga.	<b>Otkriti</b> osobitosti tržišnog poslovanja/marketinga u dinamičnom okruženju uzimajući u obzir marketinška istraživanja i ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje. <b>Osmisliti</b> temeljne elemente marketinške koncepcije koristeći već naučene principe iz područja poslovnog upravljanja. <b>Predložiti</b> marketinški splet koji odgovara segmentaciji i pozicioniranju poslovnog subjekta te <b>ocijeniti</b> potrebu za novim znanjima više razine kako bi isti unaprijedili.
3.	Učinkovito komunicirati i imati vještine pisane i govorne komunikacije.	<b>Pripremiti i napisati</b> pet studija slučaja ili deset različitih zapisnika u Dnevniku o marketingu na zadane marketinške teme.
4.	Imati sposobnost prilagodbe neophodne za poslovanje u globalnom okruženju.	<b>Procijeniti</b> ključne komponente marketinškog makro okruženja poslovnog subjekta (gospodarske, društveno-kulturalne, političke, tehnološke, pravne/zakonodavne i ekološke) i <b>valorizirati</b> njihov utjecaj i značaj za poslovanje.

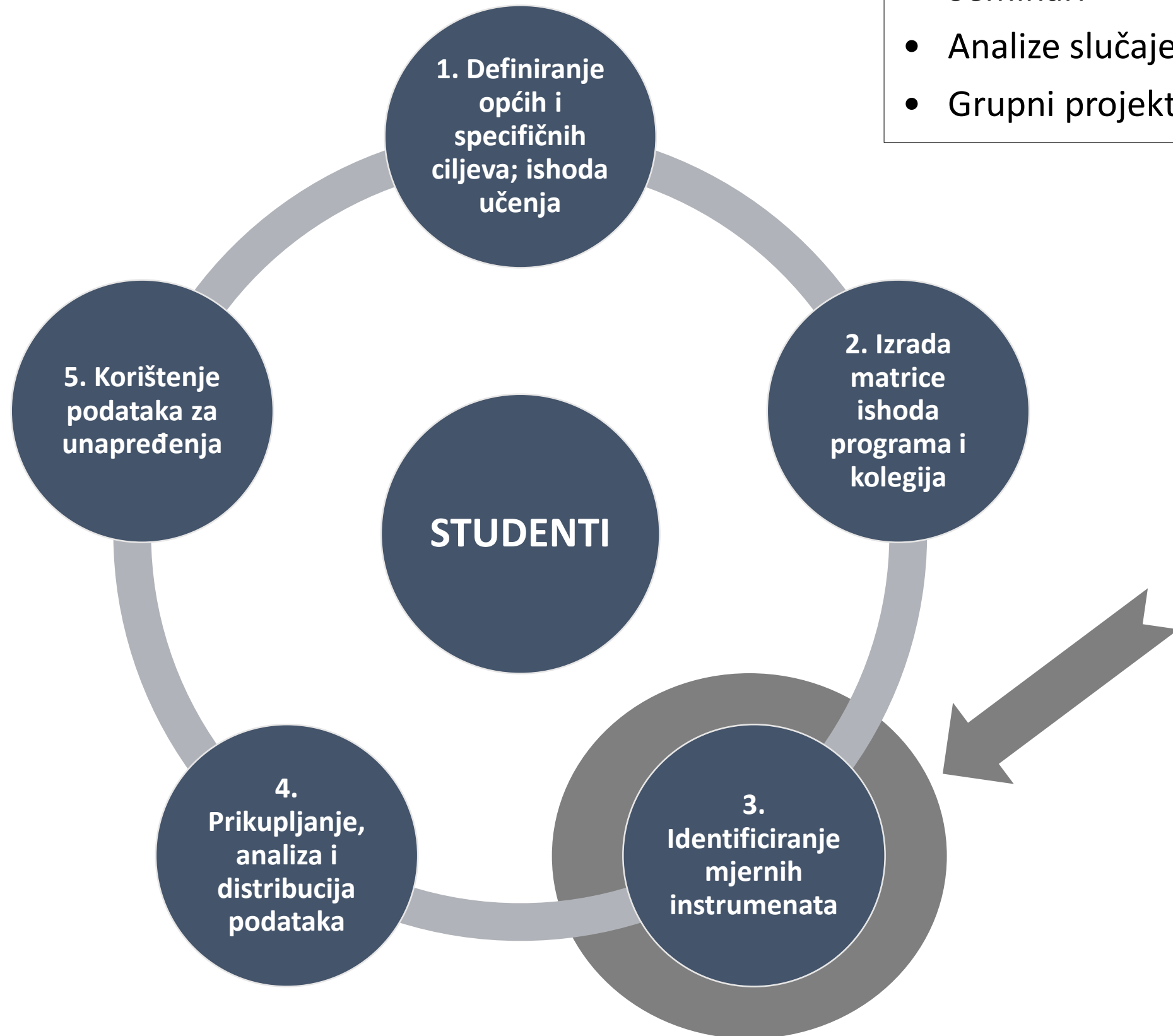
# MISIJA



YEAR 1					
Course	Code	Goal 1 – Ethics & CSR	Goal 2 – Knowledge	Goal 3 - Communication (written and oral)	Goal 4 - Global environment
<b>Semester 1</b>					
Principles of Economics 1	EC101	-	X	-	X
Economic Geography	EC105	X	X	X	X
ICT	IT106	X	X	X	X
English Language for Economists	LN108	X	X	X	X
Mathematics 1	MT103	-	X	X	X
Introduction to Philosophy	SC107	X	X	X	X
Sociology	SC113	-	X	-	X



# MISIJA



## Direktna mjerenja

- Proizlaze iz nastave
- Eseji
- Seminari
- Analize slučajeva
- Grupni projekti

- Simulacije (Capstone)
- Testovi znanja
- Internship iskustvo
- Prezentacije
- Portfolio

## Indirektna mjerenja

- Dodana vrijednost ako se dobro usklade s direktnim mjerenjima
- Upitnici, ankete (studenti, alumni, poslodavci...)
- Intervjui
- Fokus grupe
- *Retention* test (Jesu li studenti "izgubili znanje" ili nikada nisu niti naučili??)

	Below expectations 0-1point	Meets expectations 2-3points	Exceeds expectations 4-5points	Points
Students will know how to search for different types of data.	Student doesn't know how to search for data or does it incorrectly.	Student does it correctly, but with some difficulties and mistakes.	Student does it correctly and without difficulties.	
Students will know how to enter different types of data.	Student doesn't know how to enter data or does it incorrectly.	Student does it correctly, but with some difficulties and mistakes.	Student does it correctly and without difficulties.	
Students will be able to interpret and analyze the data.	Student doesn't know how to interpret and analyze the data or does it incorrectly.	Student does it correctly, but with some difficulties and mistakes.	Student does it correctly and without difficulties.	
Students will know how to appropriately transfer the data into the final presentation.	Student doesn't know how to appropriately transfer the data or does it incorrectly.	Student does it correctly, but with some difficulties and mistakes.	Student does it correctly and without difficulties.	
<b>Total scoring</b>				

#	SURNAME & NAME	C1	C2	C3	C4	SUM	Expectations (BE, ME, EE)
	<b>MBA Marketing</b>	Students will know how to search for different types of data	Students will know how to enter different types of data	Students will be able to interpret and analyze the data	Students will know how to appropriately transfer the data into the final presentation	Points	
1	B.M.	4	4	3	4	15	ME
2	B. B.	5	5	5	5	20	EE
3	B. N.	4	4	4	4	16	ME
4	H.B.	5	4	4	5	18	EE
5	I. F.	3	3	4	5	15	ME
6	J. V.	5	5	5	5	20	EE
7	J. Z.	3	4	3	4	14	ME
8	K. A.	4	3	3	4	14	ME
9	K. I.	3	4	3	4	14	ME
10	M. Mo.	5	5	4	5	19	EE
11	M. D.	5	5	4	5	19	EE
12	M. Ma.	3	3	3	4	13	BE
13	P. O.	5	5	4	5	19	EE
14	R. L.	3	4	3	4	14	ME
15	S. H.	5	4	4	5	18	EE
		<b>4,13</b>	<b>4,13</b>	<b>3,73</b>	<b>4,53</b>		

SUMMARY OF RESULTS			
category	BE	ME	EE
condition	0-13	14-17	18-20
# of students in the cate	1	7	7
percentage	6,67%	46,67%	46,67%

# MISIJA



1. Definiranje općih i specifičnih ciljeva; ishoda učenja

2. Izrada matrice ishoda programa i kolegija

3. Identificiranje mjernih instrumenata

4. Prikupljanje, analiza i distribucija podataka

5. Korištenje podataka za unapređenja

STUDENTI

MJERENI CILJ	METODOLOGIJA PROCJENJIVANJA				SAŽETAK REZULTATA	PRIJEDLOG BUDUĆIH AKCIJA
	KOLEGIJ	METODA MJERENJA	OČEKIVANJA	PROCEDURA		
Studenti će imati izgrađen sustav vrijednosti u kojemu je važna etičnost i društvena odgovornost u poslovanju.	Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost	METODA: Prezentacija case-study analize.  METRIKA: Rezultati za posebne karakteristike iz rubrike.	Zadovoljavajući ukupni rezultat > 50% Zadovoljavajuća ocjena iz svake karakteristike navedene u rubrici: BE* – nedovoljno, pad, ispod očekivanja – 0% ME – zadovoljavajuće, dobro zadovoljava očekivanja – 80% EE – jako dobro, nadilazi očekivanja – 20%	OPIS: Studenti su analizirali stvarni slučaj iz prakse.	Mjerenje je provedeno u akademskoj godini 2021/2022. Studenti su većinom bili u ME i EE kategoriji. Postoje indikacije da nisu bili u mogućnosti zadovoljiti treći dio rubrike: implikacije <i>cost-benefit</i> DOP-a i etike vezano za kompaniju/individualno.	Na temelju rezultata mjerenja i utvrđivanja nižih rezultata na trećem dijelu rubrike, rasprave o implikacijama etike i DOP-a, u sljedećoj iteraciji kolegija više će se pažnje posvetiti raspravi o implikacijama etičkog prijestupa, kroz niz manjih slučajeva.
	Poslovne financije 2	METODA: Diskusija na temelju slučaja.  METRIKA: Rezultati za posebne karakteristike iz rubrike.	Zadovoljavajuća ocjena iz svake karakteristike navedene u rubrici: BE – nedovoljno, pad, ispod očekivanja – 10% ME – zadovoljavajuće, dobro zadovoljava očekivanja – 40% EE – jako dobro nadilazi očekivanja – 50%	OPIS: Studenti su proučavali etiku i društvenu odgovornost kompanije Atlantic gdje je primarni cilj procjena vrijednosti kompanije, ali i kako kompanija provodi BECSR prakse.		

\*BE = below expectations; ME = meets expectations; EE = exceeds expectations.

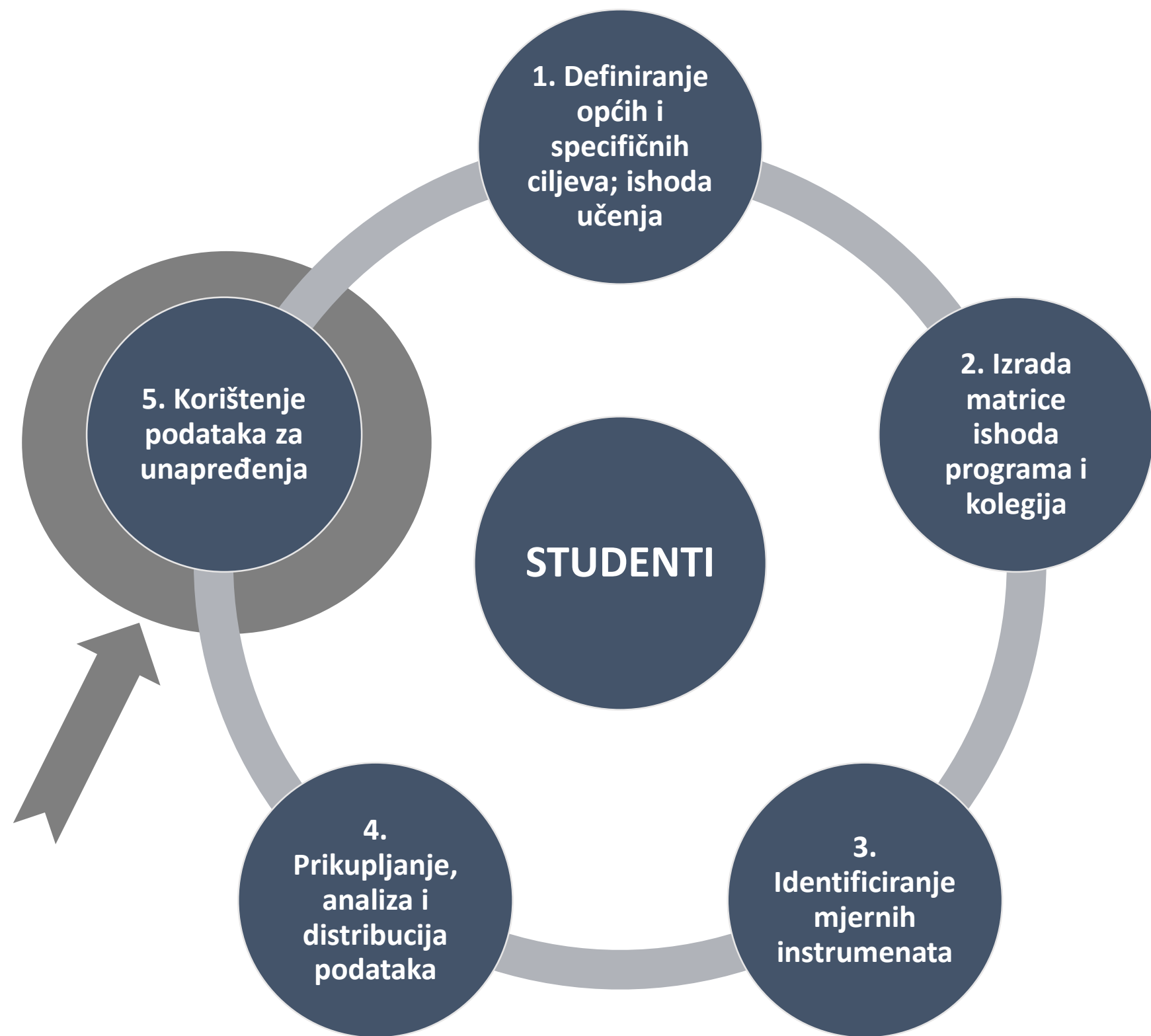
Izvor: ZSEM Assurance of learning report, 2022.

**MISIJA**

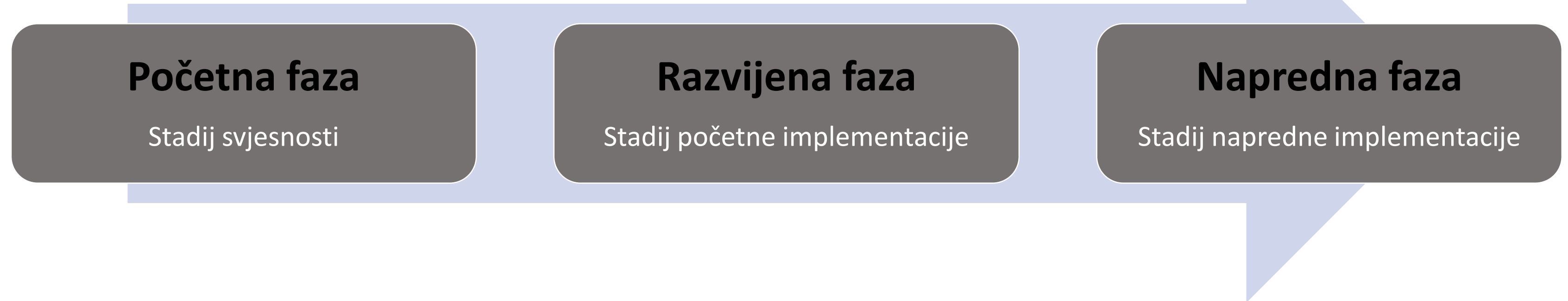


## Promjene i poboljšanja na temelju prikupljenih podataka:

- Promjena dijela predmeta
- Dodavanje novog sadržaja u predmet
- Dodavanje on-line komponente na predmetu
- Dodavanje novog predmeta
- Eliminacija predmeta
- Promjena uvjeta za upis i pohađanje predmeta
- Promjena redoslijeda predmeta
- Promjena u pedagoškom smislu (edukacija predavača)
- Promjena u rubricima, ciljevima i sl.
- ...



# Razvoj SOK-a na ZSEM-u: razina primjene sustava predvođenog misijom i mjerenje ishoda učenja



## Ključne komponente početne faze:

- Uključivanje najaktivnijih i utjecajnih predavača
- Edukacija članova tima i prijenos znanja kroz interne radionice
- Izrada osnovnih dokumenata sustava
- Informiranje ostalih dionika

## Ključne komponente zrelog sustava mjerenja ishoda učenja:

- Sudjelovanje svih predavača
- Čvrsto postavljene ciljevi učenja
- Pravilno postavljena mjerenja
- Utvrđen proces procjene

# Objedinjeni temeljni dokumenti SOK-a ZŠEM-a u preglednom izdanju s naslovom *Book of ZSEM Policy*

# *Pravilnik o postupku korištenja programa za provjeru izvornosti teksta*

BOOK OF ZSEM POLICY	SADRŽAJ
	<i>POLITIKA KVALITETE ZAGREBAČKE ŠKOLE EKONOMIJE I MANAGEMENTA</i> ..... 6
	<i>PRIRUČNIK ZA OSIGURAVANJE I UNAPRJEĐIVANJE KVALITETE NA ZŠEM-u</i> ..... 9
	<i>PRAVILNIK O PRAČENJU, PROVJERI I UNAPRJEĐENJU KVALITETE NA ZAGREBAČKOJ ŠKOLI EKONOMIJE I MANAGEMENTA</i> ..... 78
Ožujak 2022.	2

Na temelju članka 93. Zakona o znatnojvoj @elastnosti i visokom obrazovanju (NN123/03, 199/03, 105/04, 174/04, 62/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 138/13, 101/14, 60/15, 131/17) i članka 26. Statuta Zagrebačke škole ekonomije i managementa (daje u tekstu: ZSEM), dekan 26. travnja 2022. donosi sljedeći	ilit na prepoznavanje i otkrivanje potencijalnih slučajeva plagijata, ali ne predstavlja zagađiva korištenja ostalih metoda prepoznavanja i otkrivanja plagijata. Program za provjeru autenticičnosti radova može biti integriran sa sustavom za učenje na daljinu. Dvi zaposlenici i studenti se obvezuju koristiti program za provjeru izvornosti teksta izvrsno i dobrosamjerno.	(Odbor iz prethodnog stavka sastavljen je od pet članova iz reda zaposlenika i imenjuje ga dekan na mandat od dvije godine. Mandat članova Odbora se može ponoviti.)	
<b>PRAVILNIK O postupku korištenja programa za provjeru izvornosti teksta</b>	<b>Članak 3.</b> Radovi na ZSEM-u nad kojima se obavezno provode provjere specijaliziranog računalnog programa za provjeru izvornosti teksta su: završni i diplomski radovi, knjige izdane u nakladi ZSEM-a i radovi u časopisima kojima je ZSEM izdavač, ili osnivač. Provjera ispitnih i seminarčkih radova može se provesti na traženje nastavnika kolegija.	<b>Članak 4.</b> Student odnosno zaposlenik Fakulteta u čijem se radu, u postupku ocjenjivanja ili Ocjenojivnaja rada, utvrdi plagijate podliježe odgovornom postupku na ZSEM-u. Odgovorni postupak radi plagijata protiv studenta vodi Ocjenojni rad za studente ZSEM-a i izriče odgovore utvrde nakladno Pravilnika o odgovornosti studenata. Zaposlenici Fakulteta za plagijate odgovaraju pred Etičkim povjerenstvom ZSEM-a, odnosno Etičkim vijećem Sveučilišta u Zagrebu, u skladu odobrenim Etičkim kodeks Sveučilišta u Zagrebu.	<b>Članak 5.</b> Ovaj Pravilnik objavljuje se na mrežnim stranicama 24.04.2022., a stupi na snagu osmog dana od dana objave
	<b>Članak 1.</b> Ovim Pravilnikom o postupku korištenja programa za provjeru izvornosti teksta (u daljnjem tekstu: Pravilnik) propisuje se vrste radova nad kojima se provodi provjera, način provjere radova, način utvrđivanja postojanja plagijata te nadležnost tijela za sankcioniranje na utvrđene nepostojanje na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa u Zagrebu (u daljnjem tekstu: ZSEM-u). Diagnostičen se u smislu ovog Pravilnika smatra svako korištenje ili preuzimanje cijelog rada ili dijelova rada (na drugu mrežu ili vlastitoga već objavljenoga rada, odnosno predstavljanje tuđeg teksta kao vlastitog te preuzimanje tuđih tablica, crteža i drugih grafičkih prikaza, bez navođenja izvora i citiranja. Odvredbe ovog Pravilnika predstavljaju pomoć svim uključivim osobama u otkrivanju plagijata u radovima iz čl. 3. ovog Pravilnika i kao takvi ne predstavljaju jedini i isključivi postupak utvrđivanja plagijata. Članovima utvrđene tipične postupka po ovom Pravilniku ne sprečavaju provođenje drugih postupaka u svrhu dokazivanja postojanja ili nepostojanja plagijata.	<b>Članak 6.</b> Zaposlenici Sveučilišta u Zagrebu, uključujući i članove Etičkog vijeća Sveučilišta u Zagrebu, su dužni osigurati pristup specijaliziranom računalnom programu za provjeru izvornosti teksta zaposlenicima i studentima ZSEM-a bilo natukom licenci za vlastite potrebe i iz vlastitih sredstava bilo u okviru cjelovitih otkrivanja za cijeli sustav znanosti i visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Specijalizirani računalni program za provjeru izvornosti teksta koristi se kao pomoćni	<b>Članak 7.</b> Ovaj Pravilnik objavljuje se na mrežnim stranicama 24.04.2022., a stupi na snagu osmog dana od dana objave
	<b>Članak 2.</b> Radni prevencije plagijata i otkrivanja slučajeva plagijata u akademskoj zajednici ZSEM-a, ZSEM će osigurati pristup specijaliziranom računalnom programu za provjeru izvornosti teksta zaposlenicima i studentima ZSEM-a bilo natukom licenci za vlastite potrebe i iz vlastitih sredstava bilo u okviru cjelovitih otkrivanja za cijeli sustav znanosti i visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Specijalizirani računalni program za provjeru izvornosti teksta koristi se kao pomoćni	<b>Članak 8.</b> Na ZSEM-u se osniva Savjetodorni odbor za rješavanje slučajeva plagijata koji, kao savjetodavno tijelo, daje stručna mišljenja o standardima i kriterijima za procjenu pojedinih slučajeva sumnje u izvornost teksta, pomaže u interpretaciji uputstava iz specijaliziranog programa, provodi edukacije i informiranje o načinima izbjegavanja rizika od plagijata i drugim pitanjima vezanim uz sprečavanje plagijata.	<b>Članak 9.</b> Ovaj Pravilnik objavljuje se na mrežnim stranicama 24.04.2022., a stupi na snagu osmog dana od dana objave
		DEKAN ZSEM-a Dr. sc. Miro Tjartero	

- u postupku usvajanja je *Pravilnik o korištenju umjetne inteligencije u nastavi i studentkim radovima (2026.)*

# Kontinuirano unapređenje

*Primjer – izvadak iz dugoročnog  
akcijskog plana Odbora za kvalitetu*

2020	2021	2022	2023
Plan i očekivani ishodi prema četiri strateške odrednice + Preporuke za poboljšanja internog vrednovanja + Preporuke za poboljšanja vanjskih vrednovanja AZVO i AACSB	Plan i očekivani ishodi prema četiri strateške odrednice	Plan i očekivani ishodi prema četiri strateške odrednice + Preporuke za poboljšanja internog vrednovanja	Plan i očekivani ishodi prema četiri strateške odrednice

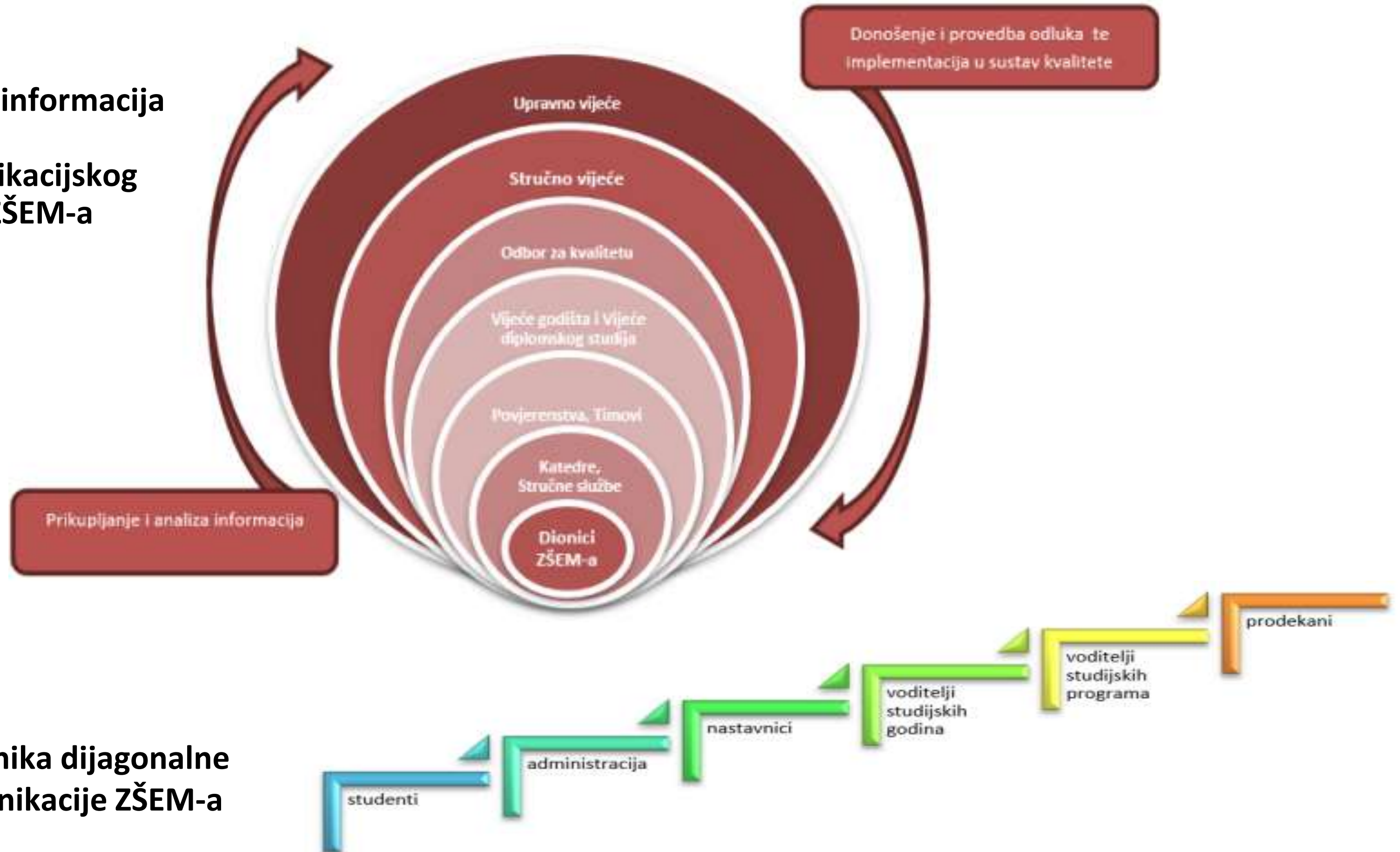
*Izvadak iz Akcijskog plana za provjeru ishoda učenja*

Datum	Opis aktivnosti	Rok	Odgovorna osoba
rujan 2021.	Pregled silabusa i sastavljanje tablica za mapiranje ciljeva svakog predmeta (mapa ciljeva/predmeta).	10. rujna 2021.	B. Brzić
rujan 2021.	Inicijalni sastanak i raspodjela dužnosti unutar AOL projekta. Podjela AOL planova.	14. rujna 2021.	Svi članovi AOL tima, predstojnici katedri
rujan 2021.	Provjera i kontrola informacija te priprema za provođenje mjerenja.	25. rujna 2021.	I. Bernatović
studeni 2021.	Sastanak i provjera napredovanja procesa mjerenja.	26. studenoga 2021.	Glavni supervizori za preddiplomske studije
siječanj 2022.	Rok za predaju izvješća o mjerenjima provedenim u jesenskom semestru 2020.	21. siječnja 2022.	Svi supervizori
siječanj 2022.	Rasprava o rezultatima mjerenja na sastancima katedri i/ili Vijeću godišta.	siječanj 2022.	Svi supervizori, predstojnici katedri, članovi katedri
siječanj 2022.	Prijedlog promjena u planu i programu. Prijedlog novih mjerenja kao rezultat analize prikupljenih podataka. Sažeci i zaključci.	28. siječnja 2022.	M. Martinović
veljača 2022.	Sastanak – prezentacija novih tablica za AOL mjerenja; prezentacija rezultata i rasprava o problemima s mjerenjima.	4. veljače 2022.	Svi članovi AOL tima i predstojnici katedri
travanj 2022.	Provjera i kontrola informacija te priprema za provedbu mjerenja.	1. travnja 2022.	I. Bernatović
lipanj 2022.	Rok za predaju izvješća o mjerenjima provedenim u ljetnom semestru.	21. lipnja 2022.	Svi supervizori
srpanj 2022.	Zatvaranje ciklusa i priprema AOL planova za jesenski semester 2022. i akademsku godinu 2022./2023.	29. lipnja 2022.	M. Martinović i I. Bernatović

*Izvor: ZSEM Assurance of learning report, 2022.*

# Kontinuirano unapređenje – Protokol informiranja

Protok informacija  
unutar  
komunikacijskog  
kruga ZŠEM-a



Struktura dionika dijagonalne  
interne komunikacije ZŠEM-a

# Praćenje mobilnosti nastavnog i administrativnog osoblja

Obrazac Ureda za međunarodnu suradnju – stečena znanja i kompetencije u okviru programa mobilnosti nastavnika i administracije ZŠEM-a

The image shows a digital survey form with a light purple border. At the top right, there are two tabs: "Questions" (which is active) and "Responses". The form is divided into several sections by horizontal lines. The first section is for "Start mobility date" with a red asterisk, a placeholder "Month, day, year", and a calendar icon. The second section is for "End mobility date" with a red asterisk, a placeholder "Month, day, year", and a calendar icon. The third section asks "Please list the the types of the performed activities" with a red asterisk and a "Short answer text" input field. The fourth section asks "What was the aquired knowledge and competences?" with a red asterisk, a subtext "(As written in your Learning Agreement)", and a "Short answer text" input field. The fifth section is titled "Mobility Type" with a red asterisk and contains four radio button options: "Scientific (Znanstvena)", "Teaching (Nastavna)", "Training (Stručna)", and "Artistic (Umjetnička)".

Questions Responses

Start mobility date: \*

Month, day, year

End mobility date: \*

Month, day, year

Please list the the types of the performed activities \*

Short answer text

What was the aquired knowledge and competences? \*

(As written in your Learning Agreement)

Short answer text

Mobility Type \*

Scientific (Znanstvena)

Teaching (Nastavna)

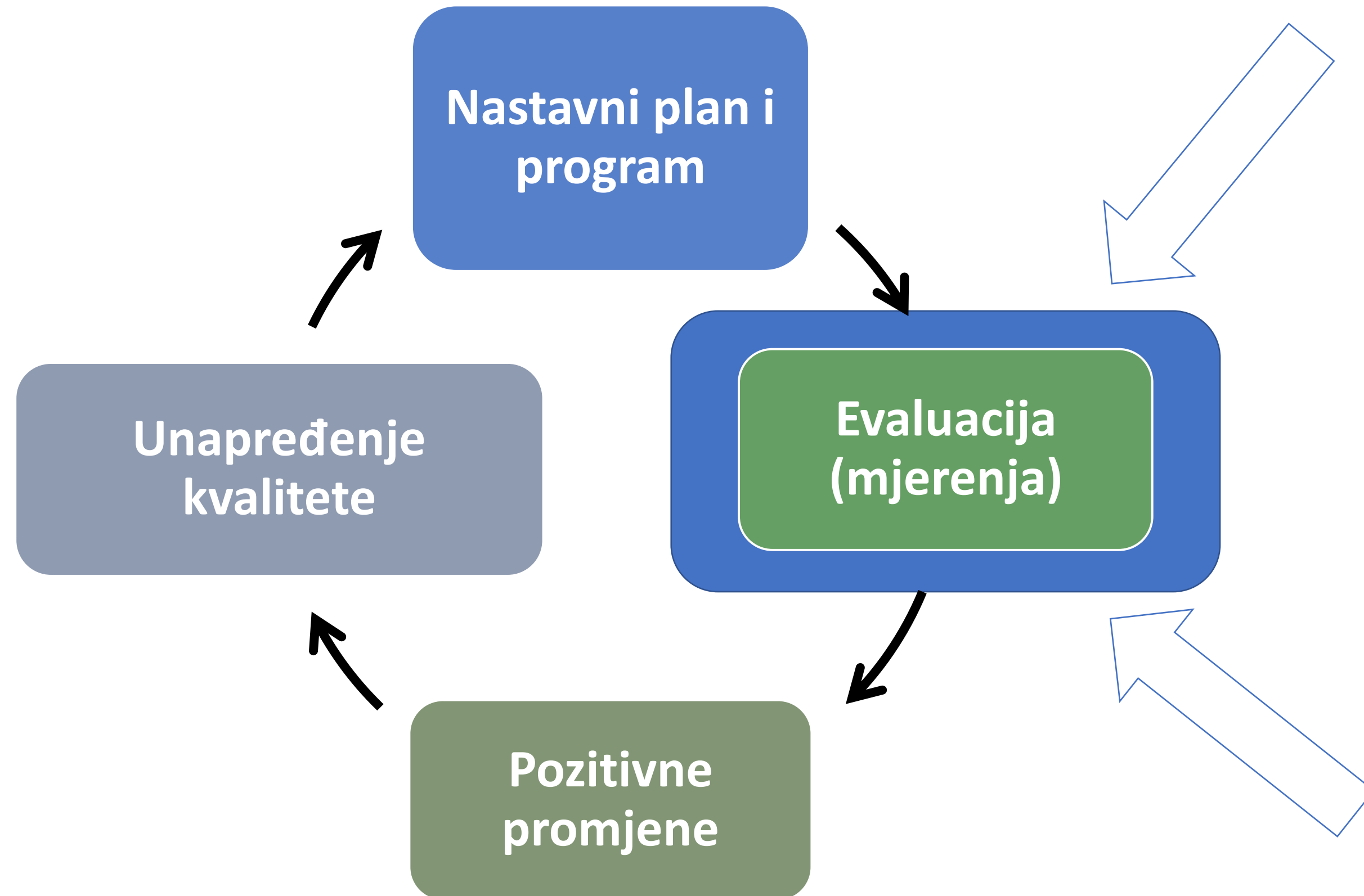
Training (Stručna)

Artistic (Umjetnička)

# Programi cjeloživotnog učenja ZŠEM-a usklađeni su sa društvenim potrebama – proces osiguravanje kvalitete (in-house) programa



# Krug kvalitete

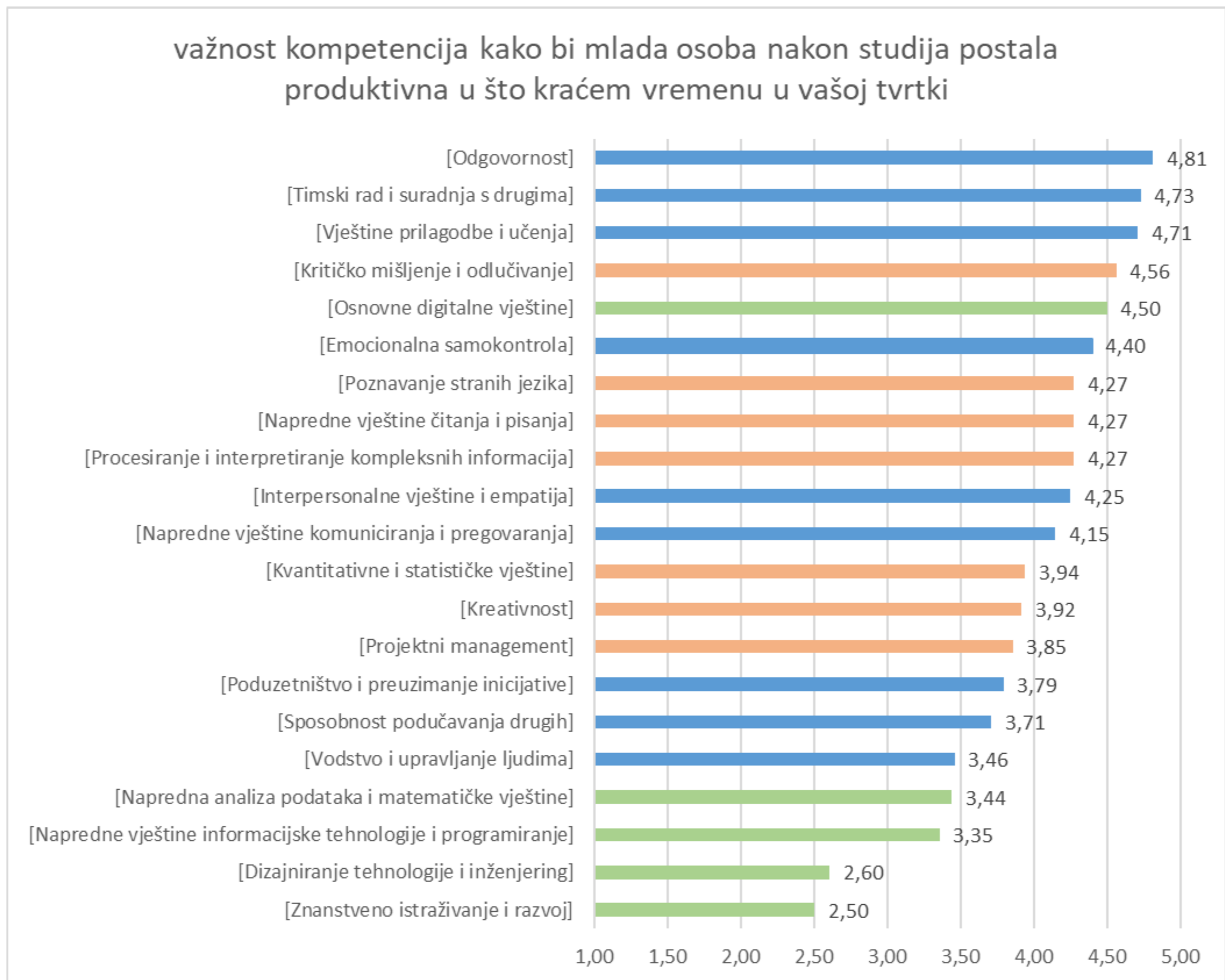


# Indirektna mjerenja

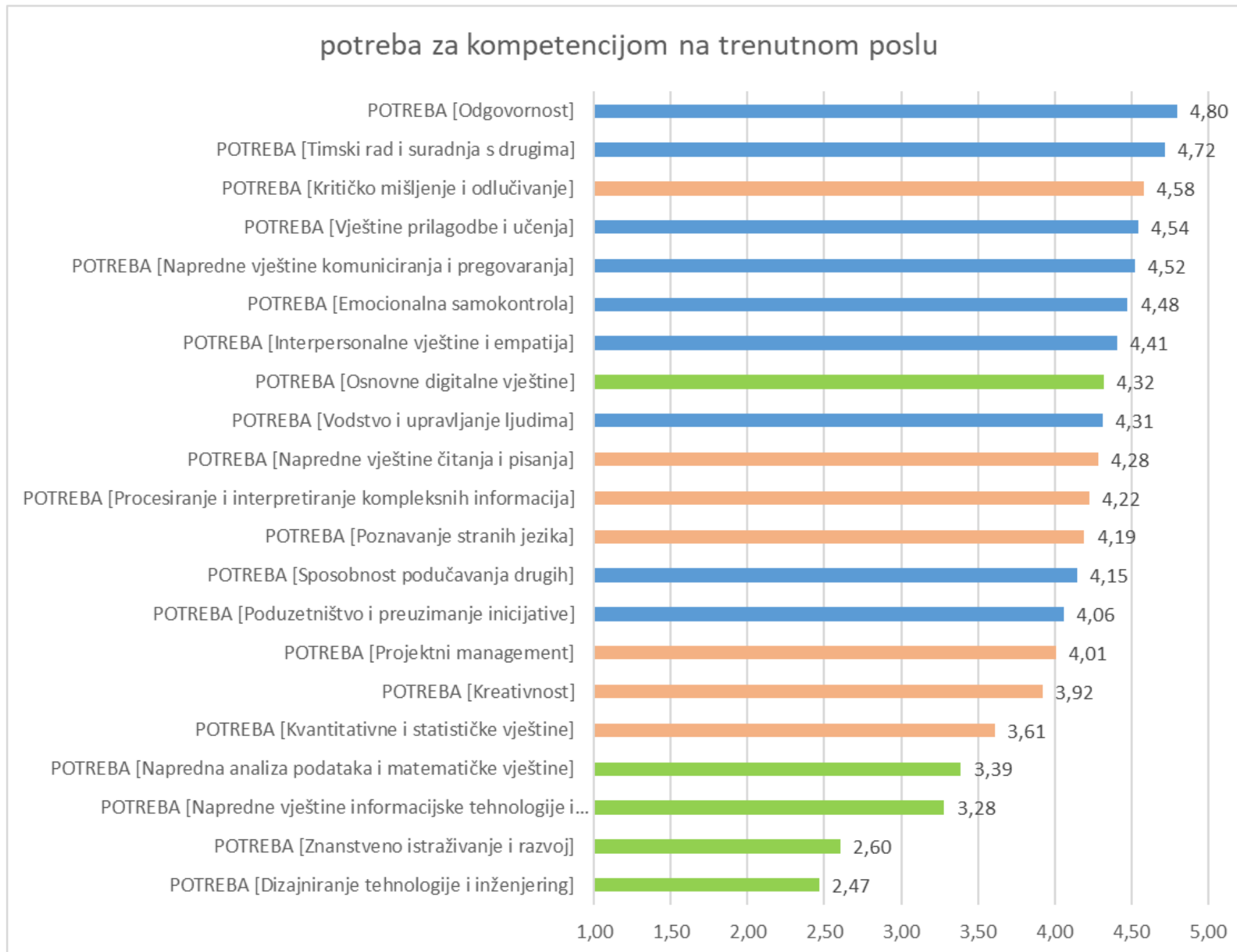
1. Evaluacije programa / predavača / administracije od strane studenata
2. Zadovoljstvo radom zaposlenika
3. Evaluacija sustava za e-učenje
4. Standardizirani upisni intervju
5. Alumni ankete
6. Ankete i fokusne skupine s poslodavcima
7. Benchmarking s drugim institucijama ...  
... poticati kombiniranje raznih instrumenata

## Kontinuirano poboljšanje – istraživanje o potrebnim kompetencijama na tržištu rada – POSLODAVCI

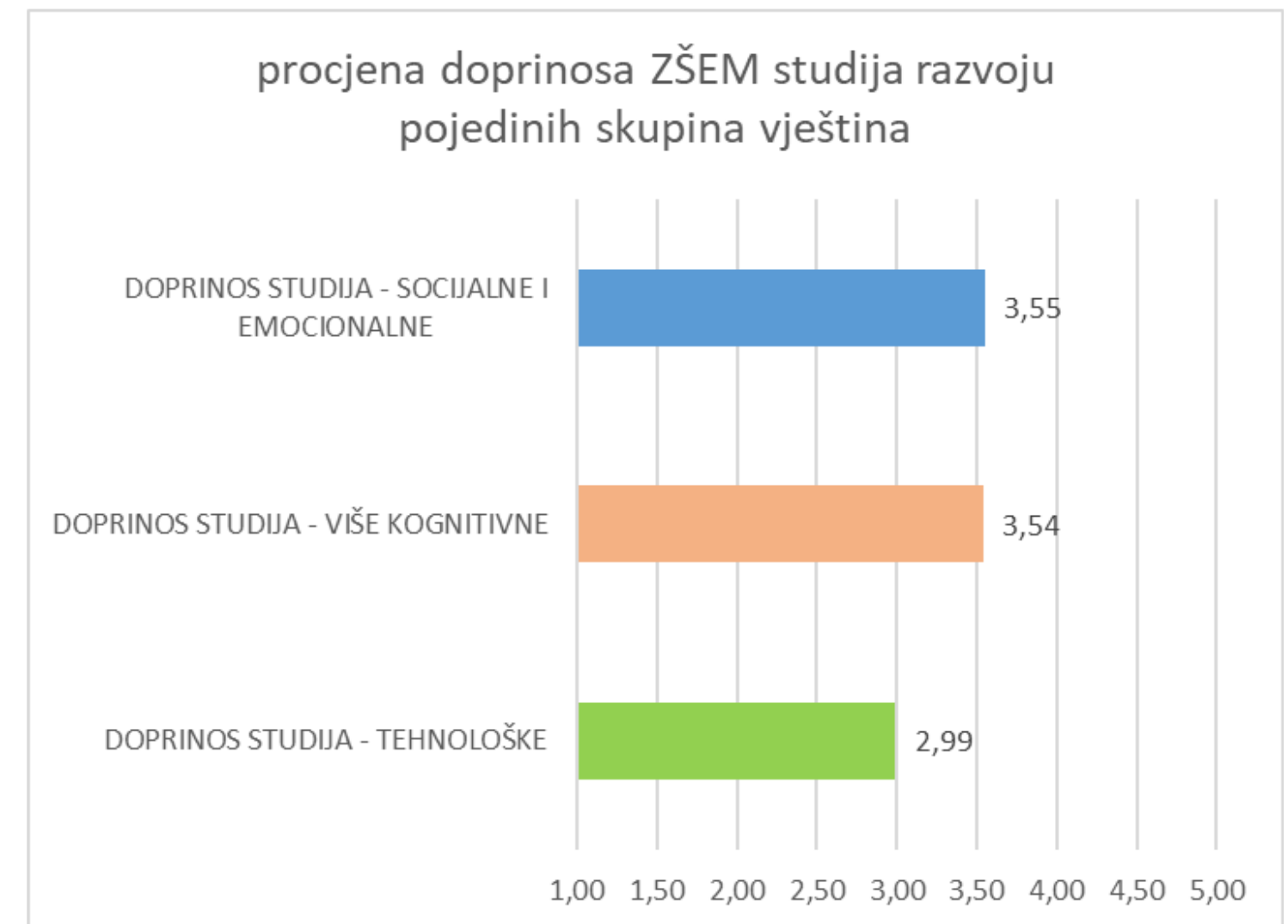
Između ostaloga je i temeljem ovog istraživanja, u nastavne planove od ak. god. 2019/20., uveden obvezni kolegij *Kritičko mišljenje*



## Kontinuirano poboljšanje – istraživanje o potrebnim kompetencijama na tržištu rada – ALUMNI



## Doprinos ZŠEM-ovog studija pojedinih skupinama vještina – ALUMNI



# ZŠEM u 2026. godini

- Održan 21. SFD sa više od 200 različitih kompanija i više od 5000 studenata i alumna
- 25% ZŠEM-ovih studenata odlazi na međunarodnu razmjenu
- Stvoreno je međunarodno okruženje na kampusu – 38% dolaznih stranih studenata
- Škola koja ima najintenzivnije korištenje Erasmus sredstava
- Zapošljivost alumna je 91%

Pitanja?

Zahvaljujem!

[maja.martinovic@zsem.hr](mailto:maja.martinovic@zsem.hr)

## Izvori podataka

Dokumenti SOK-a ZŠEM-a:

- **Politika kvalitete**
- **Pravilnik o praćenju, provjeri i unaprijeđenju kvalitete na ZŠEM-u**
- **Priručnik za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete na ZŠEM-u** – predstavlja dokument najviše razine u sustavu osiguravanja kvalitete; sadrži glavne odrednice, svrhu, smjernice i ciljeve, mehanizme, procese i postupke SOK-a ZŠEM-a. Priručnik istovremeno služi kao temeljni dokument u svakodnevnoj primjeni SOK-a.
- **Protokol informiranja**
- **Etički kodeks**
- **Pravilnici ZŠEM-a** – razrađuju operativnu primjenu zakona te standarda Priručnika za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete na ZŠEM-u;
- **Obrasci, zapisnici, izvave, rubrici** – osiguravaju sustavno prikupljanje podataka i jednoobrazno izvješćivanje te čine dokaze dokaze o unutarnjoj usklađenosti vlastitog uspostavljenog sustava kvalitete, kao i dokaze o unutarnjoj usklađenosti uspostavljenog SOK-a sa zahtjevima.
- **Ostali dokumenti** – AOL izvješće, godišnji ili periodički akcijski planovi, godišnja i periodička izvješća, analiza uspješnosti studiranja te ostali zapisi i planovi.