

STRATEGIJA RAZVOJA EKONOMSKOG FAKULTETA U SPLITU DO 2030. GODINE



SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ANALIZA STANJA.....	2
2.1. Pregled izvršenja prethodne strategije (2013-2020).....	3
2.2. Analiza vanjskog okruženja.....	9
2.3. Analiza internog okruženja.....	14
3. STRATEŠKI OKVIR.....	119
4. AKCIJSKI PLAN.....	139

PRILOZI

1. SWOT ANALIZA



1. UVOD

2. ANALIZA STANJA

- 1. PREGLED IZVRŠENJA PRETHODNE STRATEGIJE
(2013-2020)**
- 2. ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA**
- 3. ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA**

2.1 PREGLED IZVRŠENJA PRETHODNE STRATEGIJE (2013-2020)

Kao polazište razvoja Strategije fakulteta za razdoblje 2021-2030, prvo se krenulo u analizu izvršenja prethodne strategije. Fakultetsko vijeće (FV) Ekonomskog Fakulteta u Splitu je na svojoj 18. sjednici, održanoj dana 15. listopada 2013. godine, usvojilo **Strategiju Ekonomskog fakulteta u Splitu: 2013.-2020.** Prilikom izrade Strategije 2013-2020 Fakultet je organizirao tematske fokus grupe s ključnim dionicima: nastavnici, predstavnici stručnih službi, poslodavci i studenti, a kako bi dobio kvalitetniji i višedimenzionalni uvid o tome koja su područja ključne snage i slabosti, a koje su prilike i prijetnje koji proizlaze iz konteksta u kojem Fakultet djeluje. Na temelju iscrpne analize, predstavljen je razvojni put institucije do kraja 2020. godine u sedam ključnih područja s odgovarajućim strateškim ciljevima i mjerljivim kriterijima, a koji su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 1 Strategija Ekonomskog fakulteta

Ključna područja	Strateški ciljevi	Mjerljivi kriteriji	Ostvarenje
1. Nastavni proces	<ol style="list-style-type: none"> Unaprijeđeni studijski programi Motivirani studenti Motivirani nastavnici Unaprijeđeni nastavni resursi i infrastruktura 	<ol style="list-style-type: none"> Manja stopa napuštanja studija Povećanje uspješnosti studiranja 	<ol style="list-style-type: none"> Prosječne stope odustajanja za promatrano razdoblje iznose: E (30%), PE (20%), TU (23%), MMP (29%), TP (26%), DE (5%), DPE (2%), DTU (1%), SDSS (6%). Detaljniji uvid u kretanje po godinama je vidljiv u poglavlju 1.2. Prosječne stope završnosti za promatrano razdoblje iznose: E (32%), PE (48%), TU (60%), MMP (38%), TP (42%), DE (74%), DPE (85%), DTU (86%), SDSS (84%). Detaljniji uvid u kretanje po godinama je vidljiv u poglavlju 1.2.
2. Istraživanja	<ol style="list-style-type: none"> Unaprjeđenje kvalitete i kvantitete rezultata istraživanja Povećani odjek rezultata istraživanja Unaprjeđenje istraživačkih resursa i infrastrukture 	<ol style="list-style-type: none"> Broj objava u časopisima s visokim faktorom odjeka Povećanje citiranosti po publikaciji u citatnim bazama Web of Science i Scopus Povećanje broja domaćih i međunarodnih istraživačkih projekata 	<ol style="list-style-type: none"> Broj objava u časopisima koji su indeksirani u WoS-u je u prosjeku za promatrano razdoblje rastao po stopi od 5,43% Citiranost u WoS-u je u prosjeku za promatrano razdoblje rasla za 18,14% Broj razvojnih EU projekata je u prosjeku za promatrano razdoblje iznosio 2,875 po godini dok je broj HRZZ projekata iznosio 0,75 po godini.

3. Cjeloživotno obrazovanje i obrazovanje odraslih	1. Provođenje programa cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih 2. Veća uspješnost u privlačenju potencijalnih studenata	1. Povećana stopa upisa 2. Unaprjeđenje mogućnosti razvoja karijere studenata 3. Povećanje uspješnosti i financijskih pokazatelja programa	1. Broj polaznika na stalnim programima COO-a je u prosjeku za promatrano razdoblje iznosio: TV (-18%), TP (-13%) i PS (1,6%).
4. Međunarodna suradnja i mobilnost	1. Razvijanje suradnje s međunarodnim partnerima 2. Povećanje dolazne i odlazne mobilnosti studenata 3. Povećanje mobilnosti akademskog i ne-akademskog osoblja	1. Broj novih međunarodnih sporazuma o suradnji 2. Broj prijavljenih studenata za dolaznu i odlaznu mobilnost 3. Broj članova akademskog i ne-akademskog osoblja prijavljenih za dolaznu i odlaznu mobilnost	1. Broj sporazuma o mobilnosti na kraju promatranog razdoblja je iznosio 62 2. Dolazna mobilnost studenata je u prosjeku za promatrano razdoblje prosjeku rasla 5,15%, a odlazna mobilnost je pala za 0,94%. 3. Dolazna mobilnost osoblja je u prosjeku za promatrano razdoblje prosjeku pala za 10,86%, a odlazna mobilnost je pala za 18,43%.
5. Ljudski resursi	1. Unaprjeđenje sustava nadzora i praćenja kompetencija studenata 2. Uspostavljanje sustava praćenja karijere diplomiranih studenata 3. Studentski poduzetnički centar 4. Primjenjivanje strategije razvoja ljudskih resursa	1. Godišnji podaci o zapošljavanju diplomiranih studenata 2. Podaci o tijeku karijere prijašnjih studenata 3. Broj studenata prijavljenih u studentski poduzetnički centar i u studentski poduzetnički inkubator 4. Broj razvojnih tvrtki i tvrtki-kćeri	1. Prema podacima HZZ-a, ekonomisti i diplomirani ekonomisti su među top 5 traženih zanimanja. 2. Nije se uspostavio sustav za praćenje karijera diplomiranih studenata 3. Ukupan broj studenata koji je pohađao program inkubatora u razdoblju 2015-2020 je 117 4. Ukupan broj poslovnih subjekata koje su otvorili polaznici programa u inkubatoru za razdoblje 2015-2020 iznosi 23.
6. Resursi i infrastruktura	1. Razvoj i primjena integriranog informacijskog sustava 2. Unaprjeđenje infrastrukture, opreme i ostalih materijalnih resursa 3. Povećanje financiranja iz domaćih i međunarodnih izvora financiranja	1. Godišnji plan nabave materijalnih resursa 2. Udjel vanjskog financiranja u ukupnim prihodima	1. Godišnji planovi nabave su išli prema uhodanoj dinamici 2. Udio vanjskog financiranja je u prosjeku rastao s 1,94% (2013) na 8,80% (2020).

7. Osiguranje kvalitete	1. Unaprjeđenje sustava osiguranja kvalitete nastavnog procesa 2. Unaprjeđenje sustava osiguranja kvalitete istraživanja 3. Unaprjeđenje sustava osiguranja kvalitete cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih 4. Unaprjeđenje sustava osiguranja kvalitete poslovnih procesa	Donošenje procedura za podršku: 1. nastavnom procesu 2. istraživanju 3. cjeloživotnom obrazovanju i obrazovanju odraslih 4. poslovnim procesima	Tijekom prethodnog razdoblja donijelo se: 1. Šest novih procedura za podršku u nastavi 2. Dvije nove procedure za podršku u znanstveno-istraživačkom radu 3. Tri nove procedure za podršku programima COO-a 4. Pet novih procedura za podršku poslovnim procesima
--------------------------------	--	---	---

Kao mehanizam praćenja izvršenja strategije, Uprava Fakulteta je svake godine izvješćivala FV o ostvarivanju strateških ciljeva putem izvršenja akcijskog plana. U idućoj tablici se nalazi pregled izvršenja akcijskih planova prema akademskim godinama.¹

Tablica 2 Ostvarenje strateških ciljeva prema akcijskom planu po godinama

Ključna područja	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
1. Nastavni proces		1.2.4*	1.1.2* 1.2.4	1.1.3 1.2.1* 1.3.2 1.4.1	1.1.2 1.1.4* 1.3.1 1.4.2	1.2.5	1.2.2
2. Istraživanja			2.1.1 2.3.1	2.1.2 2.1.4 2.3.2 2.3.3 2.4.2	2.2.1		2.1.3 2.2.2 2.2.3*
3. Cjeloživotno obrazovanje i obrazovanje odraslih	3.2.1 3.4.2			3.1.1 3.4.1 3.4.3 3.4.4			3.3.1
4. Međunarodna suradnja i mobilnost				4.2.1 4.2.3	4.2.2.	4.1.1	4.1.2 4.1.4 4.3.1

¹ Izvršenje za promatrano razdoblje se može vidjeti u priloženim akcijskim planovima.

5. Ljudski resursi		5.3.1*	5.4.1	5.1.1		5.1.2 5.2.1	5.2.2 5.3.1 5.4.2
6. Resursi i infrastruktura	6.1.1* 6.1.2 6.2.2 6.3.1	6.1.3		6.4.1		6.1.1 6.2.1 6.2.3 6.4.2	6.4.1
7. Osiguranje kvalitete	7.1.1* 7.1.2*		7.1.3 7.3.1 7.3.2 7.4.1.	7.1.5 7.1.6	7.1.4	7.2.1 7.3.3 7.3.4	

*Označava djelomično ostvarenje strateškog cilja

Prema akcijskim planovima i izvještaju o njihovom izvršenju, uočljivo je kako neki podciljevi nisu ostvareni, i to:

1.1.1. Uvedeni novi studijski programi u skladu s definiranim ključnim kompetencijama EU
1.2.3. Razvijen sustav nagrađivanja u funkciji izvrsnosti
2.4.1. Unaprijeđen sustav motiviranja i nagrađivanja istraživača sukladno principima izvrsnosti
2.4.3. Osigurana sredstva za financiranje ZIR-a
3.3.2. Uključeni doktorandi u realizaciji nastavnog procesa
4.1.3. Izgrađen mehanizam privlačenja inozemnih doktoranada, postdoktoranada i znanstvenika s inozemnih institucija
5.2.3. Uključenost bivših studenata (kao vanjskih dionika) u definiranje planova i programa Fakulteta s ciljem poboljšanja njihove kvalitete te povećanja zapošljivosti diplomiranih studenata u skladu s potrebama tržišta

5.4.3. Usvojena strategija razvoja ljudskih potencijala
5.4.4. Godišnji planovi usavršavanja
6.3.2. Unaprjeđen postojeći klimatizacijski sustav

U nastavku se daju obrazloženja zašto određeni podciljevi nisu ostvareni. U cilju *uvođenja novih studijskih programa* treba uvažiti činjenicu da se odvija proces usklađivanja ishoda učenja kroz HKO projekte (Econqual i E4) na razini svih najvažnijih institucija visokog obrazovanja u RH. Rezultati tih projekata će dati minimalno zajednički skup ishoda učenja koji bi trebao biti uvažen kod definiranja studijskih programa Fakulteta. Projekt E4 bi trebao rezultirati ishodima učenja do kraja 2021. Na Fakultetu je izvršen proces usklađivanja ishoda učenja sa HKO zahtjevima, izrađene su matrice konstruktivnog poravnanja, što skupa sa HKO projektima daje dobru osnovu za daljnje aktivnosti na unaprjeđenju studijskih programa. Iako su napravljeni preliminarni pomoci u osmišljavanju *sustava nagrađivanja i motiviranja izvrsnosti u radu* (pr. balansiranje opterećenja nastavnika u mentorstvima uvažavajući ostvarenja u institucionalnom i znanstveno-istraživačkom radu), formalizirani postupak treba tek oblikovati putem odgovarajućeg pravnog akta. Iako Fakultet godinama putem namjenskog višegodišnjeg institucijskog financiranja (VIF) dobiva sve viši *iznos sredstava za znanstveno-istraživački rad*, nedostatak pravilnika kojim bi se preciznije regulirala raspodjela sredstava to onemogućava. Tijekom akademske godine 2016/2017, radna verzija pravilnika o znanstveno-istraživačkom radu nije prihvaćena od strane katedri. *Uključenost doktoranada u nastavni proces* nije ostvarena te je nastavljena praksa uključivanja poslijedoktoranada u nastavu putem vanjske suradnje, ali u neznačajnom obujmu. *Sustav privlačenja inozemnih doktoranada i poslijedoktoranada, kao i gostujućih profesora*, nije uveden te se navedeno realiziralo isključivo putem ad-hoc pristupa te individualnih poznanstava istraživača fakulteta i inozemnih doktoranada i poslijedoktoranada putem kraćih boravaka. Međutim bitno je naglasiti kako je ovaj proces kompliciran zbog reguliranja radnog statusa inozemnih istraživača. *Uključivanje bivših diplomiranih studenata* (tzv. ALUMNI) u proces redefiniranja nastavnih programa nije sustavno uveden te je kontakt s istima održavan kontinuirano, ali u svrhu drugih procesa poput stručnih praksi, gostujućih predavanja, sudjelovanja na akreditacijama i sl.

Strategija razvoja ljudskih potencijala nije uvedena iz razloga što je Fakultet u ovom razdoblju bio fokusiran na to da najveći dio svojih djelatnika „prebaci na COP“. U isto vrijeme, provedeni su značajni iskoraci u funkcionalnoj integraciji sveučilišta te je sustav upravljanja koeficijentima za napredovanja, a i nova zapošljavanja, postao centraliziran. Svi ovi aspekti su negativno utjecali na mogućnost fakulteta da formalno uvede strategiju razvoja ljudskih potencijala. Međutim, u navedenom razdoblju su uprave fakulteta kontinuirano osiguravale koeficijente za napredovanja i nova zapošljavanja, a putem namjenskog VIF-a su osiguravana sredstva za stručni i znanstveno-istraživački razvoj djelatnika. *Godišnji planovi usavršavanja* su djelomično uvedeni, tj. regulirani su za suradnička zvanja (asistenti, doktorandi i poslijedoktorandi) putem odgovarajućeg pravilnika dok su za znanstveno-nastavna i nastavna zvanja godišnji planovi usavršavanja bili predviđeni u pravilniku o znanstveno-istraživačkom radu koji nije usvojen. U cilju *unaprjeđenja rada klimatizacijskog sustava* poduzete su aktivnosti vezane uz analizu stanja sustava, te je izrađena studija kojim su utvrđene temeljne smjernice za unaprjeđenje sustava, uvažavajući mjere energetske učinkovitosti i korištenje obnovljivih izvora energije. Studija predlaže tri faze rada na poboljšanju sustava, uz ukupna ulaganja u visini od 12 mil. kn. Tijekom prethodnog razdoblja sustav grijanja i hlađenja je popravlján, mijenjani su pokvareni dijelovi sustava (dizalice topline, klima jedinice, fan coil jedinice, itd.), popravljeno je ventiliranje fasade, te je održavana neophodna razina funkcionalnosti sustava. Veća ulaganja nisu poduzimana nakon izrade studije (2020 i 2021), ponajprije radi ograničenih vlastitih izvora financiranja, te ostvarivanja negativnog rezultata poslovanja, što bi onemogućilo prijavu Fakulteta na različite natječaje.

S obzirom da se navedeni podciljevi nisu ostvarili u prethodnom strateškom razdoblju, oni će se uzeti u razmatranje pri oblikovanju strateških ciljeva u strateškom okviru za razdoblje 2021-2030.

2.2 ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA

1. KLJUČNI DOGAĐAJI U SUSTAVU ZNANOSTI I VISOKOG OBRAZOVANJA U RH (2013-2020)

Kao najvažniji dionici u okruženju visokog obrazovanja i znanosti, uz Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO) i Sveučilište u Splitu, djeluju Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj (NVZVOTR), Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) i Hrvatska zaklada za znanost (HRZZ). Navedene institucije su ključni dionici razvoja znanosti i visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Isto tako, institucionalno okruženje znanosti visokog obrazovanja u RH je dio Europskog prostora obrazovanja (eng. EHEA). Shodno, tome svi procesi Fakulteta su bitno usklađeni sa ključnim smjernicama EHEA-e te definiranim standardima za osiguravanja kvalitete u EHEA-i (tzv. ESG standardi). Fakultet je u navedenom razdoblju napravio značajne iskorake kako bi svoje pravne akte uskladio sa ESG standardima.

Tijekom 2021. godine, Sveučilište je usvojilo novu strategiju za razdoblje od 2021. do 2025. godine. Navedeni strateški okvir, definirana područja djelovanja te strateški ciljevi su dovoljno široki da omogućavaju sastavnicama da se uklope sa svojim strategijama u širi okvir te doprinose definiranim i mjerljivim strateškim ciljevima.

Potrebno je naglasiti da je u prethodnom strateškom razdoblju donesen novi *Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju* (NN 139/13) koji je i dalje na snazi. U 2017. NVZVOTR je donio novi *Pravilnik o u uvjetima za izbor u znanstvena zvanja* (NN 28/17) dok je iste godine Rektorski zbor RH donio *Odluku o nužnim uvjetima za ocjenu nastavne i stručne djelatnosti u postupku izbora u znanstveno-nastavna zvanja* (NN 122/17). Cilj unaprjeđenja ovih ključnih akata je poboljšanje standarda i kvalitete znanstvenog i nastavničkog rada na visokim učilištima RH, kao i sve veći naglasak na potenciranje „treće misije“ (društvene odgovornosti) u radu visokoobrazovnih i znanstvenih institucija.

27. prosinca 2018. godine sklopljen novi **Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje** ([Narodne novine, broj 9/2019.](#)) te **Dodatak kolektivnom ugovoru za znanost i visoko obrazovanje** ([Narodne novine, broj 9/2019.](#)), koji se primjenjuje na na svim javnim ustanovama u sustavu znanosti i visokog obrazovanja u RH, kojima se sredstva za rad osiguravaju iz državnoga proračuna.

² https://www.unist.hr/DesktopModules/Bring2mind/DMX/API/Entries/Download?language=hr-HR&EntryId=1850&Command=Core_Download&PortalId=0&TabId=1846

Ključne odredbe novoga Kolektivnog ugovora, osim reguliranja materijalnih prava, uz ostalo je da regulira prava zaposlenika u suradničkom, stručnom i nastavnom zvanju i na radnome mjestu na povrat troškova povezanih s izradom, tiskom i opremom doktorske disertacije, kao i pravo na naknadu za odvojeni život od obitelji te prava vezana uz troškove poslijediplomskih doktorskih studija, potiče se i znanstvena izvrsnost jer se prvi put u normi, osim nastavnog vrednuje i znanstveni rad te rad na projektima.³

AZVO brine o razvoju kulture kvalitete te osiguravanju kako minimalnih tako i kriterija izvrsnosti za sve javno financirane znanstvene organizacije. U prethodnom razdoblju AZVO je donio nove kriterije i metodološki okvir putem kojeg provodi institucionalnu re-akreditaciju visokoobrazovnih institucija. Na temelju novih kriterija, Fakultet je uspješno prošao kroz proces re-akreditacije dokorskog studija u 2017. godini te institucionalne re-akreditacije u 2019. godini. U oba ova procesa Fakultetu je izdana bezuvjetna dopusnica za rad u roku od pet godina s obvezom izvješćivanja putem akcijskog plana o napretku u područjima koja je stručno povjerenstvo označilo potrebnima za poboljšanje.

U 2013. godini uspostavljena je HRZZ. Zakladom upravlja Upravni odbor Zaklade, koji se sastoji od sedam članova. Članove Upravnog odbora Zaklade imenuje Hrvatski sabor na prijedlog Vlade Republike Hrvatske iz redova vrhunskih hrvatskih znanstvenika, vodeći računa o zastupljenosti svih znanstvenih područja. Ukupni je proračun programa „Istraživački projekti“ za 2019. godinu iznosio 40.000.000,00 kuna (udio za društvene znanosti je iznosio 14.66%) dok je za „Uspostavne istraživačke projekte“ ukupni proračun programa iznosio 20.000.000,00 kuna (s udjelom za društvene znanosti od 13.37%). Bitno je naglasiti kako je budžet namijenjen projektima iz područja društvenih znanosti značajno manji u odnosu na STEM discipline, ali još uvijek izdašan što pokazuje rast prijavljenih i financiranih projekata tijekom posljednjeg razdoblja (2013-2019). Financiranje projekata putem HRZZ-a iz godine u godinu bilježi rast, dok se za društvene znanosti odobrava sve više uspostavih i istraživačkih projekata.⁴

³ <https://mzo.gov.hr/o-ministarstvu/kutak-za-djelatnike-u-znanosti-i-obrazovanju-1719/kolektivni-ugovori/kolektivni-ugovor-za-znanost-i-visoko-obrazovanje/1566%20> (22.12.2020).

⁴ https://hrzz.hr/wp-content/uploads/2020/10/HRZZ_godisnje-izvjesce_2019_FINAL.pdf, str.56.

2. KONKURENTSKO OKRUŽENJE VISOKOG OBRAZOVANJA I ZNANOSTI

Sustav visokog obrazovanja u Hrvatskoj prošao je sveobuhvatnu reformu u okviru Bolonjskog procesa. Hrvatski sustav visokog obrazovanja sada je strukturiran prema tri ciklusa (dodiplomski, diplomski i poslijediplomski), a studiji visokog obrazovanja u Hrvatskoj organizirani su prema sustavu prijenosnih bodova (ECTS), što olakšava međunarodnim studentima (iz Europe i šire) da studiraju u Hrvatskoj i priznaju studije u matičnim zemljama.

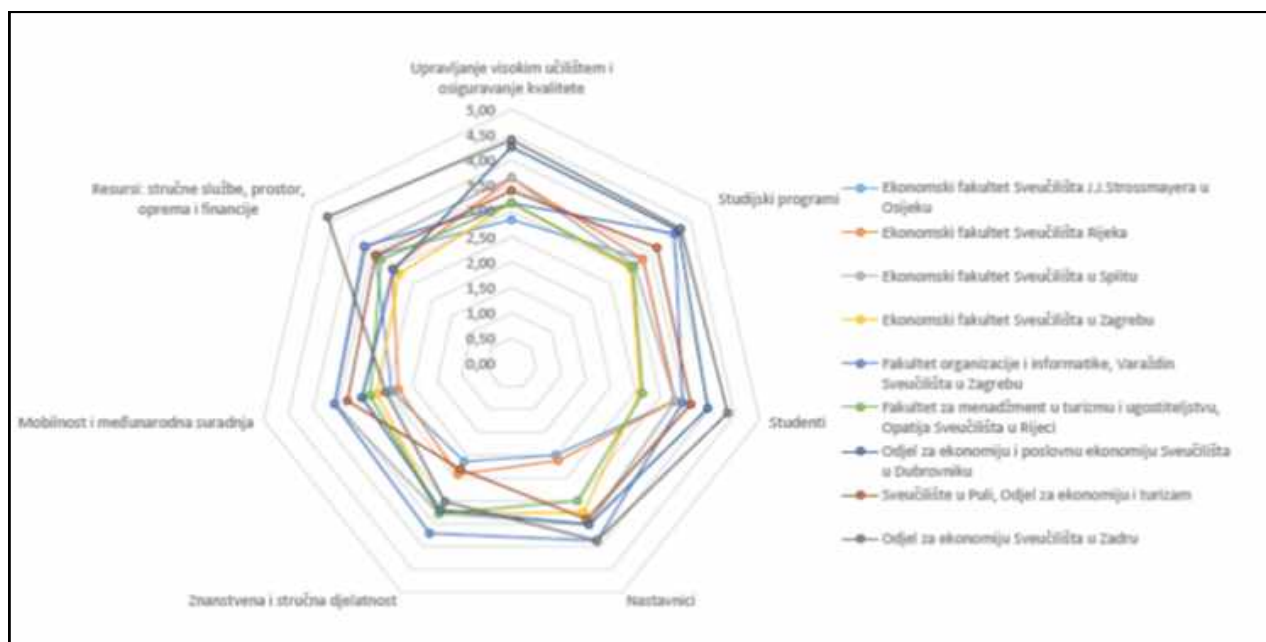
Konkurentsko okruženje je analizirano iz tri različite perspektive: geografske, programske i institucionalne. U geografskom smislu, može se reći da su fakultetu glavni konkurenti one institucije kojima gravitira istovjetni bazen potencijalnih studenata. Prema ovom kriteriju to bi bili: Sveučilišni odjel za stručne studije (SOSS) koji također djeluje kao sastavnica Sveučilišta u Splitu, Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, Odjel za menadžment Veleučilišta u Šibeniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku te Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.

Unutar perspektive studijskih programa, može se reći da su glavni konkurenti fakulteta one visokoobrazovne institucije koje nude portfelj sličnih studijskih programa te konkuriraju za sredstva putem namjenskog višegodišnjeg institucijskog financiranja (VIF) znanstvene djelatnosti. U tom smislu moguće je reći da su glavni konkurenti svi Ekonomski fakulteti (odjeli) unutar RH koji djeluju u sklopu javnih ili privatnih učilišta. Trenutno Fakultet djeluje u konkurentskom okruženju među 35 visokih učilišta koja nude 208 studijskih programa iz područja ekonomije, poslovne ekonomije, turizma te ostalih srodnih područja. Najvažniji konkurenti su mu *Ekonomski fakultet u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Rijeci, Ekonomski fakultet u Osijeku, Zagrebačka škola za ekonomiju i menadžment, Rochester Institute of Technology (RIT) Croatia i VERN.*

Kada se sagledava institucionalna perspektiva, može se reći da su ključni konkurenti fakulteta one institucije koje imaju aspiracije se pozicionirati u međunarodnom okruženju kao visokokvalitetne obrazovne institucije. Kao ključni kriterij definiranja konkurencije u ovoj sferi se koriste međunarodne akreditacije (pr. EPAS/EQUIS, AACSB i AMBA) te pozicije na međunarodnim rangiranjima (pr. Šangajska lista). U široj regiji Fakultetu ozbiljno konkuriraju *Ekonomski fakultet na Sveučilištu u Sarajevu (Bosna i Hercegovina), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Ljubljani (Slovenija), Fakultet za poslovnu administraciju, WU Wien (Austrija) i Sveučilište Corvinus (Mađarska).*

U skladu sa Zakonom o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju, svakih pet godina sva javna i privatna visoka učilišta koja se financiraju iz državnog proračuna moraju proći periodični postupak re-akreditacije. Procesom re-akreditacije upravlja AZVO. Posljednje cjelovito izvješće o ciklusu re-akreditacije sugerira da je Fakultet bio najučinkovitiji među ostalim usporedivim visokih učilištima u RH u četiri (4) od sedam (7) područja koja se odnose na nacionalnu akreditaciju. U dva (2) područja EFST je bio drugi, a u jednom (1) području četvrti. Posljednji ciklus ponovne akreditacije je krenuo tijekom 2018. godine, dok se cjeloviti rezultati očekuju u 2022. godini. Na slici 1 je prikazano kretanje Fakulteta u odnosu na ostale konkurentske institucije iz RH po ključnim područjima institucionalne re-akreditacije koju provodi AZVO.

Slika 1 Usporedba pojedinih standarda visokih učilišta u sastavu sveučilišta



Međutim, bitno je naglasiti kako se konkurentsko okruženje u kojem djeluje Fakultet svake godine sve više intenzivira. Ovo se najviše ogleda u tri aspekta: 1) inicijalnoj akreditaciji novih visokih (mahom privatnih) učilišta, 2) inicijalnoj akreditaciji novih studijskih programa te 3) inicijalnoj akreditaciji znanstvene djelatnosti privatnih visokoobrazovnih ustanova. Prema raspoloživim statistikama AZVO-a⁵, uočljivo je da je u razdoblju 2013 do danas inicijalno akreditirano novih pet visokih učilišta, dok su u istom razdoblju inicijalno akreditirana čak 32 nova studijska programa iz područja ekonomije.⁶ Navedene brojke ne iznenađuju s obzirom da je interes za studiranje ekonomije i srodnih područja među rastućima, a koji osiguravaju zapošljavanje u roku od pola godine za najveći broj studenata.

⁵ <https://www.azvo.hr/hr/vrednovanja/postupci-vrednovanja-u-visokom-obrazovanju/inicijalna-akreditacija-visokih-ucilista>

⁶ <https://www.azvo.hr/hr/vrednovanja/postupci-vrednovanja-u-visokom-obrazovanju/inicijalna-akreditacija-studijskih-programa>

Analiza prema ukupnom broju studenata ukazuje kako je Ekonomski fakultet u Splitu, odmah na drugom mjestu nakon Ekonomskog fakulteta u Zagrebu što i ne čudi s obzirom da se radi o dva najveća grada u RH. U mjerenju znanstveno-istraživačkog outputa, Fakultet se nalazi nakon EFZG-a (dijeli mjesto s EFRI) po ukupnom broju radova u časopisima te broju radova u časopisima indeksiranim u uglednim bibliografskim bazama Web of Science (WoS) i Scopus u odnosu na broj nastavnika (vidjeti Tablicu 3).

Tablica 3 Usporedna analiza Ekonomskih fakulteta prema broju objava

	EFST	EFZG	EFRI	EFOS
Broj istraživača (n)	92	260	82	69
Radovi u časopisu / n	0,62	0,96	0,39	0,65
Radovi u WoS-u / n	0,46	0,49	0,46	0,28
Radovi u Scopusu / n	0,3	0,47	0,39	0,19

Izvor: CROSBİ (29.10.2020)

3. OSVRT NA ANALIZU VANJSKOG OKRUŽENJA

Prema uvidu u stanje i dinamiku u vanjskom okruženju, uočljivi su sljedeći trendovi. Okruženje znanosti i visokog obrazovanja u RH bilježi kontinuirane reforme koje se prije svega manifestiraju u: povećanju zahtjeva koji se postavljaju pred institucije, povećanju zahtjeva koji se stavljaju pred nastavnike/istraživače, rastu internacionalizacije visokog obrazovanja i znanosti putem mobilnosti, projektnih aktivnosti, međunarodnih akreditacija te međunarodnih nastavnih i znanstveno-istraživačkih kolaboracija, strožoj regulaciji radnog vremena nastavnika i istraživača te većoj institucionalizaciji znanstveno-istraživačkog rada putem natječaja HRZZ-a. Nesumnjivo je da sve navedene promjene donose poboljšanje okruženja u kojem djeluje znanost i visoko obrazovanje u RH, na visokoobrazovne i znanstvene institucije se stavlja najveći teret da u uvjetima nedovoljno precizno definiranih pravnih okvira osmišljavaju vlastite mehanizme i instrumente kojim bi se navedene promjene implementirale u praksi. Fakultet godinama slijedi regulativu i pravne osnove kojim se definira njegov rad i djelokrug u svim ključnim djelatnostima, pa se isto očekuje i u budućnosti. Na tragu navedenih promjena, Fakultet je krenuo u modifikaciju postojećih te osmišljavanje novih pravilnika, odluka i ostalih akata kojim će se navedene promjene dosljedno primijeniti u svakodnevnoj praksi Fakulteta (nastava, znanstveno-istraživački rad, radni odnosi, itd).

2.3 ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA

1. STUDIJSKI PROGRAMI I NASTAVNI PROCES

Od akademske godine 2005./2006. godine na Fakultetu se studira prema novim "bolonjskim" studijskim programima. Danas oko 2.500 studenata studira na slijedećim studijskim programima:

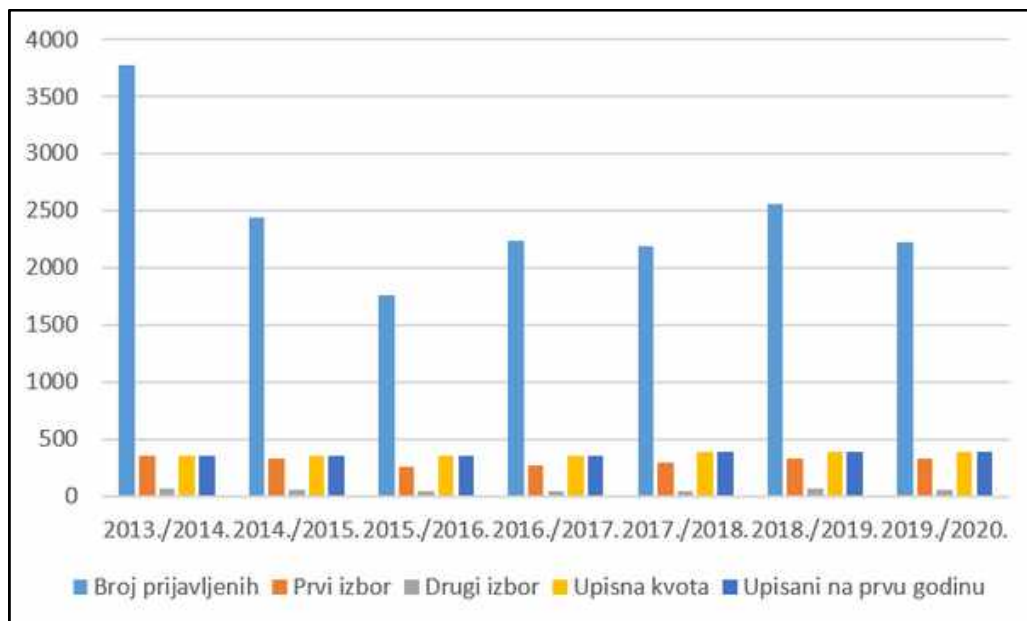
- Tri preddiplomska sveučilišna studija: Ekonomija, Poslovna ekonomija i Turizam, s odgovarajućim smjerovima (HKO razina 6)
- Tri diplomska sveučilišna studija: Ekonomija, Poslovna ekonomija s odgovarajućim smjerovima i Turizam i hotelijerstvo (HKO razina 7)
- Dva stručna studija: Management malog poduzeća s odgovarajućim smjerovima i Turističko poslovanje (HKO razina 6)
- Specijalistički diplomski stručni studij iz Menedžmenta (HKO razina 7)
- Dva poslijediplomska specijalistička studija: Ekonomija i Poslovna ekonomija (HKO razina 7)
- Poslijediplomski sveučilišni studij Ekonomija i poslovna ekonomija (HKO razina 8)

1. 1. Upisi na studijske programe fakulteta

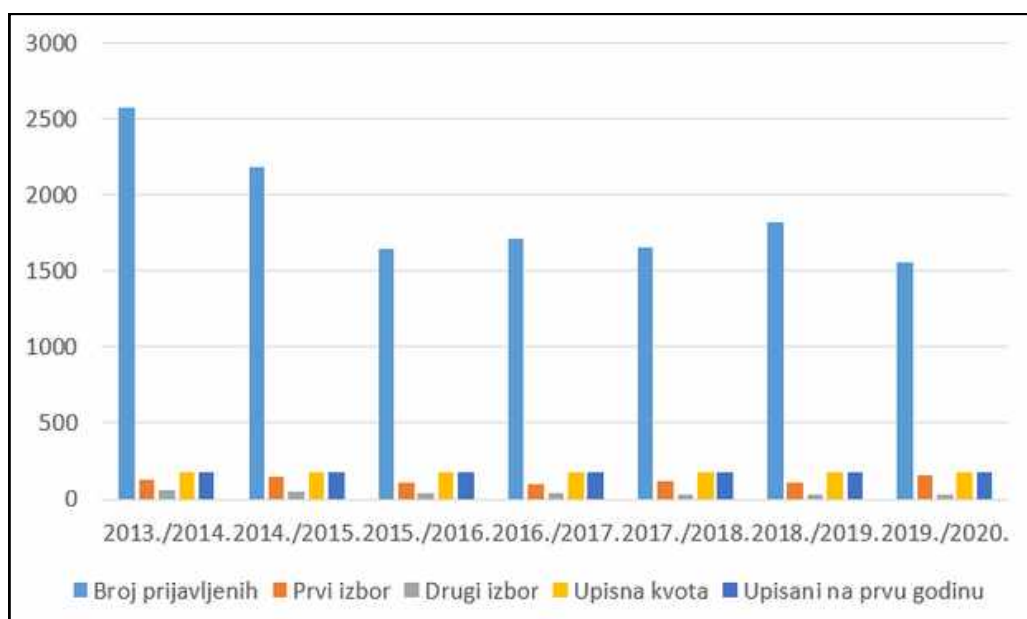
1. 1. 1. *Preddiplomski studiji*

Sveučilište u Splitu, za svaku akademsku godinu, objavljuje javne natječaje za upis u prvu godinu preddiplomskih sveučilišnih, integriranih preddiplomskih i preddiplomskih stručnih studija. Struktura upisanih studenata i zanimanje za preddiplomske sveučilišne i stručne studijske programe za razdoblje od akademske godine 2013/2014 zaključno s 2019/2020 je prikazano na slikama 2 i 3.

Slika 2 Interes maturanata za preddiplomske sveučilišne studije EFST-a



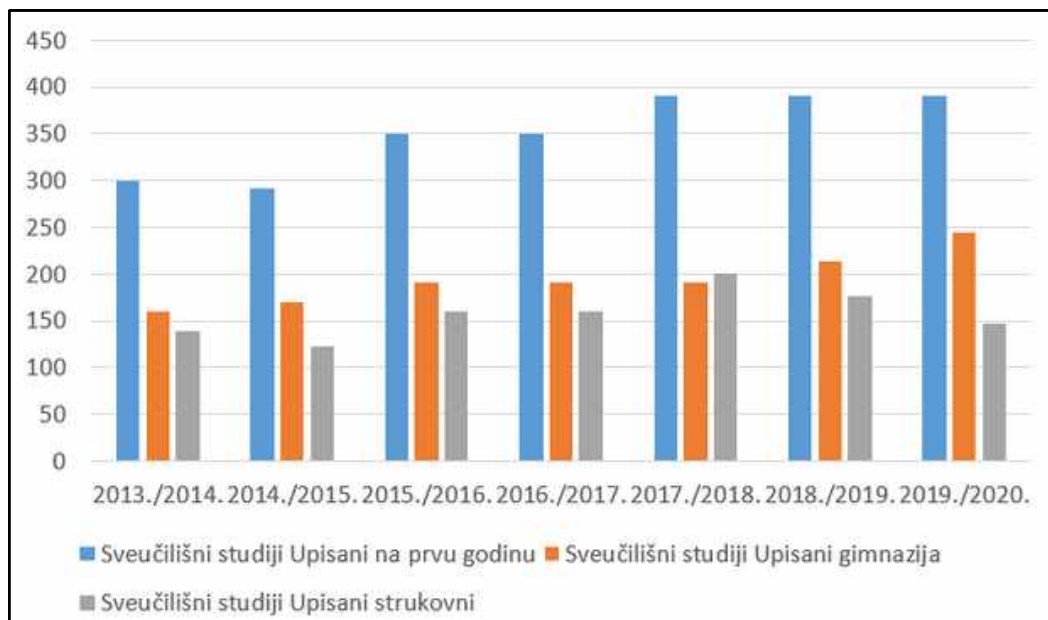
Slika 3 Interes maturanata za preddiplomske stručne studije EFST-a



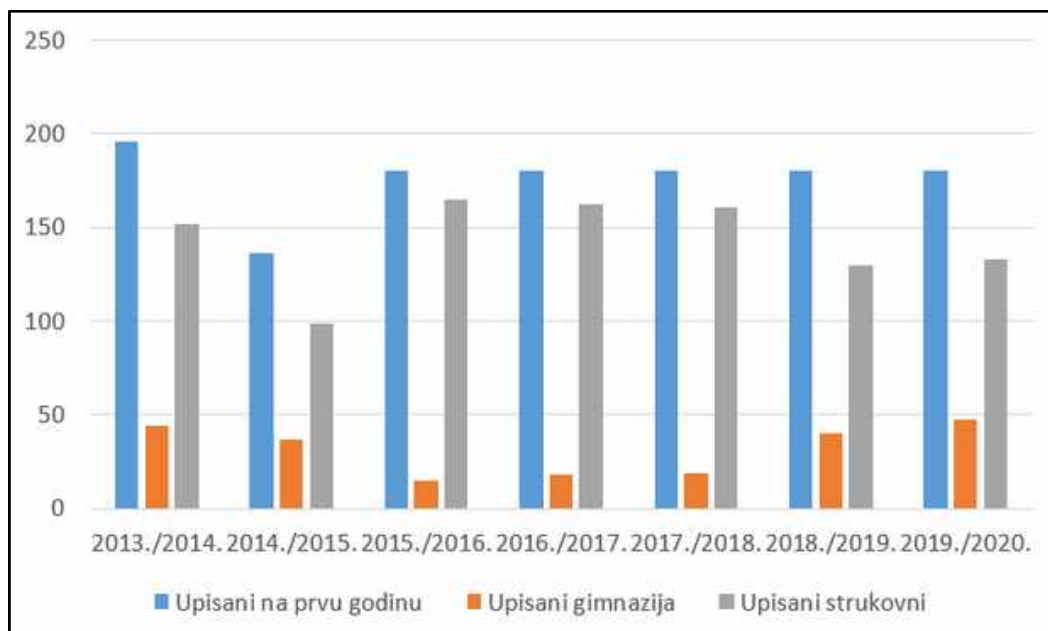
Kao što je vidljivo iz slika 1 i 2, broj prijava za sveučilišne i stručne studijske programe u zadnje tri akademske godine je izuzetno visok i višestruko nadmašuje upisne kvote i stvarni broj upisanih studenata. Primjerice u akademskoj godini 2019/2020, omjer prijavljenih i upisanih na sveučilišnom preddiplomskog studiju iznosi 5,71 dok na stručnom preddiplomskom studiju taj omjer iznosi čak 8,65. Isto tako treba napomenuti kako iz godine u godinu raste broj maturanata kojima je neki od studijskih programa Fakulteta bio prvi izbor. Radi usporedbe, na slikama 1 i 2 su prikazane i upisne kvote kao i stvarni broj upisanih studenata tijekom istog razdoblja.

Na sljedećim slikama je prikazano kretanje upisanih s obzirom na završeno srednjoškolsko obrazovanje (gimnazija u odnosu na strukovne škole).

Slika 4a Omjer upisanih maturanata s obzirom na završenu srednju školu na sveučilišnim studijima



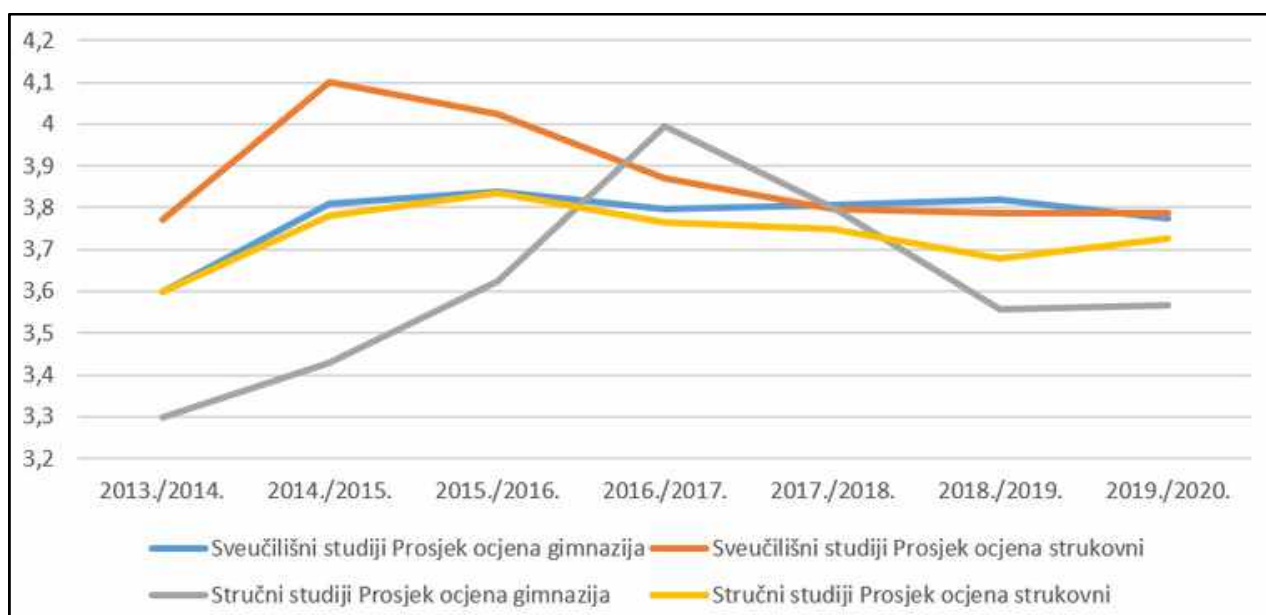
Slika 4b Omjer upisanih maturanata s obzirom na završenu srednju školu na stručnim studijima



Iz slika 4a i 4b je uočljivo kako broj maturanata upisanih na preddiplomske sveučilišne studije sa završenim gimnazijskim srednjoškolskim obrazovanjem dominira u odnosu na broj onih sa završenim strukovnim srednjoškolskim obrazovanjem.

Isto tako, slika ukazuje na to da broj maturanata sa srednjoškolskim gimnazijskim obrazovanjem raste iz godine u godinu. Međutim, u slučaju stručnih preddiplomskih studija situacija je obrnuta, tj. dominira broj maturanata sa završenim strukovnim srednjoškolskim obrazovanjem u odnosu na maturante gimnazijskog srednjoškolskog obrazovanja. Naime, ovdje je bitno ukazati na prisutan godišnji rast udjela maturanata s gimnazijskim srednjoškolskim obrazovanjem dok je broj studenata sa strukovnim srednjoškolskim obrazovanjem u opadanju za promatrano razdoblje. Na sljedećoj slici prikazano je kretanje prosjeka ocjena maturanata upisanih na prvu godinu sveučilišnih i stručnih preddiplomskih studija.

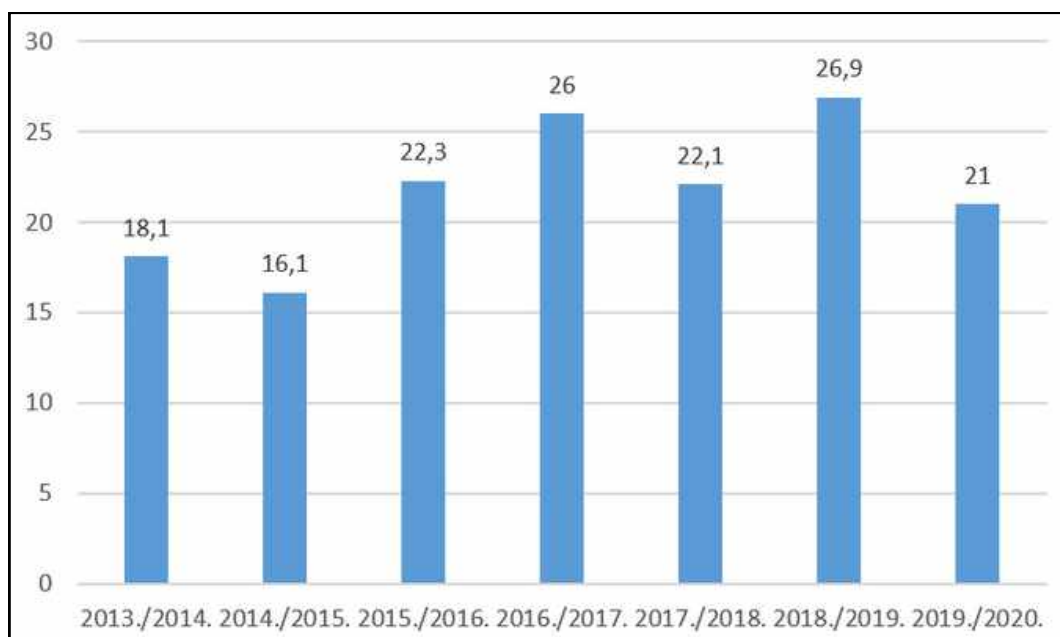
Slika 5 Prosjek ocjena maturanata (gimnazija vs. strukovna škola) upisanih na preddiplomske studije (sveučilišni vs. stručni)



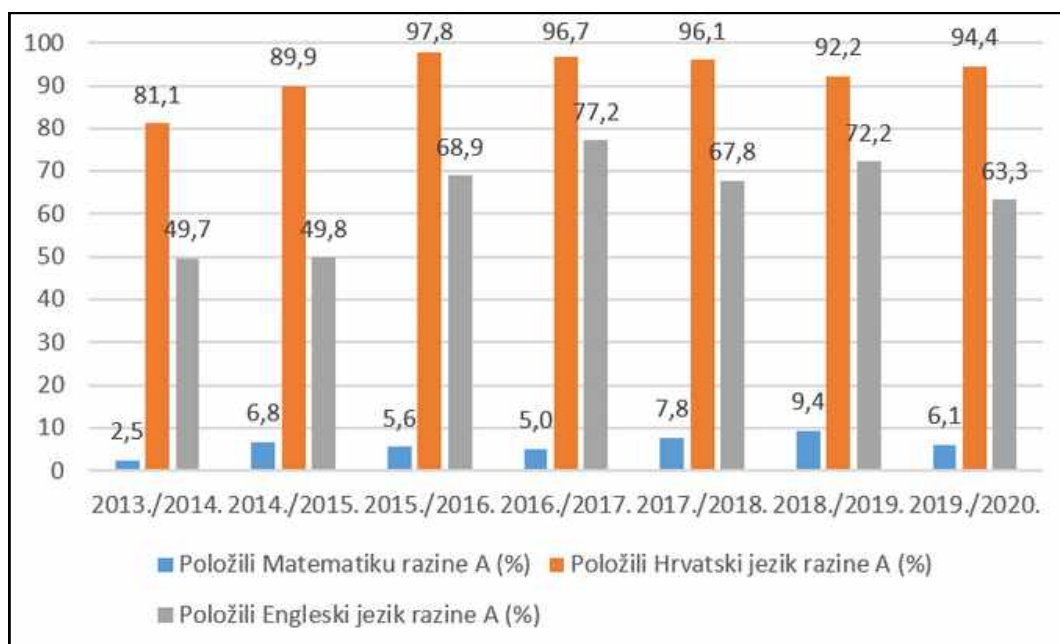
Generalno gledajući, uočljiv je trend pada prosjeka ocjena maturanata neovisno o srednjoškolskom obrazovanju kao i studijskom programu na koji su upisani. Međutim taj trend pada je manje izražen kod maturanata upisanih na preddiplomske sveučilišne studije.

Na slikama 6 i 7 grafički su prikazani podaci o udjelu upisanih maturanata na preddiplomske sveučilišne studije koji polažu Matematiku razine A na državnoj maturi te udjelu upisanih maturanata na preddiplomske stručne studije koji polažu Matematiku, Hrvatski jezik te Engleski jezik razine A na državnoj maturi, iako je prema uvjetima upisa za ove studije za navedene predmete uvjet razina B.

Slika 6 Postotak studenata koji su položili Matematiku razine A (%) - maturanti upisani na preddiplomske sveučilišne studije



Slika 7 Postotak studenata koji su položili predmete razine A (%) - maturanti upisani na preddiplomske sveučilišne studije



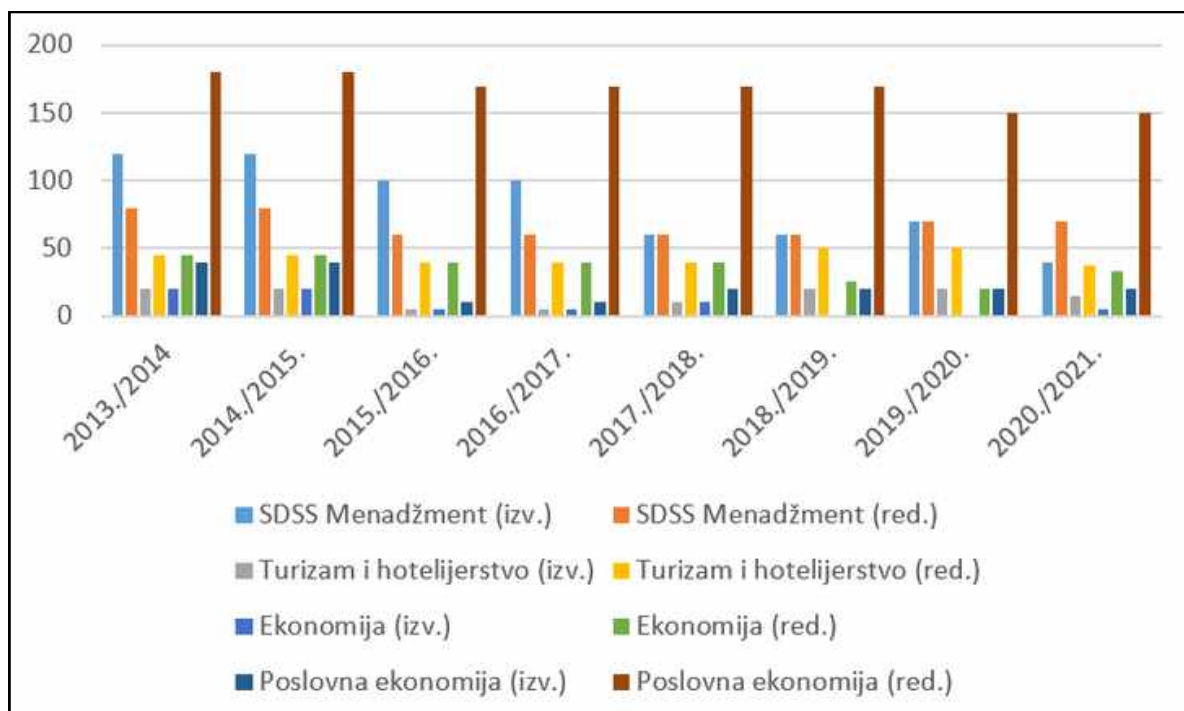
U prosjeku, u promatranom razdoblju više od 20% maturanata koji upisuju preddiplomske sveučilišne studije polažu Matematiku razine A, dok je na preddiplomskim stručnim studijima taj postotak mnogo manji te primjerice za akademsku godinu 2019/2020 iznosi 6.1%. Što se tiče ostalih predmeta razine A ti udjeli su mnogostruko veći pa tako primjerice za Hrvatski jezik iznosi 94.4%, a za Engleski jezik iznosi 63.3%.

1. 1. 2. Diplomski studiji

Sveučilište u Splitu, za svaku akademsku godinu, objavljuje javne natječaje za upis u prvu godinu diplomskih sveučilišnih i specijalističkih diplomskih stručnih studija za sve sastavnice sa jasno naznačenim kriterijima upisa, kojih se Fakultet dosljedno pridržava, a koji su u skladu sa zahtjevima studijskih programa.

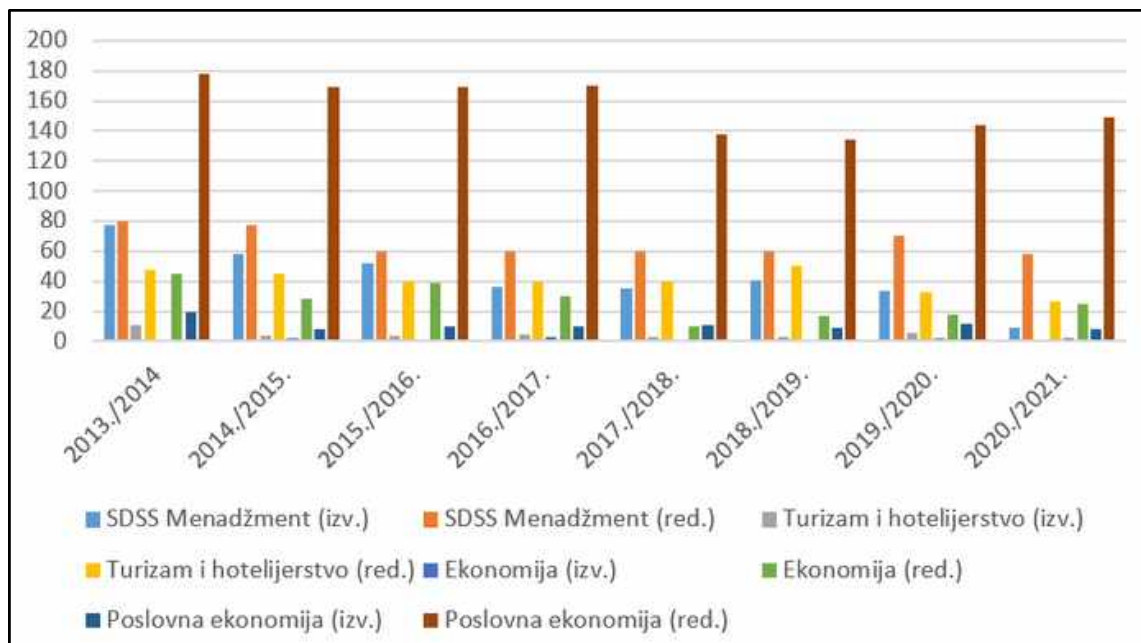
Kod diplomskih studija broj prijava i broj upisanih redovito je manji od upisne kvote, jer se kvote formiraju na način da se svakom studentu koji završi preddiplomski sveučilišni studij ili preddiplomski stručni studij i razlikovni program osigurava mjesto na odgovarajućem diplomskom studiju. Upisne kvote studenata na diplomske sveučilišne i specijalističke stručne studije koji se izvode na Fakultetu za razdoblje od 2013-2020 je prikazan na sljedećoj slici.

Slika 8 Kvote za upis na diplomske studije 2013-2020



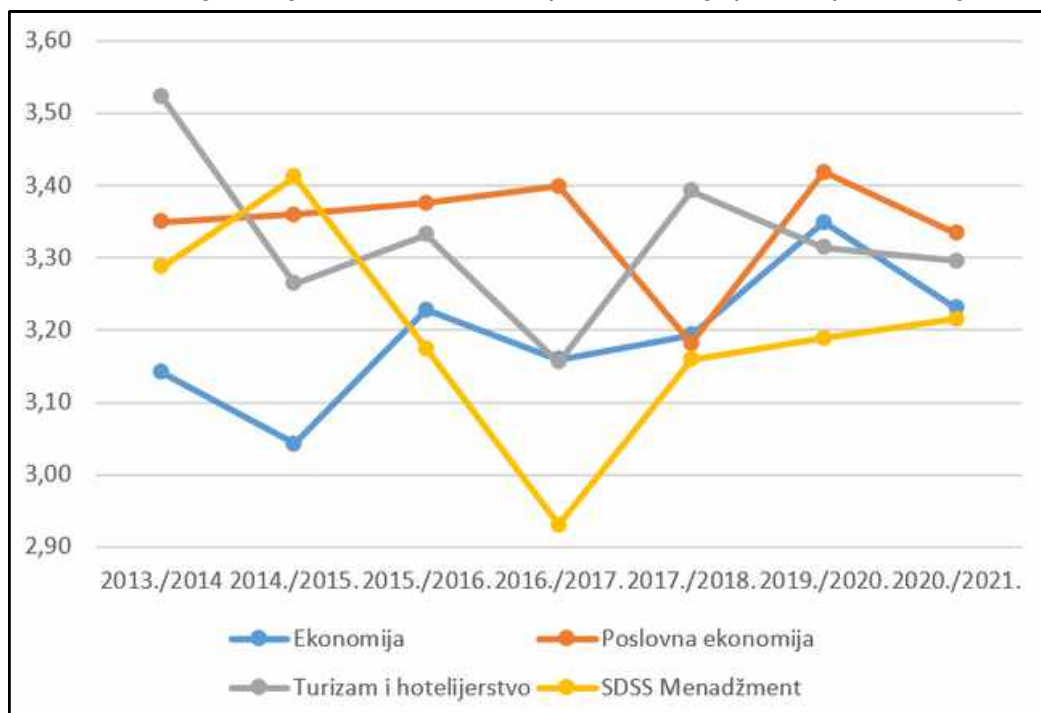
Iz slike 8 je vidljivo da je u posljednje dvije akademske godine došlo do korekcije upisnih kvota pa je stoga na redovni diplomski studij iz Poslovne ekonomije ukupna kvota smanjena s 170 na 150 mjesta, kao i upisna kvota za redovni diplomski studij turizma s 50 na 37 mjesta. Posebno je uočljivo da kvota za izvanredne studente veća od broja upisanih studenata. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje broja stvarno upisanih studenata na diplomskim sveučilišnim studijima.

Slika 9 Broj upisanih studenata na prve godine diplomskih studija



Iz slike 9 je vidljivo da je uvjerljivo najveći broj studenata upisanih na redovni diplomski sveučilišni studij *Poslovna ekonomija*. Nakon čega je specijalistički diplomski stručni studij *Management*. Broj upisanih studenata na diplomski studij *Turizam i Ekonomija* je tijekom godina bio usporediv osim u akademskim godinama 2017/2018, 2018/2019 te 2019/2020. Upisi na izvanredne diplomske studij tijekom navedenog razdoblja bilježe značajan pad. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje prosjeka ocjena studenata upisanih na diplomske studije.

Slika 10 Prosjek ocjena ostvaren na prethodnoj (preddiplomskoj) razini studija



Diplomske sveučilišne studije upisuju studenti s nešto većim prosjekom ocjena u odnosu na specijalistički diplomski stručni studij iz Menadžmenta. Kod diplomskih sveučilišni studija uočljivo je kako studenti s najvećim prosjekom ocjena upisuju diplomski sveučilišni studij *Poslovna ekonomija* te ih slijede *Turizam* i na koncu *Ekonomija*.

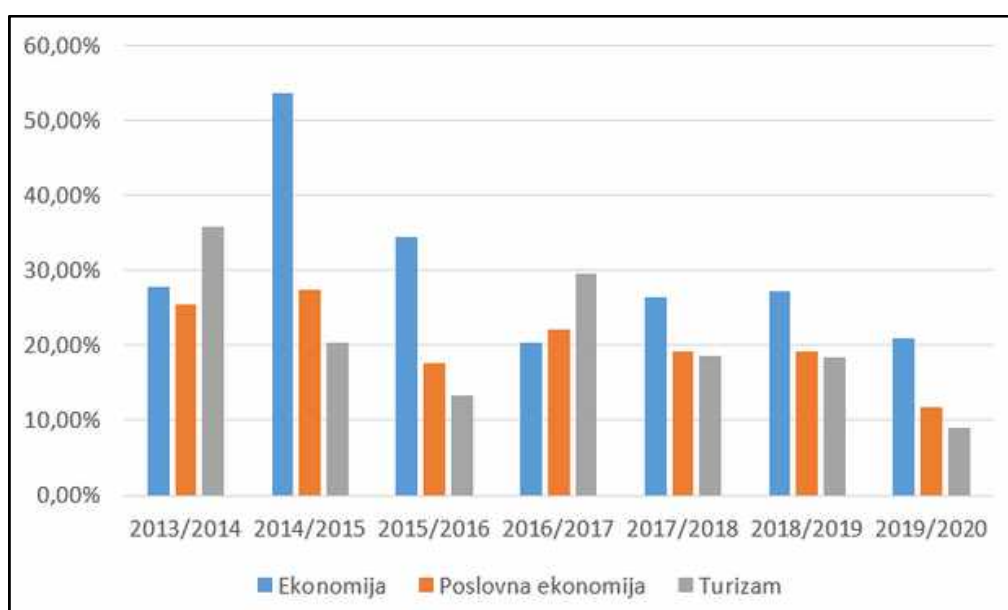
1. 2. Analiza uspješnosti studiranja

Analiza uspješnosti studiranja je napravljena analizom triju ključnih pokazatelja, i to: stopi odustajanja na prvoj godini, uspjehu brucoša na prvoj godini te završnosti na studiju. U nastavku se analiziraju podatci prema ova tri ključna pokazatelja odvojeno za preddiplomske i diplomske studije fakulteta.

1. 2. 1. Preddiplomski sveučilišni studiji

Prema statistici odustajanja (eng. Drop-out rate), prva godina studija predstavlja „usko grlo“ gdje se odvija najveći broj odustajanja studenata od studija. Na sljedećoj slici je prikazan postotak studenata koji odustaju na prvoj godini na sveučilišnim preddiplomskim studijima.

Slika 11 Postotak odustalih na prvoj godini preddiplomskih studija

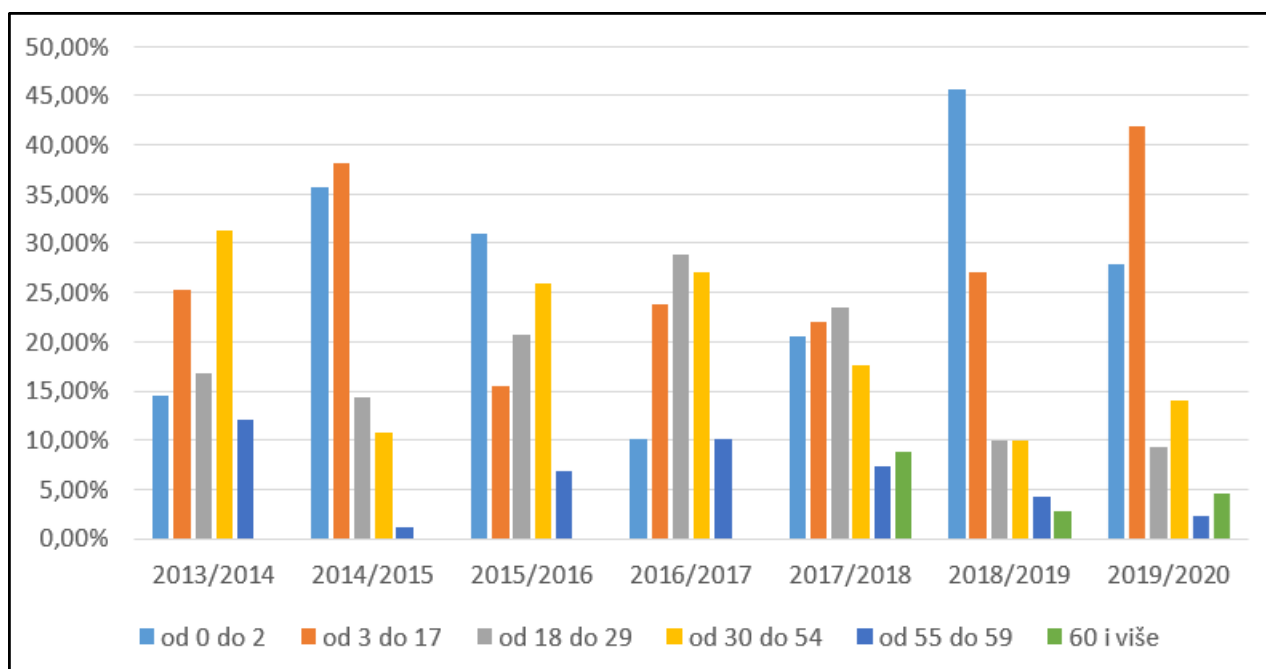


Što se tiče statistike postotka odustajanja studenata prve godine preddiplomskih sveučilišnih studija, najveći broj novo-upisanih studenata koji odustaje bio je u akademskim godinama 2014./2015. i 2015./2016. na studiju *Ekonomije* i to oko 54%. U akademskoj godini 2017./2018. najveći broj novo-upisanih studenata odustao je na studiju *Ekonomije*, i to oko 27%. U narednim generacijama (akademskim godinama) uočljiv je pad stope odustajanja na prvoj godini studija *Ekonomije*.

Na studiju *Poslovne ekonomije* udio novo-upisanih studenata koji odustaju od studija blago se smanjuje kroz promatrano razdoblje, dok je taj pad značajan u akademskoj godini 2019/2020. te iznosi oko 12%. Isti trend je uočljiv i za studij *Turizma*. Općenito, može se reći da je zamjetan trend smanjenja odustajanja od studija u promatranom razdoblju.

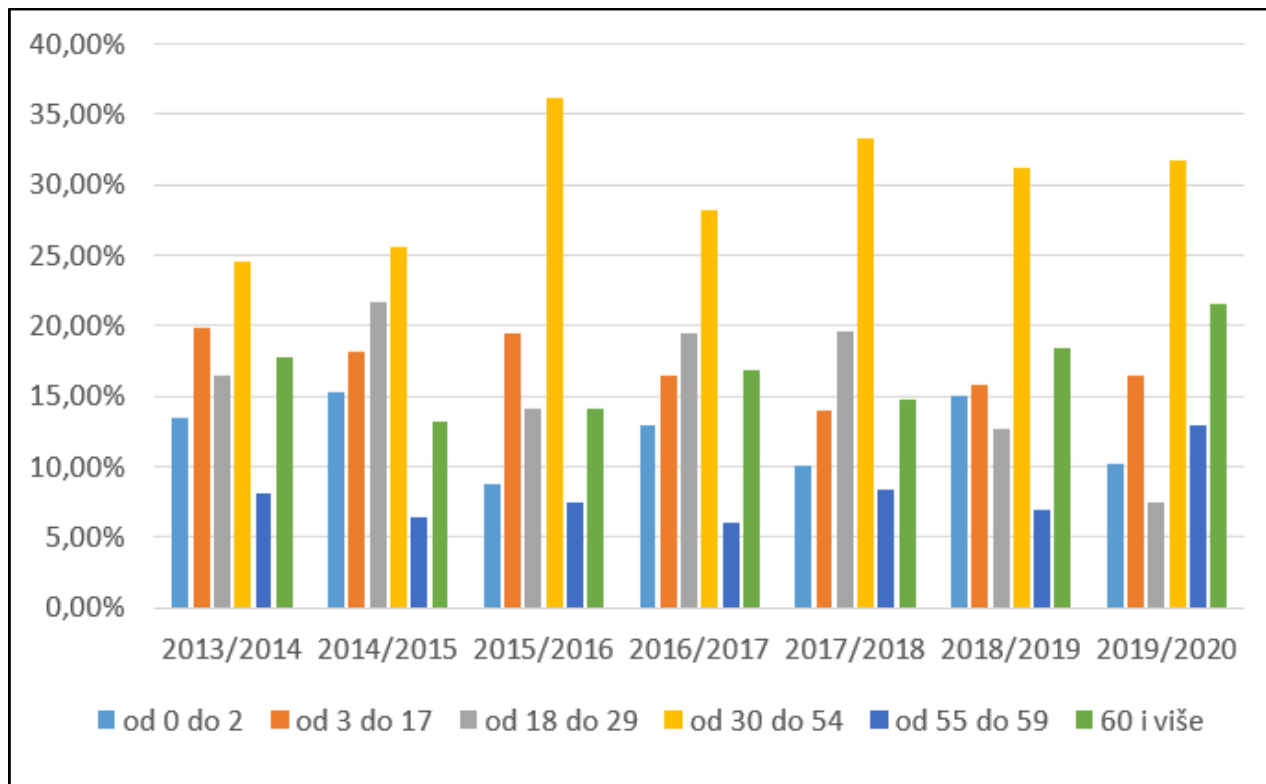
Uz analizu stope odustajanja na prvoj godini studija, vrlo važan indikator praćenja prohodnosti studenata s prve na drugu godinu studija predstavlja analiza uspješnosti bruoša po broju ostvarenih ECTS bodova. Korištenjem ovog indikatora, uspješnost je sagledana kroz intervalnu skalu. Tako primjerice, student koji je ostvario od 0 do 2 ECTS-a nije položio niti jedan predmet osim Tjelesne i zdravstvene kulture (TZK). Student koji je ostvario u rasponu od 3 do 17 je uz TZK položio od jedan do tri predmeta na studiju. Studenti koji su ostvarili do 29 ECTS-a plaćaju sve ECTS-e predviđene u toj godini dok studenti koji ostvare između 30 i 54 ECTS-a plaćaju samo ECTS-e koje nisu ostvarili po utvrđenoj skali. Studenti koji su ostvarili 55 i više ECTS-a su studenti koji su na programsku ugovoru i koji su dužni ostvarivati tu razinu ECTS-a kako bi zadržali prava na subvencioniranu školarinu. Na sljedećim slikama je prikazana uspješnost bruoša po broju ostvarenih ECTS bodova po generacijama za prethodno strateško razdoblje.

Slika 12 Uspjeh bruoša na preddiplomskom studiju *Ekonomija*



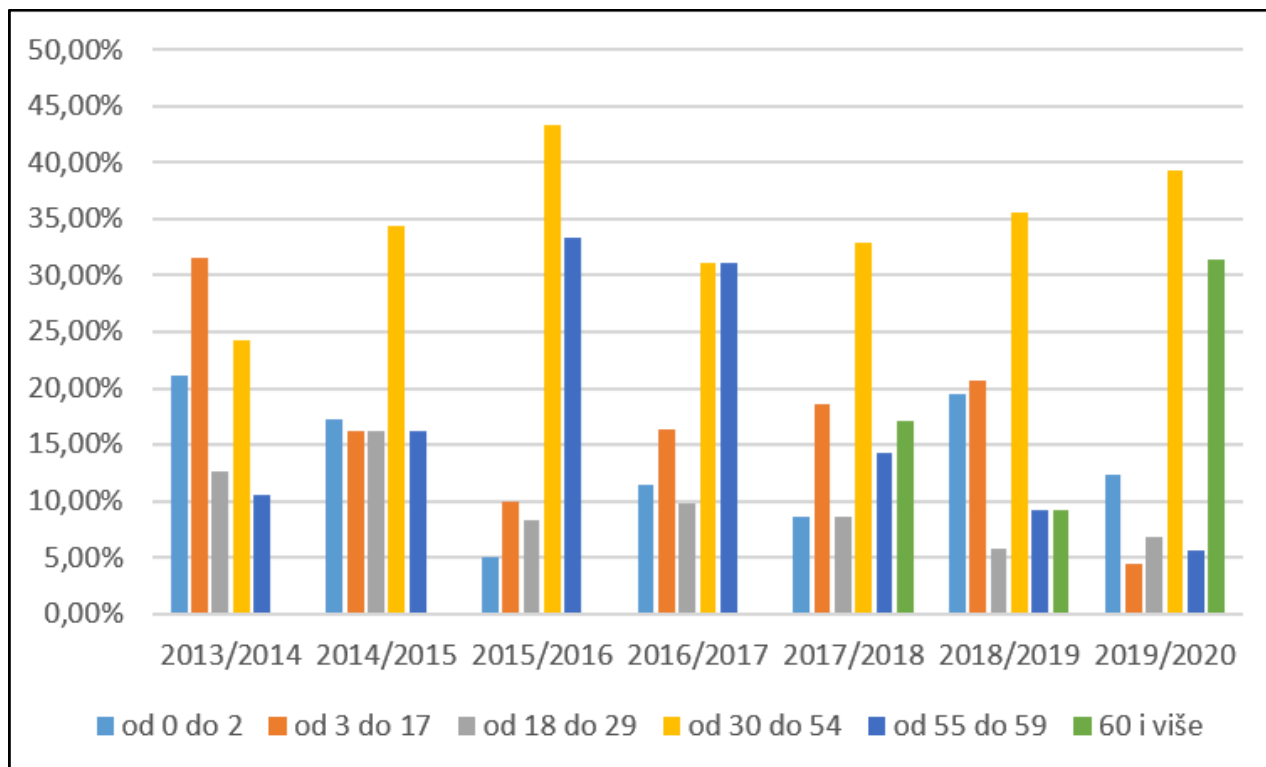
Prema raspoloživim podacima za preddiplomski studij *Ekonomija* (Slika 12), uočljivo je da je najveći broj studenata koji su ostvarili minimalni broj ECTS bodova (0-2) i taj broj je u kumulativnom rastu, kao i udio studenata koji su ostvarili od 3 do 17 ECTS bodova. Iako je broj studenata koji su ostvarili najveći broj ECTS bodova (od 55 pa na dalje) značajno porastao u generaciji 2017/2018, nakon toga se bilježi pad u narednim generacijama. Na sljedećoj slici prikazano je kretanje uspjeha bruceša na prvoj godini preddiplomskog studija *Poslovna ekonomija* za promatrano razdoblje.

Slika 13 Uspjeh bruceša na preddiplomskom studiju *Poslovna ekonomija*



Za preddiplomski studij *Poslovne ekonomije* (Slika 13) uočljiv je rast udjela studenata koji su ostvarili najveći broj ECTS bodova u promatranom razdoblju (od 55 pa na dalje). Isto tako uočljiv je i blago smanjenje udjela studenata koji su ostvarili minimalni broj ECTS bodova (od 0 do 2 te od 3 do 17) u promatranom razdoblju. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje uspješnosti bruceša na preddiplomskom studiju *Turizam*.

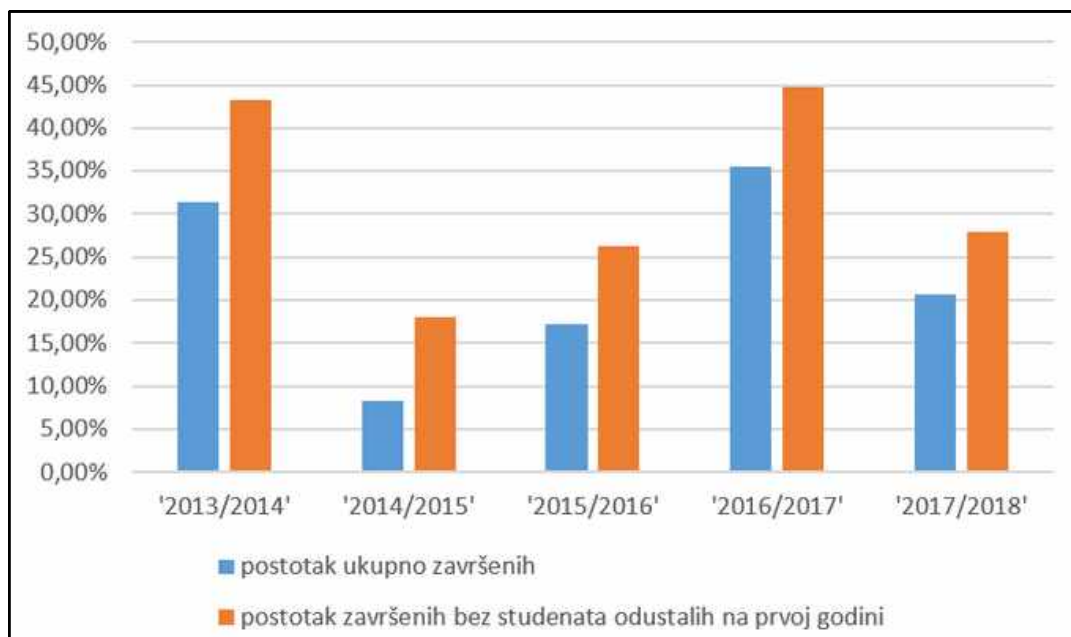
Slika 14 Uspjeh brucoša na preddiplomskom studiju *Turizam*



Prema raspoloživim podacima uspješnosti brucoša na preddiplomskom studiju *Turizam* (Slika 14), uočljiv je značajan rast udjela studenata koji su ostvarili najveći mogući broj ECTS bodova (60 i više) u posljednje tri akademske godine. Isto tako, zamjetan je i pad udjela studenata koji su ostvarili minimalni broj ECTS bodova (od 0 do 2 te od 3 do 17), a koji je najizraženiji u generaciji 2019/2020.

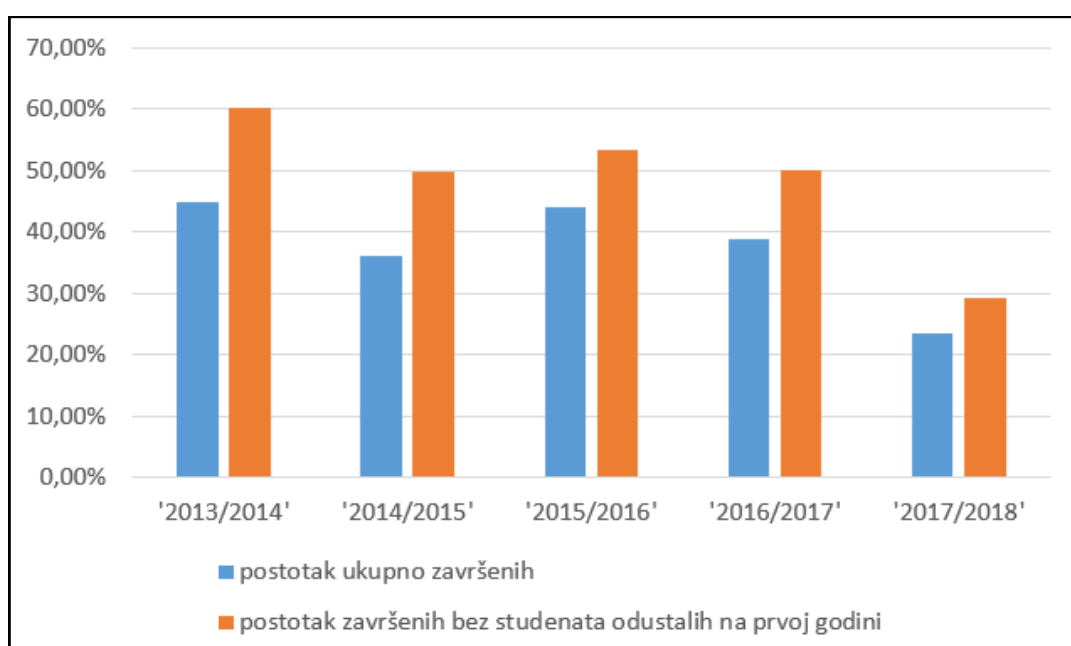
Uz analizu odustajanja i analizu uspješnosti brucoša, napravljena je i analiza završnosti. Analiza završnosti je napravljena u dvije varijante. U prvoj varijanti uzeti su u obzir svi upisani studenti, a u drugoj nisu uzeti u obzir oni koji su odustali na prvoj godini studija (Slika 15). Za pretpostaviti je da dobar dio studenata koji odustaju na prvoj godini, a bez da ostvare i jedan ECTS bod, nemaju interes za studiranje koliko za stjecanje studentskih prava koja pružaju određene ekonomske beneficije. U drugom slučaju, kojeg smatramo relevantnim iz prethodno objašnjenih razloga, pokazuje se da je završnost studija u predviđenom roku u prosjeku oko 30%. Na sljedećoj slici je prikazana završnost na preddiplomskom studiju *Ekonomija*.

Slika 15 Završnost na preddiplomskom studiju *Ekonomija* po upisanim generacijama



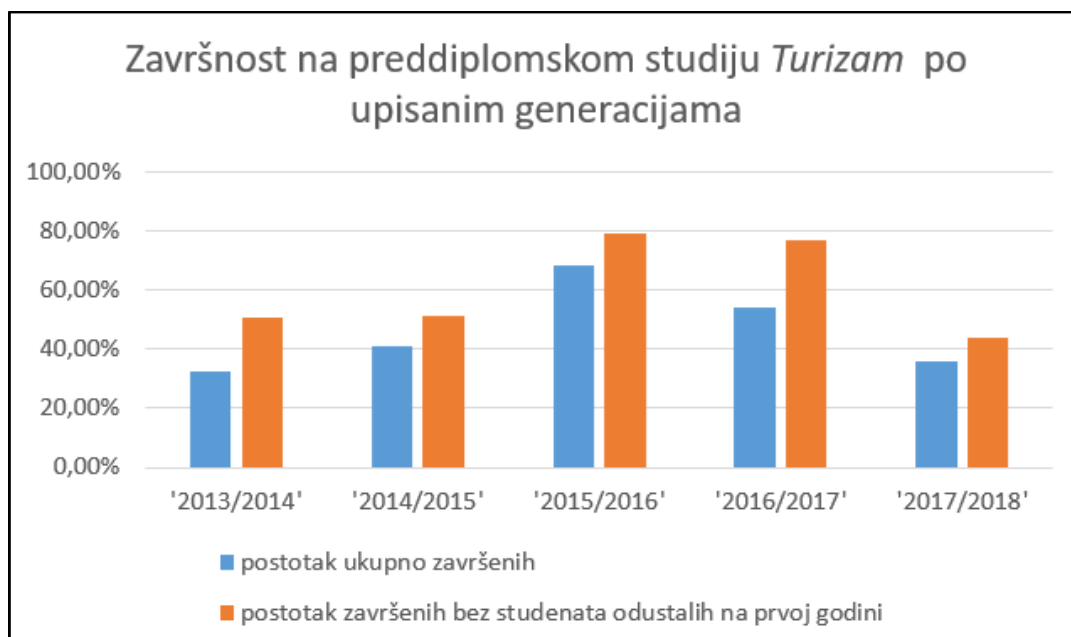
Prema raspoloživim podacima uočljivo je da nakon značajnog pada učenog u generaciji 2014/2015. završnost na preddiplomskom studiju *Ekonomija* raste. S obzirom da studenti imaju mogućnost produženja godine studiranja, očekuje se da će postotak studenata upisanih u generaciju 2017/2018 koji su uspješno završili studij još porasti. Na Slici 16 je prikazano kretanje završnosti studenata na preddiplomskom studiju *Poslovna ekonomija*.

Slika 16 Završnost na preddiplomskom studiju *Poslovna ekonomija* po upisanim generacijama



Prema podacima sa Slike 16, uočljivo je da je stopa završnosti na preddiplomskom studiju *Poslovna ekonomija* gotovo ujednačena za posljednje tri generacije za koje postoje potpuniji podatci (2014/2015, 2015/2016 i 2016/2017). Podatci za generaciju 2017/2018 još nisu potpuni, zbog prethodno navedenog razloga da studenti imaju mogućnost produžiti godinu studiranja. Na slici 17 su prikazani podatci o završnosti studenata na preddiplomskom studiju *Turizam*.

Slika 17 Završnost na preddiplomskom studiju *Turizam* po upisanim generacijama

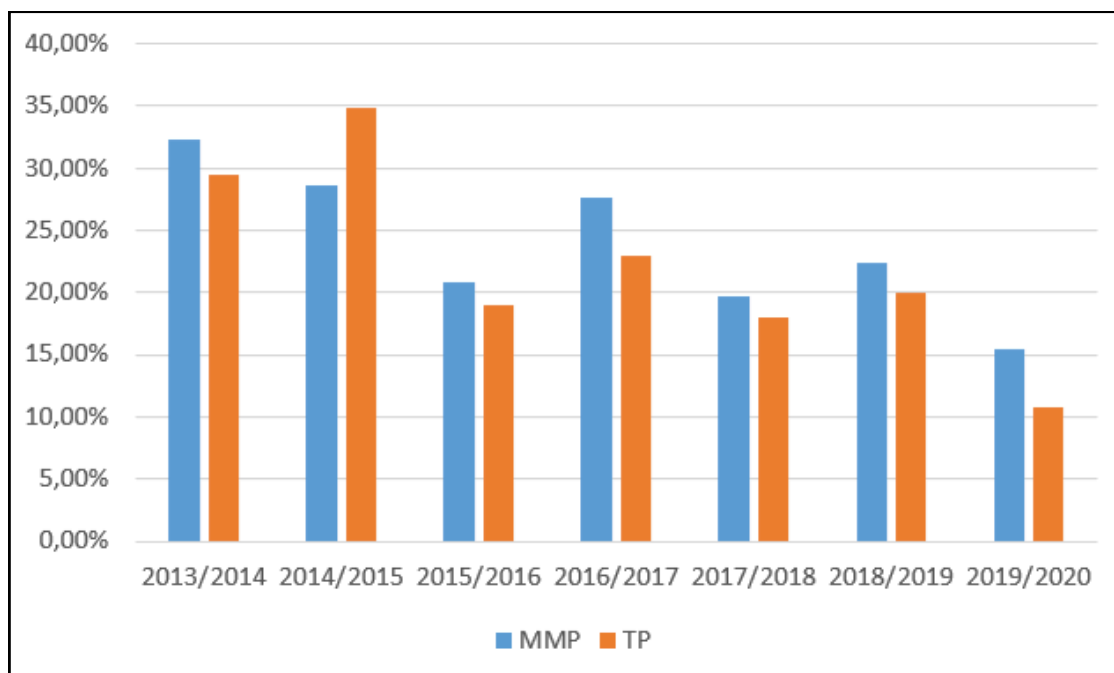


Prema podacima iz Slike 17 izvjestan je rast završnosti počevši od generacije upisane 2013/2014 do 2016/2017 za koju postoje potpuniji podatci, a s obzirom na mogućnost studenata da produžuju godinu studiranja prebacivanjem završnog rada, podatci o završnosti za generaciju 2017/2018 će vjerojatno još narasti.

1. 2. 2. Preddiplomski stručni studiji

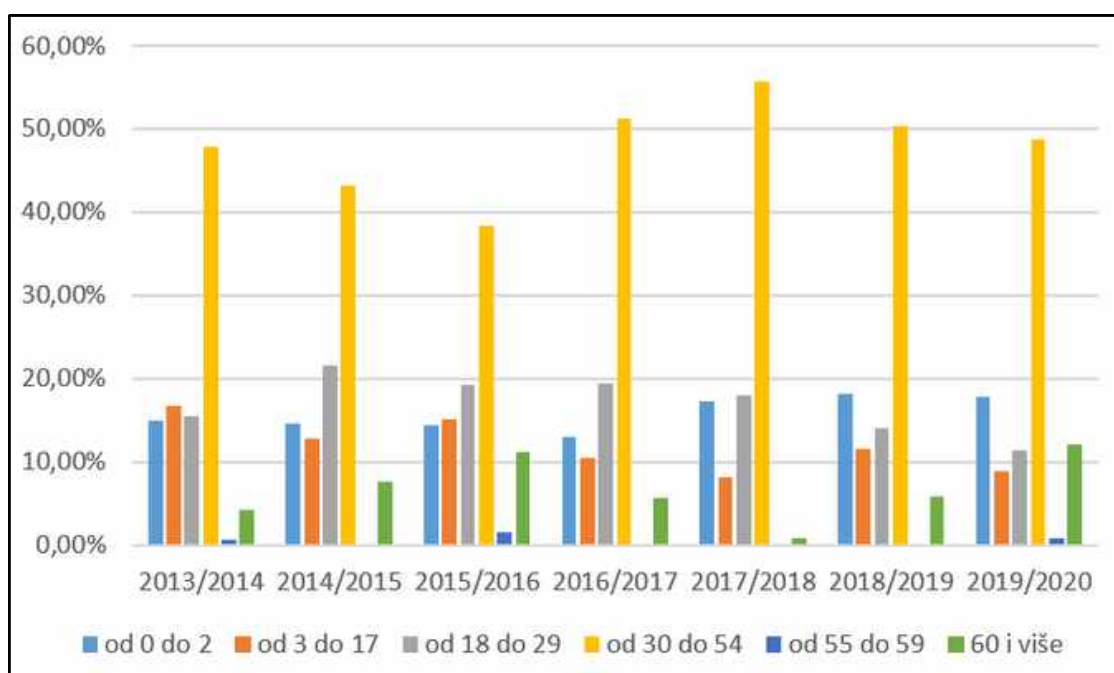
Po pitanju preddiplomskih stručnih studija, analiza navedenih pokazatelja uspješnosti studiranja je prikazana u nastavku. Na sljedećoj slici je prikazan postotak odustalih studenata na prvoj godini preddiplomskih stručnih studija Fakulteta (studijski programi: *Menadžment malog poduzeća - MMP* i *Turističko poslovanje*).

Slika 18 Postotak odustalih na prvoj godini preddiplomskih stručnih studija



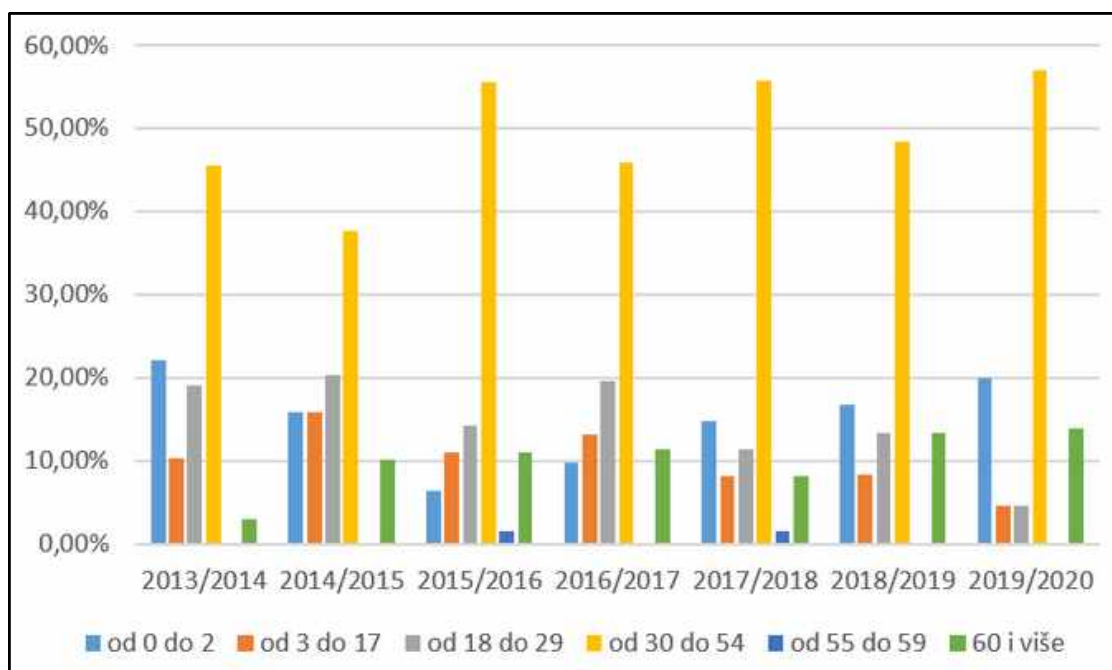
Na preddiplomskim stručnim studijima, najveća razina odustajanja studenata na prvoj godini zabilježena je u akademskoj godini 2014/2015. Nakon toga, odustajanje od studija je u opadanju u posljednje tri akademske godine. U promatranom razdoblju uočljivo je da je stopa odustajanja u prosjeku uvijek bila veća za studij *Menadžment malog poduzeća* u odnosu na studij *Turističko poslovanje*. Na sljedećoj slici je prikazana analiza uspješnosti bruceša po broju ostvarenih ECTS bodova na studiju *Menadžment malog poduzeća*.

Slika 19 Uspjeh bruceša na preddiplomskom studiju MMP



Prema uspjehu koji su ostvarili studenti prve godine preddiplomskog stručnog studija izraženom u ostvarenom broju ECTS bodova u promatranom razdoblju uočljivo je da je broj studenata koji su ostvarili minimalni broj ECTS bodova (od 0 do 2 te od 3 do 17) gotovo ujednačen. Kroz promatrano razdoblje, uočljivo je i da je najveći udio studenata koji su ostvarili od 30 do 54 ECTS boda, u prosjeku oko 50%. Tijekom prethodnog razdoblja uočen je značajan rast udjela studenata koji su ostvarili 60 i više ECTS bodova. Na Slici 20 je prikazan uspjeh brucoša po broju ostvarenih ECTS bodova za preddiplomski stručni studij *Turističko poslovanje*.

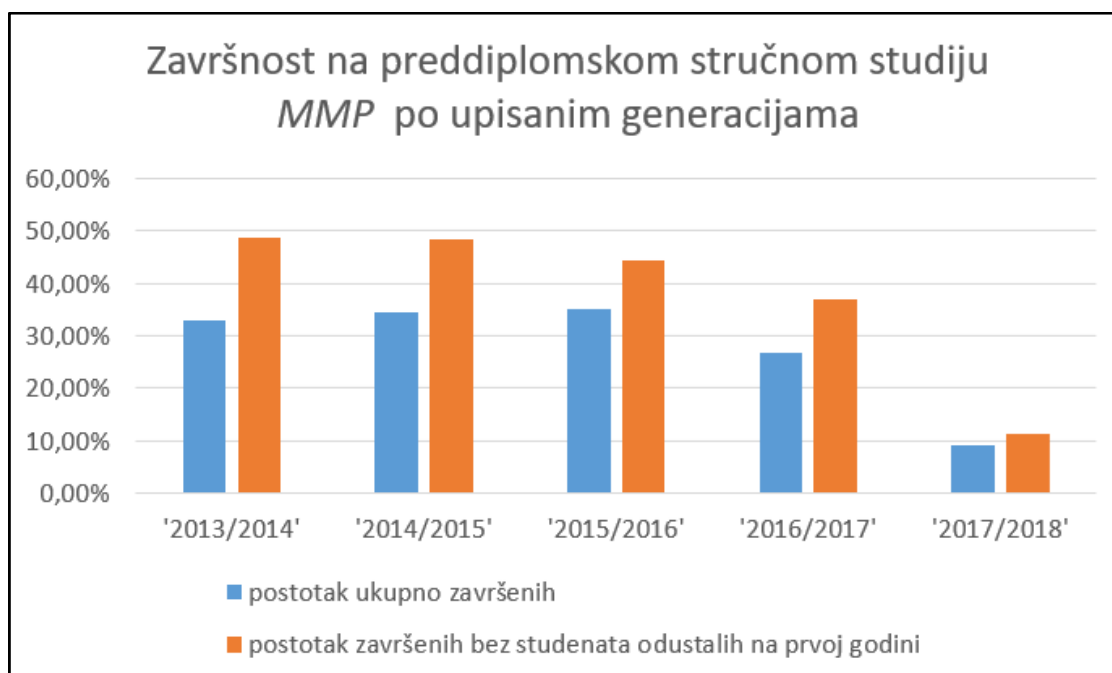
Slika 20 Uspjeh brucoša na preddiplomskom studiju *Turističko poslovanje*



Kao i kod studija *MMP*, slika 20 ukazuje kako je udio studenata koji su ostvarili najveći broj ECTS bodova (60 i više) u blagom rastu u promatranom razdoblju. Međutim, uočljiv je i rast udjela studenata koji su ostvarili minimalni broj ECTS bodova (od 0 do 2). Kao i kod studija *Menadžment malog poduzeća*, tako i kod studija *Turističko poslovanje* je uočljivo da je najveći udio studenata koji su ostvarili od 30 do 54 ECTS boda, u prosjeku taj udio iznosi oko 50% za promatrano razdoblje.

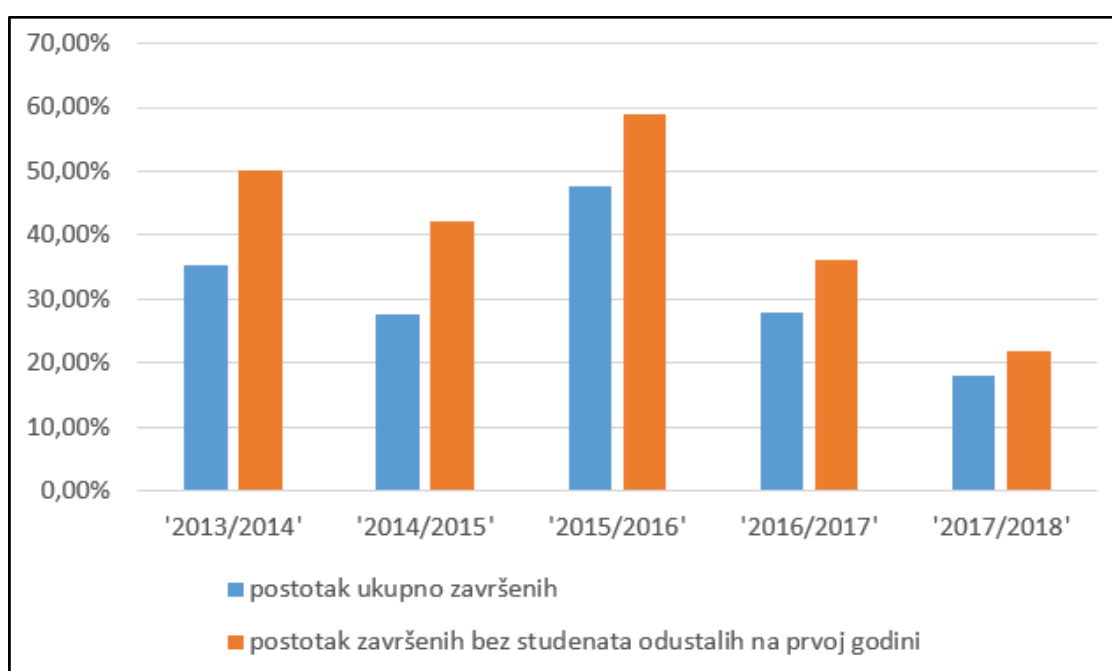
Kao i kod sveučilišnih preddiplomskih studija, za analizu završnosti studenata na preddiplomskim stručnim studijima je također korišten pokazatelj ukupne završnosti te korigirani pokazatelj završnosti za broj studenata koji su odustali od studija na prvoj godini. Na sljedećoj slici je prikazana je završnost na preddiplomskom stručnom studiju *Management malog poduzeća*.

Slika 21 Završnost na preddiplomskom stručnom studiju *MMP* po upisanim generacijama



Prema raspoloživim podacima, uočljiv je pad završnosti na preddiplomskom stručnom studiju *Menadžment malog poduzeća* po oba indikatora. Na slici 22 su prikazane stope završnosti za preddiplomski stručni studij *Turističko poslovanje*.

Slika 22 Završnost na preddiplomskom stručnom studiju *Turističko poslovanje* po upisanim generacijama

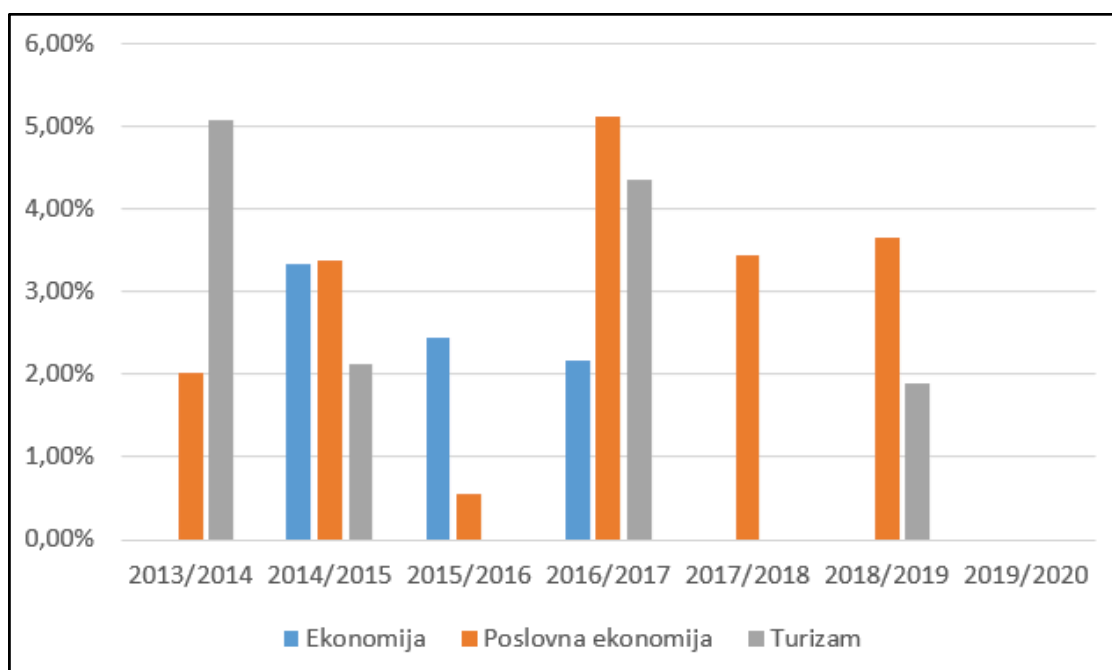


Prema podacima na slici 22 uočljivo je da je nakon generacije 2015/2016 zabilježen pad završnosti za preddiplomski stručni studij *Turističko poslovanje* u narednim akademskim godinama, unatoč činjenici da podatci 2017/2018 nisu kompletirani. Općenito, dinamika završnosti na ova dva studija je sličan.

1. 2. 3. *Diplomski sveučilišni studiji*

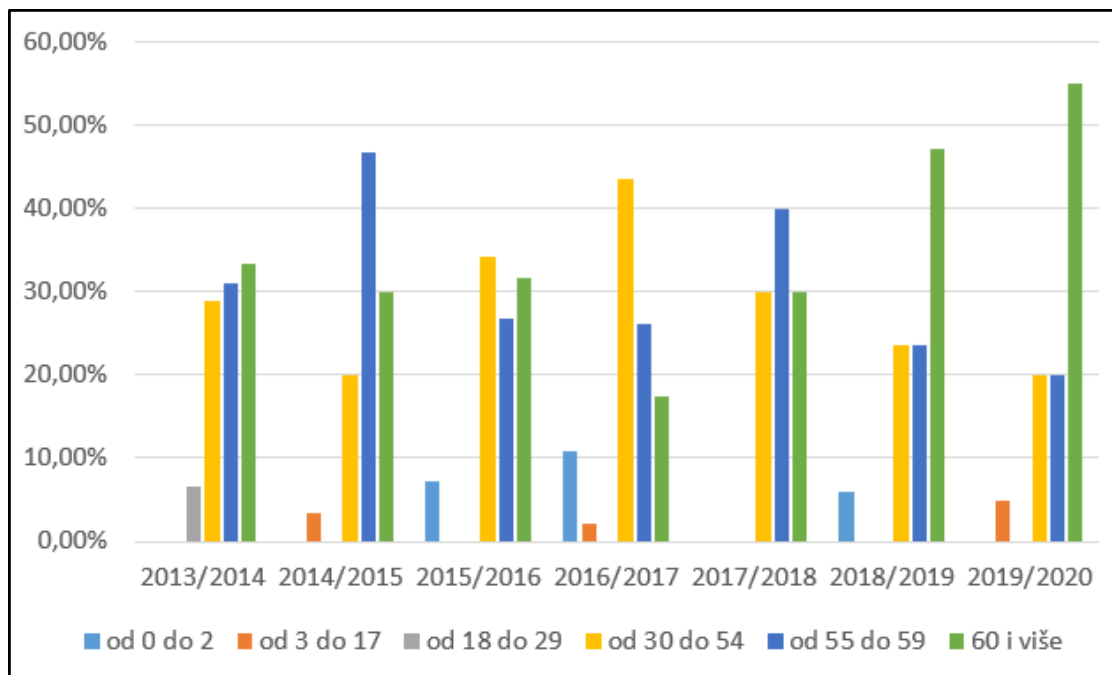
Uspjeh studenata koji upisuju diplomske studije također je analiziran putem tri ključna pokazatelja: stopi odustajanja na prvoj godini, uspjehu brucoša po broju ostvarenih ECTS bodova te završnosti studija. Na sljedećoj slici je prikazan postotak odustalih na prvoj godini sveučilišnih diplomskih studija.

Slika 23 Postotak odustalih na prvoj godini diplomskih sveučilišnih studija

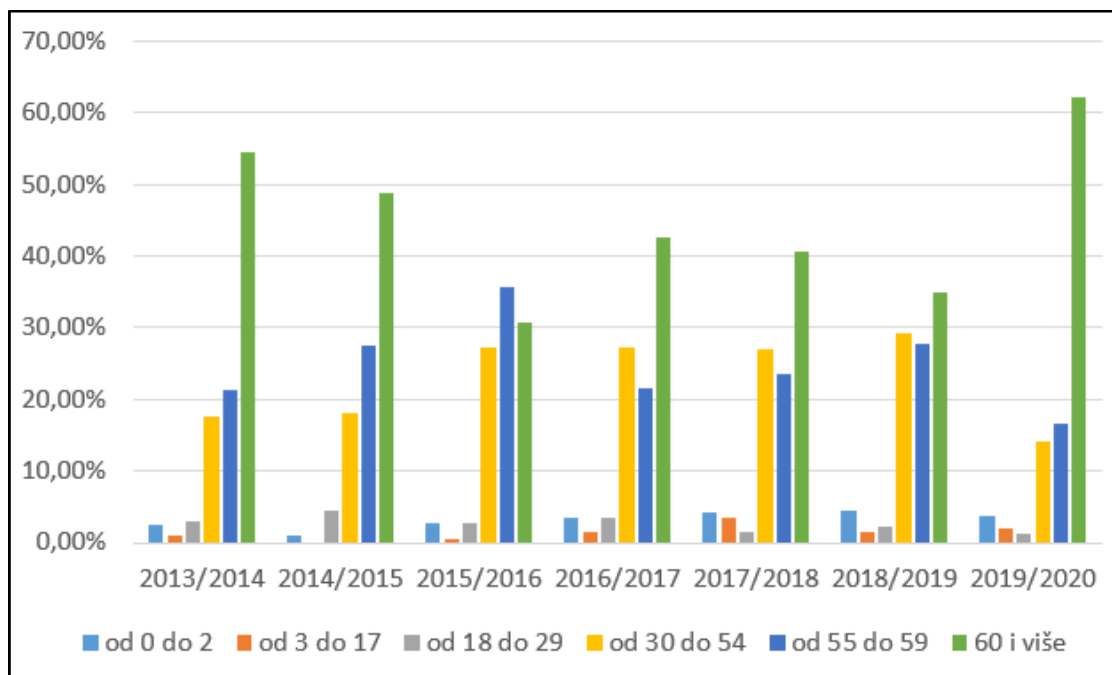


Promatrajući podatke o odustajanju na prvoj godini studiranja na diplomskom studiju, uočava se da su ti brojevi daleko manji nego na preddiplomskim studijima, i kreću se najviše do razine od 5%. To je i razumljivo, jer diplomski studij većinom upisuju studenti koji su završili preddiplomske studije na ovom Fakultetu, i to najčešće tako da nastavljaju prethodni studij. Za diplomski studij *Ekonomije* potrebno je naglasiti da je u akademskoj godini 2017/2018. znatno smanjen broj upisanih studenata, za čak 75%. Zbog toga postotak odustajanja u relativnom iznosu od 20% ustvari nominalno predstavlja neizmijenjen broj odustajanja u odnosu na prethodne godine. Na sljedećim slikama je prikazana prohodnost s prve na drugu godinu diplomskih sveučilišnih studija *Ekonomije*, *Poslovne ekonomije* i *Turizma* analizom uspjeha brucoša prema ostvarenim ECTS bodovima.

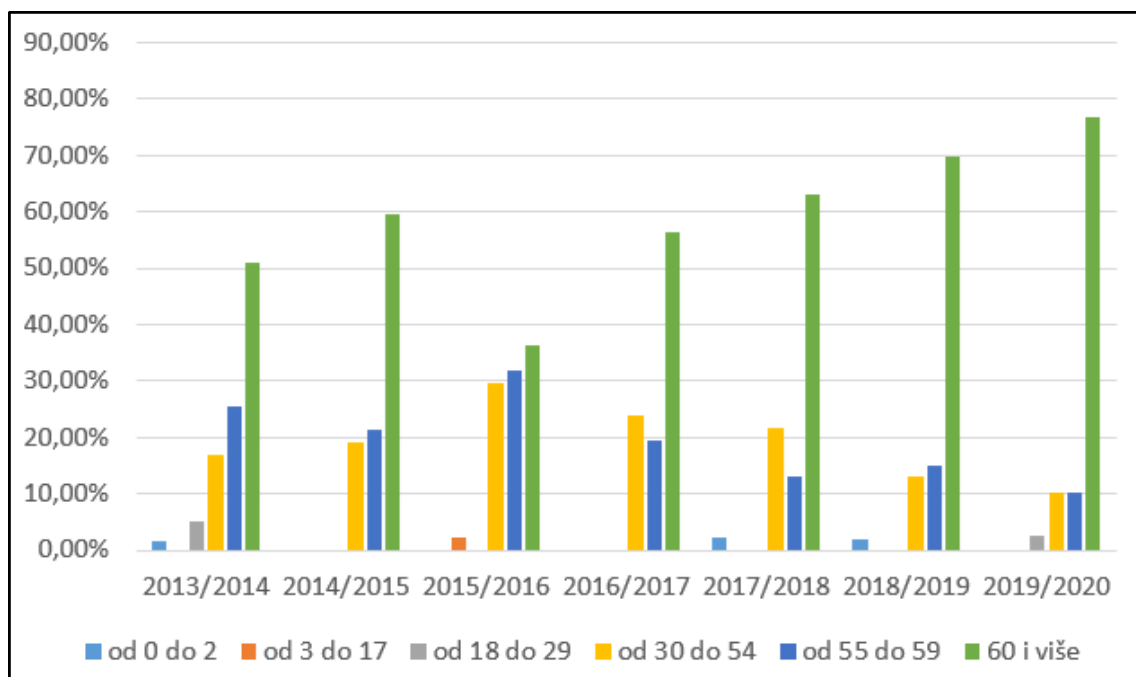
Slika 24 Uspjeh bruceša na diplomskom studiju *Ekonomija*



Slika 25 Uspjeh bruceša na diplomskom studiju *Poslovna ekonomija*



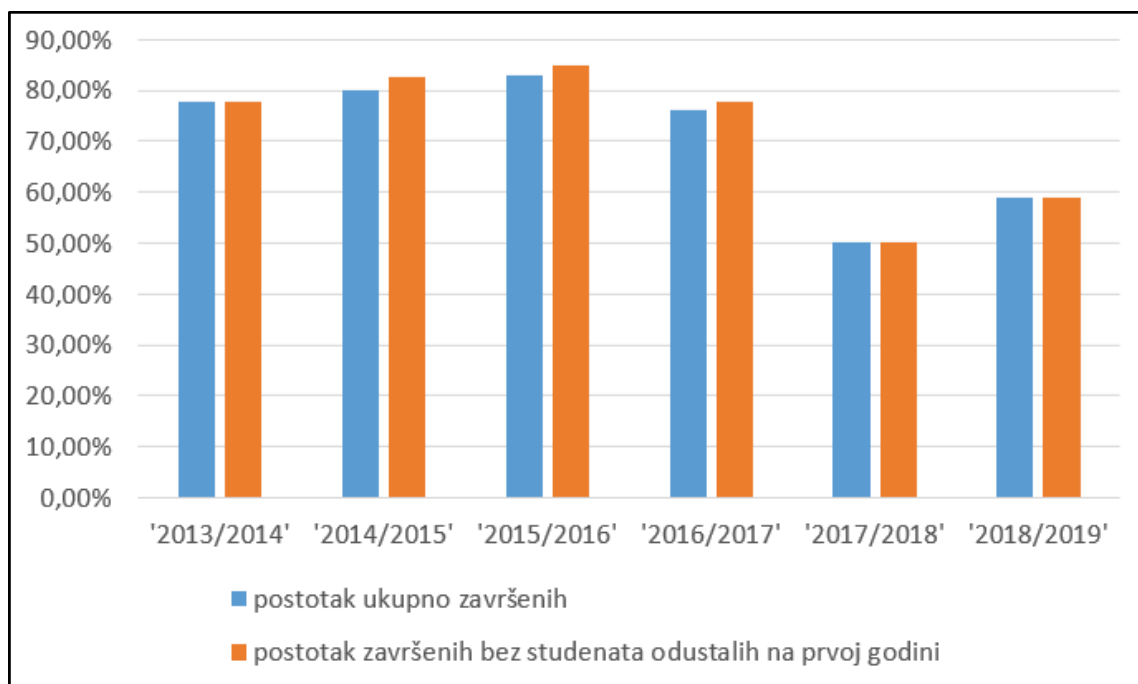
Slika 26 Uspjeh bruceša na diplomskom studiju *Turizam*



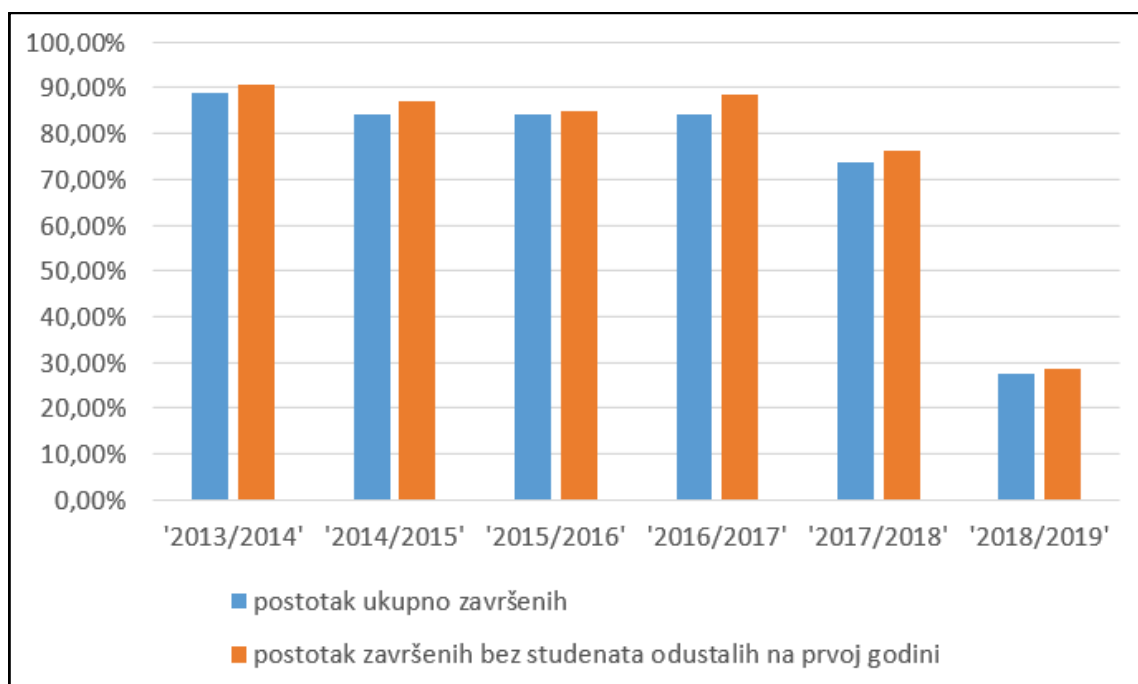
Po statistici prohodnosti s prve na drugu godinu diplomskih studija, uočljiv je porast udjela studenata koji ostvaruju najveći broj ECTS bodova na svim diplomskim sveučilišnim studijima dok se broj bruceša koji su ostvarili najmanji broj ECTS bodova (od 0 do 2 te 3 do 17) smanjuje u promatranom razdoblju. Trend rasta udjela studenata koji su ostvarili najveći broj ECTS bodova je naročito iskazan na primjeru diplomskih sveučilišnih studija *Ekonomije i Turizma* (Slika 24 i 26) dok kod *Poslovne ekonomije* (Slika 25) također postoji rast kada se ovom udjelu pribroji i udio studenata koji su ostvarili od 55 do 59 ECTS bodova. Vidljivo je da na svim sveučilišnim diplomskim studijima najveći broj studenata ostvaruje više od 55 ECTS bodova.

Završnost na diplomskim sveučilišnim studijima u posljednjih pet akademskih godina je konstantno visoka. Na sljedećim slikama je prikazana završnost za zadnje strateško razdoblje (2013-2020) po upisanim generacijama.

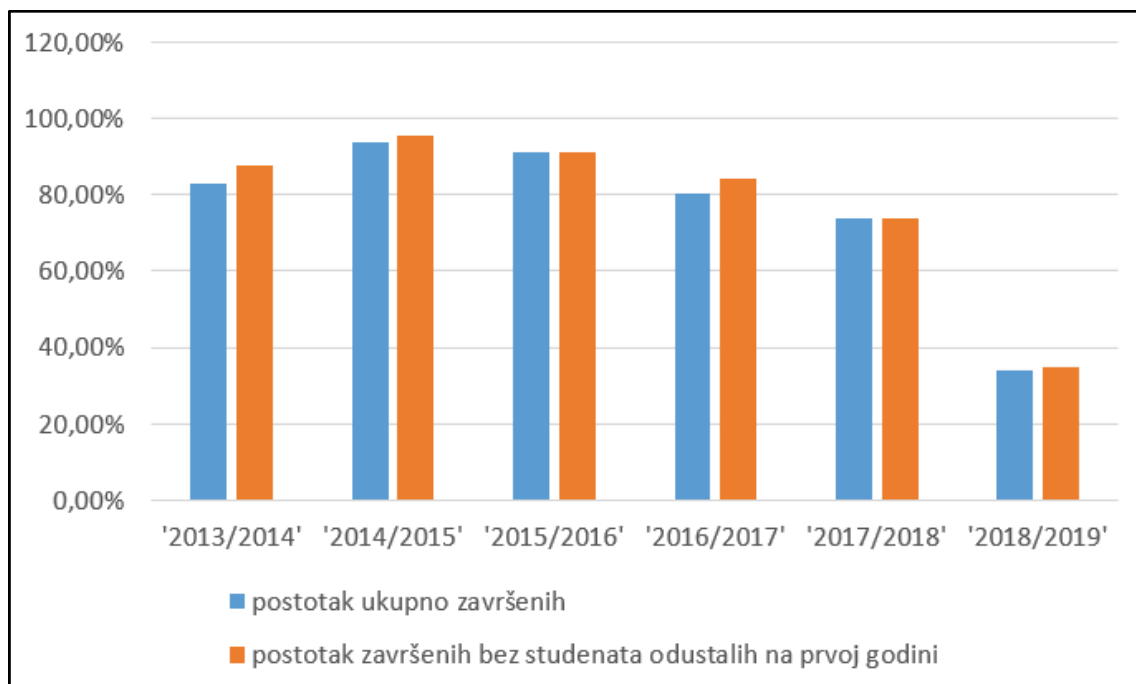
Slika 27 Završnost na diplomskom sveučilišnom studiju *Ekonomija* po upisanim generacijama



Slika 28 Završnost na diplomskom sveučilišnom studiju *Poslovna ekonomija* po upisanim generacijama



Slika 29 Završnost na diplomskom sveučilišnom studiju *Turizam* po upisanim generacijama

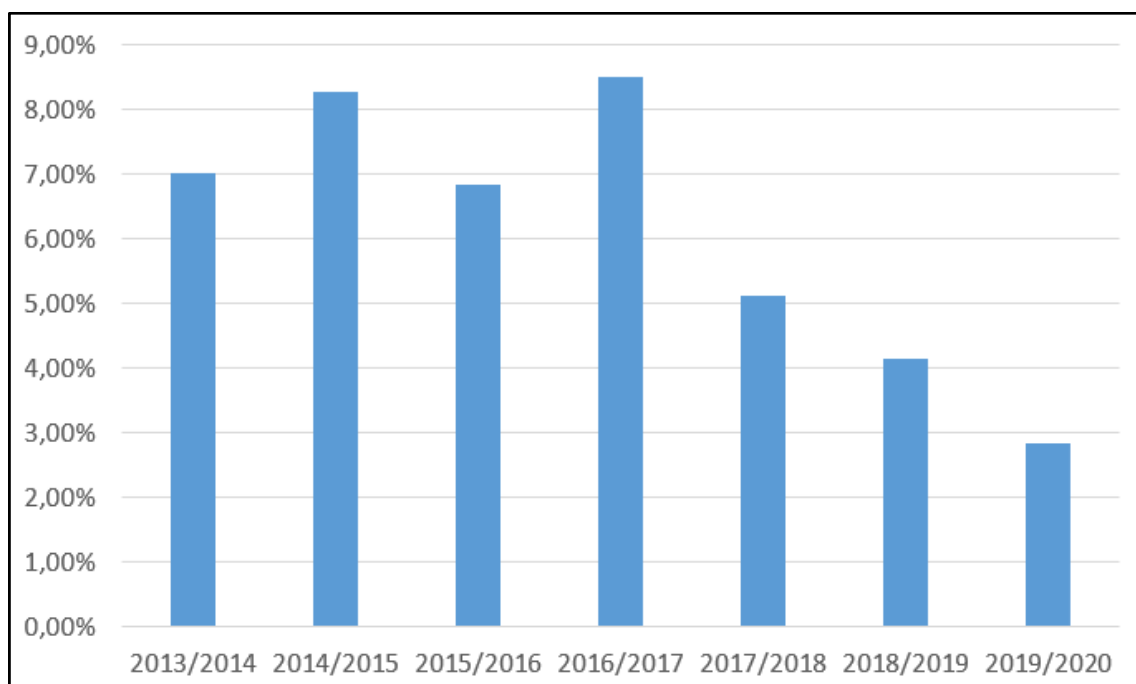


Najveći postotak završnosti je zabilježen na sveučilišnim diplomskim studijima *Poslovna ekonomija i Turizam* (Slike 28 i 29) te primjerice za generaciju upisanu u akademsku godinu 2017/2018 iznosi oko 75% dok završnost na studiju *Ekonomije* (Slika 27) iznosi oko 60%.

1. 2. 4. Specijalistički diplomski stručni studij

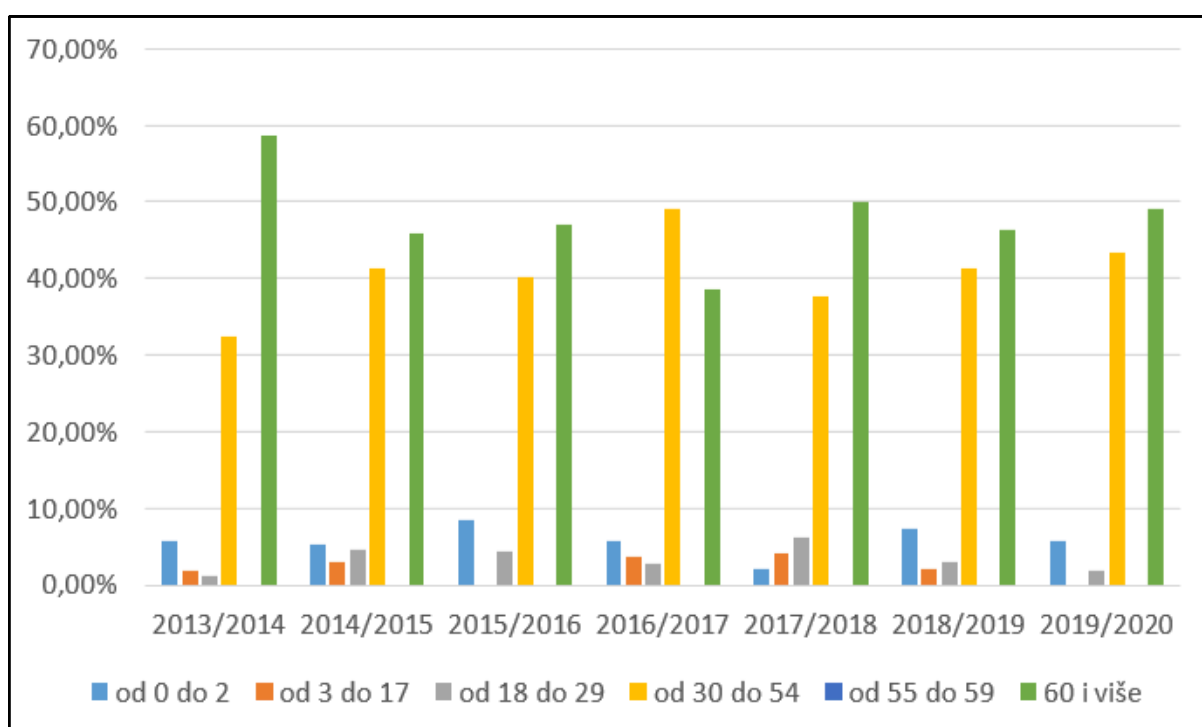
Na diplomskom specijalističkom diplomskom stručnom studiju, situacija s odustajanjem na prvoj godini je u velikoj mjeri slična kao i situaciji na diplomskim sveučilišnim studijima fakulteta (vidi Slika 30).

Slika 30 Postotak odustalih na prvoj godini specijalističkog diplomskog stručnog studija *Management*



Prema raspoloživim podacima, uočljivo je da je stopa odustajanja na specijalističkom diplomskom stručnom studiju *Management* u opadanju. Taj pad je značajan od akademske godine 2016/2017 te primjerice za generaciju 2019/2020 stopa odustajanja je manja od 3%. Na sljedećoj slici prikazan je uspjeh brucoša na specijalističkom diplomskom stručnom studiju *Menadžment*.

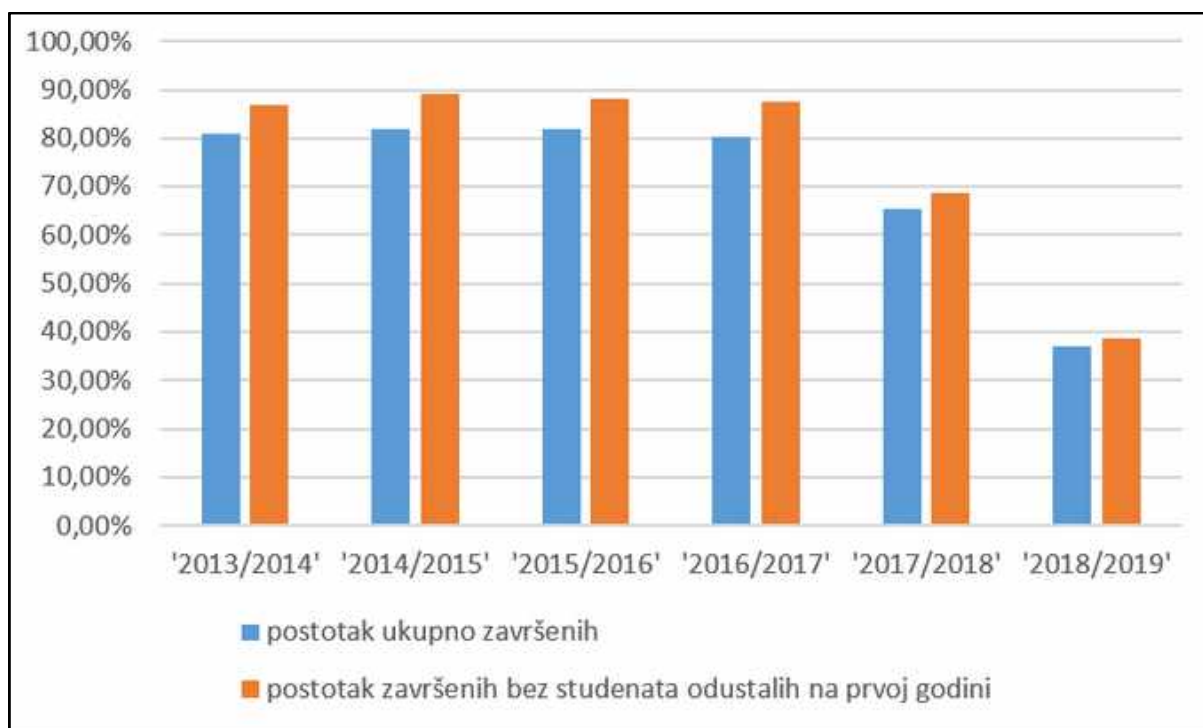
Slika 31 Uspjeh brucoša na specijalističkom diplomskom stručnom studiju *Menadžment*



Kao i kod diplomskih sveučilišnih studija, i ovdje je zamjetno kako je najveći udio onih studenata koji ostvaruju najveći broj ECTS bodova (60 i više). Također, veliki je udio i studenata koji ostvaruju od 30 do 54 ECTS bodova. U promatranom razdoblju udjeli po broju ostvarenih ECTS bodova su ostali relativno isti.

Stoga, može se zaključiti da je na specijalističkom diplomskom stručnom studiju situacija slična diplomskim sveučilišnim studijima po svim pokazateljima: niska stopa odustajanja od studija, veliki broj ostvarenih ECTS bodova na prvoj godini i odatle i visoka završnost. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje završnosti na specijalističkom diplomskom stručnom studiju kroz promatrano razdoblje.

Slika 32 Završnost na specijalističkom diplomskom stručnom studiju *Menadžment* po upisanim generacijama



U pogledu završnosti, ona se kreće oko 80% na ovom studijskom programu dok je završnost generacije upisane akademske godine 2017/2018 bila nešto viša od 60%. I ovdje studenti, koji žele produžiti studiranje i koristiti studentska prava, završni rad često upisuju ponovno. Na taj način produžuju studiranje i status redovitog studenta za još jednu godinu. Prosječno trajanje ovih studija je 2,5 godine pa se očekuje da za generaciju 2018./2019. poraste udio studenata koji su završili studij kao i za prethodne godine.

1. 3. Studentske ankete o zadovoljstvu

Uz statističke pokazatelje vezane za upis, odustajanje, napredovanje i završnost, studentske ankete predstavljaju vrlo važan alat kojim se analizira kako kvaliteta nastavnog procesa tako i potencijalne prepreke tijekom studiranja. Povratne informacije od studenata prikupljaju se, osim u stalnoj iteraciji s najboljim studentima i predstavnicima studenata u radnim tijelima Fakultetskog vijeća, i institucionalno, putem tzv. studentskih anketa. Sveučilište u Splitu u svakoj akademskoj godini provodi ispitivanje stavova studenata kroz tri vrste anketa:

- **Studentsko vrednovanje nastavnog rada**, koja se provodi za sve predmete koji se predaju u zimskom i ljetnom semestru,
- **Studentsko vrednovanje rada administrativnih i stručnih službi te drugih vidova studentskog života**, koja se provodi na svim studentima osim studenata završnih godina studija, te
- **Studentsko vrednovanje cjelokupne razine studija**, koja se povodi na studentima koji završavaju studij.

Svaki semestar provodi se **studentsko vrednovanje nastavnog rada** kvalitetom nastave i nastavnog rada na razini Sveučilišta u Splitu i sastavnica. Na temelju dobivenih povratnih informacija od studenata, Uprava Fakulteta provodi razgovor s 10% najlošije ocijenjenih nastavnika te se u zajedničkoj interakciji s njima detektiraju potencijalni problemi, kao i potencijalna rješenja kako bi se izbjeglo ponavljanje tih grešaka u budućnosti. Semestralne ankete su učinkovit alat kako bi se u realnom vremenu unaprjeđivao nastavni proces kroz osuvremenjivanje izvedbenih planova te unaprjeđenje metoda poučavanja. Ovaj proces se kontinuirano provodi svake akademske godine.

U sljedećoj tablici je prikazano kretanje zadovoljstva studenata potpornim aktivnostima tijekom studiranja poput infrastrukture, knjižnice i cjelokupnog prostora za učenje, studentske referade te Uprave sastavnice.

Tablica 4 Zadovoljstvo studenata potpunim aktivnostima tijekom studiranja

	Infrastruktura	Knjižnica i prostor za učenje	Studentska referada	Uprava sastavnice
2014/2015	4,1	3,9	2,6	3,6
2015/2016	4,1	3,8	2,6	3,6
2016/2017	4	4	3	3,7
2017/2018	3,8	4	2,7	3,7
2018/2019	3,9	4,2	2,6	3,7
2019/2020	3,9	4,2	2,3	3,7

Iz predočenih podataka uočljiv je rast zadovoljstva studenata s knjižnicom i prostorom za učenje. Ocjena rada Uprave sastavnice je više-manje bila stabilna kroz cijelo prethodno strateško razdoblje dok su infrastruktura fakulteta i rad studentske referade zabilježili pad u zadovoljstvu studenata tijekom prethodnog razdoblja.

Anketa o kvaliteti cjelokupne razine studiranja predstavlja vrlo važan alat kojim se sagledava cjelokupni proces studiranja iz perspektive studenata koji završavaju studiranje. Ovom anketom se obuhvaća široki spektar glavnih i popratnih aktivnosti koje utječu na iskustvo studenata tijekom studiranja te posljedično imaju utjecaj na ključne indikatore studiranja poput odustajanja, prohodnosti i završnosti. Unutar ove ankete su i pitanja o sadržaju, strukturi i organizaciji studijskih programa, a provodi je Sveučilište u Splitu na svim svojim sastavnicama. Na taj se način dobivaju povratne informacije od studenata koje su podloga za izmjene u studijskim programima i opterećenjima na pojedinim kolegijima. Posebno treba istaknuti anketu o vrednovanju cjelokupne razine studija u kojoj studenti koji završavaju studije kroz odgovore na pitanja u devet područja svoje viđenje kvalitete studija kojeg završavaju (ukupno 83 pitanja): *ocjena općih uvjeta studiranja, ocjena rada administrativnih i stručnih službi, ocjena sadržaja i organizacije studijskih programa, ocjena provedbe nastave i postupka procjene znanja, odnos nastavnika prema studentu, ocjena institucionalne potpore studiranju, odnosi između studenata, ostali aspekti studiranja i završna ukupna procjena studija*. U sljedećoj tablici je prikazano kretanje ključnih pokazatelja iz ankete o kvaliteti cjelokupne razine studiranja za razdoblje od akademske godine 2014/2015 do akademske godine 2019/2020.

Tablica 5 Kretanje ključnih pokazatelja iz ankete o kvaliteti cjelokupne razine studiranja za razdoblje od akademske godine 2014/2015 do akademske godine 2019/2020.

Akademska godina	Globalni indeks	Ocjena općih uvjeta studiranja	Ocjena sadržaja i organizacije studijskih programa	Ocjena postupka procjene znanja	Odnos nastavnika prema studentu	Ocjena institucionalne potpore studiranju	Završna ukupna procjena studija
2014/2015	3.7	4.2	3.7	3.9	3.7	3.4	3.7
2015/2016	3.8	4.3	3.7	4.0	3.7	3.5	3.7
2016/2017	3.9	4.4	3.7	4.1	3.9	3.5	3.8
2017/2018	3.9	4.3	3.8	4.1	3.8	3.6	3.8
2018/2019	4.0	4.3	3.9	4.1	3.8	3.6	3.9
2019/2020	4.0	4.3	3.9	4.3	4.0	3.8	4.0

Prema raspoloživim podacima uočljiv je rast zadovoljstva studenata svim ključnim aspektima studiranja u svim kategorijama tijekom prethodnog strateškog razdoblja.

1. 3. 1. Studentski komentari u anketama – analiza sadržaja

Anketa o kvaliteti cjelokupne razine studiranja sadrži i kvalitativne komentare studenata. Kako bi se došlo do informacija u ovom segmentu napravljena je analiza sadržaja odabranih komentara te posljedično su komentari svrstani u kategorije. Prema analizi studentskih komentara za akademske godine 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018 te 2018/2019 uočljivo je da se kritike i prijedlozi za poboljšanja mogu svrstati u nekoliko dolje navedenih kategorija (u tablici su prikazani samo ogledni primjeri nekih komentara koji oslikavaju odabranu kategoriju).

Tablica 6 Izdvojeni komentari iz studentskih anketa

Kategorija	Primjer
Nedostatak praktičnih sadržaja u nastavi	<p>„Mislim da treba uvoditi više stručne prakse i izobrazbe. Isto tako mislim da način izvođenja nastave treba mijenjati. Trebali bi postojati više case studija na predavanjima, predavanja trebaju od profesora više biti popraćena stvarnim primjerima iz života za lakše razumijevanje”</p> <p>“...nedostatak prakse, previše teorije.”</p> <p>“Profesori zaista odlično obavljaju svoj posao, ali praktični dio je loš.”</p> <p>“Stručna praksa bi trebala trajati duže”</p> <p>„Omogućiti predavanja predstavnika struke s praktičnim primjerima.”</p> <p>“Teorijske spoznaje i učenja obuhvaćaju 70-80% gradiva, dok studije slučaja ostatak nivelirati na 50-50.”</p> <p>“Potrebno je organizirati puno više stručne prakse, radionica, terenske nastave, i praktične nastave, pomoću kojih bi studenti bili bolje pripremljeni za tržište rada i stekli nekakvo iskustvo za buduće poslove.”</p>
Internacionalizacija studijskog programa	<p>„Uvođenje više predmeta koji se mogu polagati na engleskom jeziku“</p> <p>„suradnja i interakcija između domaćih i Erasmus studenata“</p> <p>„Smatram da se studentima Turizma obavezno treba uvesti veći izbor stranih jezika“</p>

<p>Neusklađenost studijskog programa</p>	<p>„Loša organizacija predmeta po godinama studija, česta preklapanja gradiva kroz razne predmete, nepotrebni izborni predmeti, zastarjelost nastavnih materijala“</p> <p>“Manjak izbornih predmeta.”</p> <p>“mogućnost odabira bilo kojeg izbornog predmeta”</p> <p>“Isključiti bespotrebno ponavljanje veoma sličnih kolegija.”</p> <p>“potreba izmjena određenih izbornih predmeta, koji su bitni za npr. pisanje radova na Fakultetu”</p> <p>“veći poticaj za izradu vlastitih radova”</p>
<p>Organizacija studijskog programa</p>	<p>„Smatram kako je potrebno osmisliti sustav nulte tolerancije na varanje na ispitima jer postoji popriličan broj studenata koji se služe neprimjerenim i neetičkim sredstvima kako bi izvršili svoje fakultetske obveze.“</p> <p>“Rijetko koji kolegij uključuje neke druge, kontinuiranije oblike provjere znanja (testove, zadatke, seminare).”</p> <p>“Administrativne službe fakulteta trebale bi biti više otvorene prema studentima te njima na usluzi.”</p> <p>“Bolja organizacija provjera znanja kod koje se ne vrednuje samo učenje na pamet nego se vrednuje razumijevanje”</p>

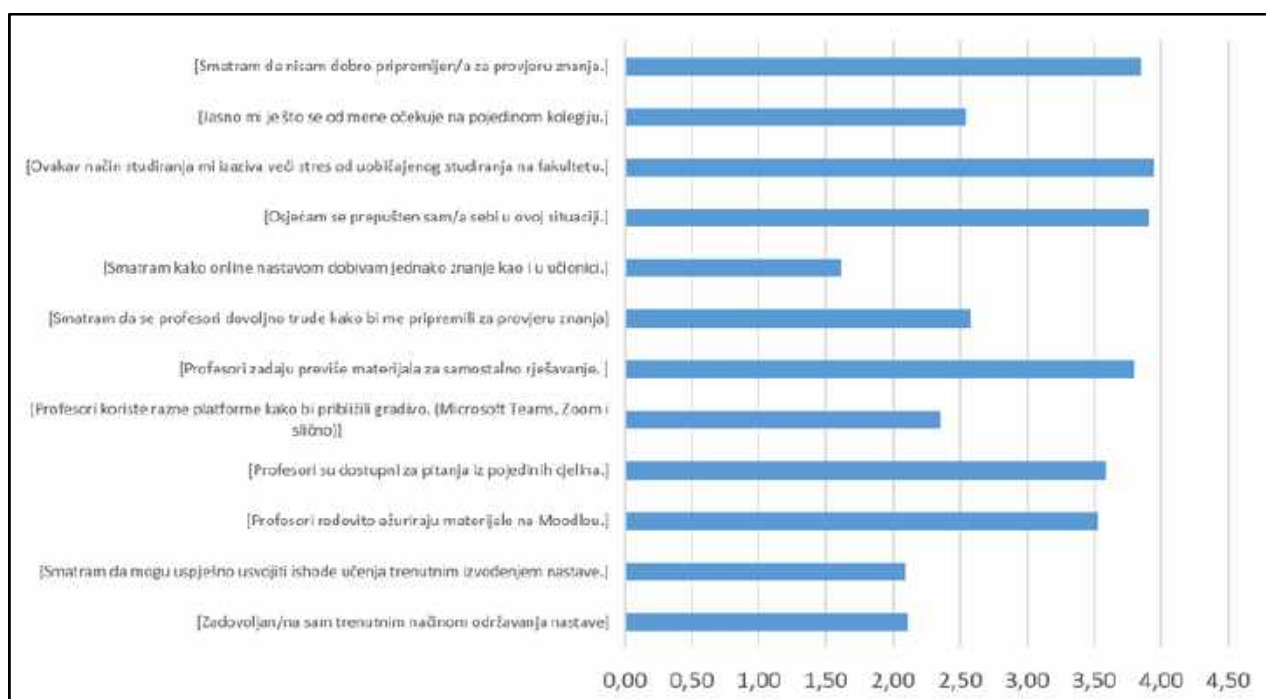
Prema primjerima studentskih komentara prikazanim u tablici 5, uočljivo je kako studenti kroz godine ističu sljedeća područja u kojima bi trebalo poduzeti poboljšanja: nedostatak praktičnih sadržaja u nastavi, manji izbor kolegija na engleskom jeziku, neusklađenost studijskog programa s potrebama studenata te određeni nedostatke u organizaciji i provedbi samih studijskih programa.

1. 3. 2. Analiza zadovoljstva studenata prelaskom na online model studiranja zbog epidemije Covid-19

Zbog proglašenja epidemije COVID-19, ljetni semestar akademske godine 2019/2020 je u samom početku prešao u online model izvođenja nastave. S druge strane, aktualna epidemija je pružila priliku za intenzivno eksperimentiranje uvođenjem novih informatičkih rješenja u nastavni proces. To znači da je nastavu pripremljenu za tradicionalni način poučavanja bilo potrebno primjenom informatičkih alata i rješenja, prilagoditi, pripremiti i izvesti po konceptima on-line studija i to u roku 24 sata. Spajanje ta dva krajnja tehnološka koncepta učenja istaknula su svoje prednosti i nedostatke.

Osim poznavanja korištenja relativno novih alata (nastavni alati u obliku foruma, chat-ova, kvizova, radionica te videokonferencijski alati poput Zooma, Microsoft Teams-a, itd.) trebalo je iste značajno implementirati u nastavni proces, a da pri tom budu poštivane sve pedagoške norme i od strane nastavnika, ali i od strane studenata. Da bi dobili dodatni uvid u kvalitetu provođenja nastave u novim uvjetima, Uprava fakulteta je zajedno u suradnji sa *Studentskim zborom Ekonomskog fakulteta u Splitu* provela anketno ispitivanje među studentima. Ukupno, na anketu se odazvalo 859 studenata svih razina studija. Nalazi ankete su prikazani na sljedećoj slici.

Slika 33 Rezultati studentske ankete - online studiranje



Rezultati prikazani na Slici 33 ukazuju kako online studiranje za studente izaziva veći stres od klasičnog modela studiranja, manje su zadovoljni novim modelom nastave, osjećaju se prepušteni sami sebi te posljedično smatraju da teže mogu usvojiti planirane ishode učenja. S obzirom na kratki rok pripreme i transformacije na online nastavu, ovakvi rezultati ne začuđuju. Međutim, studenti su relativno pozitivnim ocijenili dostupnost profesora i redovito ažuriranje materijala na Moodle-u kao i svoju spremnost da zadovolje zahtjeve provjere znanja.

1. 3. 3. Analiza mogućnosti uvođenja on-line aktivnosti u nastavni proces temeljem rezultata provedenog istraživanja o studentskim preferencijama izvođenja nastavnog procesa

Postrožene mjere zbog epidemije COVID-19 zbog kojih se ljetni semestar akademske godine 2019/2020. praktički u potpunosti odvijao na daljinu primjenjujući raspoložive on-line alate su osim prijetnje utvrđene i kao prilika da se ispituju snage i slabosti trenutnog nastavnog procesa, a uzevši u obzir mogućnost daljnje digitalizacije nastavnog procesa. Temeljem jednosemestralnog iskustva studenata u uvjetima rada na daljinu, provedeno je dodatno anketno ispitivanje (u suradnji s izv.prof.dr.sc. Marko Hellom) kojim su se htjele utvrditi preferencije studenata o načinu usvajanja gradiva i provjere ishoda učenja. Prilikom odgovaranja na pitanja studenti su upućeni da se vode vlastitim preferencijama kako bi htjeli da izgleda nastava, a ne eventualnim problemima kao i ograničenjima. Anketa je bila anonimna, a sudjelovalo je 306 studenata s približno jednakim učešćem obzirom na sve razine i vrste studija.⁷ Anketa je podijeljena u četiri cjeline koje redom imaju za ciljeve utvrditi: *profil studenata, profil idealnog nastavnika prema shvaćanju studenta, studentske preferencije načina provedbe aktivnosti nastavnog procesa i studentske preferencije provjere ishoda učenja.*

Uspoređivanjem ponuđenih odgovora u svakoj kategoriji pitanja dobiveni su zaključci o preferencijama studenata o načinima izvođenja nastavnog procesa što ujedno opisuje njihovu spremnost (sposobnost) prihvaćanja on-line alata u nastavi. Proces identifikacije uloge portfelja on-line alata koji se može implementirati mora biti potpuno usmjeren uspostavi učinkovitog nastavnog procesa. U tu svrhu može se koristiti prilagođena SWOT analiza. Jedan aspekt metode se zasniva na analizi **učinaka on-line tehnologija u nastavi**. To znači da je potrebno sagledati pogodnosti (O) i prijetnje (T) korištenja raspoloživih on-line tehnologija kao vanjskih čimbenika kvalitete nastavnog procesa.

⁷ Cjelokupni rezultati ankete su raspoloživi na uvid.

Drugi aspekt je **sposobnost prihvaćanja on-line tehnologija u nastavi**, kao internih prednosti (S) i nedostataka (W) fakulteta. U nastavku je dat opći prikaz provedene analize. Brojevi u zagradama predstavljaju prosječnu ocjenu u rasponu od 1 do 5.

Prema dobivenim rezultatima studenti su dali **vrlo visoku ocjenu vlastitim uvjetima za praćenje nastave na daljinu**: *Student ima sve uvjete za praćenje nastave od kuće: kvalitetna veza, prostor za učenje (4,46); Važnosti kriterija poznavanja on-line alata za kvalitetu nastave: komunikacijskih alata (4,62); alata Moodle platforme (4,74); videokonferencijskih alata (4,07); te alata za izradu elektroničkih uradaka (4,37). Vlastite vještine rada s on-line alatima: komunikacijskih alata (4,60); alata Moodle platforme (4,61); videokonferencijskih alata (4,14); te alata za izradu elektroničkih uradaka (4,21).*

U segmentu pitanja vezanih uz procjenu važnosti kriterija „idealnog nastavnika“ kao najvažnije kriterije studenti su istaknuli: *Predavačke kvalitete (4,80); Motivacijske vještine nastavnika (4,57); Kvaliteta organizacije i izrade nastavnih materijala (4,66)*. U poglavlju predavačkih kvaliteta studenti su najveću važnost dali kriterijima: *Koristiti primjere iz prakse tamo gdje je to moguće (4,76) i Redovito i jasno odgovarati na pitanja studenata (4,82)*. U poglavlju motivacijskih kriterija nastavnika, studenti su istaknuli sljedeće važnosti kriterija: *Prihvaćanje raznovrsnih ideja i mišljenja (4,58); Potiče studente da argumentiraju svoje mišljenja, zauzimaju kritičke sudove i preispituju stavove (4,30); te na posljednje mjesto: zahtijeva aktivno uključivanje studenata u proces učenja, te dopušta studentima da slobodno promišljaju i izriču svoja mišljenja i ideje (3,93)*. U poglavlju kriterija o nastavnim materijalima posebno se ističe kriterij: *Obvezna literatura je dostupna i razumljiva za usvajanje predmetnog gradiva (4,48)*.

Prethodni nalazi o studentskoj percepciji „idealnog nastavnika“ u skladu su s ocjenama koje se odnose na provedbu aktivnosti nastavnog procesa. Procjena važnosti nastavnih faza ocijenjene su na sljedeći način: *Ponavljanje starog gradiva potrebnog za usvajanje novog (3,99); Prenošnje novog gradiva i Usvajanje gradiva kroz povezivanje starog i novog gradiva imaju jednaku važnost (4,47)*. Idealan način za ponavljanje starog gradiva ocijenjeno je: *Kratko izlaganje nastavnika (ex-katedra) (3,92); Kratko izlaganje nastavnika putem videokonferencije (3,46)*. Ostali ponuđeni kriteriji koji su se bazirali na uključivanju studenata ocijenjeni su lošijim ocjenama. U poglavlju o prenošenju novog gradiva, kriteriji: *Predavanja i vježbe na klasičan način (ex cathedra) i Snimljena predavanja nastavnika uz postavljanje pitanja nastavniku e-poštom ili porukama (3,86)*, imaju istu ocjenu. Usvajanje gradiva kroz povezivanje starog i novog gradiva studenti preferiraju: *Korištenje alata za samoprocjenu znanja (3,81); Timski rad na zadanim projektnim zadacima-off/on-line (3,52); Grupnim diskusijama pomoću forum alata na zadane teme (3,32)*.

U skladu s navedenim idu i daljnji rezultati u poglavlju ankete koja se odnose na studentske preferencije dinamike i načina provjere znanja. Sumarno gledajući oba aspekta visoku ocjenu dobili su: *Bodovanje svih aktivnosti tijekom cijelog nastavnog procesa (odgovori, testovi, eseji, projektni zadaci) (4,16)*, kao i *Provjera se provodi u obliku tjedne provjere zadataka (3,61) i Provjera se provodi u obliku promišljanja studenata na zadane studije slučaja (3,65)*.

1. 4. Stručne prakse

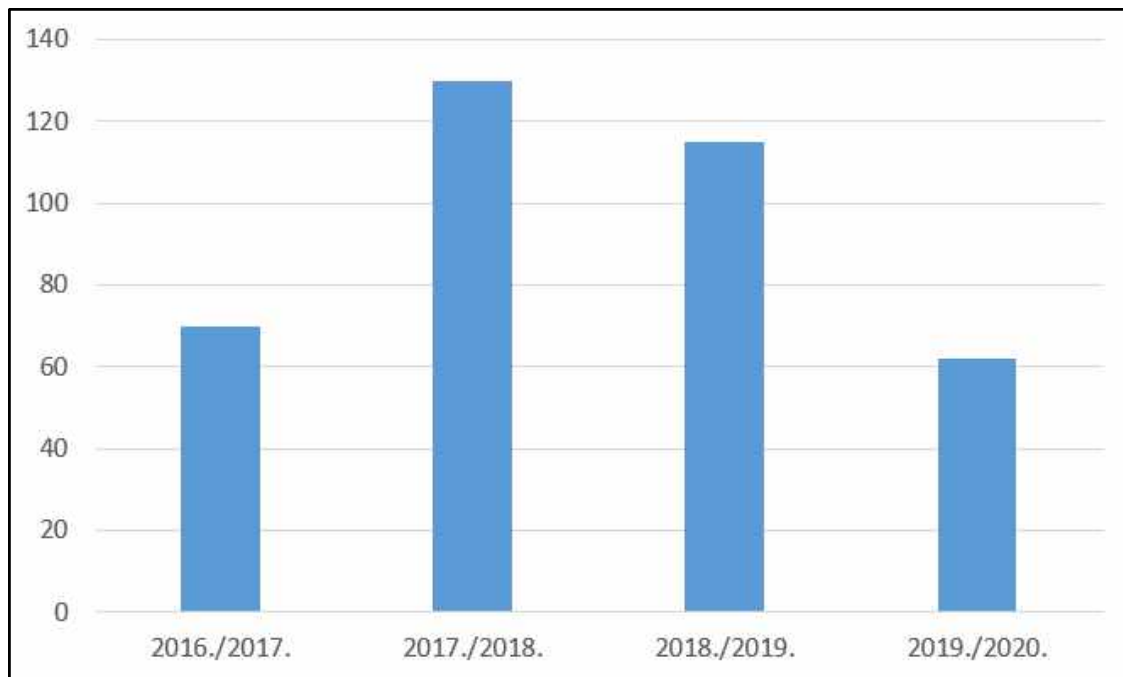
Dugogodišnja interakcija sa studentima i poslodavcima rezultirala je uvođenjem stručne prakse kao izbornog kolegija na svima studijima i studijskim razinama čime se ispunio ovaj važan cilj iz prethodne strategije. Nastavnici Fakulteta, u suradnji s brojnim poslodavcima te udrugom ALUMNI S.E.F., niz su godina samostalno organizirali kratkotrajne stručne prakse studentima kroz brojne aktivne posjete gospodarskim subjektima Splita, Splitsko-dalmatinske županije te kroz predavanja stručnjaka iz gospodarstva.

Međutim, kao što je i ranije ukazano kroz periodične studentske ankete o zadovoljstvu studiranjem tijekom godina, postala je razvidna potreba sustavnijeg rješenja odnosno organizacije stručne prakse kao kolegija. Tijekom 2015. godine razrađen je sustav i postupak organiziranja i provođenja stručne prakse, te je 30. lipnja 2015. usvojen Pravilnik o stručnoj praksi. On utvrđuje sadržaj, ugovaranje, mentoriranje, izvršenje, ocjenjivanje i ostala pitanja vezana za stručnu praksu koju pohađaju studenti Fakulteta.

U narednom razdoblju Fakultet je izgradio mrežu partnerskih prihvatnih institucija, s kojima su sklopljeni sporazumi o izvođenju stručne prakse. Ugovori su potpisani na prigodnoj svečanosti 22. travnja 2016. godine. Taj dan je kasnije proglašen Danom nastavnih baza Sveučilišta u Splitu, koji se obilježava svake godine velikom smotrom partnerskih institucija. Štoviše, sustav stručnih praksi razrađen na našem Fakultetu prenesen je na sve sastavnice Sveučilišta. Program stručnih praksi krenuo je 2016. godine sa **66 potpisanih ugovora** s prihvatnim organizacijama. Iduće godine broj potpisanih ugovora raste na 75, a 2018./2019. godini su bila aktivna **82 ugovora** o stručnoj praksi.

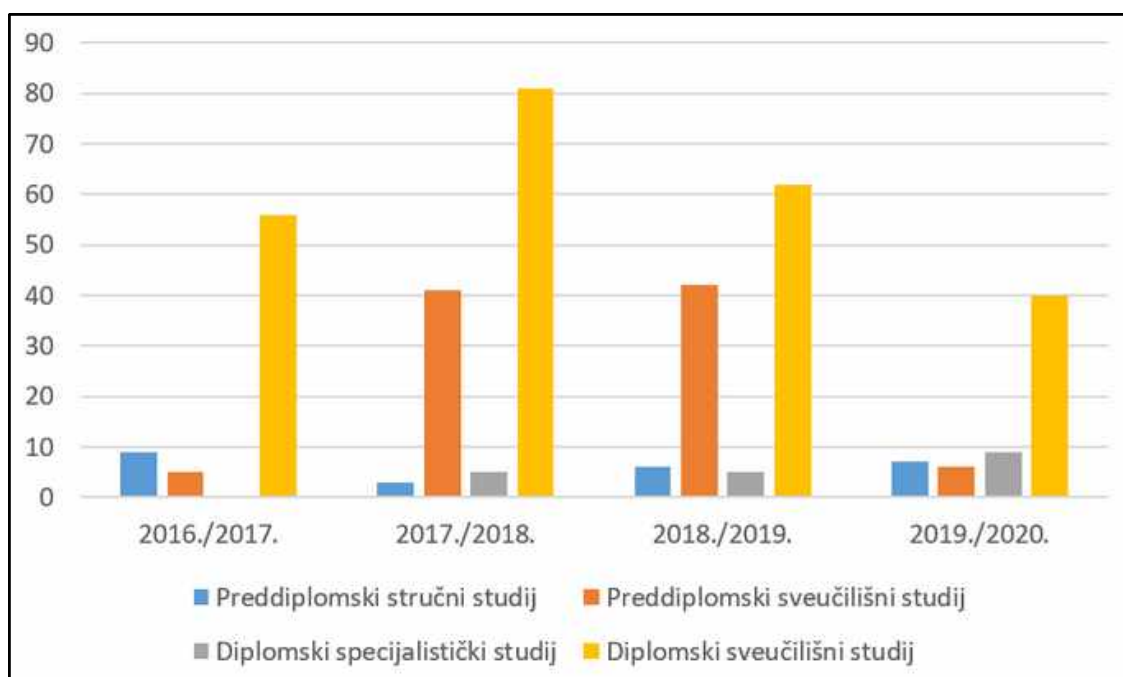
Od kad je krenuo, program stručnih praksi bilježi značajan interes među studentima koji ga upisuju kao izborni kolegij tijekom preddiplomskih ili diplomskih studija. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje ukupnog broja položenih stručnih praksi po akademskim godinama od dana uvođenja.

Slika 34 Broj položenih (upisanih) stručnih praksi po akademskim godinama



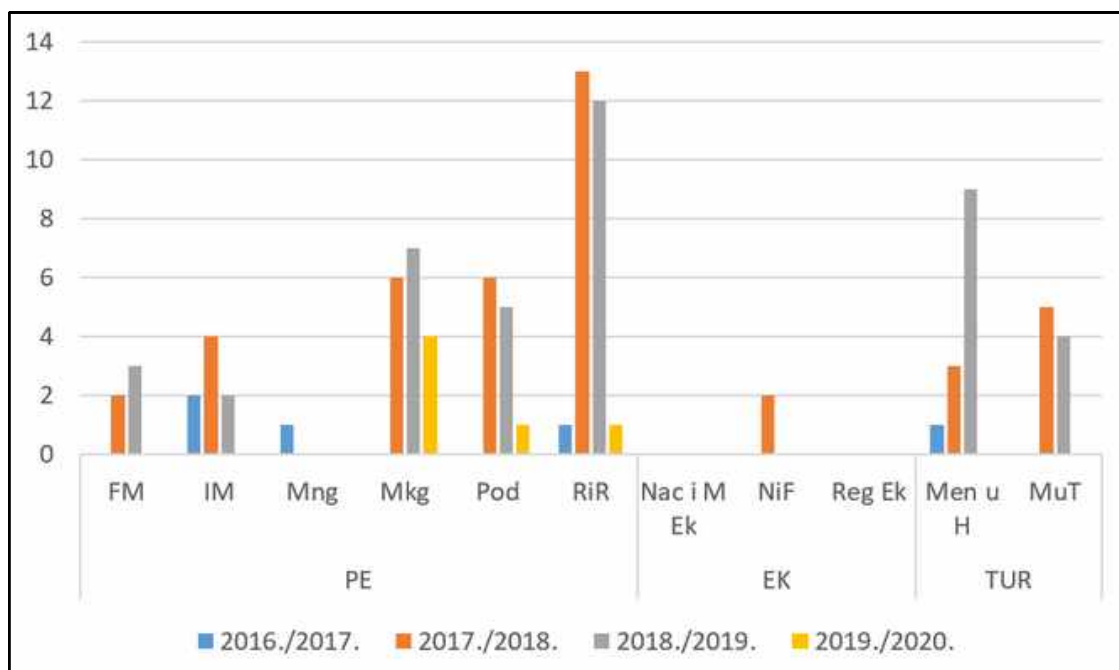
Uočljivo je kako je broj stručnih praksi, od dana uvođenja, rastao u godini nakon te blago pao u akademskoj godini 2018/2019. U 2019/2020 veliki broj stručnih praksi u ljetnom semestru se nije odradio s obzirom na trenutnu epidemiju COVID-19. Na sljedećoj slici je prikazan broj položenih stručnih praksi s obzirom na vertikalnu studijskog programa.

Slika 35 Broj upisanih (položenih) stručnih praksi po studijskom programu



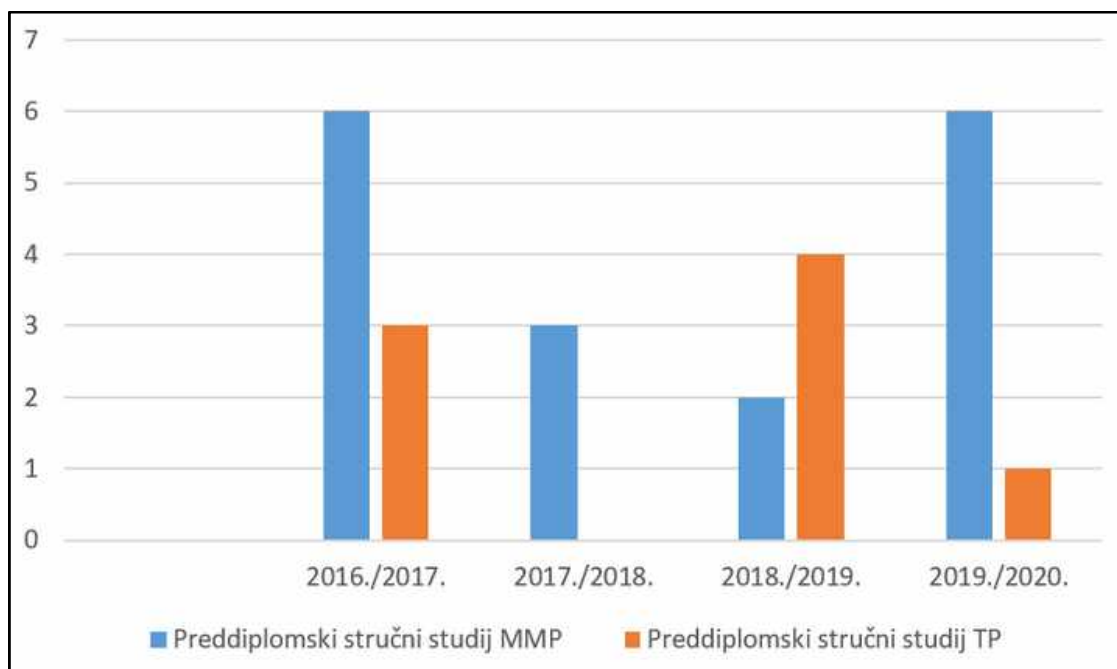
Kao što je vidljivo najveći broj praksi se ostvaruje na sveučilišnim studijima, a naročito na diplomskim sveučilišnim studijima što i ne iznenađuje s obzirom da većina studenata odrađivanje stručne prakse odgađa do pred kraj studija. Na sljedećoj slici je prikazan broj položenih stručnih praksi na preddiplomskim sveučilišnim studijima.

Slika 36 Broj položenih (upisanih) stručnih praksi na preddiplomskim sveučilišnim studijima



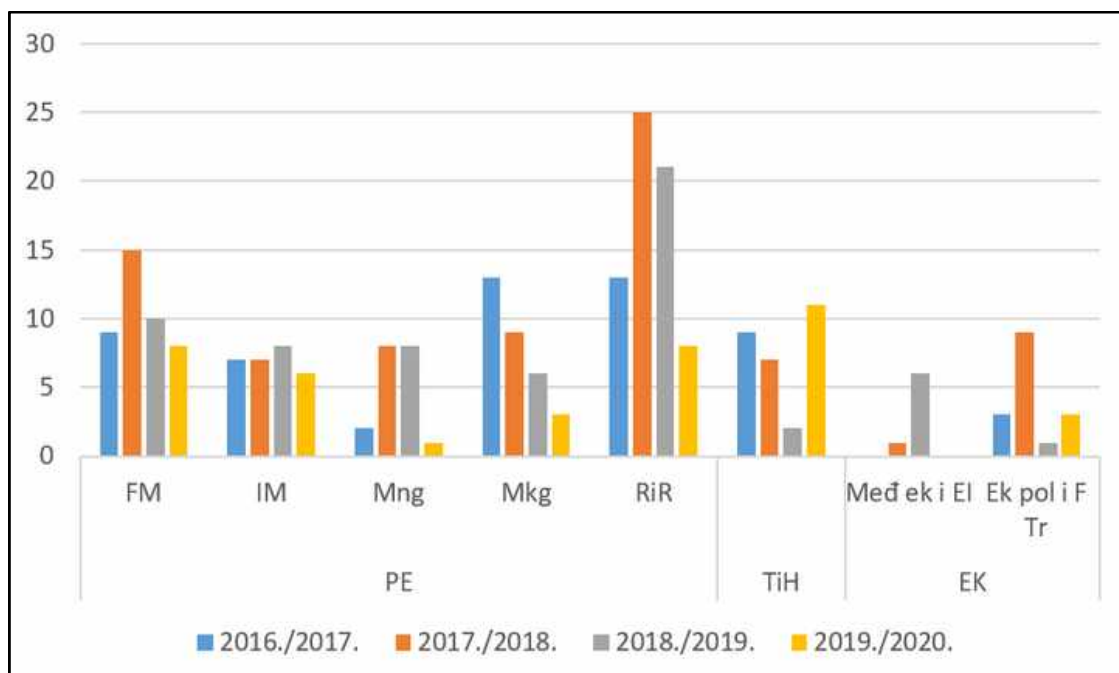
Uočljivo je kako najveći interes za stručnu praksu vlada na preddiplomskim sveučilišnom studiju *Poslovne ekonomije*, naročito za smjerove Računovodstvo i revizija, Poduzetništvo i Marketing. Također, broj stručnih praksi značajno raste i na studiju *Turizma*, naročito na smjeru Menadžment u turizmu. Navedeni rezultati ne iznenađuju s obzirom na orijentaciju navedenih smjerova preddiplomskih studija. Na sljedećoj slici je prikazan broj položenih stručnih praksi na preddiplomskim stručnim studijima Fakulteta.

Slika 37 Broj položenih (upisanih) stručnih praksi na preddiplomskim stručnim studijima



Prema raspoloživim podacima, uočljivo je kako na studiju *Menadžmenta malog poduzeća* vlada veći interes studenata za stručnom praksom u promatranom razdoblju iako je u akademskoj godini 2018/2019 više praksi odrađeno na studiju *Turističko poslovanje*. U akademskoj godini 2019/2020 taj trend je drastično preokrenut te je na MMP-u odrađeno šest u odnosu na jednu stručnu praksu na studiju TP. Razlog ovog smanjenja zastupljenosti stručnih praksi u kontekstu studija TP se pripisuje uvjetima zatvaranja gospodarstva zbog epidemije COVID-19. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje broja upisanih, odnosno položenih, stručnih praksi na diplomskim sveučilišnim studijima.

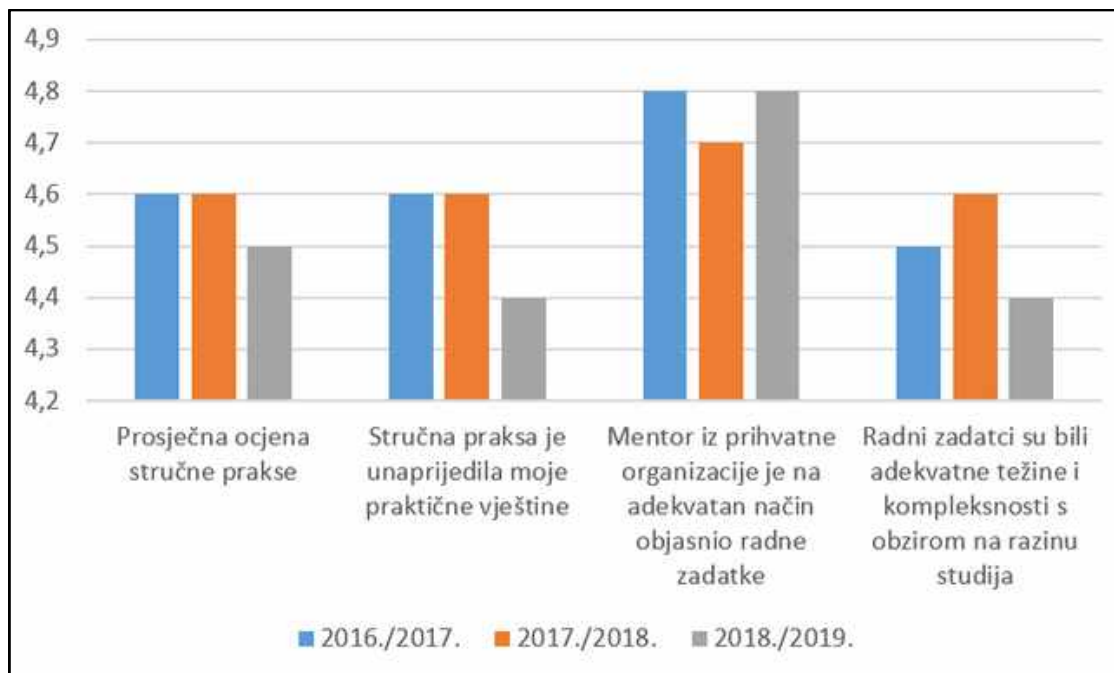
Slika 38 Broj položenih (upisanih) stručnih praksi na diplomskim sveučilišnim studijima



Na slici 38 je uočljivo kako najveći interes za stručne prakse vlada na diplomskim studiju *Poslovne ekonomije* i to na smjerovima računovodstvo i revizija, marketing te financijski menadžment. Bitno je naglasiti da postoji silazni trend stručnih praksi na smjerovima diplomskog studija *Poslovne ekonomije* dok na diplomskom studiju Turizma i hotelijerstva raste broj praksu u 2019/2020. godini u odnosu na ranije godine.

U procesu procjene uspješnosti stručnih praksi velika pozornost se poklanja povratnim informacijama od prihvatnih organizacija i od samih studenata. Generalno gledajući povratne informacije prihvatnih organizacija su u najvećoj mjeri pozitivne, kao i one od studenata, ali s naznakama područja koja bi se mogla dodatno unaprijediti u samom programu stručnih praksi. U sljedećoj tablici je prikazano kretanje zadovoljstva studenata stručnom praksom za posljednje tri akademske godine (2016/2017, 2017/2018 i 2018/2019).

Slika 39 Zadovoljstvo studenata stručnom praksom

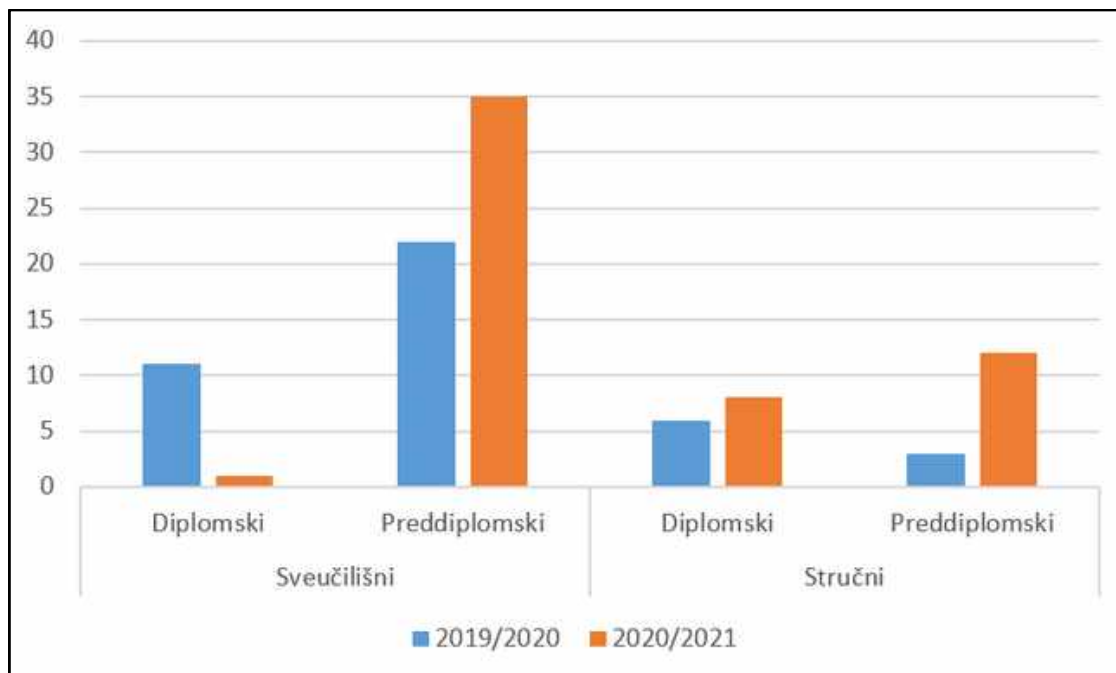


Prema rezultatima ispitivanja zadovoljstva studenata stručnom praksom uočljivo je blagi pad zadovoljstva u pojedinim kategorijama. U ovom smislu posebno se ističe pad zadovoljstva studenata po pitanju unaprjeđenja praktičnih vještina dok je najviša razina zadovoljstva studenata kvalitetom radnog mentora u prihvatnoj organizaciji.

1.4.1. Stručne prakse društveno-korisnog učenja

Od akademske godine 2019/2020 Fakultet nudi studentima mogućnost stručne prakse društveno-korisnog učenja (DKU). Stručne prakse DKU su nastale kao rezultat rada na projektu *Centar za društveno korisno učenje* koji je financiran iz Europskog socijalnog fonda. Putem DKU-a, studenti dobivaju mogućnost da se dodatno usavršavaju te primjenjuju stečena znanja i vještine iz područja ekonomije, poslovne ekonomije i turizma u kontekstu organizacija civilnog društva s ciljem rješavanja specifičnih društvenih problema. Interes za stručne prakse DKU-a je u porastu što se može prikazati i na sljedećoj slici.

Slika 40 Broj položenih (upisanih) stručnih praksi DKU-a na svim razinama studija



Iz slike 39 je uočljivo kako je najveći broj stručnih praksi DKU na razini preddiplomskih sveučilišnih studija. Međutim može se konstatirati da je u prvoj godini veći interes za stručne prakse DKU bio na sveučilišnoj studijskoj vertikali dok se taj trend u tekućoj akademskoj godini preokrenuo u korist stručnih studija. Generalno, broj stručnih praksi je nešto manji u tekućoj u odnosu na prošlu akademsku godinu, a dijelom i zbog aktualne epidemije COVID-19.

1. 5. Osvrt na studijske programe i nastavni proces

Analizom podataka o upisima na preddiplomske sveučilišne studije fakulteta, uočljivi su sljedeće činjenice. Interes za upise na preddiplomske sveučilišne i stručne studije je tradicionalno visok što se ogleda u omjeru broja prijavljenih maturanata i broja upisanih maturanata na prvu godinu studija. Isto tako, raste broj maturanata kojima je EFST prvi izbor. S obzirom na završenu srednju školu, na sveučilišnom studiju prevladava broj maturanata sa završenom gimnazijom i taj broj kroz godine blago raste dok na stručnom studiju prevladavaju maturanti iz strukovnih škola iako broj maturanata iz gimnazija raste. Po pitanju prosjeka ocjena, na sveučilišne studije se obično upisuju maturanti s većim prosjekom ocjena nego na stručne studije. Bitno je naglasiti kako među upisanim maturantima na sveučilišne preddiplomske studije ne postoji razlika u prosječnoj ocjeni između maturanata koji su završili gimnaziju ili strukovnu školu, dok je ta razlika na stručnim studijima značajna i ide u korist maturanata koji dolaze iz strukovnih škola.

Po pitanju polaganja predmeta na državnoj maturi, uočljivo je da u prosjeku 20% maturanata upisanih na sveučilišne preddiplomske studije uspješno položi matematiku razine A dok je taj udio značajno manji na stručnim studijima (oko 6% u prosjeku za promatrano razdoblje). Isto tako na stručnim studijima je zabilježen opadajući trend udjela maturanata koji su položili hrvatski i engleski jezik na razini A. U ovom kontekstu potrebno je i istaknuti negativne demografske trendove koji se ogledaju u padajućem broju maturanata što čini bazen potencijalnih budućih studenata manjim.⁸

Što se tiče upisa na diplomatske studije fakulteta trend broja upisanih studenata je relativno stabilan tijekom vremena te najveći interes vlada za redovnim studijskim programom *Poslovne ekonomije* uz blage korekcije upisnih kvota tijekom zadnje dvije godine. Međutim isto tako je evidentan trend padajućeg interesa za izvanredne studijske programe na ovoj razini studija.

Ukupna analiza preddiplomskih studija ukazuje na aktualan problem odustajanja od studija na prvoj godini studiranja na svim studijima. Dubinske analize prohodnosti i završnosti studija izrađene na Fakultetu, donekle otkrivaju uzrok problema. Naime, kada se analizira koji su to studenti odustali, te koliko i kakvih obveza su realizirali prije odustajanja, može se zaključiti sljedeće: veći postotak odustajanja je na stručnim studijima u odnosu na sveučilišne. Već je konstatirano da je najveći dio upisanih na stručnim studijima imao veću razinu zahtijevanih predmeta od tražene na državnoj maturi. Ta kategorija studenata tijekom prve godine studija u pravilu položi ili nijedan, ili kolegije poput tjelesne i zdravstvene kulture, engleskog jezika i eventualno matematike, te se ispisuje prije kraja akademske godine. Velika je vjerojatnost da su ti maturanti upisali studij da bi stekli studentska prava iz redovnog studija, te iduće godine preko sustava državne mature pokušavaju ponovo upisati željeni studijski program, pri čemu prenose stečene ECTS bodove i očekuju „priznavanje“ položenih kolegija na drugom studiju. Nadalje, oko 10% studenata ispisuje Fakultet bez da je odradilo ikakvu studentsku obvezu, uključujući dolaske na nastavu. Dodatno, oko 10% bruoša koji upisuju Fakultet prethodno je već studiralo na nekom drugom studiju. Za pretpostaviti je da dio tih bruoša upisuje Fakultet radi stjecanja i korištenja studentskih prava, a ne s namjerom studiranja (studentska prava znače korištenje povlaštene cijene prehrane, prijevoza i smještaja, kao i rada preko student servisa). Drugi upis na studij se doduše plaća u punom iznosu školarine.

⁸ <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/broj-maturanata-u-sest-godina-pao-je-za-7000-sto-je-zabrinjavajuce-a-fakulteti-i-srednje-skole-i-dalje-ne-prate-trziste-rada-tvr-di-vinko-filipovic-1112296>

Međutim, odlukom države ona ja najniža upravo na fakultetima iz društvenog područja, a moguća korist od uživanja povlastica, prije svega ekonomskih, redovitog studenta daleko nadmašuje cijenu školarine. Protuargument bio bi gubitak prava na neoporezivi dohodak roditelja; međutim, treba uzeti u obzir činjenicu da velikom broju studenata Fakulteta primanja roditelja nisu tolika da bi radi toga bili „na gubitku“ (primanja su toliko mala da i ne mogu u potpunosti iskoristiti poreznu olakšicu, a s druge strane „osigurana su stalna primanja preko studentske iskaznice“. Još uvijek visoke stope odustajanja na preddiplomskim studijima treba gledati u zavisnosti s upisima. Iako je ovim problemima teško doskočiti s razine Fakulteta, dok god je sustav upisa isključivo koordiniran na središnjoj razini kao jedno od rješenja se nameće postroživanje upisnih kriterija (primjerice uvođenje zahtjeva za položenom Matematikom razine A ili uvođenjem dodatnog selekcijskog postupka) ili, kako povjerenstvo AZVO-a sugerira, uvođenje programa u kojem bi se studente s manjkom potrebnih predznanja upisivalo na svojevrsni „predsemestar“ gdje bi ih se upotpunilo adekvatnom razinom znanja da mogu uspješno pratiti ili savladati zahtjevnije predmete na prvoj godini studija. Međutim, drugi problem koji možda ugrožava ovakav pristup je u nepovoljnom statusu i negativnoj percepciji koje imaju studijski programi iz područja društvenih znanosti, a naročito ekonomije. Ovo ukazuje na prijeku potrebu intenziviranja aktivnosti marketinške komunikacije kako bi se ovaj negativni utjecaj dijelom uklonio i na taj način privuklo uspješnije maturante, mahom iz gimnazija, da razmisle o upisivanju nekog od studijskih programa Fakulteta.

Prema nalazima reakreditacijskog povjerenstva AZVO-a, Fakultetu je preporučeno da prilikom restrukturiranja studijskih programa razmisli o racionalizaciji smjerova/usmjerenja na preddiplomskoj razini studija kao i dodatno promišljanje o upisnim kvotama te budućem statusu stručne vertikale u portfelju studijskih programa Fakulteta. Iz ovakvih preporuka se mogu iščitati i potencijalne smjernice za buduće profiliranje Fakulteta u konkurentskom okruženju u kojem, kako je analizirano ranije, ulazi sve više obrazovnih institucija koje nude stručne studijske programe iz područja ekonomije, poslovne ekonomije i turizma. Kao mogući pravac djelovanja se nameće ukidanje (ili radikalno reformiranje) vertikale stručnih studija te jači fokus na profiliranje sveučilišnih studija te supstituiranje dijela kvota sa stručnog studija u nove studijske programe kao što su studijski programi na engleskom jeziku u punoj satnici te zajednički studijski programi s inozemnim partnerima. S obzirom da bi navedene aktivnosti značajno promijenile i strukturu i visinu prihoda koju Fakultet godišnje namakne, potrebna je sveobuhvatna analiza nastavničkih normi te prihoda i rashoda po ovom pitanju.

Na svim diplomskim studijima, a posebice na sveučilišnim, primjećuje se da je prosječno trajanje studiranja za 0,5-0,7 godina dulje od predviđenog studijskim programom. To se u većini slučajeva kod redovitih studenata objašnjava produljenjem jedne godine studiranja prijenosom Diplomskog rada i Diplomskog ispita (prosječno trajanje studiranja na sveučilišnim diplomskim studijima nešto je dulje nego na specijalističkim diplomskim stručnim studijima upravo zato jer je udio redovitih studenata na sveučilišnim studijima veći). Naime, sukladno Odluci Sveučilišta u Splitu pri ponovnom upisu predmeta Diplomski rad i Diplomski ispit redoviti student ne plaća školarinu. Stoga studenti koji žele produžiti studiranje i koristiti studentska prava često koriste tu mogućnost, i tako „umjetno“ produljuju vrijeme studiranja. Tome svjedoči i podatak da je prije donošenja ove Odluke odnos onih koji studij završe u dvije u odnosu na one koji studij završe u tri godine bio 70:30%, a nakon donošenja odluka odnos je dijametralno suprotan, 30:70%.

Ankete kojima se periodično, tj. godišnje, ispituje zadovoljstvo studenata, ističu da je jedno od ključnih područja, gdje se mogu odraditi značajna poboljšanja, uključivanje više sadržaja kojima bi studenti imali dotacija s aktualnom ekonomskom i poslovnom praksom. Ovi nalazi su u skladu s nalazima EPAS akreditacije gdje je ustanovljeno da sveučilišni preddiplomski i diplomski studij Poslovne ekonomije trebaju napraviti dodatni iskorak u kvalitetnijem promišljanju ishoda učenja koji će odgovarati potrebnim kompetencijama na tržištu rada. Ovo uključuje **periodičku provjeru aktualnosti ishoda učenja**, kao i potencijalne preinake na osnovu povratnih informacija o poboljšanju koje dolaze od studenata. Isto tako, povjerenstvo sugerira kako bi studijski programi trebali **više potencirati razvoj kritičkog promišljanja kod studenata**, naročito na razini diplomskih studija. Ovakvom triangulacijom nalaza, ističe se važnost poboljšanja unutar samih kolegija na način da se primjene metode poučavanja koje će omogućiti razvoj takvih vještina kod studenata. Isto tako, ističe se i važnost uključivanja više sadržaja u kojima bi studenti imali izravnog doticaja s aktualnom poslovnom i ekonomskom praksom kao i mogućnosti internacionalizacije studijskog programa. Na tragu ovih nalaza, za potrebe detaljnijeg uvida napravljeno je anketno ispitivanje nastavnika gdje su putem otvorenog pitanja trebali istaknuti na koji način studente izlažu praktičnim sadržajima i internacionalizaciji u nastavi. Kvalitativnom analizom sadržaja u odgovorima zabilježena je visoka zastupljenost udjela praktičnih sadržaja dok su sadržaji vezani za internacionalizaciju značajno manje zastupljeni. Kao dobre prakse pri izlaganju praktičnim sadržajima svakako se mogu istaknuti: dovođenje stručnjaka iz prakse, posjete poduzećima/organizacijama, studije slučaja, analiza medijskih članaka, videozapisi intervjua i aktualnih poslovnih vijesti, istraživanje konkretnih primjera na internetu na zadanu poslovnu/ekonomsku

temu, korištenje simulacija, povezivanje rezultata znanstvenih istraživanja s aktualnom praksom, itd. Međutim, iako je odabir metoda prenošenja praktičnog iskustva u velikoj mjeri ovisan o predmetu/smjeru, uočljiva je relativno manja zastupljenost više oblika praktične nastave kod većine nastavnika (pr. nastavnici se isključivo kroz semestar oslanjaju najčešće na jedan od oblika nastave kojim povezuju teoriju i praksu). Diverzifikacijom metoda poučavanja praktičnih sadržaja bi se u velikoj mjeri doprinijelo poboljšanju iskustva studenata ovom nastavnom komponentom. Primjerice, na stručnoj vertikali studijskih programa se otvara mogućnost uvođenja stručne prakse u većem obujmu ukoliko Fakultet uspije osigurati dovoljan broj kvalitetnih stručnih praksi, kao i mogućnost bolje integracije aktivnosti studentskog poduzetničkog inkubatora u nastavni proces na stručnim studijima. Po pitanju unaprjeđenja praktične komponente u nastavnom procesu trebalo bi poraditi i na organizacijskom rješenju putem kojega bi se formalizirao kontakt sa diplomiranim studentima i ALUMNI-ma. Iz ovog bazena bi se mogao regrutirati i angažirati određeni broj gostujućih predavača iz prakse u nastavi. S druge strane, zahtjevi domaćih i inozemnih akreditacija nameću potrebu sustavnog praćenja karijera diplomiranih studenata što daje dodatni poticaj osnivanju jedne takve organizacijske jedinice. Po pitanju stvaranja kvalitetnijih veza ishoda učenja u studijskim programima i kvalifikacija potrebnih na tržištu rada, povjerenstvo AZVO-a dodatno sugerira i stvaranje sustava kojim bi se na regularnoj osnovi (semestralno ili godišnje), u interakciji s poslodavcima i poslovnom praksom aktualizirali ishodi učenja studijskih programa. Navedene aktivnosti bi se mogle provoditi putem *Gospodarskog savjeta*, anketiranjem (ili fokusnim grupama) odabranih poduzetnika na razini RH samostalno ili u suradnji s različitim strukovnim organizacijama ili komorama. U organizacijskom smislu, poželjno je da se ovakav oblik suradnje planira i implementira putem ureda za stručne prakse i odnose sa gospodarstvom.

Internacionalizacija nastavnih programa se također nameće kao važna komponenta kojom se može unaprijediti kvaliteta nastavnog rada na svim studijskim programima Fakulteta. U anketama koje ispituju zadovoljstvo cjelokupnom razinom studija, studenti su istaknuli potrebu za više sadržaja kojima bi se internacionalizirao nastavni rad. Na istom tom tragu, nalazi akreditacijskih kuća (AZVO i EFMD) ističu važnost daljnje internacionalizacije studijskog programa putem sljedećih aktivnosti: uključivanje nastavnika s inozemnih visokoškolskih institucija u izvođenje redovne nastave, korištenje međunarodne literature, primjera i studija slučaja te uvođenje studijskih programa koji bi se izvodili u punoj satnici na engleskom jeziku.

Temeljem prethodno predstavljenih rezultata o mogućnostima uvođenja online aktivnosti u nastavu vidljivo je da studenti preferiraju pasivni oblik učenja, tj. oblik učenja u kojem će im razumljiva literatura i dostupnost nastavnika biti osnova za usvajanje gradiva bez njihovog (ili samo minimalnog) uključivanja u diskusije i razvoja kritičkog promišljanja. Isto tako, studenti iskazuju sve veću potrebu za uključivanje više sadržaja kojima se adresiraju aktualnosti iz poslovne i gospodarske prakse. Kao i u prethodnom poglavlju ankete studenti preferiraju samostalnost bez aktivnije interakcije koja uključuje nastavnika (snimljena predavanja i alati za samoprocjenu). S obzirom da su navedene preferencije oprečne zahtjevima AZVO-a, a koji traži više studentu-usmjerenog poučavanja, potrebno je uskladiti jedno s drugim da nastavni proces sadrži više zadataka i materijala putem kojih bi studenti samostalno stjecali određene dijelove ishoda učenja (pr. gledanjem multimedijalnih zapisa te izradom kritičkih osvrta u online okruženju). Posebna prilika za aktivnim uključivanjem i timskim radom kroz interakciju studenata, otvara se kroz timske zadatke i grupne diskusije putem forum alata na zadane teme. Isto tako, nalazi ukazuju da studenti preferiraju kontinuirano vrednovanje svih nastavnih aktivnosti što znači preispitivanje tradicionalnih metoda ocjenjivanja na način da se određeni dio bodova/ocjene dodjeljuje za kontinuirani rad studenata tijekom semestra.

Analizom podataka može se zaključiti kako su stručne prakse na fakultetu zaživile što se ogleda u visokom interesu studenata za pohađanjem ovakvog vida praksi-orijentirane nastave. Preporuke od strane akreditacijskih kuća (AZVO i EFMD), kao i povratne informacije od studenata, ističu važnost daljnje popularizacije ovog projekta i u smjeru da se status stručne prakse promijeni u obvezni kolegij. Unutar stručnih praksi posebnu ulogu zauzimaju stručne prakse DKU za koje postoji značajan interes među studentima, a upravo zbog društveno-odgovorne orijentacije takvih stručnih praksi. Iako nije posebno analizirana u kontekstu ove analize stanja, politika društvene odgovornosti Fakulteta se realizira u praksi u ključnim područjima koji je definiraju, a o kojima je Fakultet svake dvije godine dužan izvješćivati UN Global Compact PRME kroz sveobuhvatno izvješće.⁹

⁹ Primjer zadnjeg izvješća Fakulteta o ispunjavanju ciljeva iz Politike društvene odgovornosti je moguće pronaći na sljedećoj poveznici: <https://d30mzt1bxg5llt.cloudfront.net/public/uploads/sip-reports/Report2019.pdf>

2. ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKI RAD I PROJEKTI

2. 1. Znanstvena produktivnost

Ekonomski fakultet u Splitu je visokoobrazovna i znanstvenoistraživačka ustanova kojoj je cilj ostvarivanje vidljivih i značajnih rezultata u znanstveno-istraživačkom radu (ZIR) kao i primjeni tih rezultata u svrhu adresiranja tekućih društvenih i gospodarskih promjena. ZIR Fakulteta oduvijek je bio vezan za istraživanja u području ekonomije, poslovne ekonomije i turizma. Polazeći od prethodne **Strategije Fakulteta 2013-2020**, jedan od najvažnijih strateških ciljeva Fakulteta jest razvijanje ZIR-a, i to ne samo na individualnoj razini (samostalno znanstveno usavršavanje nastavnika potrebno za izbore u znanstvena i znanstveno-nastavna zvanja) nego i na razini institucije kako bi se stvorio prepoznatljiv znanstveni profil institucije u znanstvenom i visokoobrazovnom prostoru EU. Na sljedećoj slici su prikazana područja prema metodologiji svrstavanja Web of Science-a (WoS) u kojima istraživači Fakulteta najviše objavljuju znanstvene radove. Podatci se odnose na razdoblje od trenutka kada je objavljen prvi rad nekog istraživača s EFST-a do danas.

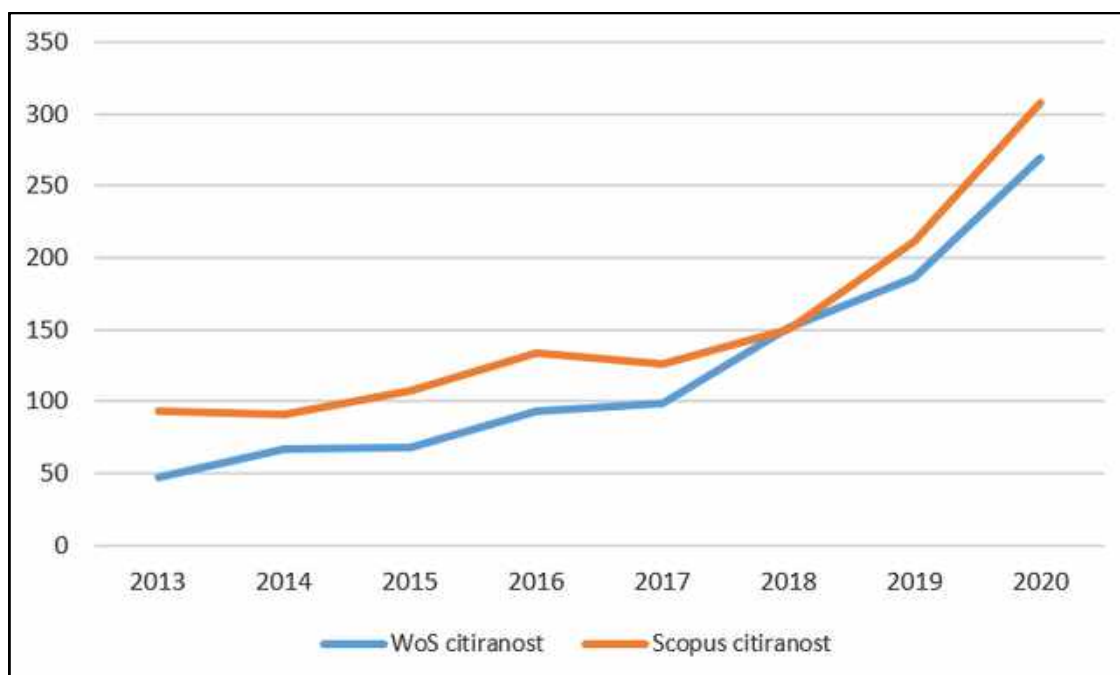
Slika 41 Kategorizacija objavljenih radova istraživača Ekonomskog fakulteta u Splitu



Prema raspoloživim podacima (od 01. prosinca 2020. godine) uočljivo je da je najzastupljenija kategorija područje „Economics“ nakon čega slijede „Management“, „Business“ te „Hospitality, Leisure, Sport and Tourism. Bitno je za naglasiti da osim navedenih područja koja oslikavaju ključna znanstveno-nastavna usmjerenja Fakulteta i njegove djelatnosti, značajan broj objava znanstvenih radova se odvija i u drugim područjima društvenih i prirodnih znanosti za koje istraživači Fakulteta posjeduju znanja i kompetencije što doprinosi većoj multidisciplinarnosti znanstvenih istraživanja koja se na instituciji provode. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje

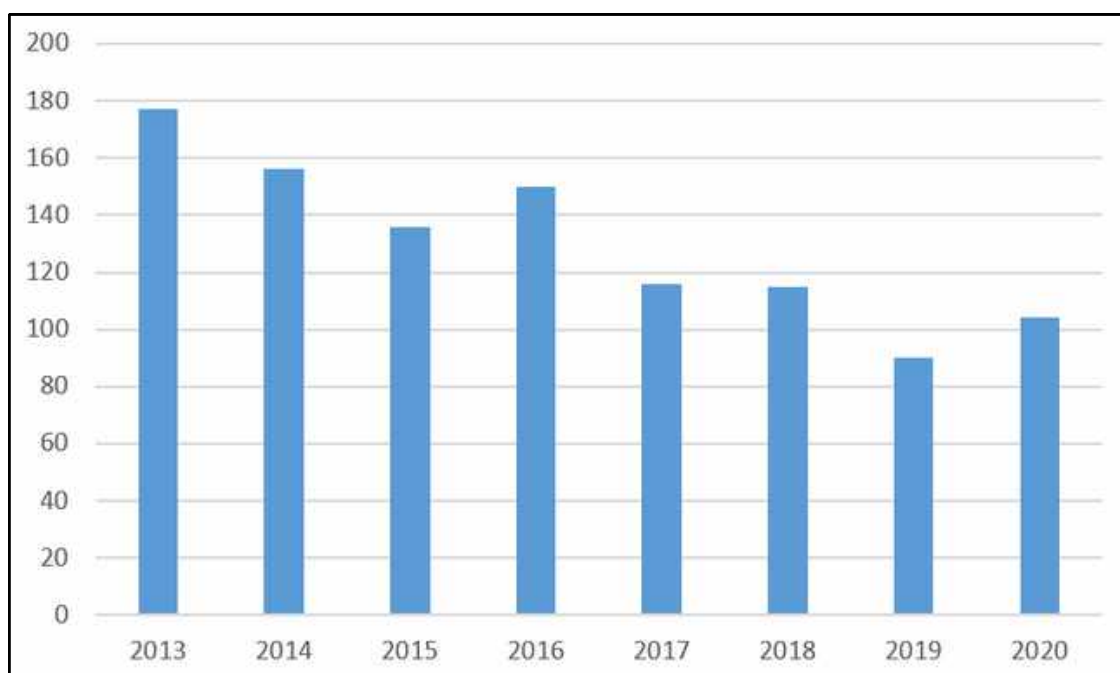
ukupne citiranosti institucije prema WoS i Scopus bazama za prethodno strateško razdoblje (2013-2020).

Slika 42 Ukupna citiranost institucije u WoS-u i Scopus-u



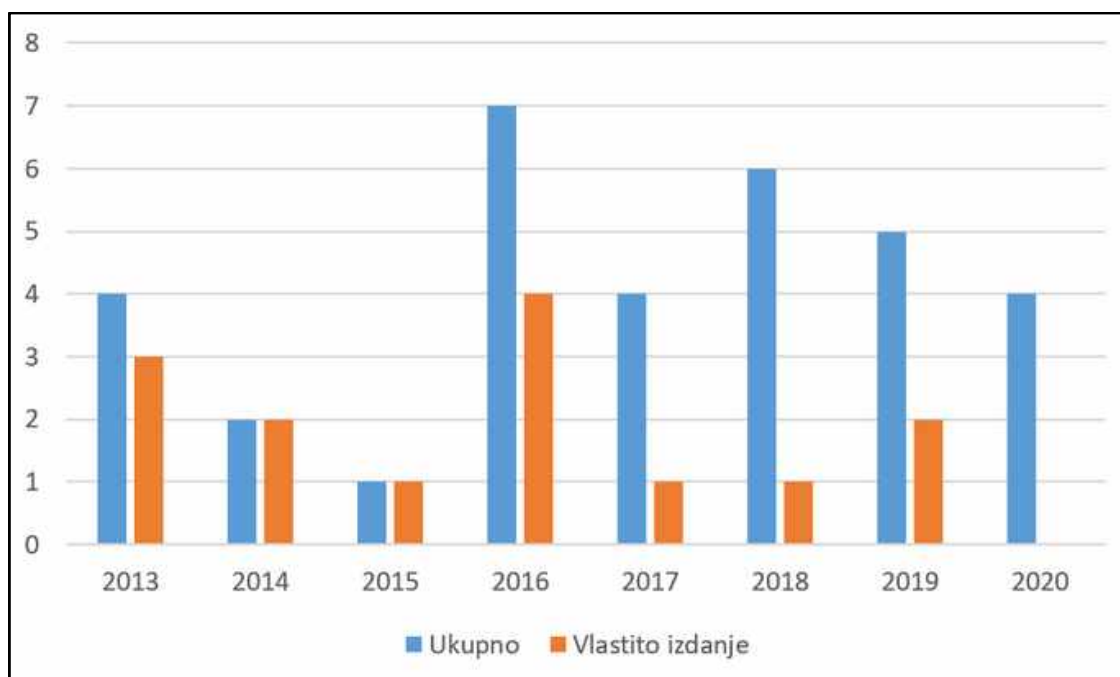
Iz slike 42 je uočljivo kako ukupna citiranost institucije raste prema objema bibliografskim bazama dok treba svakako istaknuti veću citiranost prema Scopus bazi. Na sljedećoj slici je prikazana znanstvena produktivnost istraživača Fakulteta prema ukupnom broju objavljenih znanstvenih radova za razdoblje od 2013 do 2020. godine.

Slika 43 Ukupan broj radova (izvor: CROSBİ)



Prema raspoloživim podacima iz Slike 43, uočljivo je da ukupna produktivnost institucije opada međutim u zadnjih nekoliko godina je stabilna uz oscilacije. Međutim, da bi se vidjelo detaljnije stanje produktivnosti po različitim kategorijama radova, napravljene su detaljnije analize po vrsti objava (časopisi/zbornici) te s obzirom na indeksaciju (WoS/Scopus) te prema drugim metodologijama kojima se analizira kvaliteta znanstvenog outputa (pr. Australian Business Dean's Council – ABDC). Na sljedećoj slici je prikazana znanstvena produktivnost Fakulteta u području udžbenika, monografija i uredničkih knjiga.

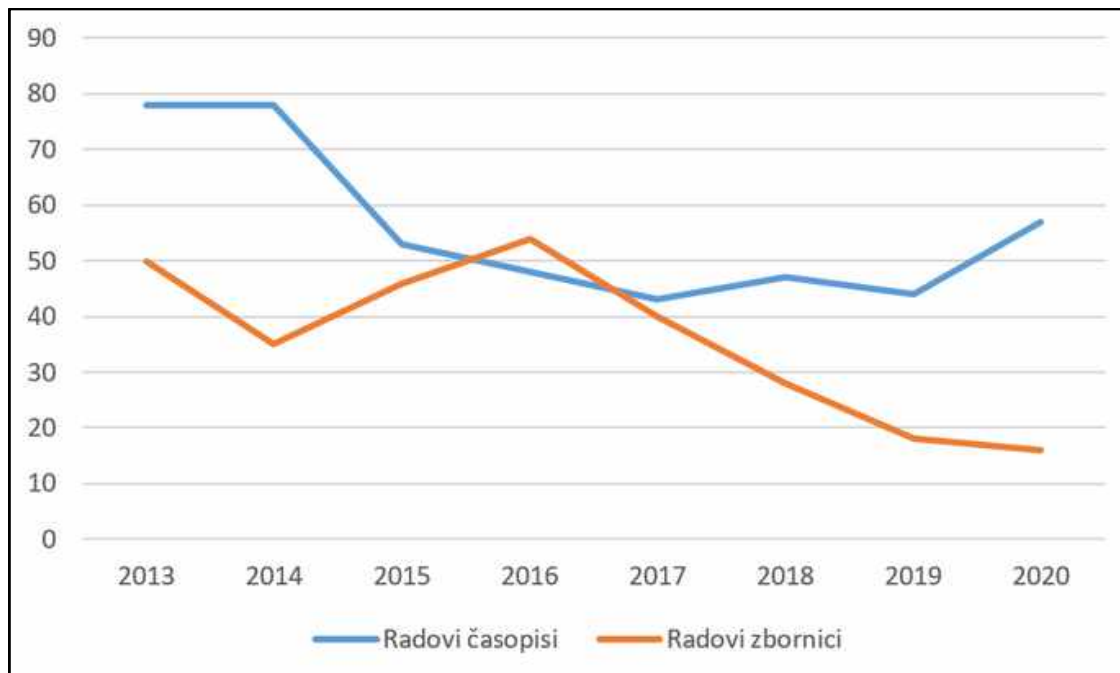
Slika 44 Objavljeni udžbenici, monografije i uredničke knjige



Prema podacima iz slike 44, vidljivo je da je produktivnost u ovoj kategoriji djela izuzetno zadovoljavajuća, naročito nakon 2016. godine kada se bilježi rast objava. Isto tako, potrebno je uočiti kako je prije 2016. godine broj objavljenih djela je uglavnom realiziran u vlastitom izdanju Fakulteta dok je nakon 2016. godine značajno porastao broj objavljenih djela u izdanju drugih, a često i od inozemnih izdavačkih kuća (pr. Emerald, Springer, itd.) što svakako ohrabruje u smislu povećane internacionalizacije u ovoj sferi djelovanja.

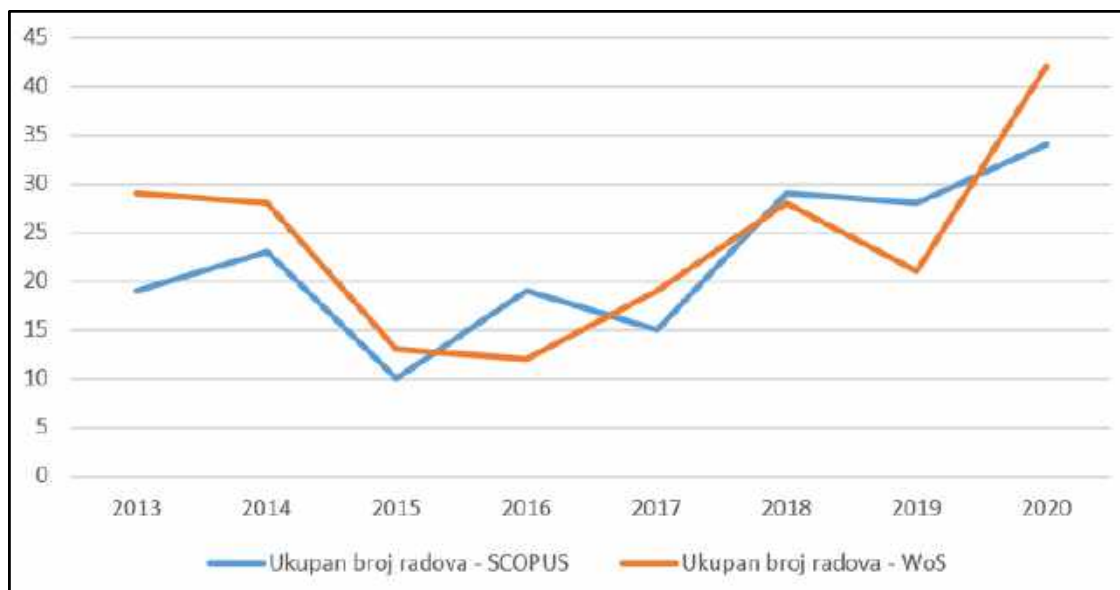
Na sljedećoj slici je prikazano kretanje ukupnog broja radova objavljenih u znanstvenim časopisima u odnosu na zbornike sa znanstvenih skupova.

Slika 45 Kretanje broja radova po vrsti objave (časopis vs. zbornik)



Prema raspoloživim podacima uočljiv je značajniji pad objava znanstvenih radova objavljenih u zbornicima skupova u odnosu na broj radova objavljenih u znanstvenih časopisima koji je bio stabilan pa u zadnjoj godini (2020) rastao. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje broja objava znanstvenih radova s obzirom na bazu indeksiranja (WoS/Scopus).

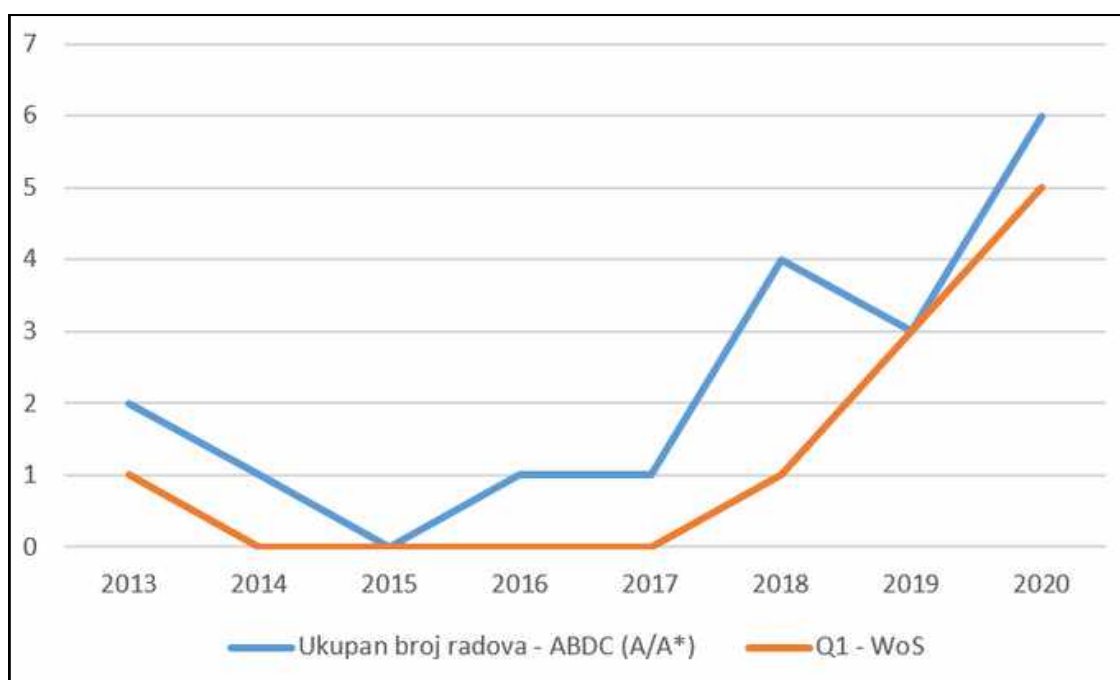
Slika 46 Ukupan broj radova prema bazi indeksacije (WoS vs. Scopus)



Prema podacima sa slike 46 uočljivo je kako je broj objava radova u publikacijama indeksiranim u WoS-u u porastu. Broj radova objavljenih u publikacijama indeksiranim u Scopus bazi je dosegnuo vrhunac 2018. godine nakon čega dolazi do stagnacije u 2019. te rasta u 2020. godini. Sagledavajući rezultate analizirane po ključnim kategorijama, može se reći kako je dinamika objava isključivo ciklička kategorija koja je usko vezana za proces izbora u znanstvena zvanja te istraživači pokazuju veću produktivnost u godinama pred izbore u viša zvanja. Iako ukupna produktivnost opada, ona se supstituira objavama u publikacijama više kvalitete (indeksiranim u WoS i Scopus bibliografskim bazama).

Na sljedećoj slici je prikazan broj radova objavljenih u prvom kvartilu (Q1) WoS-a prema JCR te broj radova zastupljenih u najprestižnijim kategorijama prema Australian Business Deans Council (ABDC) metodologiji¹⁰ (kategorije A i A*) koju koriste brojni svjetski ekonomski fakulteti i poslovne škole za rangiranje kvalitete znanstveno-istraživačkog rada.

Slika 47 Ukupan broj Q1 (WoS) te A/A* radova prema ABDC rangiranju

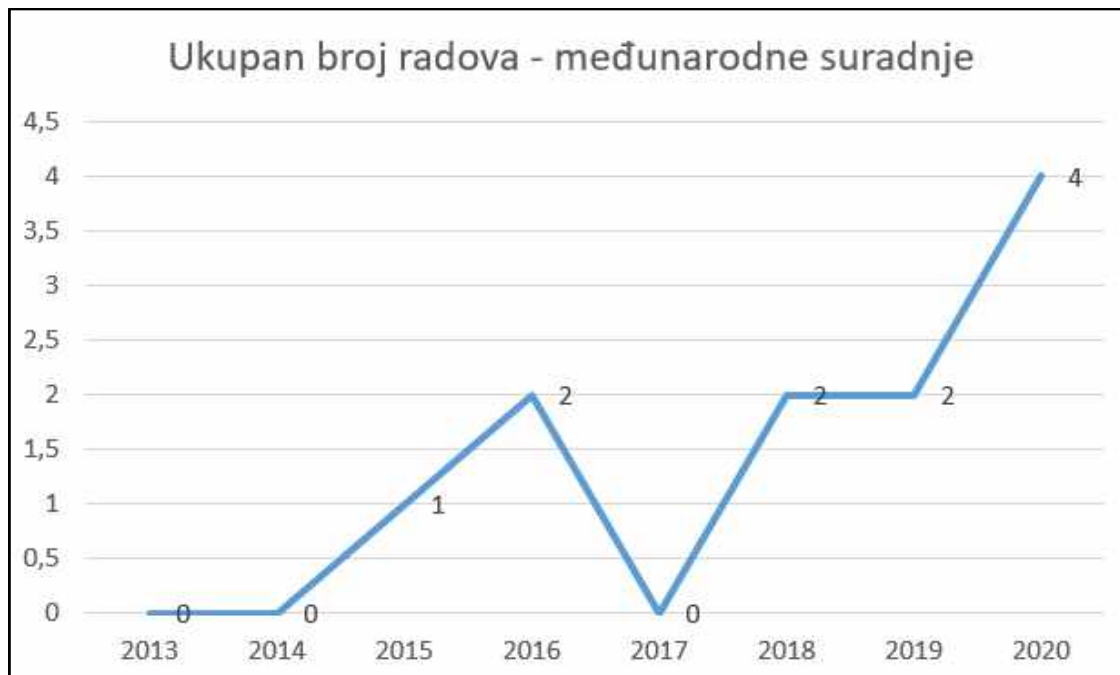


Iz slike je uočljivo da iako broj radova objavljenih u Q1 (WoS) te kategorijama A/A* nije velik on pokazuje rast tijekom godina. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje broja znanstvenih radova koje su istraživači fakulteta odradili u kolaboraciji/suradnji s istraživačima s inozemnih visokoobrazovnih institucija.

¹⁰ Više o ABDC metodologiji na:

<https://abdc.edu.au/#:~:text=Our%2038%20members%20teach%20and,education%20contributes%20to%20Australia's%20future>

Slika 48 Ukupan broj radova - međunarodne suradnje

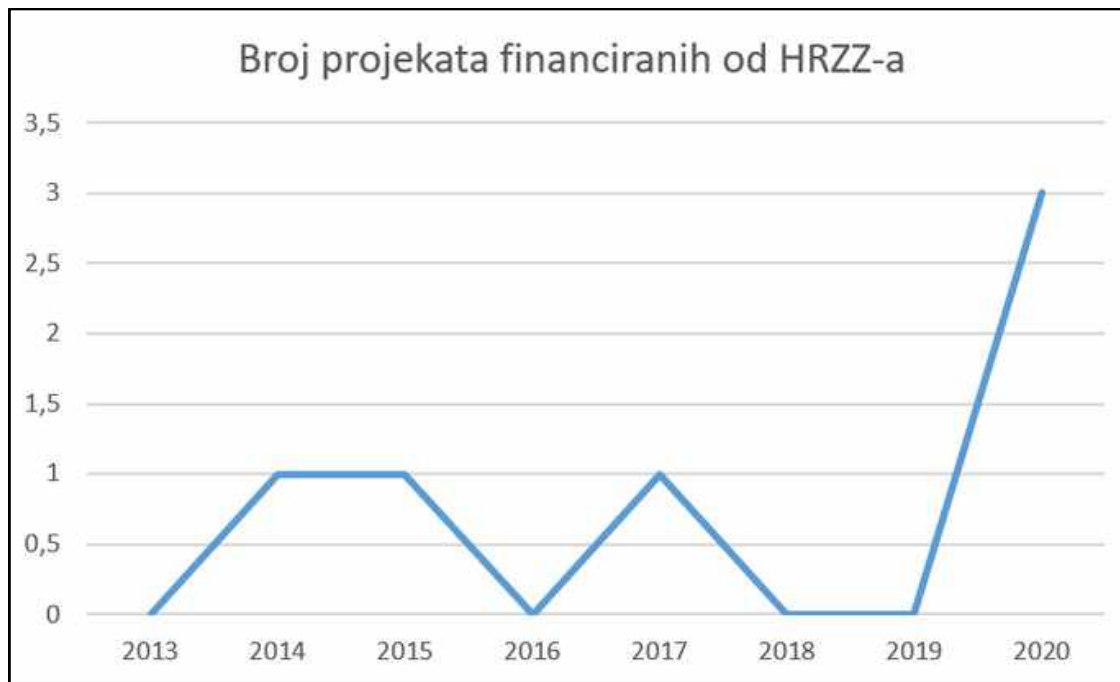


Iz navedenog grafikona uočljivo je kako je broj znanstvenih radova objavljenih u suradnji s istraživačima s inozemnom adresom visokoobrazovne i/ili znanstvene institucije, iako još uvijek nizak, u porastu koji je naročito vidljiv za razdoblje od 2017-2020.

2.2. Projekti

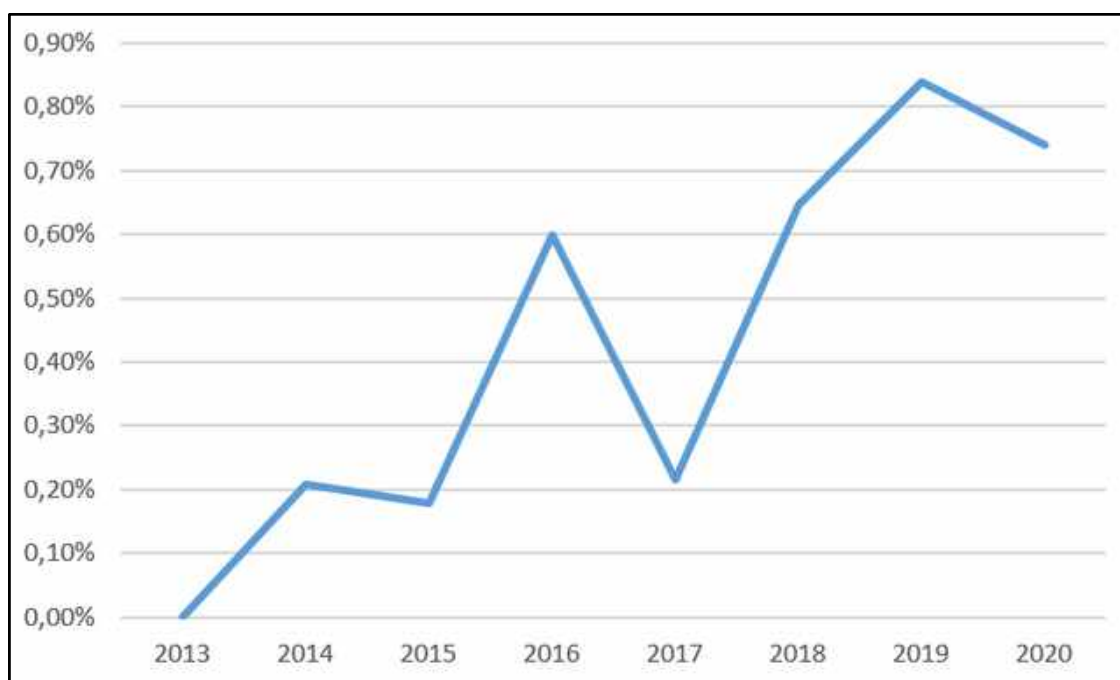
Sudjelovanjem u brojnim znanstvenim, komercijalnim i EU projektima, Fakultet se već godinama pozicionira kao vodeći *think tank* jadranskoj regiji. Fakultet i njegovi istraživači su proaktivni u uspostavi domaćih i međunarodnih istraživačkih suradnji koja se ogleda i u broju odrađenih znanstvenih, razvojnih (EU) i komercijalnih projekata. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje broja znanstveno-istraživačkih projekata za prethodno strateško razdoblje:

Slika 49 Broj projekata financiranih od HRZZ-a



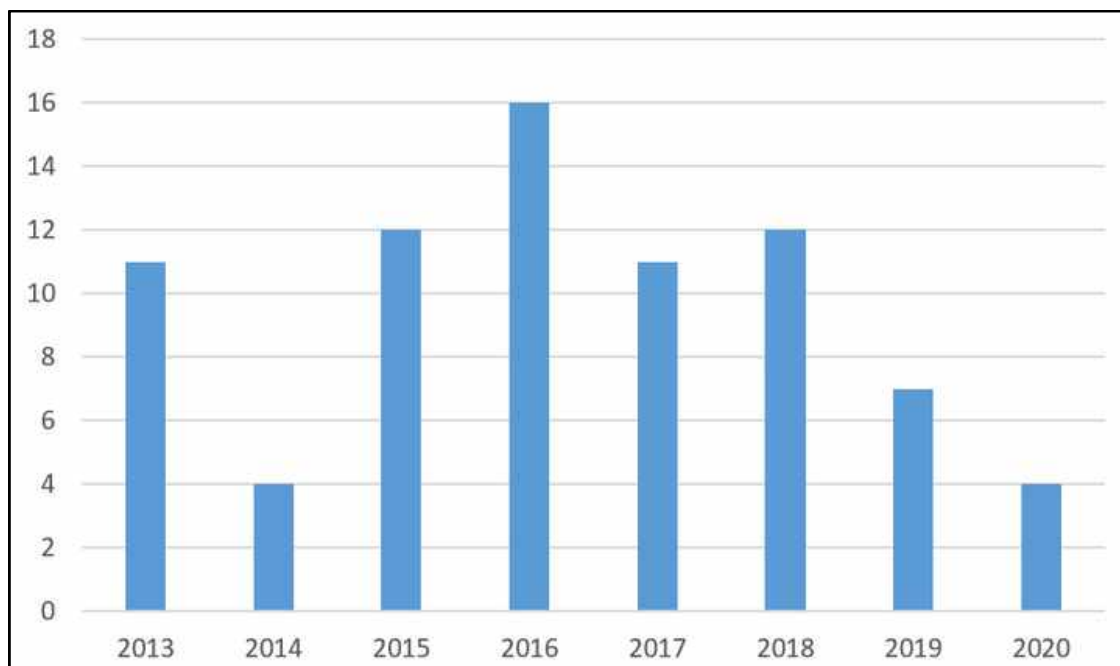
Iz prethodne slike vidljivo da je najveći broj projekata prihvaćenih za financiranje od strane HRZZ-a nije prelazio jedan godišnje. Na sljedećoj slici je prikazan udio vrijednosti domaćih i međunarodnih znanstvenih projekata u ukupnim prihodima Fakulteta.

Slika 50 Udio vrijednosti domaćih i međunarodnih znanstvenih projekata u ukupnim prihodima Fakulteta po godinama



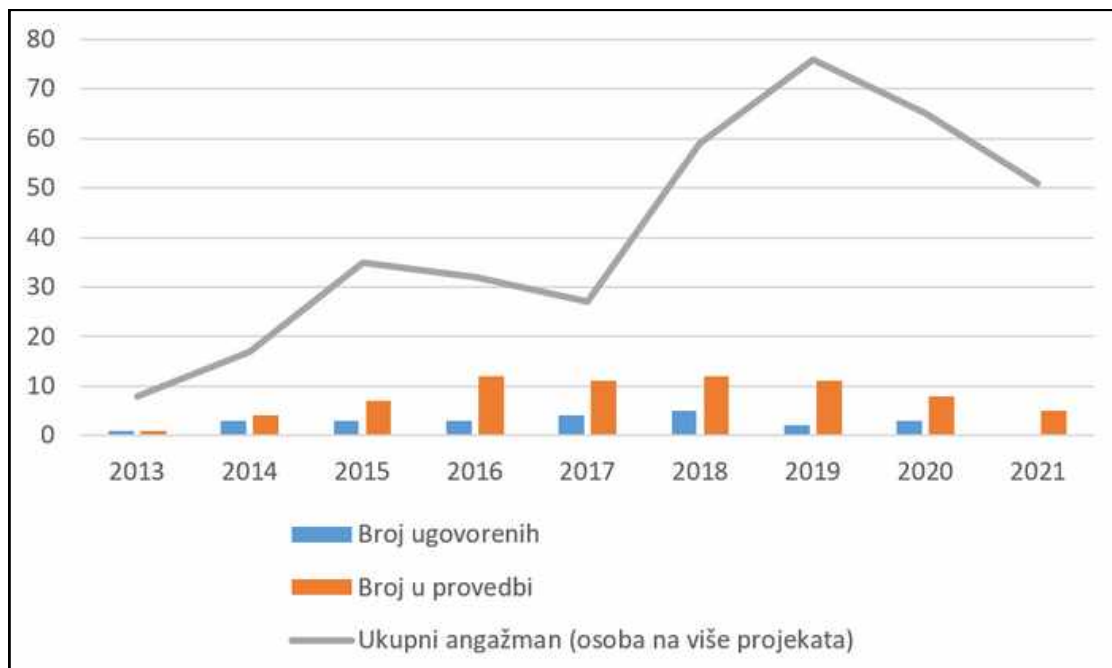
Iz slike 50 je uočljivo da vrijednost domaćih i međunarodnih znanstvenih projekata (mjerena godišnjim primicima knjiženima na kontima projekata) raste, ali ne prelazi 1%. Na koncu, osim znanstveno-istraživačkih projekata, Fakultet ima razvijene mehanizme diseminacije rezultata svog znanstveno-istraživačkog rada prema vanjskim dionicima putem komercijalnih i razvojnih projekata (kroz EU fondove i programe). Na sljedećoj slici prikazano je kretanje broja odrađenih komercijalnih projekata za prethodno strateško razdoblje.

Slika 51 Broj ugovorenih i realiziranih komercijalnih projekata



Prema raspoloživim podacima, uočljivo je kako broj ukupno odrađenih komercijalnih projekata opada od 2016. godine do danas. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje broja EU razvojnih projekata u kojima su Fakultet i njegovi istraživači sudjelovali (prikazane su dimenzije ukupnog broja ugovorenih projekata u tekućoj godini, broja projekata koji su bili u provedbi u godini te ukupan angažman djelatnika Fakulteta na tim projektima koji uzima u obzir i situacije ukoliko je jedna osoba angažirana na više projekata).

Slika 52 Broj ugovorenih i realiziranih EU razvojnih projekata

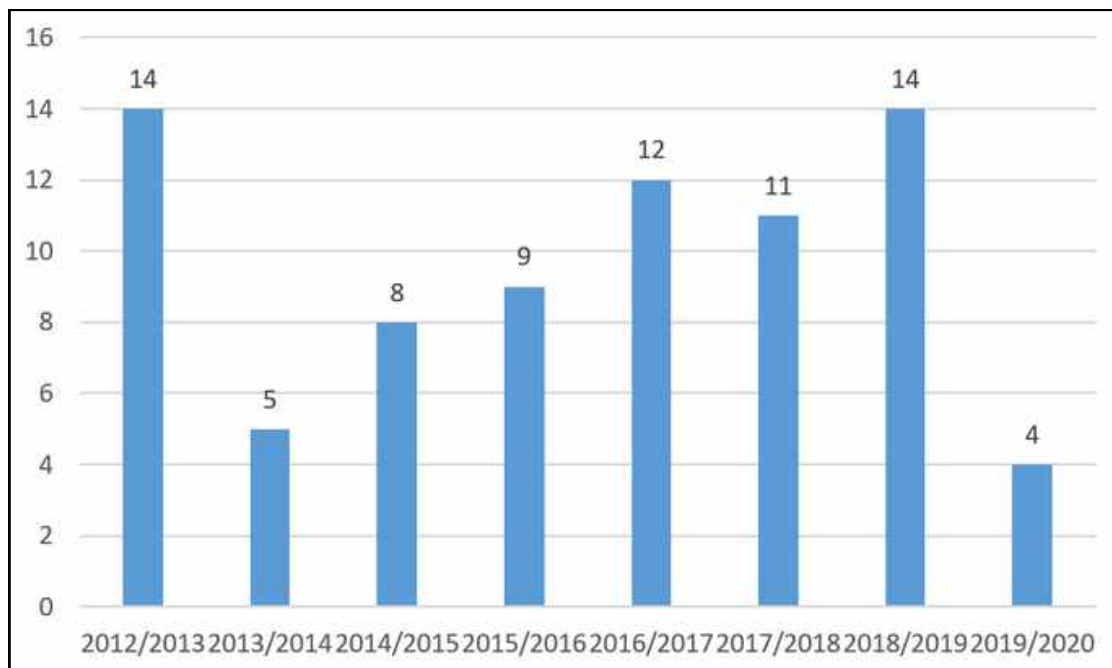


Prema navedenim podacima uočljivo je rast broja odrađenih EU razvojnih projekata do 2017. godine (kada je broj ugovorenih projekata bio najveći) nakon čega dolazi do pada sve do 2020. godine.

2.3. Doktorski studij

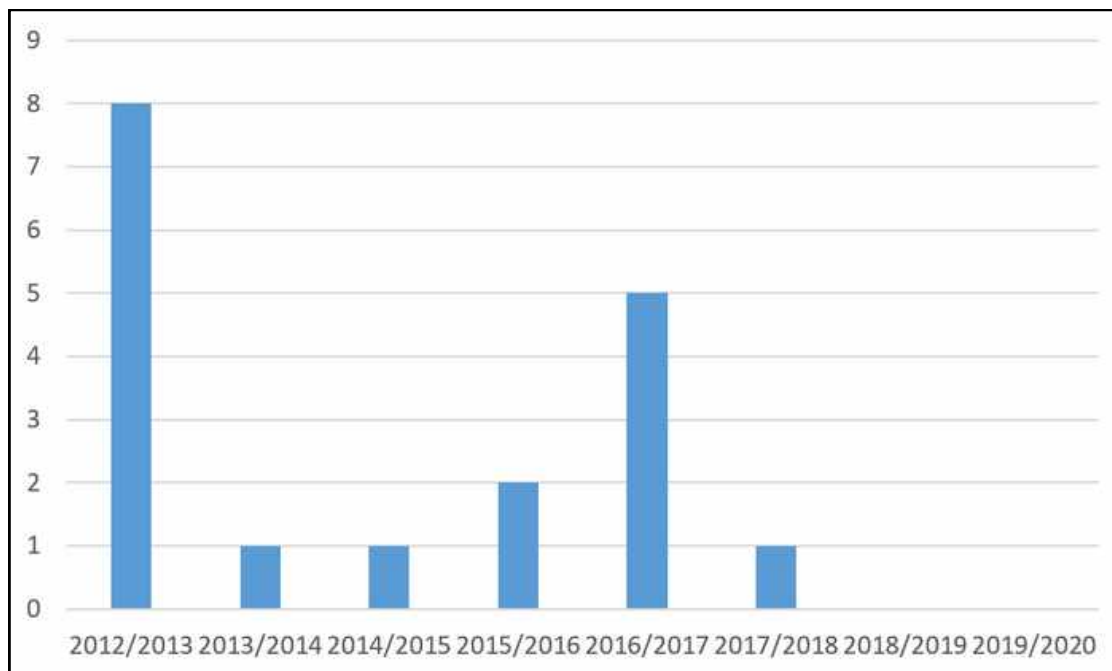
Osim što ima za glavni cilj educiranje i profiliranje novog znanstveno-istraživačkog kadra, doktorski studij služi kao poluga poboljšanja znanstvene produktivnosti koja se prije svega ogleda u zajedničkom objavljivanju radova polaznika i mentora. Prema raspoloživim podacima (Slika 49) uočljivo je da je ukupan broj upisanih studenata na doktorski studij za posljednje strateško razdoblje (2013-2020) bio 77. Na slici 49 je prikazana dinamika kretanja broja upisanih studenata na doktorski studij tijekom posljednjeg strateškog razdoblja (2013-2020).

Slika 53 Broj upisanih studenata na doktorski studij



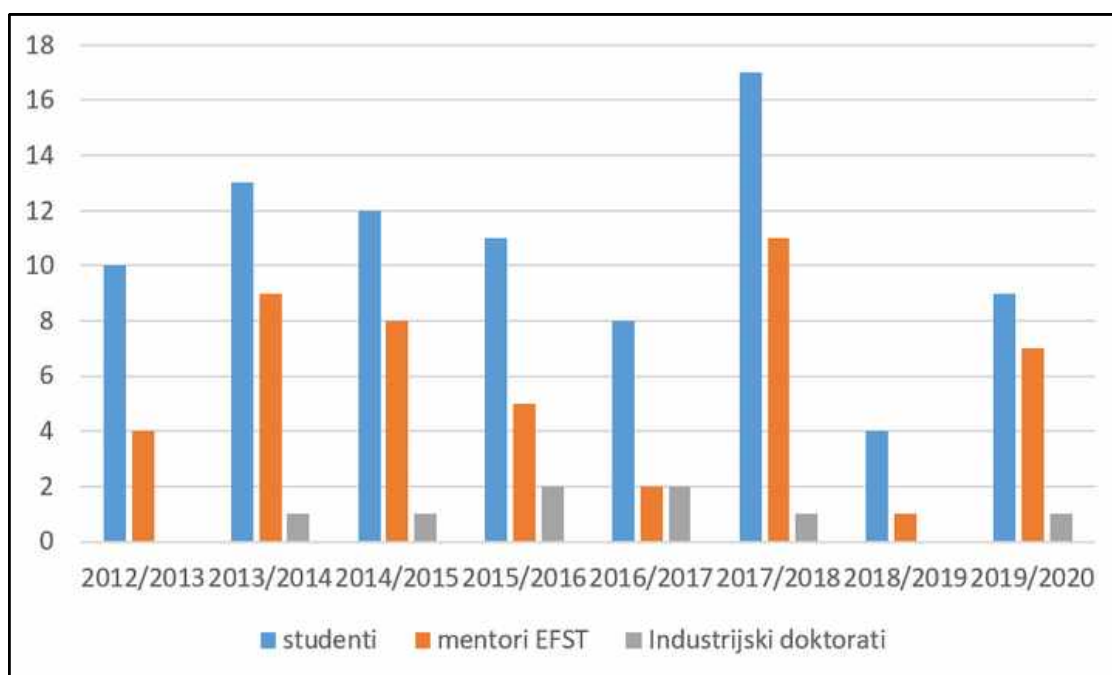
Prema podacima u slici 53, vidljivo je da broj upisanih studenata na doktorski studij oscilira te nema neki uočljiv obrazac kretanja. Na sljedećoj slici je prikazan broj upisanih studenata koji odustaju od doktorskog studija ili su duže vrijeme ne-aktivni.

Slika 54 Studenti koji su odustali ili su dugoročno neaktivni



Iako je prema slici 54 zamjetan pad odustajanja i neaktivnosti na doktorskom studiju nakon akademske godine 2012/2013, ovaj broj je i dalje prisutan, što se vidi s određenim vremenskim odmakom (primjerice za generacije studenata upisane u akademskoj godini 2018/2019 i 2019/2020 još uvijek nema takvih studenata). Od ukupnog broja upisanih studenata iduća slika pokazuje broj ukupno obranjenih doktorskih disertacija u promatranom razdoblju, kao i broj nastavnika s Fakulteta koji su bili uključeni kao mentori te ukupan broj obranjenih doktorskih disertacija koje se mogu smatrati kao „industrijski doktorati“.¹¹

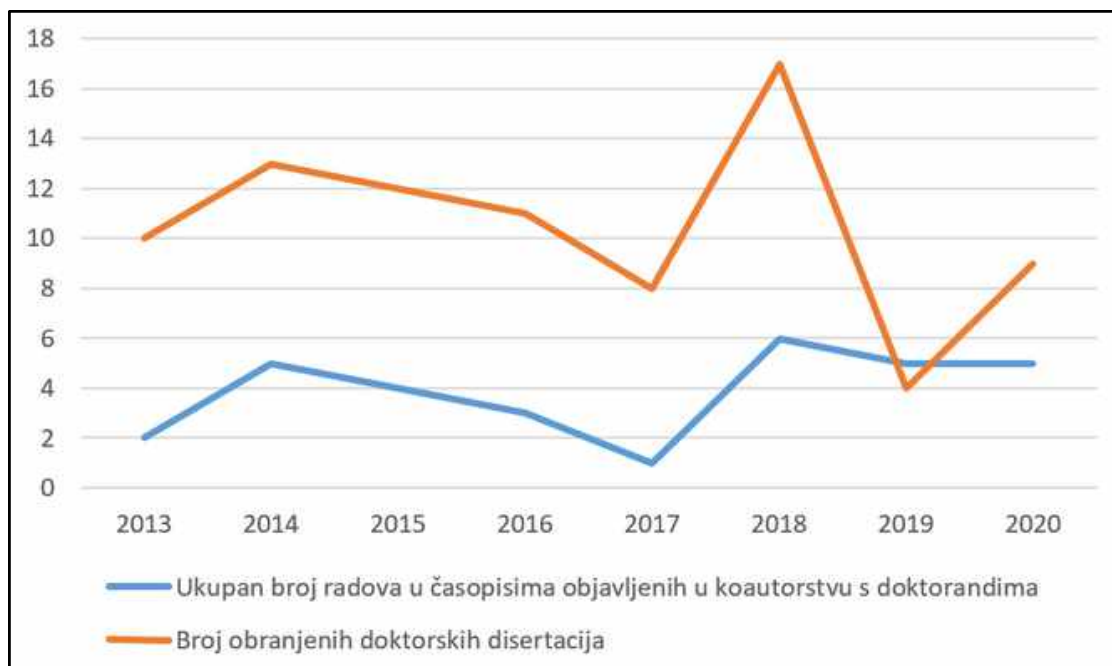
Slika 55 Broj obranjenih doktorskih disertacija i broj mentora s EFST-a



Iz slike je vidljivo kako broj ukupno obranjenih doktorskih disertacija na Fakultetu oscilira u prethodnom strateškom razdoblju, kao i udio mentora koji dolaze s EFST-a. ovo upućuje na zaključak kako Ekonomski fakultet nije uvijek u mogućnosti ponuditi adekvatne mentore ovisno o željenom usmjerenju doktorskih studenata. Međutim u tom slučaju se vodi računa da konzultant bude s EFST-a čime se i dalje zadržava uključenost nastavnika EFST-a u procese na doktorskom studiju. Prema znanstvenoj produktivnosti, analiziran je ukupan broj objava doktorskih studenata (onih koji još studiraju i onih koji su završili, a da nisu djelatnici Fakulteta) te je prikazan na Slici 56.

¹¹Pod industrijskim doktoratima uzeti su polaznici koji su uspješno obranili doktorsku disertaciju kojima je organizacija u kojoj rade (a da nije iz sustava znanosti i visokog obrazovanja) platila školarinu.

Slika 56 Usporedna analiza ukupnog broja obranjenih doktorskih disertacija i broja objava u časopisima u koautorstvu s doktorandima



Kada se analizira broj objavljenih radova u koautorstvu s doktorandima može se zaključiti kako je intenzitet objavljivanja radova u koautorstvu s doktorandima jako nizak u odnosu na ukupan broj studenata koji su završili doktorski studij. Međutim, ova diskrepancija bi bila i mnogo veća da se iz analize isključe oni mentori koji su imali više objava s istim doktorandima (primjerice, dva i više radova u časopisu).

2.4. Anketiranje nastavnika

Kako bi se dobio dodatni uvid u pretpostavke znanstveno-istraživačkog rada na fakultetu provedena je kratka anketa među istraživačima. Na anketu se odazvalo ukupno 49 nastavnika. U prvom pitanju, istraživače se pitalo koja im je najbitnija odrednica prilikom odabira znanstvenog časopisa gdje šalju svoje radove na recenziju i razmatranje. Ponuđeni odgovori su bili: 1) Da je časopis indeksiran u bazama koje se vrjednuju kao A1 za izbor u znanstveno zvanje, 2) Da je časopis izdan od strane renomiranog izdavača (Elsevier, Emerald, Sage, Wiley, Springer, itd), 3) Da je časopis zastupljen u Australian Business Deans Council (ABDC) bazi, 4) Da je časopis zastupljen u Academic Journal Guide (AJG) bazi i 5) ostalo (uz mogućnost dopisivanja odrednice). Rezultati su prikazani na sljedećoj slici.

Slika 57 Najbitnije odrednice časopisa gdje istraživači šalju radove



Prema rezultatima ankete uočljivo je kako dominantni broj istraživača (83%) najbitnijom odrednicom smatra da je časopis zastupljen u bazama koje se vrjednuju kao A1 za izbor u znanstvena zvanja. Nakon toga, 17% istraživača najbitnijom odrednicom smatra da se časopis izdaje od strane renomiranog izdavača. Ni jedan istraživač nije istaknuo potrebu da časopis bude kategoriziran u renomiran bazama ABDC ili AJG putem kojih se vrjednuje kvaliteta znanstveno-istraživačkog outputa na velikom broju renomiranih visokih učilišta iz područja ekonomije.

Nadalje, anketom se htio dobiti uvid i u planove istraživača da prijave projekt na kompetitivne izvore financiranja. Rezultati su prikazani na sljedećoj slici.

Slika 58 Plan prijave projekata na kompetitivne izvore financiranja u narednom razdoblju (2021-2030)



Prema rezultatima, uočljivo je kako 63% istraživača ne planira prijaviti projekt na domaće ili međunarodne kompetitivne izvore financiranja dok ih 37% to planira učiniti.

U anketi je također postavljeno i otvoreno pitanje „*koje su glavne prepreke (ako ih ima) većoj produktivnosti (kvantitativnoj i kvalitativnoj) vašeg znanstveno-istraživačkog rada?*“ S obzirom da su istraživači na ovo pitanje odgovarali iz vlastite perspektive, njihovi odgovori se mogu uglavnom grupirati u sljedeće ograničavajuće čimbenike koji smanjuju njihovu produktivnost u ZIR-u, a to su: 1) visoko nastavno opterećenje, 2) nedostatak okvira kojim se regulira radno vrijeme i učinci koji se odnose na ZIR, 3) zaokupljenost birokracijom i administracijom te 4) nedostatak kolega koji imaju komplementaran interes u znanstveno-istraživačkom radu.

2.5. Napredovanja

Ljudski potencijali oduvijek su smatrani temeljnim razvojnim resursom Fakulteta. Plan kadrova napravljen je za razdoblje 2016-2021, pri čemu se vodilo računa o strateškim opredjeljenjima vezano za područja istraživanja i potrebe studijskih programa, kao i privlačenju već renomiranih mladih istraživača iz inozemstva (dakako, osim prirodnog odljeva kadrova u mirovinu i redovitog napredovanja postojećih kadrova). Nadalje, radnici Fakulteta potiču se na usavršavanja u vidu mobilnosti, znanstvenih i stručnih skupova i seminara i sl., a organiziraju se i seminari iz područja znanstvene djelatnosti, metodologije istraživanja, unaprjeđenja nastavnih kompetencija i sl. Sve navedene aktivnosti se potiču u smjeru napredovanja nastavnika u viša znanstvena i znanstveno-nastavna zvanja. U sljedećoj tablici je prikazana dinamika napredovanja u prethodnom strateškom razdoblju.

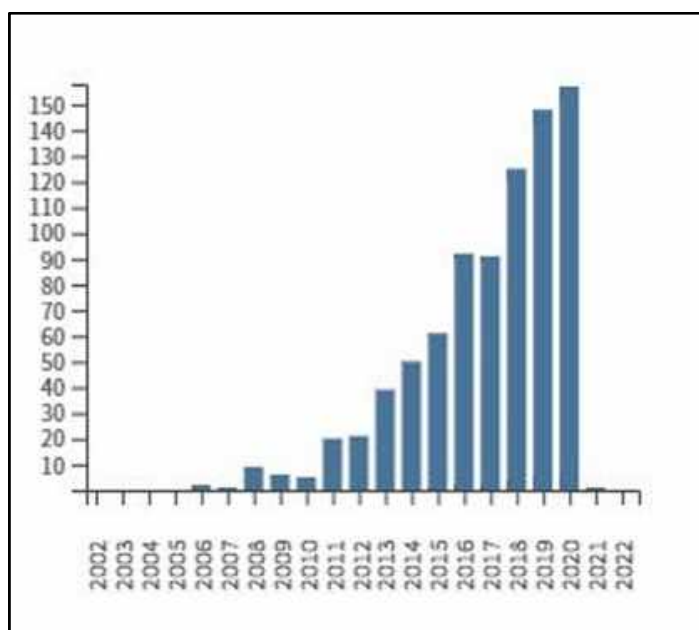
Tablica 7 Znanstveno-nastavna napredovanja nastavnika u prethodnom strateškom razdoblju

Napredovanja	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Asistent -> Poslijedoktorand	2	0	4	3	0	3	0	0
Poslijedoktorand -> Docent	10	9	1	2	0	1	3	0
Docent -> Izvanredni profesor	0	0	5	2	4	8	9	4
Izvanredni profesor -> Redoviti profesor	3	0	1	1	2	0	0	2
Redoviti profesor -> Redoviti profesoru trajnom zvanju	0	2	0	4	3	3	0	1

2.6. Znanstveni časopisi i konferencije

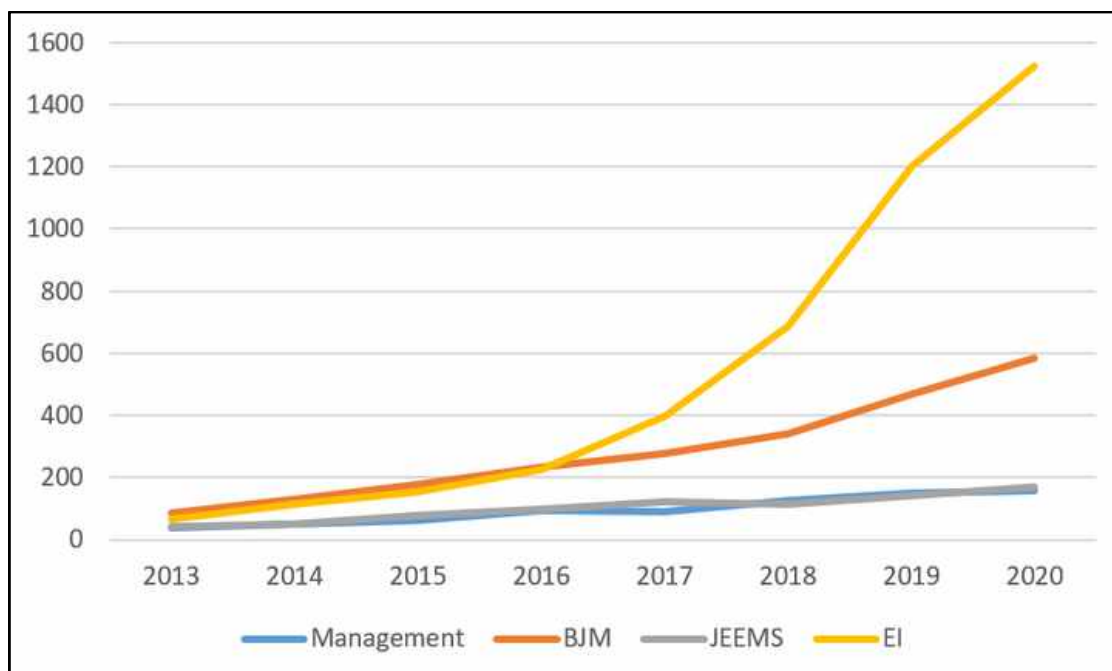
Fakultet je izdavač znanstvenog časopisa *Management: Journal of Contemporary Management Issues* koji je zastupljen u bazama Web of Science (Emerging Sources Citation Indeks - ESCI), Scopus te Econlit. Članove uređivačkog odbora čine neki od vodećih znanstvenika sa eminentnih sveučilišta u SAD-u i Europe, a koji imaju zapažene rezultate iz problematike managementa. Uz to, Fakultet je zajedno s Ekonomskim fakultetom u Zagrebu i Ekonomskim fakultetom u Osijeku su-izdavač znanstvenog časopisa *Croatian Operational Research Review (CRORR)* koji je indeksiran, među ostalima, u bazama podataka Scopus, ESCI i Econlit. Nastavnici Fakulteta već godinama sudjeluju kao urednici, su-urednici, članovi uređivačkog odbora te recenzenti u radu časopisa. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje ukupne citiranosti časopisa *Management*.

Slika 59 Ukupna citiranost časopisa *Management: Journal of Contemporary Management Issues*



Iz slike 59 je uočljivo kako ukupna citiranost radova koji su objavljeni u časopisu *Management* kontinuirano raste iz godine u godinu. Međutim, kada se citiranost časopisa uspoređi s konkurentskim časopisima koji su zastupljeni u WoS/SSCI bazi te imaju faktor odjeka prema JCR-u, onda je ta citiranost još uvijek relativno niska. To su časopisi s istim fokusom (pr. *Baltic Journal of Management - BJM* i *Journal of East European Management Studies - JEEMS*) te onih iz RH (pr. *Ekonomska istraživanja*) dobije se relativni značaj kojeg časopis ima u međunarodnoj znanstvenoj javnosti (Slika 60).

Slika 60 Usporedna analiza citiranosti časopisa Management s konkurentskim časopisima



Iz slike je uočljivo kako ukupna citiranost časopisa je gotovo istovjetna časopisu JEEMS, ali zaostaje za BJM te drastično za časopisom EI.

Fakultet samostalno i u suradnji s drugim institucijama aktivno sudjeluje u (su)organizaciji brojnih znanstvenih i stručnih konferencija, ljetnih škola, savjetovanja i okruglih stolova. Cilj ovih događanja je popularizacija i internacionalizacija znanstveno-istraživačkog rada nastavnika fakulteta. U ovom kontekstu, najvažnije mjesto zauzima međunarodna znanstvena konferencija Challenges of Europe. Krunu uspješnih rezultata ove bienalne znanstvene manifestacije predstavljaju skupovi iz 2015., 2017. i 2019. godine, a koji su u ovaj dio Europe privukao rekordan broj eminentnih svjetskih ekonomista i mladih znanstvenika predvođenih s Nobelovcima, prof. Josephom E. Stiglitzom, prof. Jean Tiroleom, prof. Erik Maskinom i prof. Oliver Hartom. Izuzev navedenih dobitnika Nobelove nagrade, na konferenciji ključna predavanja održavaju i neki od vodećih svjetskih ekonomista i stručnjak iz raznih područja djelovanja. Konferencija je, kvalitetom govornika i radova, kao i činjenicom da je jedna od rijetkih u svijetu koja okuplja laureate Nobelove nagrade, prepoznata u najrelevantnijim znanstvenim i stručnim krugovima u svijetu. Osim toga, posebnost je konferencije i činjenica da se posebna pozornost posvećuje mladim istraživačima, odnosno promoviranju znanstvene izvrsnosti kroz niz događanja poput prezentacija urednika vodećih svjetskih znanstvenih časopisa iz područja ekonomije, doktorskih radionica te radionica usmjerenih na razvoj akademskih vještina, a osobito je interesantan dio programa gdje mladi istraživači razgovaraju o svojim istraživačkim

idejama i projektima u osobnom kontaktu s relevantnim znanstvenicima, uključujući i Nobelovce.

2.7. Osvrt na znanstveno-istraživački rad

ZIR Fakulteta je u posljednjem strateškom razdoblju zabilježio vidljive odmake u odnosu na ranije godine. Prije svega, ovaj odmak se ogleda u sve većem fokusu na kvalitetu naspram kvantitete u rezultatima ZIR-a unutar područja koje se smatraju ključnim djelatnostima Fakulteta: ekonomija, poslovna ekonomija i turizam. Međutim, ovdje svakako veseli i činjenica što su rezultati ZIR-a fakulteta i njegovih istraživača zabilježeni u drugim područjima društvenih, pa čak i STEM znanosti što ukazuje na trend multidisciplinarnosti u ZIR-u kojeg svakako treba nastaviti poticati. Broj objava udžbenika, monografija i uredničkih knjiga je zadovoljavajući, a naročito ohrabruje činjenica da se značajan dio objava u ovoj kategoriji realizira putem renomiranih izdavača poput Springera i Emerald. Po pitanju citiranosti, Fakultet bilježi značajan rast prema WoS i Scopus citatnim bazama iz godine u godinu, što svakako ohrabruje. Iako ukupan broj radova pada (doduše ovaj pad je manji za radove objavljene u časopisima nego za radove objavljene u zbornicima), broj objavljenih radova u časopisima i ostalim publikacijama indeksiranim u WoS i Scopus citatnim bazama raste, kao i prema međunarodno priznatim metodologijama rangiranja znanstvene izvrsnosti za ekonomske fakultete (pr. Australian Business Deans Council-ABDC). Ovi podatci ukazuju na svojevrsnu racionalizaciju istraživača koji se sve više usmjeravaju prema kvalitetnijim publikacijama. U isto vrijeme bilježi se i rast radova koji su rezultat međunarodnih suradnji (suradnji istraživača fakulteta s istraživačima s inozemnih visokoškolskih i/ili znanstvenih institucija). Razvoj održivih međunarodnih znanstveno-istraživačkih suradnji je jedna od ključnih perspektiva u jačanju kapaciteta nastavnika prepoznata kao slabost u posljednjoj re-akreditaciji doktorskog studija stoga ovoj problematici treba pristupiti s posebnom pozornošću. Kao smjer djelovanja, odnosno unaprjeđenja ove važne komponente se nameće mogućnost da se istraživači koji objavljuju radove zajedno s inozemnim kolegama s prestižnih institucija (pr. Times Higher Education World University Rankings) dodatno honoriraju relaksacijom u pogledu izravnih i neizravnih nastavnih te administrativnih obveza. Dodatno anketno ispitivanje je ukazalo kako se istraživači prilikom odabira časopisa gdje će poslati rad na razmatranje/recenziju vode kriterijem da je časopis zastupljen u bazama koje se vrjednuju kao A1 prema tekućem pravilniku za izbor u znanstvena zvanja, dok ni jedan istraživač pri tome se ne vodi naprednijim rangiranjima časopisa (pr. Academic Journal Guide ili Australian Business Deans Council). Na tragu ovih nalaza, potrebno je istaknuti i preporuke akreditacijskih kuća (AZVO i EFMD) u kojima se Fakultetu sugerira da značajnije potencira i potiče objavljivanje u najboljim međunarodnim znanstvenim časopisima koji pokrivaju

znanstvenu orijentaciju istraživača Fakulteta. Uzevši u obzir ove nalaze, nameće se nekoliko pravaca djelovanja. Prvo, kanaliziranje dobrih praksi istraživača koji su iskusniji prema onima manje iskusnima u procesu objavljivanja u vrhunskim časopisima uz određene valorizaciju ovih aktivnosti. Drugo, pored financijskog motiva za objavljivanje u vrhunskim časopisima, potrebno je osmisлити dodatne mehanizme poticanja prije svega po pitanju smanjivanja nastavnih (izravnih i neizravnih) i administrativnih obveza. Treće, poticati međunarodne kolaboracije na način da suradnje s istraživačima s renomiranih visokoškolskih institucija donose dodatne financijske i nefinancijske koristi prilikom objava radova koje su rezultat takvih suradnji. Ovdje svakako može pomoći i međunarodna znanstvena konferencija *Challenges of Europe* kao platforma za svojevrsni „matchmaking“ događaj s inozemnim istraživačima. Četvrto, potrebno je redefinirati raspodjelu „godišnjih glavarina po istraživaču“ na način da se uzme u obzir koliko je koji istraživač svojim objavama radova u WoS-u i Scopusu doprinio Fakultetu u procesu stjecanja sredstava iz programskog ugovora. Te na koncu, pozivanje urednika vrhunskih časopisa na gostujuća predavanja (putem konferencije) čime bi se istraživače na instituciji ohrabrilo te detaljnije upoznalo o mogućnostima objavljivanja u vrhunskim znanstvenim časopisima.

Po pitanju projektne aktivnosti, moguće je zaključiti da broj znanstvenih projekata financiranih od HRZZ-a raste, dok broj razvojnih i komercijalnih projekata pokazuje cikličku prirodu što se može očekivati i u budućnosti. Isto tako, uočeno je da 18 istraživača planira prijaviti znanstveni projekt na neki od vanjskih kompetitivnih izvora financiranja. Kod razvojnih projekata uočena je velika koncentracija projekata kod manjeg udjela istraživača, bez jasnog alociranja radnog vremena što na kraju može dovesti do zanemarivanja ostalih obveza, naročito znanstveno-istraživačkih koji mogu dovesti u pitanje daljnje redovno napredovanje istraživača. Ovom problemu treba doskočiti na način da se utvrdi maksimalan broj projekata u kojima istraživač može sudjelovati, definira strateški interes fakulteta u projektu te istraživače koji sudjeluju adekvatno relaksira u ostalim fakultetskim obvezama.

Doktorski studij, kao inkubator budućeg znanstveno-istraživačkog kadra, pokazuje također ciklički trend. Po pitanju omjera mentora s Fakulteta i broja obranjenih doktorskih disertacija uočen je nesrazmjer koji ukazuje da Fakultet nije uvijek u mogućnosti osigurati radnog mentora s institucije te u tom slučaju dozvoljava, a doktorandi biraju mentora s drugih Fakulteta. Međutim, svakako je zabrinjavajuća diskrepancija između broja obranjenih doktorskih disertacija i ukupnog broja radova objavljenih u koautorstvu s doktorandima što znači da se iz svake doktorske disertacije ne objavi znanstveni rad pod afilijacijom Fakulteta što svakako smanjuje

znanstveno-istraživačku produktivnost institucije. Ovome, kao i ostalim problemima koji su identificirani u okviru doktorskog studija (pr. blagi kriteriji upisa, još uvijek relativno manji broj istraživača fakulteta djeluju kao radni mentori na doktorskome studiju, zabrinjavajuća stopa odustajanja, stavljanje većih zahtjeva u kvaliteti doktorskih radova itd.) ukazuju na potrebnu reformu ove vertikalne studija koja se nepotrebno odgađa, a uzevši u obzir i preporuke povjerenstva AZVO-a za poboljšanjima zaprimljene tijekom posljednjeg re-akreditacijskog ciklusa. Jedna od glavnih zamjerki povjerenstva je još uvijek nedovoljno razvijena međunarodna komponenta studijskog programa po pitanju nedostatne uključenosti nastavnika s inozemnih visokoobrazovnih i znanstvenih institucija, kao i nedostatna međunarodna mobilnost doktoranada. Prema raspoloživim podacima uočljiv je problem odustajanja i na ovoj razini studijskog programa što upućuje na potrebu uvođenja „predsemestra“ kojeg bi polaznici trebali pohađati gdje bi osim polaganja ključnih metodoloških i metodskih predmeta, studenti trebali napraviti detaljni pregled literature iz užeg područja u kojem žele doktorirati. Na ovaj način bi se osigurao manja stopa odustajanja od formalnog studija, a i poboljšao sveukupan rad na disertacijama koje bi imale značajno kvalitetnije znanstvene doprinose, a koji bi mogli gravitirati objavama u vrhunskim znanstvenim časopisima. Kao najveće prepreke većoj produktivnosti u znanstveno-istraživačkom radu, istraživači su istaknuli visoku nastavnu te opterećenost administrativnim zadacima što ukazuje na daljnju racionalizaciju dokumenata u sustavu kvalitete te istraživanje mogućnosti digitalizacije administrativnih procesa.

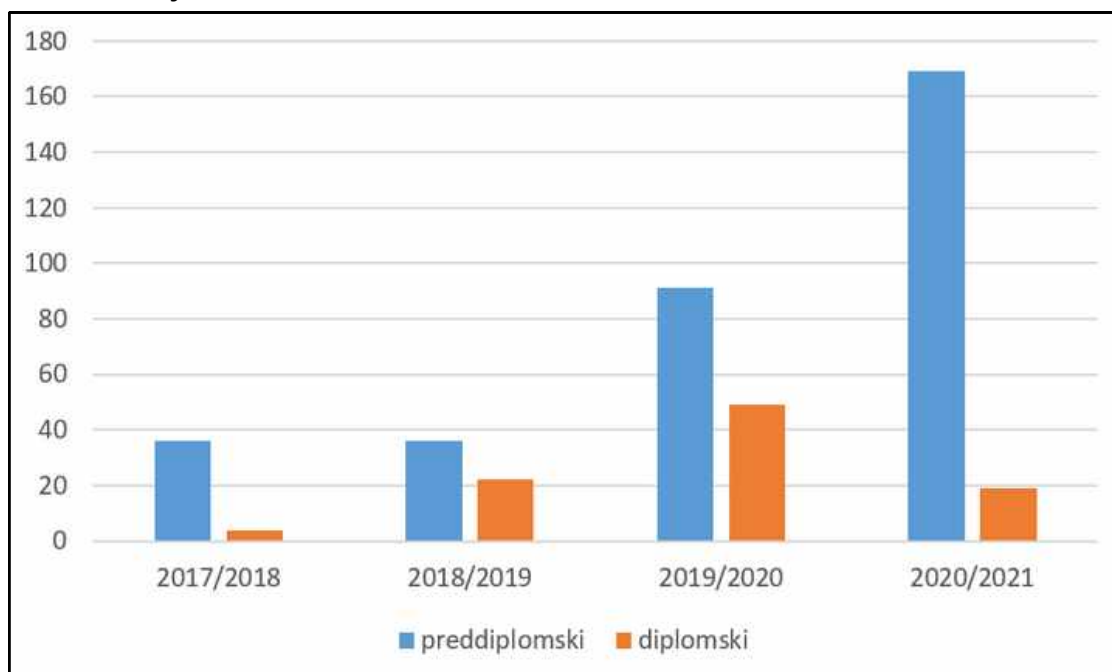
Na koncu, trenutni status i ugled fakultetskog časopisa *Management* kao i međunarodne znanstvene konferencije *Challenges of Europe* treba nastaviti razvijati. Uredivački odbor časopisa *Management* je potrebno nastaviti osnaživati s uglednim međunarodnim znanstvenicima, a i razmisliti o reorganizaciji uredništva na način da se razmotri uvođenje pomoćnih urednika za svako područje koje je od strateškog interesa časopisa. Isto tako, nameće se i potreba za financijskim ulaganjem u stjecanje pristupa nekoj od međunarodnih platformi za upravljanje radom časopisa (pr. Manuscript Central, Editorial Manager, De Gruyter, itd). Fakultet uložio brojne napore u organiziranju međunarodne znanstvene konferencije *Challenges of Europe* na kojoj se svake druge godine okupi značajan broj istraživača kao i urednika prestižnih znanstvenih časopisa iz svih dijelova Svijeta. Međutim, ovaj kanal treba iskoristiti za kvalitetnije povezivanje s istraživačima s respektabilnih visokoškolskih institucija te urednicima časopisa, a u cilju stvaranja dugoročnijih znanstveno-istraživačkih suradnji.

3. INTERNACIONALIZACIJA

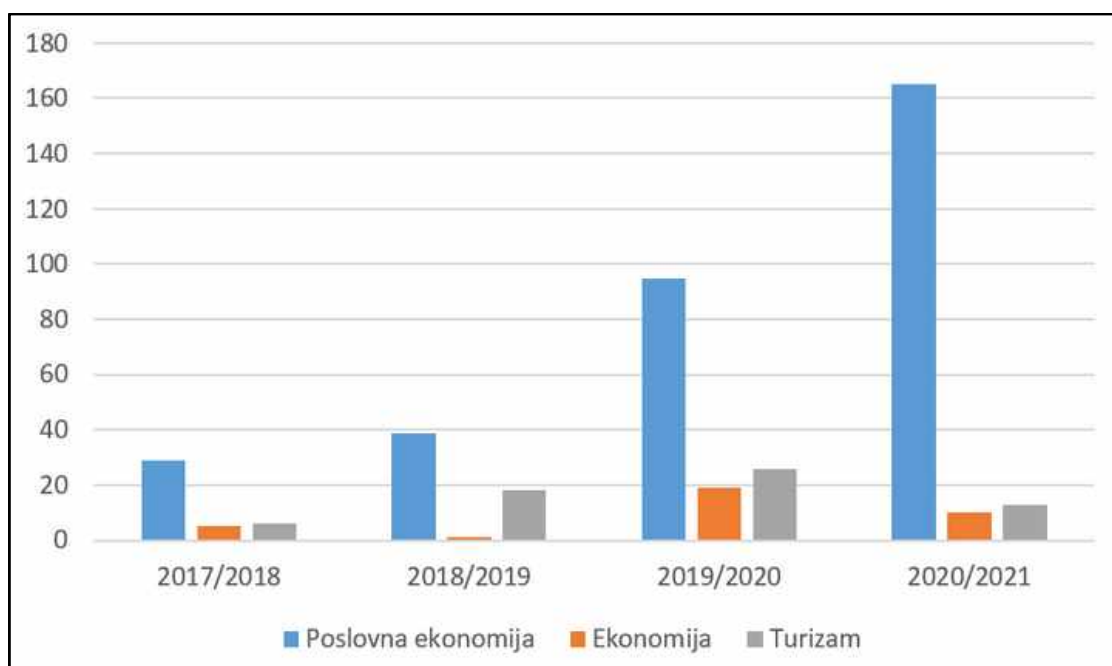
3.1. Nastava na engleskom jeziku

Fakultet već deset godina nudi inozemnim studentima nastavu na engleskom jeziku. Do akademske 2016./2017. godine na engleskom se jeziku izvodilo oko 100 kolegija preddiplomske i diplomske razine, u pravilu u malim grupama i u vidu konzultativne nastave. Međutim, zadnje dvije akademske godine nastava na engleskom jeziku odvija se na oko 40 kolegija, u punoj satnici i u posebnim grupama predviđenim rasporedom. Kako po logici stvari dolazni inozemni studenti pohađaju predmete čija se nastava izvodi u punom obujmu na engleskom jeziku, ovdje će se prikazati samo broj domaćih studenata tijekom zadnjih nekoliko godina, a s obzirom na razinu studija (Slika 61) i studijski program (Slika 62).

Slika 61 Broj upisanih "domaćih" studenata na predmete na engleskom jeziku prema razini studija



Slika 62 Broj upisanih "domaćih" studenata na predmete na engleskom jeziku prema studijskom programu

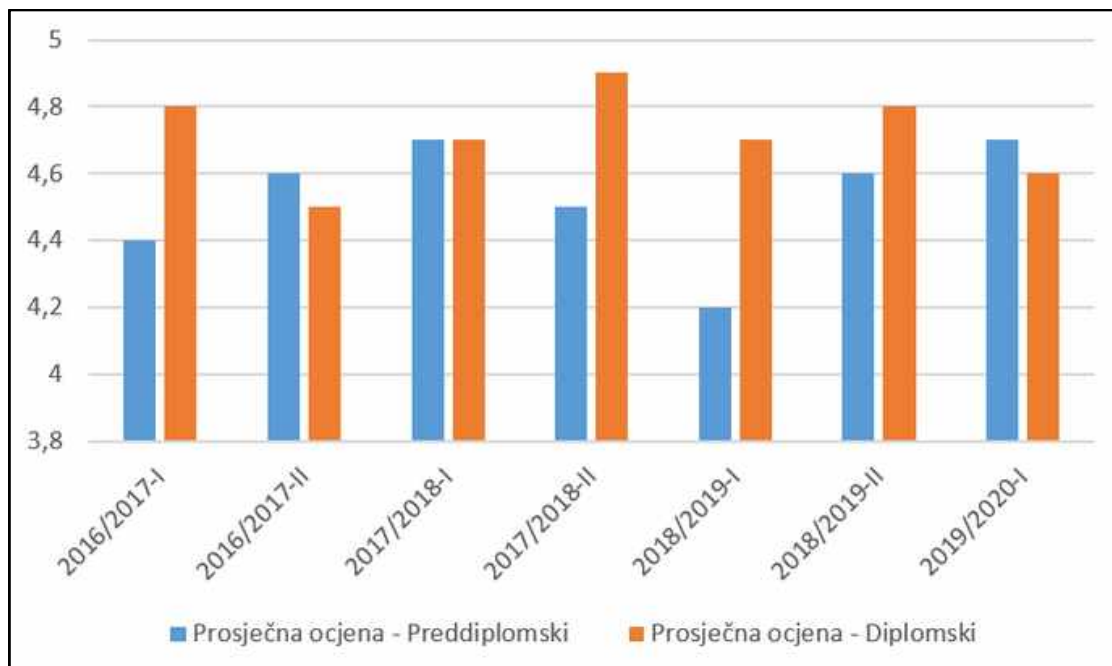


Kako je vidljivo iz slika 61 i 62, broj studenata upisanih na predmete koji se izvode na engleskom jeziku je u konstantnom rastu. S obzirom na vertikalnu studijskog programa, uočljivo je kako veći interes za predmetima koji se izvode na engleskom jeziku vlada na preddiplomskoj razini studija te je taj broj u konstantnom porastu. Rast je također vidljiv za broj studenata na diplomskoj razini studija uz neznatni pad u tekućoj akademskoj godini 2020/2021.¹² S obzirom na studijski program (slika 62) uočljivo je da najveći broj studenata na studijima *Poslovne ekonomije* upisuje predmete koji se izvode na engleskom jeziku, nakon čega slijede *Turizam* i *Ekonomija* s usporedivim brojem studenata.

Zadovoljstvo studenata nastavom na engleskom jeziku se provodi godišnjim vrjednovanjem kvalitete nastave kao za ostale predmete koji se izvode na hrvatskom jeziku. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje prosječne ocjene zadovoljstva studenata nastavom na engleskom jeziku na razini semestra za predmete na preddiplomskoj i diplomskoj razini studijskih programa počevši od akademske godine 2016/2017.

¹² Radi se o podacima koji obuhvaćaju samo prvi semestar ove akademske godine te se ne mogu smatrati potpunima.

Slika 63 Prosječna ocjena zadovoljstva studenata nastavom na engleskom jeziku

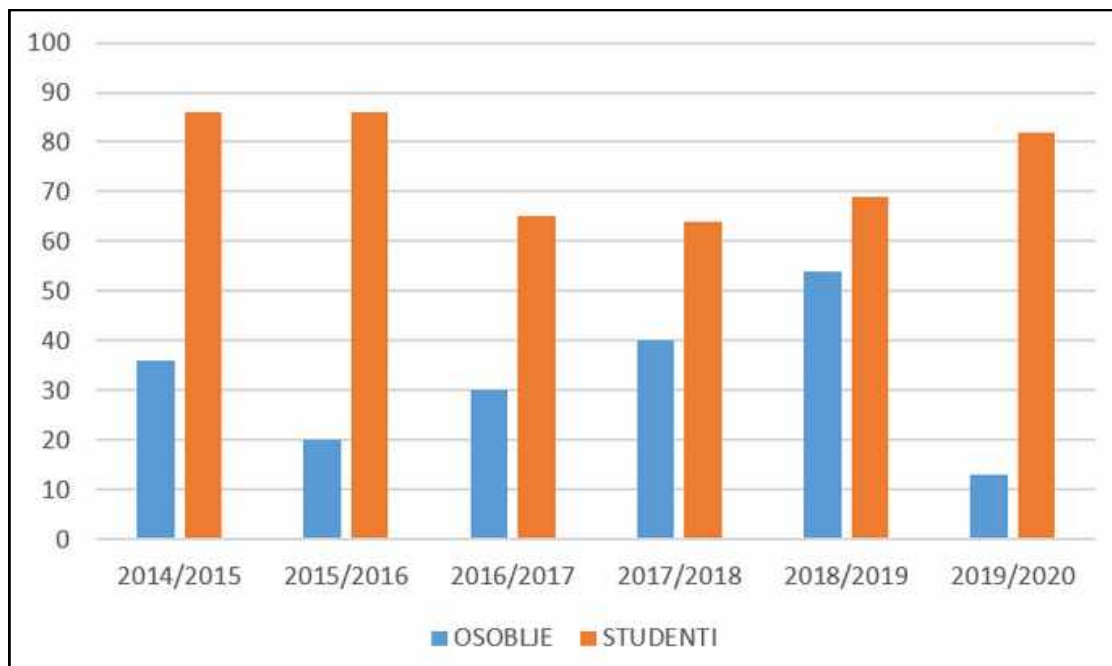


Prema rezultatima studentskih anketa o zadovoljstvu, uočljivo je da je prosječno zadovoljstvo studenata na obje razine studija značajno visoko kroz cijelo promatrano razdoblje. U prosjeku, zadovoljstvo studenata je bilo veće na diplomskim studijima, iako se taj trend preokrenuo u korist preddiplomskih studija u prvom semestru akademske godine 2019/2020.

3.2. Odlazna i dolazna mobilnost studenata i osoblja

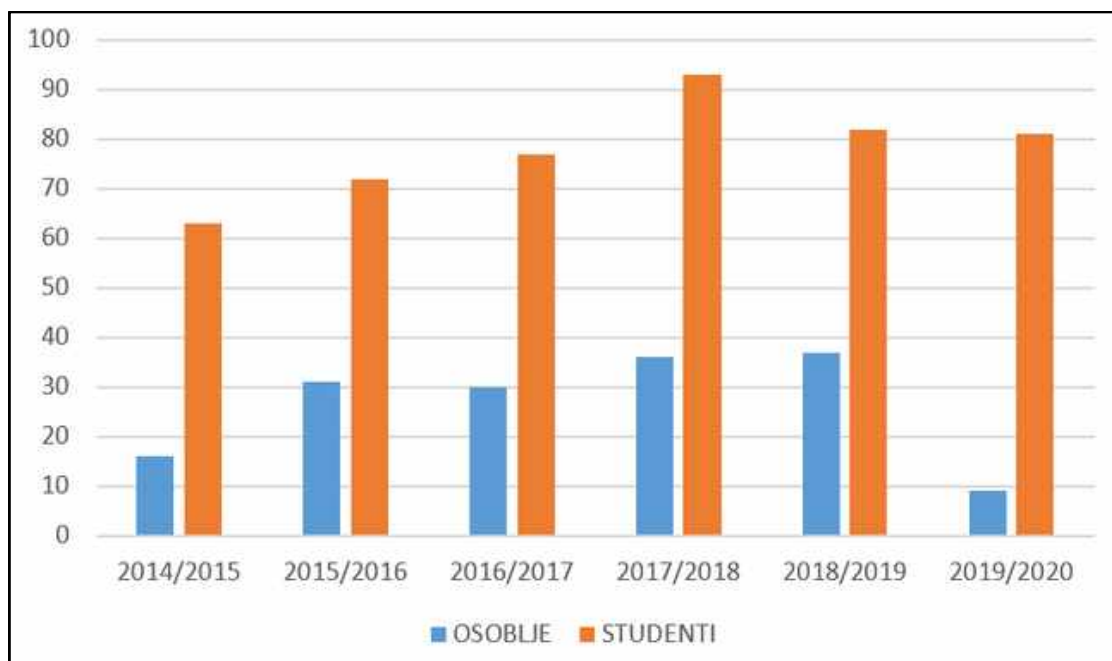
Međunarodna mobilnost studenata i osoblja se najviše realizira putem programa mobilnosti ERASMUS+, Erasmus Mundus, CEEPUS te bilateralnih međudržavnih sporazuma. Fakultet trenutno, što sam, što preko Sveučilišta, ima 62 potpisan sporazum o suradnji u 22 zemlji u okviru programa ERASMUS+, te daljnjih 48 bilateralnih sporazuma s institucijama u 24 zemlje svijeta. Studenti se mogu prijaviti za mobilnost, a imaju mogućnost odraditi i stručnu praksu u inozemstvu, te na taj način obogatiti svoja praktična znanja i vještine u međunarodnom okruženju. Isto tako, osoblje se može prijaviti na stručno usavršavanje (eng. Training) ili za održavanje nastave (eng. Teaching). Na sljedećoj slici je prikazana ukupna odlazna mobilnost nastavnika i studenata za promatrano razdoblje.

Slika 64 Odlazna mobilnost studenata i osoblja



Iz predočenih podataka uočljivo je kako je u prosjeku studentska odlazna mobilnost veća od one osoblja što je i očekivano. U promatranom razdoblju najveća studentska mobilnost je zabilježena u akademskim godinama 2014/2015 te 2015/2016 nakon čega je uslijedio pad u akademskoj godini 2016/2017 te nakon toga oporavak zaključno s akademskom godinom 2019/2020. Što se tiče odlazne mobilnosti osoblja, zabilježen je kontinuirani rast u razdoblju od akademske godine 2015/2016 do 2018/2019. U 2019/2020 zabilježen je značajan pad uslijed epidemije COVID-19. Kada se sagledavaju relativni pokazatelji, može se zaključiti kako je broj studenata koji odlazi na mobilnost u odnosu na ukupan broj studenata, stabilan i iznosi u prosjeku 3% kroz promatramo razdoblje dok za osoblje taj broj varira i pokazuje cikličku prirodu kretanja (u intervalu od 10 do 45%). Isto tako, bitno je naglasiti kako u promatranom razdoblju nije zabilježena ni jedna odlazna mobilnost osoblja dulja od 3 mjeseca. Na sljedećoj slici prikazano je kretanje dolaze mobilnosti studenata i osoblja za promatrano razdoblje.

Slika 65 Dolazna mobilnost studenata i osoblja

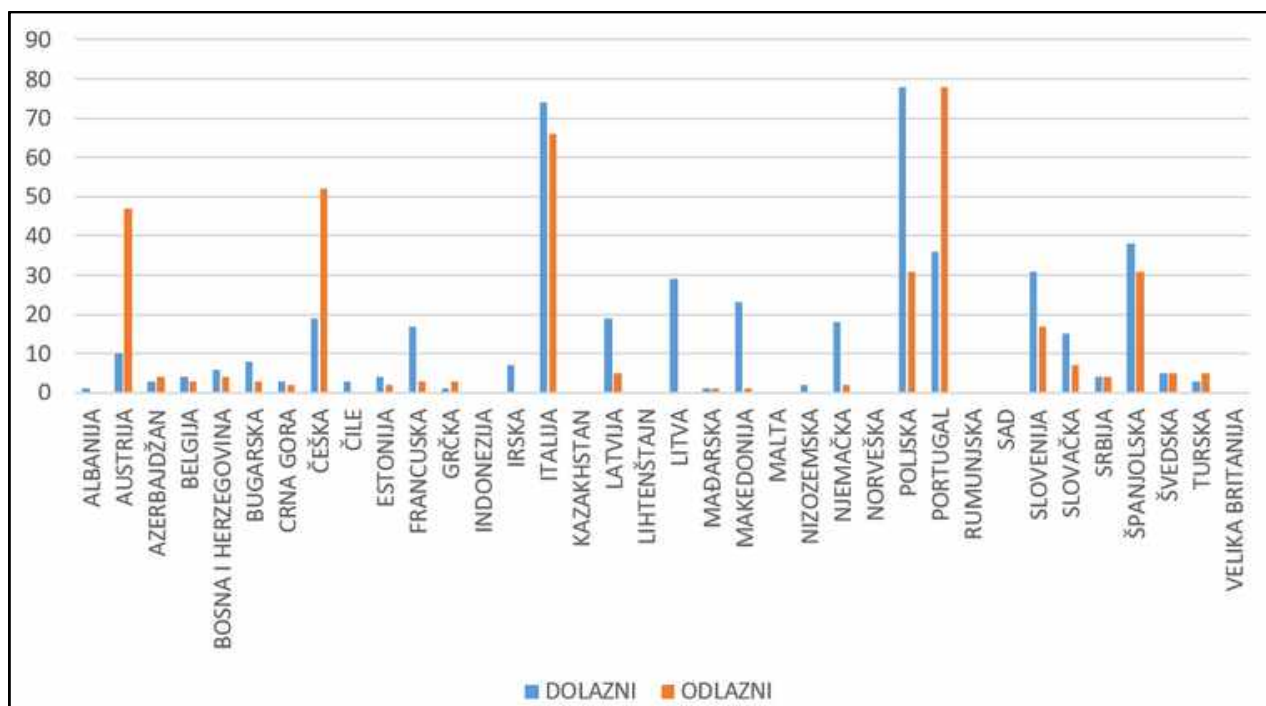


Iz slike 65 je uočljivo kako je dolazna mobilnost studenata znatno visoka te iznosi nešto manje od 80 studenata u prosjeku za navedeno razdoblje dok je dolazna mobilnost osoblja znatno manja i iznosi nešto više od 25 djelatnika po godini u prosjeku.

3.3. Odlazna i dolazna mobilnost studenata i osoblja prema zemljama

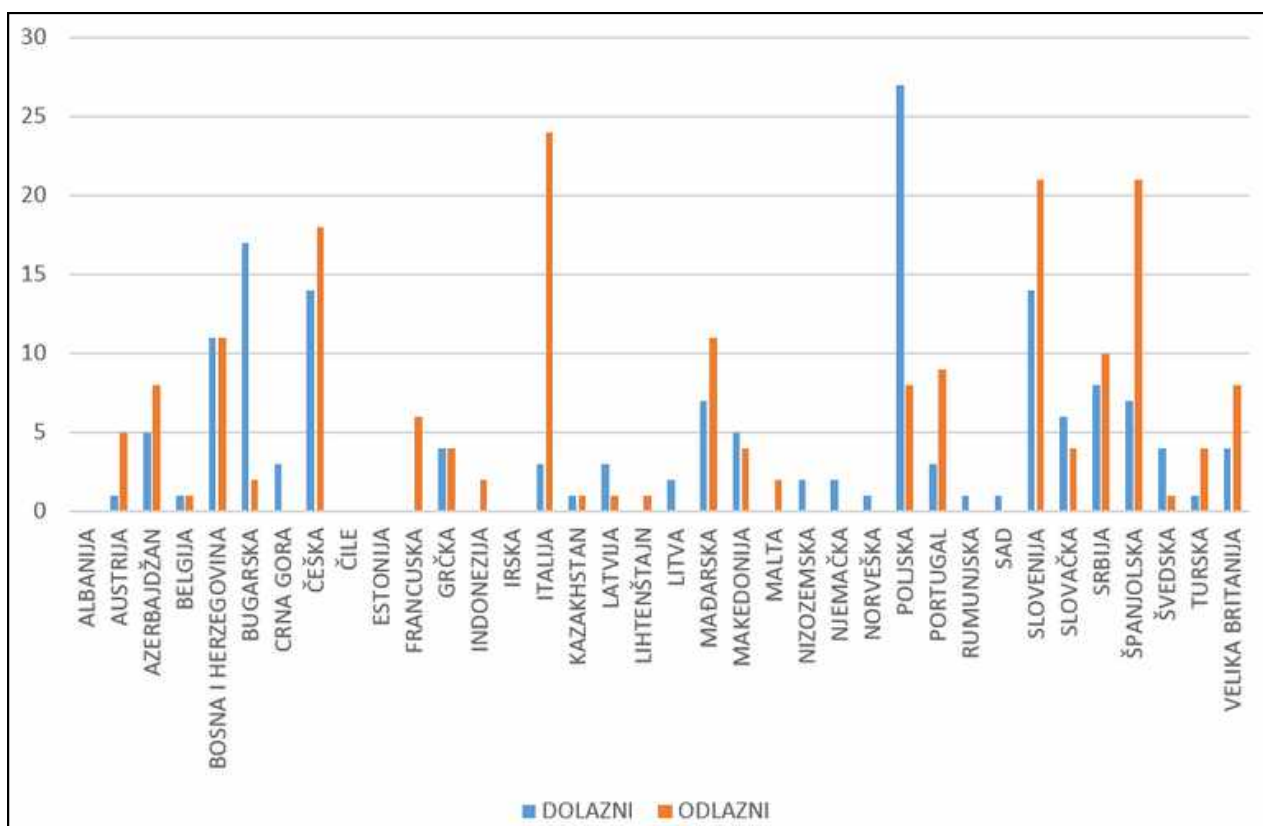
Na sljedećoj slici je prikazana kumulativna dolazna i odlazna studentska mobilnost za promatrano razdoblje (2013-2020) prema zemlji podrijetla (za dolazne studente) te zemlji domaćinu (za odlazne studente).

Slika 66 Kumulativna odlazna i dolazna studentska mobilnost (2013-2020) prema zemljama



Prema podacima iz slike, uočljivo je kako su najpopularnije destinacije za odlaznu mobilnost studenata redom Portugal, Italija, Češka, Austrija, Španjolska i Poljska. Po pitanju dolazne mobilnosti, najveći broj stranih studenata dolazi iz Poljske, Italije, Španjolske, Portugala, Slovenije i Litve. Mobilnost osoblja je prikazana na sljedećoj slici.

Slika 67 Kumulativna odlazna i dolazna mobilnost osoblja (2013-2020) prema zemljama

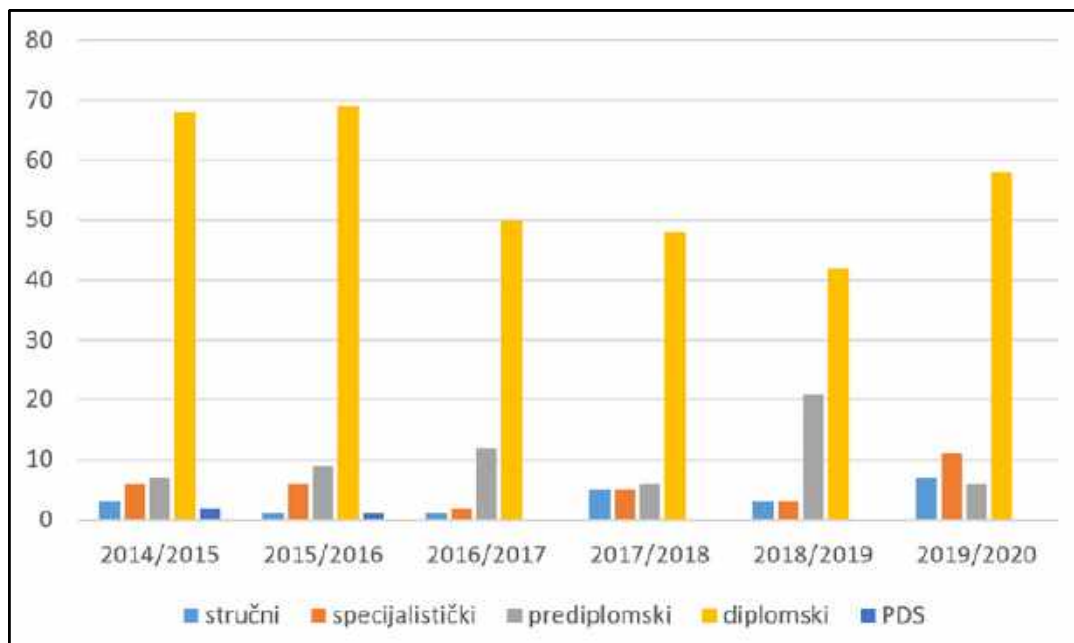


Iz slike 67 je uočljivo da se najveća odlazna mobilnost osoblja (nastavnici i stručne službe) ostvaruje odlascima u Italiju, Španjolsku, Sloveniju, Češku, Mađarsku te Bosnu i Hercegovinu. Po pitanju dolazne mobilnosti osoblja, najveći broj osoblja dolazi iz Poljske, Bugarske, Slovenije, Češke te Bosne i Hercegovine.

3.4. Odlazna mobilnost studenata prema studijskom programu - analiza prema vertikalni studiranja i studijskom programu

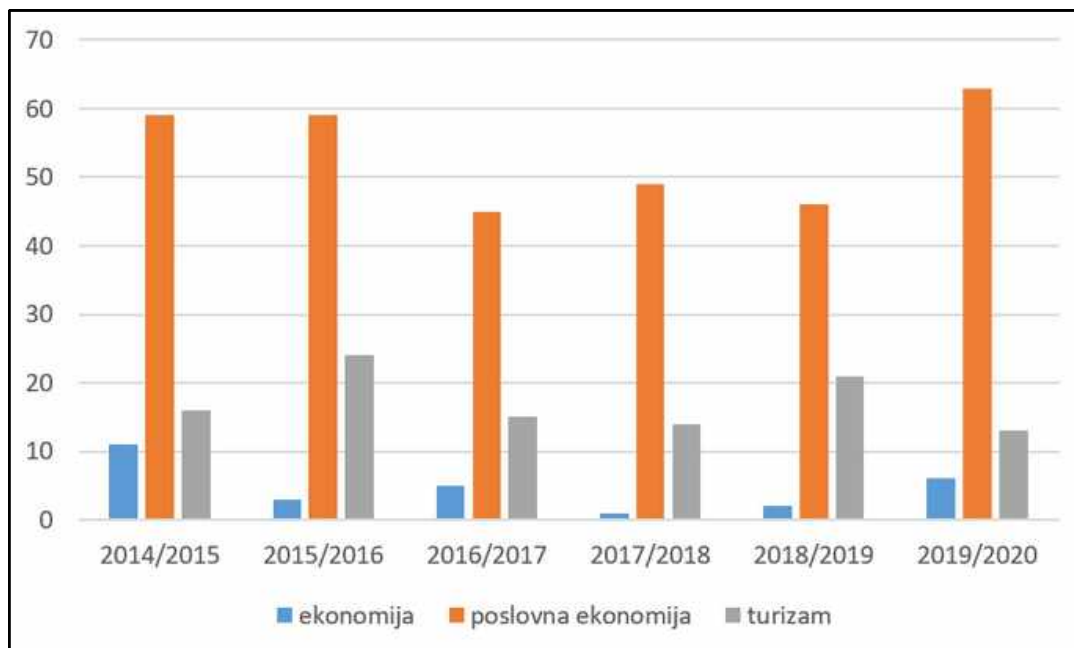
S obzirom na stratešku važnost internacionalizacije, a koja se dijelom manifestira kroz povećanje odlazne mobilnosti studenata (a što je prepoznato kao nedostatak u recentnim akreditacijskim postupcima AZVO-a i EFMD-a), posebno su analizirane brojke odlazne studentske mobilnosti po vertikalni studiranja te po studijskom programu. Na sljedećoj slici je prikazana odlazna mobilnost studenata fakulteta prema vertikalni studijskog programa.

Slika 68 Odlazna mobilnost studenata prema vertikali studiranja



Uočljivo je kako je najveći broj odlaznih mobilnosti pripada diplomskim sveučilišnim studijima. U prosjeku za promatrano razdoblje ovaj broj je iznosio oko 55 studenata godišnje. To je posve logično, jer u zadnjem semestru diplomskog studija nema nastave, on je po studijskom programu namijenjen za istraživanje i izradu diplomskog rada. Odatle proizlazi i veliki broj studenata koji to vrijeme koristi za boravak u inozemstvu. Nakon toga, najveća dolazna mobilnost se ostvaruje na preddiplomskom sveučilišnom studiju. Najniža je mobilnost na poslijediplomskim studijima, i ona se uglavnom vezuje za semestralne posjete inozemnim sveučilištima u cilju istraživanja (korištenje baza podataka, software-a, ili pak rad s (ko)mentorom na prihvatnoj instituciji). Na sljedećoj slici je prikazano kretanje ukupne odlazne mobilnosti studenata EFST-a za promatrano razdoblje prema studijskom programu.

Slika 69 Odlazna mobilnost studenata prema studijskim programima



Prema raspoloživim podacima razvidno je da se najveći udio odlazne mobilnosti realizira na studijskim programima *Poslovne ekonomije* što i ne začuđuje s obzirom da se radi o najbrojnijem studijskom programu Fakulteta. Nakon toga, najveći je udio u odlaznoj mobilnosti imaju studenti koji pohađaju studijske programe *Turizma* pa onda *Ekonomije*.

3.5. Međuinstitucijski ugovori o mobilnosti

U sljedećoj tablici su prikazani potpisani međuinstitucijski ugovori o mobilnosti ostvareni u prethodnom strateškom razdoblju (2013-2020).

Tablica 8 Međuinstitucijski ugovori o mobilnosti sklopljeni u razdoblju do 2013. do 2020. godine

DRŽAVA	SVEUČILIŠTE	NAPOMENE	TRAJANJE UGOVORA
AUSTRIJA	Alpen-Adria Universität Klagenfurt	Vrijedi od 04.02.2014.	2014-2021
	University of Applied Sciences Wiener Neustadt	Vrijedi od 22.01.2014.	2014-2021
	Universität Wien	Vrijedi od 06.12.2013.	2014-2021
	FH Joanneum University of Applied Science	Vrijedi od 15.01.2014.	2014-2021 2017-2021
	Karl-Franzes-Universität Graz	Vrijedi od 13.12.2013.	2014-2021
BELGIJA	University of Ghent Faculty of Economics and Business Administration	Vrijedi od 16.12.2015.	2016-2021
BUGARSKA	University of National and World Economy in Sofia	Vrijedi od 18.02.2014.	2014-2021
	Angel Kanchev University of Ruse*	Vrijedi od 2015/2016	do 2020
ČEŠKA	Czech University of Life Sciences Prague	Vrijedi od 09.01.2014.	2014-202
ESTONIJA	Tallin University of Technology	Vrijedi od 08.01.2014.	2014-2021
ENGLESKA	Staffordshire University	Vrijedi od 15.02.2019.	2019-2021
FRANCUSKA	Universite Pantheon-Assas (Paris II)	Vrijedi od 24.03.2014.	2014-2021
	Universite de Nice-Sophia Antipolis-Institut Superieur d'Economie et de Management (ISEM)	Vrijedi od 19.12.2014.	2015-2021
	Universite Catholique de Lille Faculte de Gestion, Economie & Sciences (FGES)	Vrijedi od 23.12.2014.	2015-2021
	Universite Claude Bernard*	Vrijedi od 28.02.2014.	2014-2021

FRANCUSKA	Universite Paris-Est Creteil Val-de-Marne UPEC	Vrijedi od 11.10.2016.	2016-2020
	Aix-Marseille Universite	Vrijedi od 06.11.2017.	2018/19 2020/21
	ESCE International Business School	Vrijedi od 19.11.2018.	2019-2021
GRČKA	University of Ioannina	Vrijedi od 25.04.2014.	2014-2021
	Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology-Department of Accountancy and Finance*	Vrijedi od 13.03.2017.	2015-2016 2017-2021
	Oikonomiko Panepistimio Athinon (OPA)	Vrijedi od 01.12.2016.	2017-2021
IRSKA	Maynooth University	Vrijedi od 25.04.2016.	2016-2021
ITALIJA	University Ca' Foscari of Venice	Vrijedi od 27.01.2014.	2014-2021
	Università Politecnica delle Marche	Vrijedi od 21.01.2014.	2014-2021
	Università degli Studi di Firenze	Vrijedi od 16.01.2014.	2014-2021
	University of Padova	Vrijedi od 13.12.2013.	2014-2021
	Università degli Studi di Siena	Vrijedi od 31.01.2014.	2014-2021
	University of Palermo	Vrijedi od 23.07.2015.	2016-2021
	University of Udine	Vrijedi od 10.12.2013.	2014-2020
	Università del Salento	Vrijedi od 04.04.2014.	2014-2021
	Università degli Studi di Macerata	Vrijedi od 19.05.2017.	2017-2020
LATVIJA	Riga Technical University	Vrijedi od 24.03.2014.	2014-2021
LITVA	Kaunas University of Tecnology	Vrijedi od 19.01.2013.	2014-2021
	Business School at Vilnius University	Vrijedi od 21.03.2017.	2017-2021

MAĐARSKA	University of Pecs	Vrijedi od 02.05.2015.	2015-2021
MAKEDONIJA	SS Cyril and Methodius University in Skopje (UKIM)	Vrijedi od 18.11.2014.	2014-2021
	"St Kliment Ohridski" Bitola	Vrijedi od 17.11.2014	2014-2021
NJEMAČKA	Friedrich Alexander Universitat Erlangen-Nurnberg	Vrijedi od 02.11.2016.	2016-2017 2017-2018 2020-2021
	Coburg University	02.05.2018.	2018-2021
	FULDA University of Applied Sciences*	06.05.2019.	2019-2021
POLJSKA	Poznań University of Economics	Vrijedi od 14.12.2013.	2014-2021
	University of Economics in Katowice	Vrijedi od 27.01.2014.	2014-2021
	Wroclaw University of Economics	Vrijedi od 10.03.2014.	2014-2021
	Cracow University of Economics	Vrijedi od 23.09.2015.	2016-2021
	Warsaw School of Economics	Vrijedi od 07.06.2016.	2016-2017 2020-2021
PORTUGAL	University of Aveiro	Vrijedi od 18.02.2014.	2014-2021
	Polytechnic Institute of Viana do Castelo	Vrijedi od 09.01.2014.	2014-2021
	Universidade de Coimbra	Vrijedi od 08.01.2015.	2015-2021
	Universidade do Minho	Vrijedi od 22.10.2018.	2019-2021
SLOVENIJA	University of Ljubljana/Faculty of Economics	Vrijedi od 08.01.2014.	2014-2021
	University of Ljubljana/Faculty of Administration	Vrijedi od 21.01.2014.	2014-2021
	University of Maribor	Vrijedi od 29.01.2014.	2014-2021
	Polymer Technology College*	Vrijedi od 24.02.2014.	2014-2021

SLOVENIJA	University of Primorska	Vrijedi od 25.02.2014.	2014-2021
	International School for Social and Business Studies in Celje	Vrijedi od 20.01.2014.	2014-2021
SLOVAČKA	University of Economics in Bratislava	Vrijedi od 04.12.2013.	2014-2021
ŠPANJOLSKA	Universidad Complutense de Madrid	Vrijedi od 2014-2015	2019-2021
	University of Granada	Vrijedi od 05.11.2014.	2015-2021
	University of Valencia	Vrijedi od 12.11.2014.	2015-2021
	University of Huelva	Vrijedi od 16.11.2015.	2016-2021
	Universitat Autonoma de Barcelona Faculty of Economics, Business and Tourism	Vrijedi od 2014.	2014-2021
ŠVEDSKA	Kristianstadt University	Vrijedi od 10.12.2013.	2014-2021
	Sodertorn University	Vrijedi od 09.12.2013.	2014-2021
	University of Gotenburg*	Vrijedi od 29.08.2017.	2017-2020
	Malmo University*	04.06.2019.	2019-2021
TURSKA	TED University	Vrijedi od 28.02.2014.	2014-2021
	Dokuz Eylul University	Vrijedi od 05.03.2014.	2014-2020

**Ugovori vrijede samo za mobilnost osoblja*

Uočljivo je kako se mreža visokoobrazovnih partnera iz inozemstva značajno širila tijekom posljednjeg strateškog razdoblja. Tijekom razdoblja 2016-2020 naglasak je stavljen na sklapanje međuinstitucijskih partnerstava s fakultetima koji posjeduju barem jednu od tri prestižne međunarodne akreditacije (EQUIS/EPAS, AACSB ili AMBA). Osim suradnje području poticanja mobilnosti studenata i osoblja, Fakultet s navedenim partnerskim institucijama ulaže napore i u uspostavljanju suradnje u drugim područjima. Primjerice, sa Sveučilištem Ca'Foscari iz Venecije, Fakultet je sudjelovao u tri međunarodna razvojna i jednomznanstvenom projektu. S Sveučilištem Viana do Castelo i Sveučilištem TED Fakultet sudjeluje u Erasmus+ projektima.

3.6. Osvrt na internacionalizaciju

U ranijem poglavlju su uočeni neki aspekti internacionalizacije koji se odražavaju kroz znanstveno-istraživački rad kao što su sudjelovanje u razvojnim projektima financiranim iz EU fondova i programa te sudjelovanje istraživača u međunarodnim znanstveno-istraživačkim suradnjama te je uočen kvalitativni odmak u ovim aktivnostima. Naime, po pitanju internacionalizacije u sferi nastavnih aktivnosti potrebno je istaknuti sljedeće. Iako broj domaćih studenata koji upisuju predmete na engleskom jeziku raste, taj broj je još uvijek nedovoljno visok, naročito na diplomskoj razini studija. Primjerice, od ukupnog broja od 160 upisanih studenata na predmete na engleskom jeziku na preddiplomskoj razini, veliki udio ih je isključivo na jednom predmetu. Po pitanju zadovoljstva studenata nastavom, uočeno je kako predmeti koje se izvode na engleskom jeziku u prosjeku imaju visoku ocjenu (višu od 4.6). Međutim, zaključak je da bi trebalo dodatno poraditi na povećanju broja uključenih domaćih studenata u nastavu na engleskom jeziku putem brojnih formalnih i neformalnih mehanizama. Isto tako, navedeni nalazi ukazuju kako je svojevrsni „pilot test“, uvođenja predmeta na engleskom jeziku uspješan te nailazi na visoko zadovoljstvo kod studenata čime se otvara mogućnost uvođenja cjelovitog studijskog programa na engleskom jeziku u bližoj budućnosti, a nakon provedene cjelovite reforme studijskih programa koja će uzeti u obzir sve mogućnosti i prepreke u ovom procesu. Potrebno je naglasiti kako je Fakultet jedini među usporedivim fakultetima koji nema studij na engleskom jeziku u punoj satnici, ali jedini u regiji (pa i šire) posjeduje međunarodnu akreditaciju kvalitete za studijske programe na domicilnom jeziku. Navedeni aspekti svakako ukazuju na priliku da Fakultet u narednom razdoblju ponudi jedan ili više studijskih programa/usmjerenja na engleskom jeziku. U smjeru profiliranja studijskih programa na engleskom jeziku svakako treba iskoristiti i mogućnosti koje se nude kroz suradnju s inozemnim visokoškolskim institucijama u smjeru osmišljavanja i vođenja zajedničkih studijskih programa.

Prije svega, postoji mogućnost identifikacije partnera kroz postojeću mrežu međuinstitucijske suradnje u mobilnosti (Erasmus+) kao i mogućnost putem udruženja i organizacija kao što su EFMD i PRME gdje je Fakultet aktivan član. Fakultet je u ovom smjeru u prethodnom razdoblju odradio nekoliko razgovora sa zainteresiranim institucijama kao što su Warsaw School of Economics (Poljska) te Hanyang University Business School (Južna Koreja). Po pitanju mobilnosti, uočeno je kako je mobilnost studenata i osoblja bila relativno stabilna i na momente rastuća, kako u sferi dolazne tako i u sferi odlazne mobilnosti. Međutim, u ovom području je uočljiva još uvijek nedovoljna odlazna mobilnost na preddiplomskim studijima gdje bi se, također brojnim formalnim i neformalnim mehanizmima, trebao potaknuti interes i motivacija studenata. Omjer dolazne mobilnosti studenata i osoblja je u odnosu 1:3 što se smatra izuzetno zadovoljavajući, a isto tako je potrebno istaknuti kako je u akademskoj godini 2019/2020 postignuta ravnoteža između dolazne i odlazne mobilnosti. Po pitanju međuinstitucijskih ugovora, Fakultet je zabilježio kvalitativni odmak u tom smjeru na način da su sklopljeni ugovori s visokoškolskim institucijama iz inozemstva koji posjeduju neku od svjetski priznatih i prepoznatljivih visokoškolskih akreditacija. Međutim broj takvih institucija je još uvijek nizak te treba u budućnosti poraditi na uspostavljanju većeg broja ugovora s profilom takvih visokoobrazovnih institucija. Međutim, ovdje je bitno i istaknuti akreditacijske primjedbe EFMD-a i AZVO-a koji su istaknuli nedostatak formalne i jasne strategije (strateških ciljeva) vezanih za internacionalizaciju, kao i aktivnosti kojima se ona podupire u praksi putem jače odlazne mobilnosti, međuinstitucijskih ugovora, zajedničkih međunarodnih studijskih programa te većeg broja međunarodnih znanstveno-istraživačkih kolaboracija koje će rezultirati opipljivim outputima. U konkretnom smislu, oba povjerenstva misle kako je osoblje Fakulteta nedostavno internacionalizirano u nastavnom i znanstveno-istraživačkom području na čemu u budućnosti treba ozbiljno poraditi. U nastavnom smislu, potrebno je poticati međunarodnu mobilnost nastavnika na periode duže od tri mjeseca (semestralno) dok u znanstveno-istraživačkom smislu treba oblikovati sustav poticanja međunarodnih znanstveno-istraživačkih suradnji i projekata koje će rezultirati opipljivim outputima (objavama radova u prestižnim međunarodnim znanstvenim časopisima).

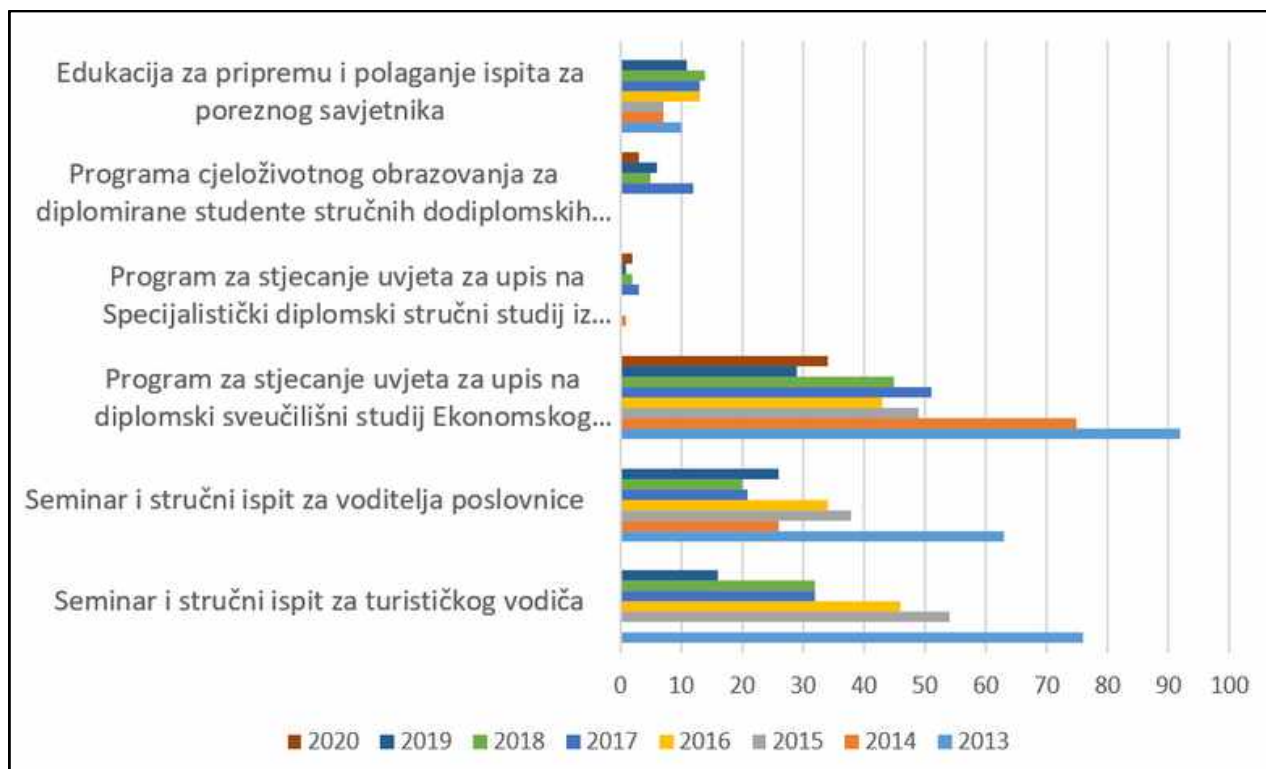
4. CCO I POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ

4.1. Programi cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih

Fakultet je aktivno uključen u pružanje usluga cjeloživotnog obrazovanja kroz Centar za cjeloživotno obrazovanje i obrazovanje odraslih (CCO). U ovom segmentu obrazovanja realiziraju se programi edukacije koji se nude na tržištu, „in house“ programi, ljetne škole, programi certificirani od drugih ministarstava (turistički vodiči i voditelji poslovnica), projekti edukacije u suradnji s profesionalnim udrugama (računovođa, poreznih savjetnika i procjenitelja), te razlikovni programi.

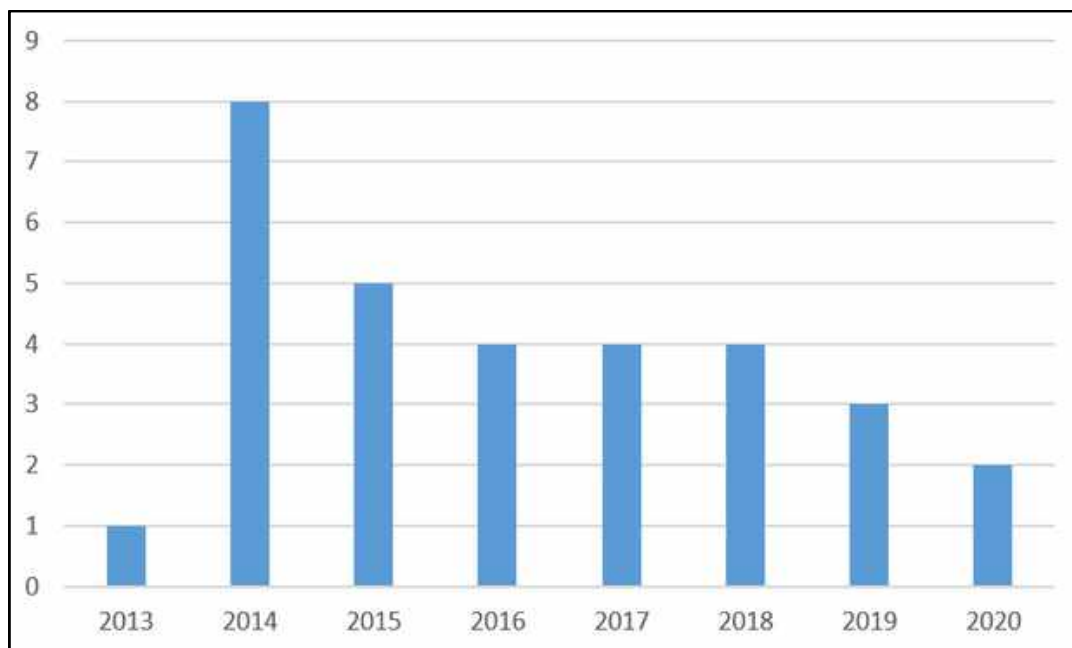
Fakultet već dugi niz godina provodi *Seminar za polaganje stručnog ispita i Stručni ispit za turističke vodiče za područje Splitsko-dalmatinske županije, kao i Seminar za polaganje stručnog ispita i stručni ispit za voditelja poslovnice*, sukladno relevantnim pravilnicima Ministarstva turizma. Prema novom Pravilniku o stručnom ispitu za voditelja poslova u turističkoj agenciji (NN 81/2019) stručni ispit polaže se pred ispitnom komisijom pri Ministarstvu turizma. Fakultet sudjeluje u izvođenju programa cjeloživotnog obrazovanja u suradnji s drugim relevantnim stručnim udruženjima i institucijama, primjerice *Edukacija za pripremu i polaganje ispita za poreznog savjetnika* u suradnji s Hrvatskom komorom poreznih savjetnika. U cilju osiguranja prohodnosti među studijskim programima, za studente se organizira niz tzv. Razlikovnih programa: Program za stjecanje uvjeta za upis na diplomatske sveučilišne studije Ekonomskog fakulteta u Splitu, Program za stjecanje uvjeta za upis na Specijalistički diplomski stručni studij iz Menadžmenta, te Program cjeloživotnog obrazovanja za diplomirane studente stručnih dodiplomskih ekonomskih i srodnih studija u trajanju kraćem od tri godine. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje broja polaznika na stalnim CCO programima Fakulteta za razdoblje 2013-2020.

Slika 70 Broj polaznika na stalnim CCO programima za radzbolje 2013-2020



Prema slici 70 uočljivo je kako su najatraktivniji stalni CCO programi fakulteta *Program za stjecanje uvjeta za upis na diplomske sveučilišne studije* te *Seminari i stručni ispiti za voditelja poslovnice* i *za turističkog vodiča*. Ove brojke nikako ne iznenađuju s obzirom na kontinuiranu želju studenata stručnih studija za daljnjim obrazovanjem te nastavkom studiranja na sveučilišnoj vertikali. Naime, iako popularan po broju polaznika uočljiv je i pad broja polaznika tijekom godina što se može pravdati činjenicom kako je Fakultet uveo dvogodišnji specijalistički diplomski stručni studij i time zaokružio vertikalu stručnih studija gdje se studentima omogućuje izravni nastavak školovanja. Po pitanju programa za voditelje poslovnica i turističkog vodiča taj interes proizlazi iz činjenice kako grad Split i njegova šira aglomeracija zadnjih godina bilježe sve veći broj turističkih dolazaka što se reflektira i u povećanoj ponudi turističkih proizvoda i usluga pa je samim time i interes za ovaj program stabilan. Međutim, bitno je naglasiti kako je za ova dva programa također zabilježen pad u broju polaznika zbog sve jačeg konkurentskog intenziteta u okruženju odnosno institucija koje nude istovjetne programe. *Edukacija za pripremu i polaganje ispita za poreznog savjetnika* kontinuirano ima stabilan broj polaznika. S obzirom da se radi o tzv. nišerskom programu koji je namijenjen uskom ciljnom tržištu brojke su izuzetno zadovoljavajuće. Fakultet svake godine, a u suradnji s nastavnicima, radi na pokretanju novih programa unutar CCO-a. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje broja novih CCO programa za posljednje strateško razdoblje.

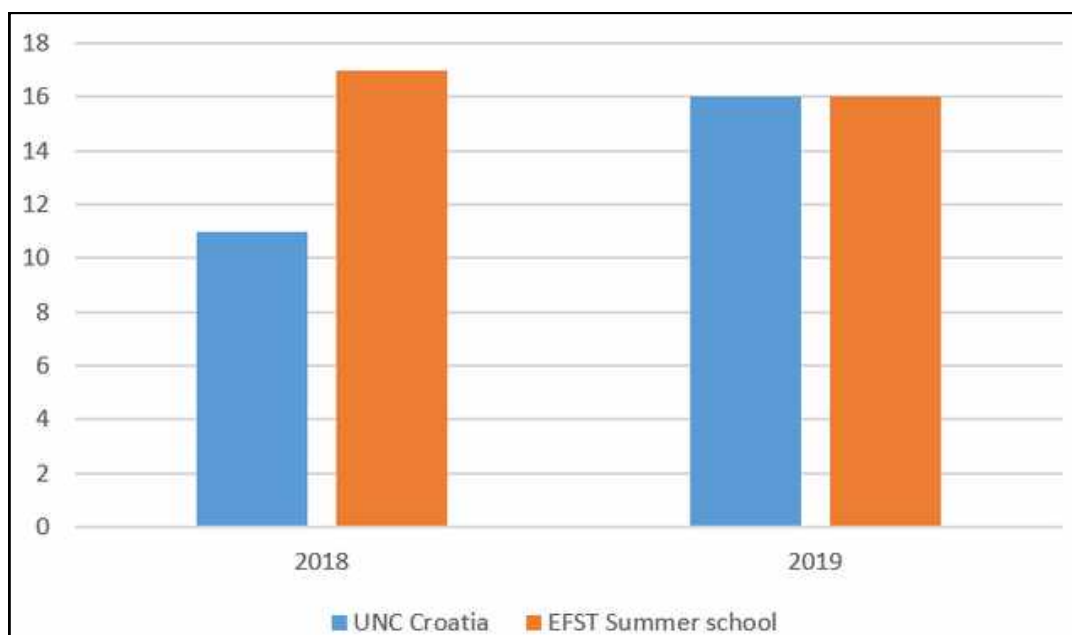
Slika 71 Broj novo uvedenih programa u COO u razdoblju od 2013. do 2020. godine



Na slici 71 je uočljivo kako je broj novih programa CCO-a u opadanju u posljednjem strateškom razdoblju što ukazuje na manji interes nastavnika da se kroz rad uključe u osmišljavanje te nuđenje programa i edukacija kroz CCO.

Također, Fakultet putem CCO-a organizira i različite ljetne škole kroz aktualne teme poput digitalizacije, pametne ekonomije, politike EU i dr. koje su također usmjerene prema vanjskim polaznicima i njegovim nastavnicima. Na sljedećoj slici je prikazan broj polaznika za dvije ljetne škole. Prva je u organizaciji sa University of North Carolina (UNC), a druga je fakultetska ljetna škola EFST Summer School.

Slika 72 Broj polaznika na ljetnim školama

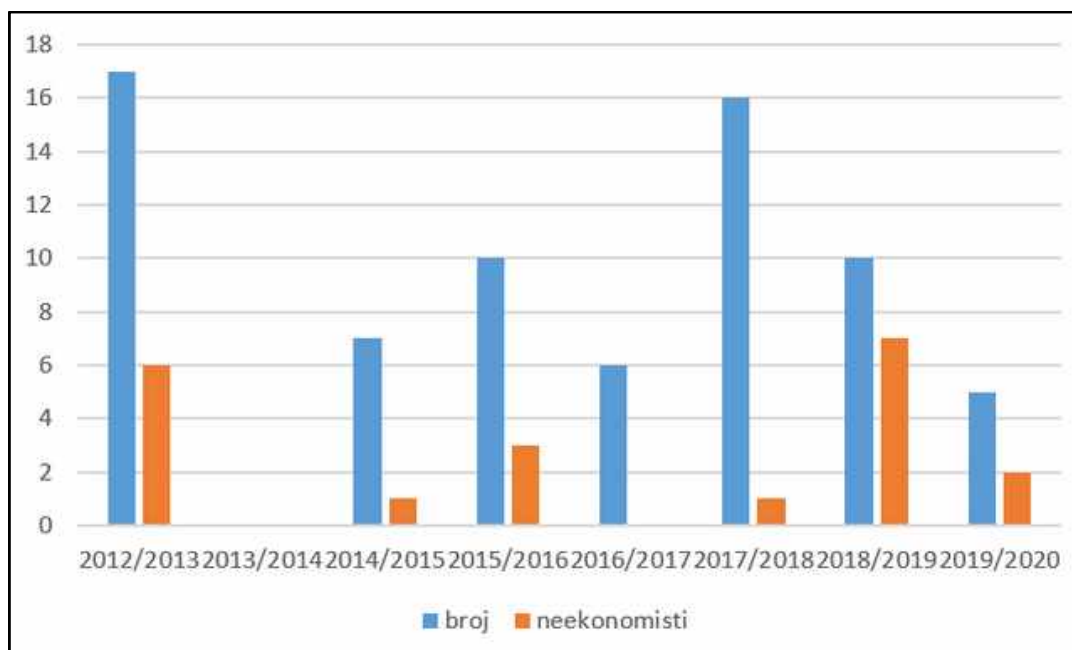


Prema slici 72 uočljivo je kako je broj polaznika na ljetnoj školi „UNC Croatia“ relativno stabilan te se isti očekuje i u narednim godinama. Što se tiče ljetne škole EFST-a, zabilježen je porast broja polaznika u odnosu na prvu godinu kada je program krenuo.

4.2. Poslijediplomski specijalistički studij

Reformom studijskih programa prema bolonjskim principima, Fakultet već dugi niz godina izvodi poslijediplomske specijalističke studije *Ekonomija i Poslovna ekonomija*. Iako su u početnim godinama oba programa imala dovoljan broj upisanih studenata s godinama se broj upisanih studenata smanjivao te je izvođenje u punoj satnici (nekad i u skraćenoj) bilo isključivo osigurano za poslijediplomski specijalistički studij iz područja *Poslovne ekonomije* dok su studenti upisani na poslijediplomski specijalistički studij iz područja *Ekonomije* nastavu odrađivali uglavnom konzultativno. Na sljedećem grafikonu je prikazano kretanje broja upisanih na poslijediplomski specijalistički studij u posljednjem strateškom razdoblju.

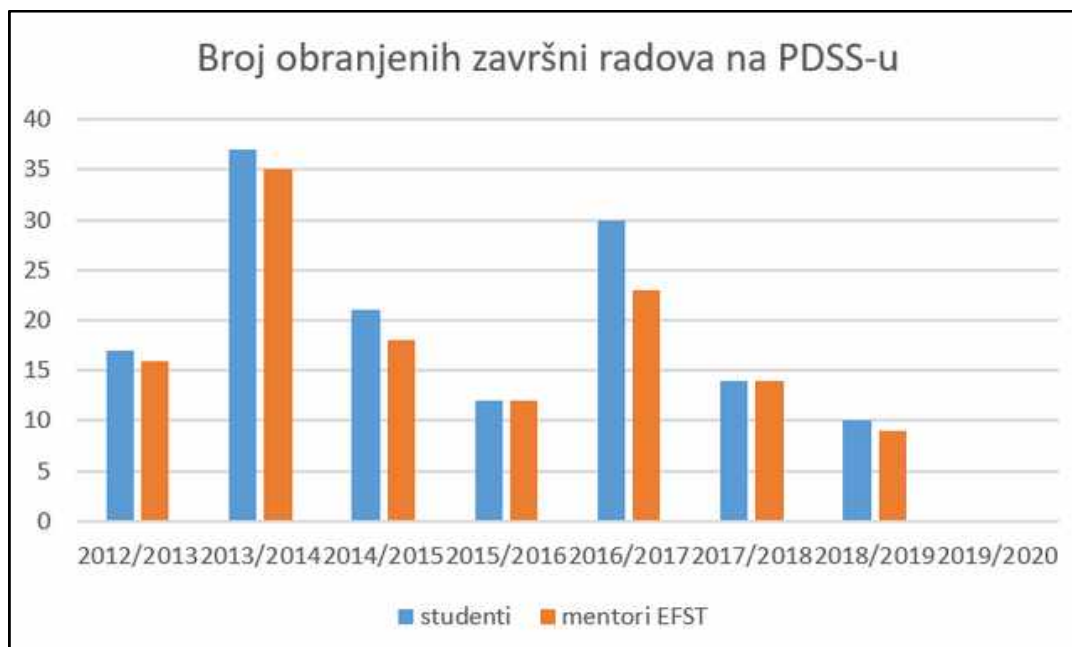
Slika 73 Broj upisanih studenata na PDSS



Kao što je vidljivo iz slike 73, broj polaznika u posljednjem strateškom razdoblju iznosi u prosjeku više od 8 polaznika godišnje što je relativno zadovoljavajuće s obzirom na tržišne mogućnosti te ukupan broj polaznika na koji se može računati. Međutim, s obzirom da se na specijalistički studij mogu upisati i studenti koji prethodno imaju završeni diplomski studij iz drugih područja, uz polaganje predmeta razlike, napravljena je analiza polaznika s obzirom na završenu diplomsku razinu studija. Prema slici 73 razvidno je da postoji značajan udio neekonomista koji upisuje ovaj studij. Primjerice u generaciji 2018/2019, broj neekonomista upisanih na studij je bio 70% od ukupnog broja upisanih.

Završnost na poslijediplomskom specijalističkom studiju se ostvaruje obranom završnog rada. Broj ukupno obranjenih završnih radova na poslijediplomskom specijalističkom studiju kao i ukupan broj mentora s Fakulteta, je prikazana na sljedećoj slici.

Slika 74 Broj obranjenih završni radova na PDSS-u



Prema raspoloživim podacima uočljivo je kako je broj obranjenih završnih radova na studiju cikličke prirode i da se smanjuje s godinama što je posljedica manjeg broja upisanih studenata u ranijim godinama. Također može se zaključiti kako broj mentora s Fakulteta uglavnom prati broj obranjenih završnih radova, te je ovaj omjer svakako povoljniji nego na poslijediplomskom sveučilišnom (doktorskom) studiju.

4.3. Osvrt na CCO i poslijediplomski specijalistički studij

Analiza stanja u području CCO-a i poslijediplomskih specijalističkih studija ukazuje na nedovoljnu razvijenost ove komponente djelatnosti Fakulteta. Iako se po stabilnom interesu za stalne programe CCO-a Fakultet profilira na tržištu edukacija i programa cjeloživotnog obrazovanja, taj broj je usporedivo manji nego kod konkurentskih institucija primjerice kod seminara i stručnog ispita za turističke vodiče i voditelje poslovnica. Opadajući trend broja polaznika ovim programima ukazuje na potrebu preispitivanja budućeg postupanja, a uzevši u obzir konkurenciju. Ostali programi poput edukacija za pripremu i polaganje ispita za poreznog savjetnika pokazuju stabilan rast i zadovoljavajući udio polaznika. Međutim, nedostatak je što takvih programa edukacija nema više, a što ukazuju i godišnje brojke uvođenja novih CCO programa koji su jednokratni bez stabilnog dugoročnog interesa od strane polaznika, što je svojevrsna slabost u ovom području djelovanja Fakulteta.

Razlikovni programi bilježe značajan pad s obzirom da je Fakultet uspješno zaokružio stručnu vertikalu uvođenjem redovnog dvogodišnjeg stručnog diplomskog specijalističkog studija čime ovaj pad ne treba shvatiti kao prijetnju. Ljetne škole se pokazuju kao korisno područje djelovanja fakulteta i primjer dobre prakse, pilotiranjem dvaju uspješnih ljetnih škola pokazalo se da postoji značaja interes inozemnih polaznika za pohađanje takvih programa, a što uz kvalitetu programa treba zahvaliti i povoljnim geografsko-lokacijskim karakteristikama Splita te vremenskom održavanju ljetnih škola. Kod poslijediplomskog specijalističkog studija uočen je pad broja upisanih studenata tijekom godina što sugerira smanjeni interes za ovakvim oblikom usavršavanja barem po pitanju ishoda učenja i strukture studija koja se trenutno nudi. Međutim, uočljiv je i značajan udio studenata, neekonomista, odnosno studenata čija prethodno završena vertikala nije u ekonomskom području. Ovi uvidi ukazuju na dvije potencijalne implikacije i prilike. Prva je fokus na uvođenje usko specijaliziranih/fokusiranih poslijediplomskih specijalističkih studija, kao i daljnje profiliranje postojećeg studija te usmjeravanje istoga na polaznike čija je obrazovna pozadina u neekonomskim područjima.

5. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM

5.1. Vanjske i unutarnje provjere sustava upravljanja fakultetom u posljednjem strateškom razdoblju (2013-2020)

U kontekstu upravljanja kvalitetom, bitno je naglasiti kako je navedeno strateško razdoblje bilo produktivno. Kao kontrolni mehanizam sustava upravljanja kvalitetom u prethodnom strateškom razdoblju su se redovito odvijali vanjski i interni auditi. U razdoblju 2013-2020 su provedeni su vanjski auditi sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001: 2015 i to:

1. Recertifikacijski auditi sustava upravljanja kvalitetom EFST-a i to 2013.g. i 2016. godine (ukupno dva)
2. Nadzorni auditi jednom godišnje (ukupno četiri, a posljednji 2018. godine od strane neovisnih dviju certifikacijskih ustanova za opseg sustava upravljanja kvalitetom EF-a

Za vrijeme vanjskih neovisnih audita je provjeravano slijedeće:

- je li dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom EFST-a sukladna zahtjevima norme ISO 9001 i primjenjivim zakonskim propisima,
- jesu li svi procesi i aktivnosti (nastava, preddiplomski/diplomski/poslijediplomski studiji, znanstveno istraživački rad, uključujući sve aktivnosti kao podrška temeljnim procesima) sukladni zahtjevima norme ISO 9001 i primjenjivim zakonskim propisima,

- je li sustav upravljanja kvalitetom na čelu s upravom i osobljem fakulteta sposoban udovoljiti zahtjevima i očekivanjima studenata i drugih dionika (Ministarstvo, Sveučilište, lokalno gospodarstvo, itd) i je li sposoban postizati planirane i utvrđene ciljeve.

Interni auditi su se u prethodnom strateškom razdoblju provodili redovito te su se nastavili i nakon ukidanja vanjske certifikacije sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001: 2015. Interni auditi provode se u po svim organizacijskim jedinicama fakulteta od strane menadžerice kvalitete. Tijekom internih audita utvrđuje se otprilike godišnje i do 30 nesukladnosti. Za utvrđene nesukladnosti pokrenute su korekcije i korektivne radnje koje su zaključene ili je postupak u tijeku. Verifikaciju provedbe korektivne radnje provodi menadžerica kvalitete. Jednom godišnje se na sjednicama Odbora za unaprjeđenje kvalitete ocjenjuje status i učinkovitost nalaza internih audita.

U razdoblju 2013-2020 su provedena slijedeća vrednovanja na godišnjoj razini:

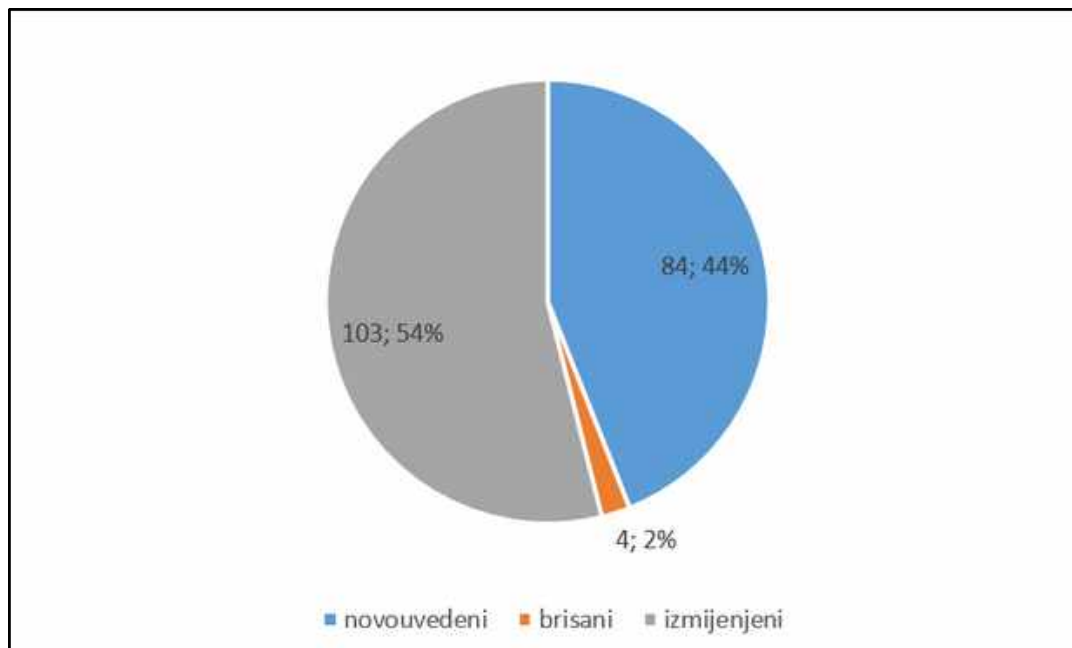
1. Studentsko vrednovanje nastavnog rada
2. Studentsko vrednovanje nastavnog rada na poslijediplomskim studijima
3. Studentsko vrednovanje cjelokupne razine studija
4. Analiza uspješnosti studiranja na Sveučilištu u Splitu
5. Studentsko vrednovanje rada administrativnih i stručnih službi te drugih vidova studentskog života
6. Studentsko vrednovanje stručne prakse
7. Vrednovanje programa cjeloživotnog učenja

Rezultati vrednovanja su predmet praćenja od strane Odbora za unaprjeđenja kvalitete, Fakultetskog vijeća i Uprave sa ciljem povećavanja zadovoljstva studenata/polaznika. U području nastave se obavljaju razgovori sa najlošije ocijenjenim nastavnicima te Dekan/ica o tome pisano izvještava Rektora sveučilišta.

5.2. Izmjene dokumentiranih informacija tijekom posljednjeg strateškog razdoblja (2013-2020)

U nastavku je prikazana slika sa navedenim statusom svakog dokumenta sustava upravljanja kvalitetom koji je inicijalno uveden u primjenu, uveden i izmijenjen, samo izmijenjen ili povučen iz primjene.

Slika 75 Dokumenti kvalitete u razdoblju 2013-2020



U prethodnom strateškom razdoblju, sustav kvalitete Fakulteta je konstantno bio unaprjeđivan kroz procese uvođenja novih te brisanja i izmjene postojećih dokumentiranih informacija. U prethodnom razdoblju najveći broj promjena se odnosio na izmjenu postojećih dokumenata sustava kvalitete (54%), nakon čega slijedi uvođenje novih dokumenata (44%) te na koncu brisanje postojećih dokumenata (2%).

5.3. Izvješća iz prethodnih akreditacija

U prethodnom strateškom razdoblju, Fakultet je prošao kroz tri vanjske akreditacije: re-akreditaciju doktorskog studija (AZVO), institucionalnu re-akreditaciju (AZVO) te inicijalnu EPAS akreditaciju za preddiplomski i diplomski studijski program Poslovne ekonomije (EFMD).

Na temelju obavljenog postupka re-akreditacije doktorskog studija, odnosno procjene dostavljenog materijala (Samoanaliza), posjeta visokom učilištu i razgovora predviđenih protokolom posjeta Stručnog povjerenstva, Stručno povjerenstvo je donijelo neovisno mišljenje u kojem Akreditacijskom savjetu Agencije preporučuje sljedeća poboljšanja poslijediplomskog sveučilišnog studija.

1. Formalizirati postojeće neformalne prakse (npr. u pogledu kvalitete mentorstva ili predlaganja poboljšanja na razini programa).
2. Dionike bolje informirati o uspostavljenim dobrim praksama i pravilima vezanima uz uloge i obaveze studenata i mentora.
3. Uspostaviti strategiju internacionalizacije u svrhu znanstvene produkcije i suradnje.
4. Uspostaviti strategiju internacionalizacije u svrhu privlačenja stranih studenata i nastavnika.
5. Razmotriti načine kako poboljšati i poticati mobilnost nastavnika i studenata.

Fakultet se na navedene preporuke osvrnuo u redovnom izvješćivanju kroz akcijski plan kojim treba demonstrirati kako ostvaruje poboljšanja u područjima koja su navedena kao kritična. Stručno je povjerenstvo AZVO-a je u studenom 2018. godine posjetilo Fakultet te podnijelo izvješće o U svome izvješću, recenzentski tim AZVO-a je iznio osvrt i preporuke na sljedeća područja djelovanja Fakulteta: 1) interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta, 2) studijske programe, 3) nastavni proces te podrška studentima, 4) nastavnički institucijski kapaciteti te 5) znanstvena djelatnost.

1. Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta

- 1.1. Jasnije odrediti smjer strateškog razvoja svih temeljnih djelatnosti i uskladiti razvojnu strategiju sa sustavom osiguravanja kvalitete.
- 1.2. Provesti analizu konkurentnih institucija i vrednovati vlastitu strategiju i prakse u odnosu na konkurenciju
- 1.3. Primijeniti strateški jasniji i sustavniji pristup internacionalizaciji te pokazati veću predanost provođenju internacionalizacije u praksi
- 1.4. Koristiti alate za otkrivanje plagijarizma u cilju učinkovitijeg sprječavanja neetičkog ponašanja. Revidirati i unaprijediti mrežne stranice i po pitanju sadržaja i po pitanju funkcionalnosti.

2. Studijski programi

- 2.1. Smanjiti broj smjerova na preddiplomskoj razini i unaprijediti smjerove na diplomskoj razini.
- 2.2. Razmisliti o uvođenju studijskog programa koji bi se u potpunosti izvodio na engleskom jeziku ili on-line.
- 2.3. Upisne kvote uskladiti sa strateškim ciljevima (ne primjenjivati postupak linearnog smanjenja); smanjiti (ili obustaviti) upise na stručne studije, a povećati broj upisa na sveučilišnim studijima, u skladu sa strateškim ciljevima VU.

2.4. Kontinuirano voditi računa o relevantnosti i praktičnosti studijskih programa u suradnji s dionicima te uvoditi izmjene studijskih programa, ishoda učenja i nastavnog procesa u skladu s prikupljenim povratnim informacijama.

3. Nastavni proces i podrška studentima

- 3.1. Uvesti više pripremnih seminara u cilju nadoknađivanja potrebnog predznanja za pojedine studijske programe
- 3.2. Izmijeniti sustav dodjeljivanja mentora za završne i diplomske radove
- 3.3. Uspostaviti odgovarajući interni sustav praćenja studenata koji se ispišu ili koji bi se mogli ispisati s pojedinog studijskog programa.
- 3.4. Izvoditi više kolegija na engleskom jeziku.
- 3.5. Osigurati bolju integraciju inozemnih i domaćih studenata.
- 3.6. Omogućiti bolju razmjenu informacija i iskustava između studenata koji su već bili na ERASMUS programima u inozemstvu i onih koji to tek namjeravaju.
- 3.7. Studentima osigurati preciznije nastavne materijale

4. Nastavnički institucijski kapaciteti

- 4.1. Provesti preciznu analizu i priložiti dokumentiran izračun radnog opterećenja svih nastavnika za sve kolegije i obveze.
- 4.2. Neupitno je da će u budućnosti biti potrebno poboljšati situaciju u pogledu općeg nedostatka mlađeg nastavnog osoblja
- 4.3. Unaprijediti formalne postupke prilikom zapošljavanja novog osoblja (i nastavnog i nenastavnog) koji će obuhvaćati razne aspekte, kao što su organizacijska kultura, poželjan stil poučavanja, detaljan opis posla, očekivani rezultati znanstvenog istraživanja itd.
- 4.4. Provoditi „Pravilnik o uravnoteženju ukupnog nastavnog opterećenja nastavnika“ i primjenjivati ga u praksi
- 4.5. Nabavka softvera za otkrivanje plagijarizma ili makar učestalija upotreba besplatnog softvera od strane nastavnog osoblja.
- 4.6. Poboljšati dugoročnu međunarodnu mobilnost osoblja (dužu od 3 mjeseca).
- 4.7. Potrebno je sustavno poboljšanje u pogledu objavljivanja znanstvenih radova u vrhunskim časopisima.
- 4.8. Redovita promidžba pristupa bibliografskim zbirkama i drugim izvorima znanja na mrežnim stranicama Visokog učilišta u cilju ispunjavanja potreba studenata i nastavnika.

4.9. Upravi Visokog učilišta se savjetuje da hitno izradi i objavi financijski plan koji će obuhvaćati razdoblje od narednih pet godina.

4.10. Uobičajena reakcija na smanjenje proračunskih sredstava jest rezanje troškova znanstveno-istraživačkog rada. Stoga se preporuča naglasiti važnost istraživanja ne samo u Pravilniku o uvjetima za izbor u znanstvena zvanja, već i u postupku planiranja proračuna.

4.11. Visoko učilište uvelike se oslanja na prihode od školarina, koje uglavnom plaćaju izvanredni studenti. Budući da izvanredni studiji službeno ne postoje, tom vrstom sredstava teško je upravljati. Visoko bi učilište stoga trebalo pronaći druge izvore sredstava ili prihoda u cilju minimiziranja rizika od nepredviđenih manjkova.

4.12. Visoko učilište samostalno snosi troškove radnih mjesta koja nisu financirana iz državnog proračuna ne bi li udovoljilo omjeru od 1 nastavnika na 30 studenata. Budući da je takav omjer službeno propisan, potrebno je ili povećati prihod sredstava iz državnog proračuna za plaće nastavnika, ili prilagoditi spomenuti omjer; to je neosporno financijsko načelo.

5. Znanstvena djelatnost

5.1. Usredotočiti se na objavljivanje znanstvenih radova u vrhunskim međunarodnim časopisima i povećati broj aktivnih znanstvenika;

5.2. Službeno uvesti savjetodavni odbor za prijenos znanstveno-istraživačkih otkrića koji će sačinjavati vrhunski praktičari

5.3. Osnažiti međunarodnu umreženost;

5.4. Vlastitim sredstvima podržavati izvanredna znanstvena istraživanja

5.5. Nastaviti razvijati studentski poduzetnički inkubator

Ekonomski fakultet u Splitu se očitovao o navedenim preporukama u akcijskom planu koji je dostavljen AZVO-u u srpnju 2021. godine. Istaknute preporuke će također biti integrirane u aktivnostima akcijskog plana koji je sastavni dio strateških ciljeva za iduće razdoblje (2021-2030).

U svibnju 2020. Fakultet je posjetilo stručnog povjerenstvo u procesu stjecanja EPAS akreditacije za preddiplomski i diplomski studij Poslovne ekonomije. Povjerenstvo je donijelo preporuku, a glavni odbor EFMD-a prihvatio odluku da se Fakultetu dodijeli EPAS akreditacija za navedene studijske programe uz preporuke za poboljšanje koje se navode u nastavku:

1. Institucijske preporuke

- 1.1. Obogatiti englesku verziju web sjedišta Fakulteta
- 1.2. Formalizirati strategiju koja pokriva razdoblje između 2019.-2022., uključujući jasne ciljne vrijednosti
- 1.3. Započeti aktivnosti Strateškog savjeta čim prije
- 1.4. Ojačati međunarodnu reputaciju Fakulteta u znanstveno-istraživačkom radu koje je Fakultet prioritizirao

2. Preporuke za preddiplomski studijski program Poslovne ekonomije

- 2.1. Povećati broj studenata koji stječu konkretno međunarodno iskustvo
- 2.2. Povećati broj nastavnika s inozemnih visokoškolskih institucija koji će predavati na programu
- 2.3. Poboljšati prolaznost kroz godine te ukupnu završnost studenata na ovom studijskom programu

3. Preporuke za diplomski studijski program Poslovne ekonomije

- 3.1. Poboljšati međunarodnu dimenziju studijskog programa u svim pogledima (nastavnici, međunarodne mogućnosti za studente, zapošljavanje, itd)
- 3.2. Fokusirati se na razvoj dubljih odnosa sa strateškim partnerima
- 3.3. Poboljšati akademsku dubinu studentskog rada, posebno kod diplomskih radova

Nakon što je analiziralo nalaze povjerenstva i preporuke za poboljšanja, Uprava EFST-a je donijela izvještaj o napretku za prvu godinu koji je FV EFST-a usvojilo 11.studenoga 2020. godine. U izvještaju o napretku navedene su aktivnosti koji ujedno predstavljaju i dio akcijskog plana u ovoj strategiji.

5.4. Osvrt na sustav upravljanja kvalitetom

Od uvođenja u 2004. godini, sustav upravljanja kvalitetom je iznjedrio brojne procedure i postupke kojima su se regulirale glavne djelatnosti fakulteta. Sustav upravljanja kvalitetom Fakulteta je usklađen sa zahtjevima norme ISO 9001: 2015. Iako Fakultet više ne provodi vanjsko certificiranje sustava upravljanja kvalitetom, principi norme ISO 9001: 2015 se i dalje njeguju u praksi rada Fakulteta. S jedne strane uočljive su brojne koristi koje sustav donosi u pogledu uređenja poslovanja i ključnih djelatnosti fakulteta.

U prethodnom strateškom razdoblju je uočen veliki broj promjena u sustavu upravljanja kvalitetom kako bi se preciznije regulirali ključni procesi te bolje prilagodili korisnicima sustava. U tom smjeru, najveći broj dokumenata sustava upravljanja kvalitetom je doživio svojevrsnu adaptaciju, u sustav kvalitete su uneseni novi dokumenti, a prema potrebama uvođenja novih procesa u djelatnostima fakulteta. Najmanji broj dokumenata je uklonjen iz sustava upravljanja kvalitetom. Adaptacije u sustavu upravljanja kvalitetom je potrebno nastaviti i u budućnosti kako bi se s jedne strane kvalitetno i precizno pratili svih ključni procesi fakulteta, a isto tako poboljšalo iskustvo svih korisnika sustava. Međutim, u svom trenutnom obliku, sustav je sačinjen od brojnih obrazaca i dokumentiranih informacija koje su isključivo u tradicionalnom „papirnatom“ obliku te u velikoj mjeri stvara dodatne napore i stres samim korisnicima što je i potvrđeno putem anketiranja nastavnika. Potencijalno područje djelovanja se svakako manifestira u digitalizaciji procesa koji prate nastavu i znanstveno-istraživački rad, a kako bi se korisnicima ponudilo prijateljsko sučelje u administriranju zahtjeva koje postavlja sustav za upravljanje kvalitetom.

Po pitanju vanjskih akreditacija i certifikacija, Fakultet je u prethodnom razdoblju prošao kroz institucionalnu re-akreditaciju (AZVO), re-akreditaciju doktorskog studija (AZVO) te međunarodnu EPAS akreditaciju (EFMD) za preddiplomski i diplomski studij Poslovne ekonomije. Zahtjevi koji su pred Fakultet postavljeni se u zadanoj godišnjoj dinamici rješavaju prema utvrđenom akcijskom planu putem kojega se nadležne institucije izvještava o napretku u područjima za koje je uočena potreba poboljšanja. Ovi nalazi će svakako poslužiti u postavljanju strateških ciljeva za naredno razdoblje kao i definiranje aktivnosti kojima će se osigurati ostvarivanje tih ciljeva. U narednom strateškom razdoblju je za očekivati da će Fakultet proći kroz najmanje dva re-akreditacijska ciklusa za svaku od navedenih akreditacija. Isto tako, slijedom daljnje internacionalizacije, ostavlja se i mogućnost daljnjih aktivnosti u ovom smjeru prolaženjem kroz inicijalnu institucionalnu akreditaciju od barem još jedne međunarodne akreditacijske kuće (EFMD ili AACSB).

6. POSLOVANJE I RESURSI FAKULTETA

6.1. Financijski rezultati poslovanja

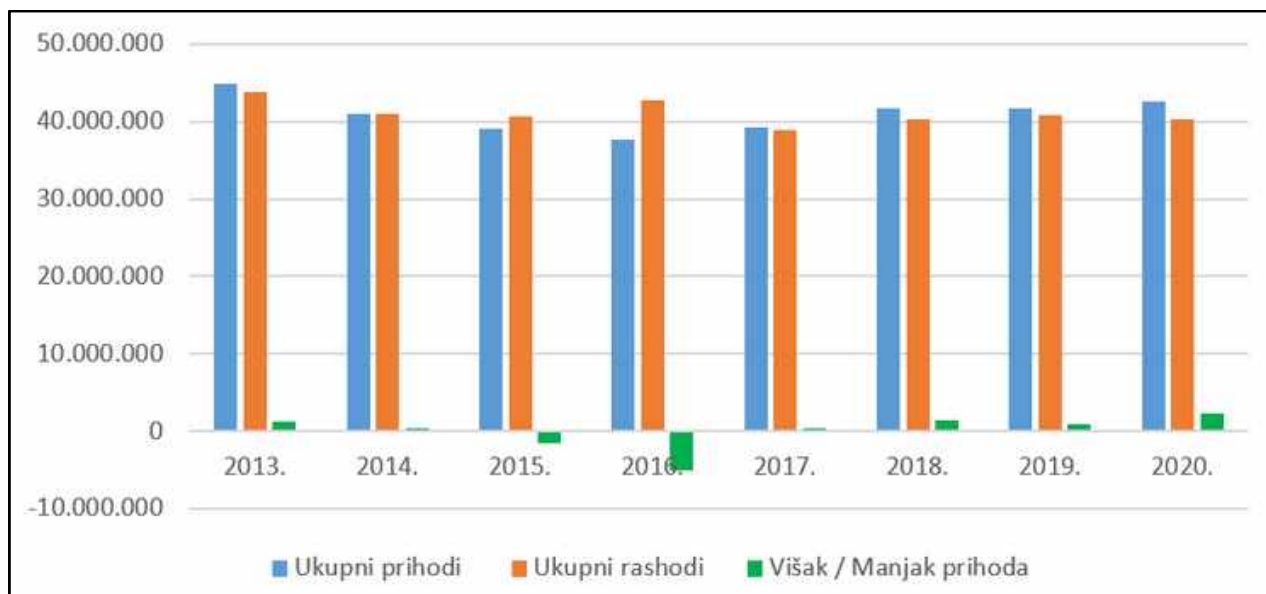
Financijsko poslovanje Fakulteta treba razmatrati u kontekstu poduzetih mjera za zadovoljavanje akreditacijskih zahtijeva AZVO-a (prije akreditacije 2018. godine), politike financiranja od strane MZO te odluka Sveučilišta u Splitu. U cilju ostvarivanja akreditacijskog zahtijeva o omjeru nastavnika i studenata (1:30) Fakultet je smanjivao broj studenata, a time i vlastite prihode. S druge strane, u cilju povećanja broja nastavnika Fakultet je zaposlio nove djelatnike i omogućio napredovanje većeg broja asistenata u zvanje docenata, te su izdatci za razlike njihovih plaća iz COP-a do 2017. bili financirani iz vlastitih izvora. Značajan negativni učinak na financijske rezultate poslovanja imale su i odluke Sveučilišta u Splitu, kojima su od 2016. značajno povećana izdavanja prema Sveučilištu u odnosu na ranija razdoblja. Unatoč nepovoljnom poslovnom okruženju u analiziranom razdoblju ukupna ulaganja Fakulteta u dugotrajnu imovinu iznosila su 7,5 mil. kn.

Tablica 9 Prihodi, rashodi i financijski rezultat poslovanja za razdoblje 2013 - 2020.

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Ukupni prihodi	44.936.355	41.026.356	39.119.775	37.722.969	39.239.076	41.731.741	41.681.871	42.668.136
Ukupni rashodi	43.767.263	41.015.612	40.621.123	42.800.404	38.972.919	40.347.517	40.801.589	40.376.219
Višak/ Manjak prihoda	1.169.093	10.743	-1.501.348	-5.077.434	266.158	1.384.225	880.282	2.291.916

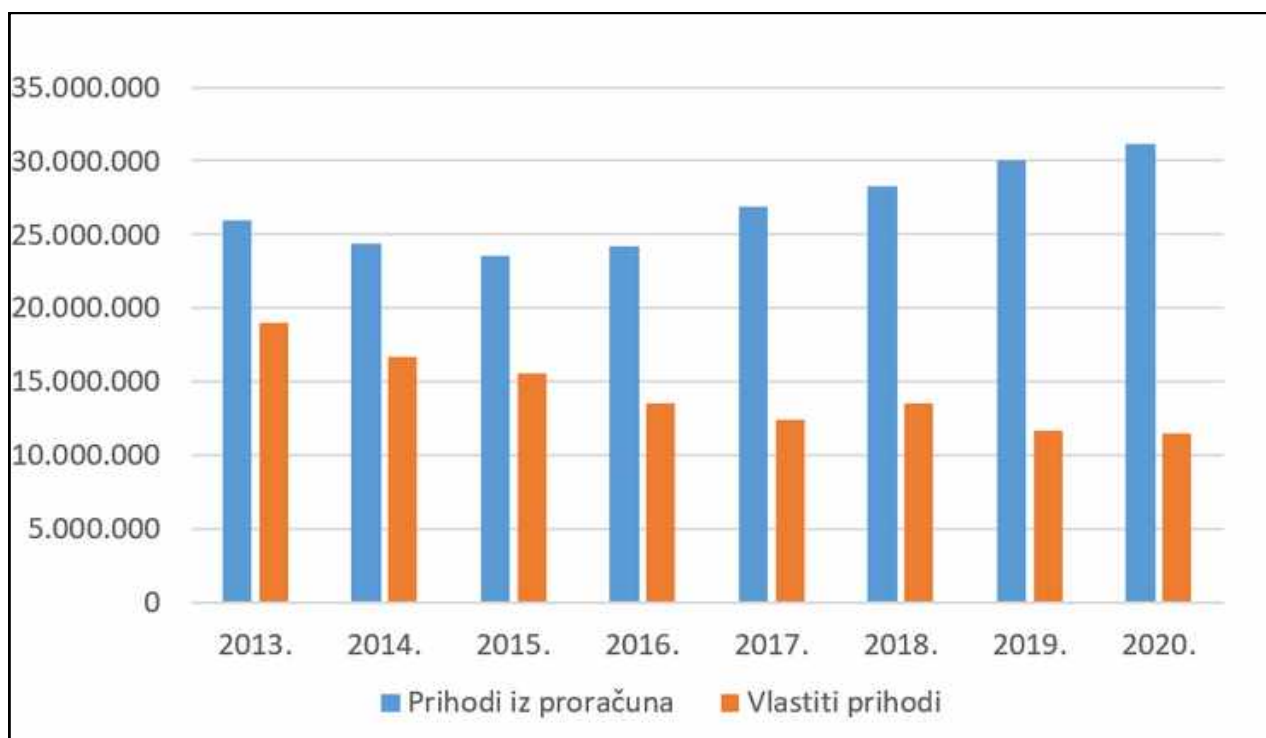
Fakultet je u razdoblju 2013-2020. ostvario kumulativne prihode od 328.1 mil. kn, dok su kumulativni rashodi iznosili 328.7 mil. kn, odnosno ostvaren je kumulativni manjak u iznosu od 0.6 mil. kn. Tablica 9 ukazuje da su prihodi sa 44.9 mil. kn (2013.) padali do iznosa od 37.7 mil. kn (2016.), dok se od 2017. prihodi povećavaju na iznos od 42.7 mil. kn (2020). Rashodi su smanjivani do 2015. godine, dok je 2016. došlo do značajnijeg povećanja rashoda, što je bilo uzrokovano novim zapošljavanjima na vlastite izvore, te uvođenjem novog načina financiranja Sveučilišta u Splitu kroz tzv. glavarine. Naime, umjesto dotadašnjeg izdvajanja od 3% vlastitih prihoda i 3% od sufinanciranih školarina od strane MZO uveden je novi model (10% subvencioniranih školarina, 650 kn po svakom studentu koji plaća participaciju školarine, 3% na ostale vlastite prihode), što je rezultiralo povećanim rashodima prema Sveučilištu za 1.6 mil. kn u odnosu na 2015. godinu (vidjeti sliku 76).

Slika 76 Kretanje prihoda, rashoda i financijskog rezultata (2013-2020)



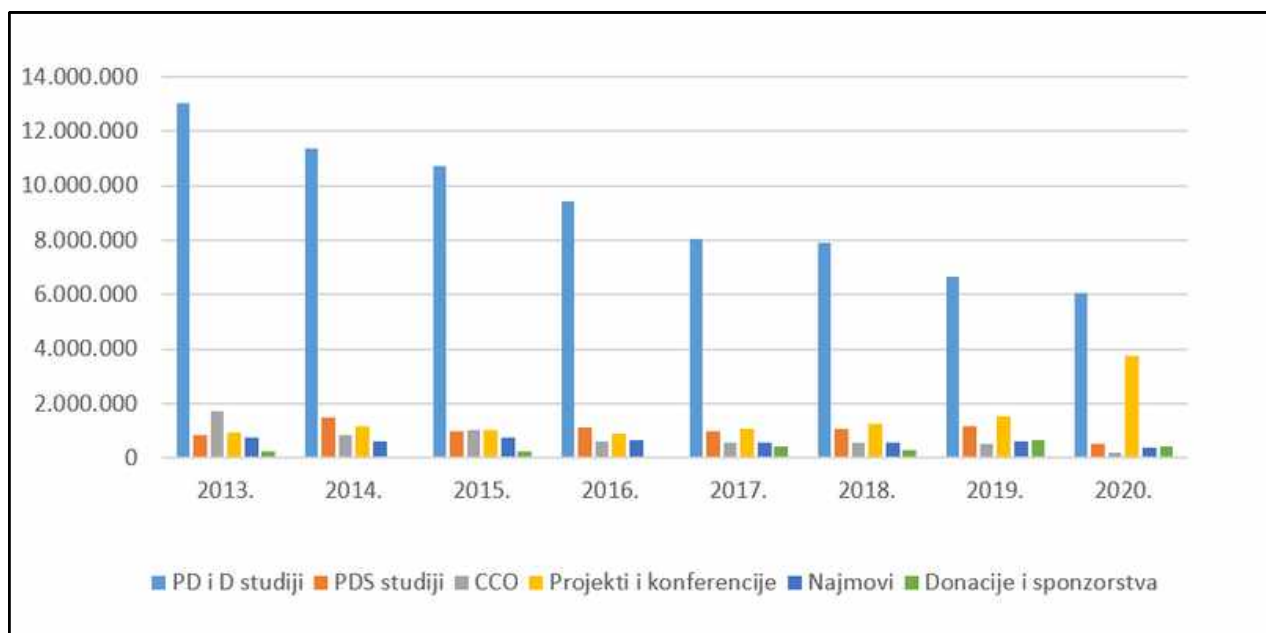
Struktura prihoda pokazuje blago opadanje proračunskih prihoda (2014. i 2015.), dok njihov iznos od 2016. kontinuirano raste, sve do svote od 31.1 mil. kn (2020.). Kumulativno gledano u razdoblju 2013-2020 došlo je do porasta prihoda iz proračuna za 5.1 mil. kn, odnosno za 20.1%. U istom razdoblju dolazi do smanjenja vlastitih prihoda, koji su sa iznosa od 18.9 mil. kn (2013.) smanjeni na iznos od 11.5 mil. kn (2020.). Kumulativno smanjenje vlastitih prihoda u razdoblju analize iznosi 7.5 mil. kn, odnosno 39.4% (vidjeti sliku 77).

Slika 77 Kretanje strukture prihoda (2013-2020)



Glavni razlog za povećanje prihoda iz proračuna u razdoblju 2013-2020. proizlazi iz povećanja prihoda za plaće zaposlenika, koji su porasli za 5.9 mil. kn, odnosno za 31.7%. Dio tog povećanja proizlazi iz prebacivanja dijela zaposlenika u sustav COP-a, dio iz napredovanja zaposlenika, dok je dio rezultat porasta plaća prema odlukama Vlade RH. Značajniji porast prihoda iz proračuna može se uočiti kod prihoda od znanstvenih projekata-HRZZ (+0.5 mil. kn), prihoda za znanstvenu djelatnost-programski ugovor za znanstvenu djelatnost (+0.4 mil. kn) i naknada za zaposlene (+0.4 mil. kn). Subvencije školarina su u razdoblju analize zbog smanjenog broja studenata i povećanja stope izdvajanja za Sveučilište (sa 3% na 10% 2016; sa 10% na 15% 2019.) smanjene sa iznosa od 5.7 mil. kn (2013.) na iznos od 4.2 mil. kn (2020.), odnosno za 1.5 mil. kn (26,4%). Na slici 78 je prikazano kretanje strukture glavnih kategorija vlastitih prihoda.

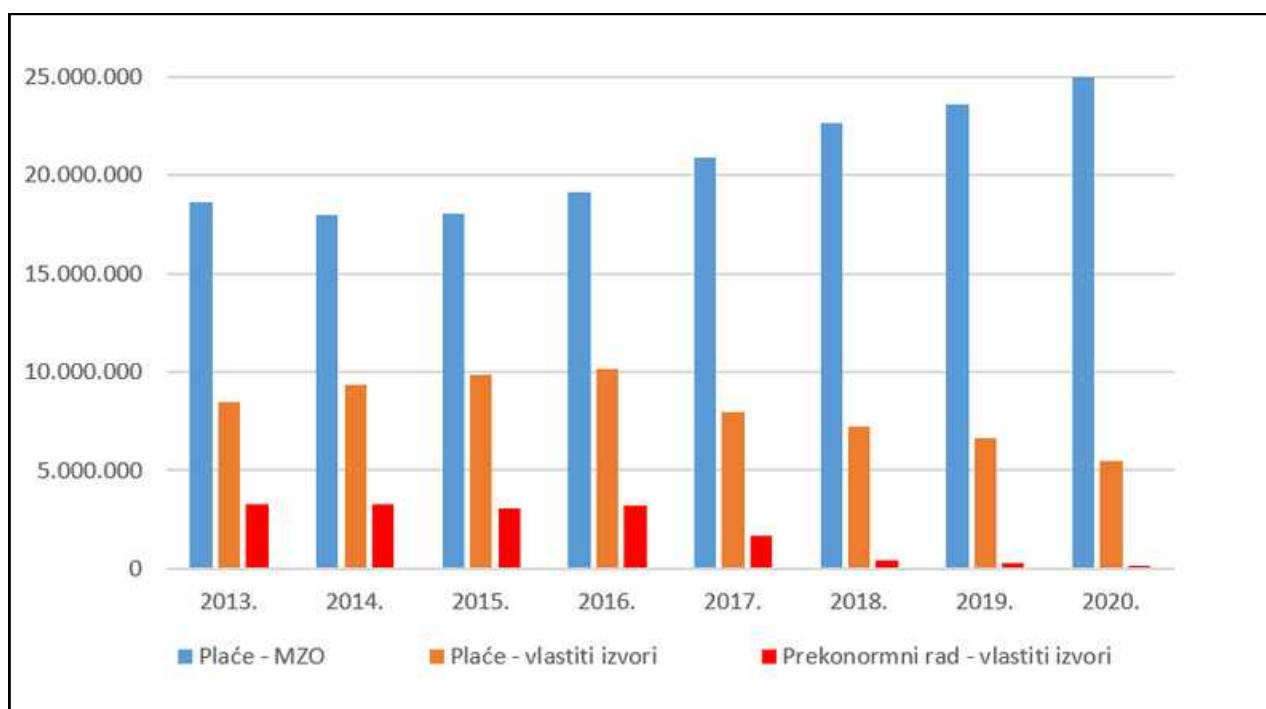
Slika 78 Kretanje strukture glavnih kategorija vlastitih prihoda (2013-2020)



Glavni uzrok smanjenja vlastitih prihoda u razdoblju analize proizlazi iz smanjivanja broja studenata te nepovoljnijeg modela naplate školarina na preddiplomskim i diplomskim studijima. Taj prihod je s iznosa od 13 mil. kn (2013.) smanjen na iznos od 6 mil. kn (2020.), odnosno smanjenje iznosi 53.4%. Značajan dio smanjenja ovih prihoda u 2019. (1.1 mil. kn) je direktna posljedica odluka Sveučilišta o promjeni nove skale plaćanja participacije studenata u troškovima studija i novog načina knjiženja prihoda (storno 15% iz prihoda), uz neplaćanje prijenosa završnog, diplomskog rada/ispita što je i dalje na snazi. Tijekom 2020. došlo je dodatnog smanjenja od 1.2 mil. kn prihoda po ovoj osnovi ponajprije zbog odluke Sveučilišta o neplaćanje prijenosa završnog, diplomskog rada/ispita i veće uspješnosti studiranja (ostvarenih ECTS bodova).

Prihodi PDS studija uglavnom se kreću oko iznosa od 1 mil. kn, dok je do značajnog pada na iznos od 500.000 kn došlo u 2020. Prihodi cjeloživotnog obrazovanja smanjeni su sa 1.7 mil kn (2013.) na iznos od 0.2 mil. kn (2020.). U godinama prije epidemije COVID-19 ovi prihodi su se bili stabilizirali na iznosu od oko 550.000 kn godišnje. Prihodi od projekata i konferencija uglavnom se kreću oko iznosa od 1 mil. kn godišnje, dok je značajnije povećanje u 2020. posljedica projekta HKO E4 (1.5 mil. kn) i konferencije WIRE (1.4 mil. kn). Prihodi od najamnina su do epidemije Covid-19 bili na godišnjem iznosu od oko 600.000 kn, dok je tijekom 2020. taj iznos smanjen na 360.000 kn. Na sljedećoj slici je prikazano kretanje strukture rashoda za plaće.

Slika 79 Kretanje strukture rashoda za plaće (2013-2020)



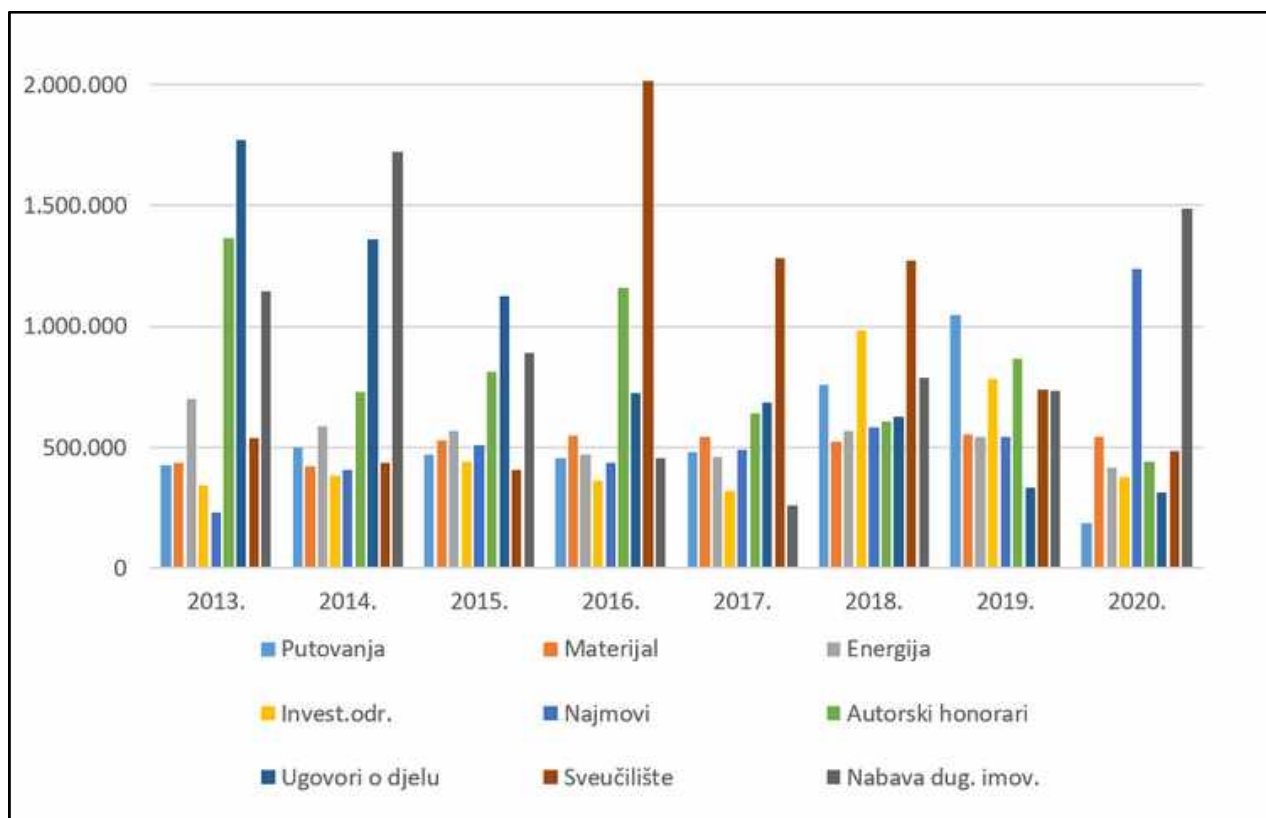
U strukturi rashoda Fakulteta najveću stavku predstavljaju plaće, koje su u ukupnom iznosu u zadnjih nekoliko godina stabilne na razini od oko 30 mil. kn godišnje. Uvid u strukturu rashoda za plaće otkriva da se plaće na teret MZO povećavaju od 2016., dok se plaće na teret vlastitih sredstava smanjuju od 2017. zbog prebacivanja zaposlenika u sustav COP-a, te smanjivanje % male plaće (u visini % porasta plaće na teret MZO). U razdoblju analize plaće na teret vlastitih izvora su smanjenje s iznosa od 8.5 mil. kn (2013.) na iznos od 5.5 mil kn (2020.), odnosno za 35,4%. Rashodi za prekonormni rad su bili na razini od oko 3 mil. kn u razdoblju od 2013. do 2016., nakon čega se taj rashod zbog smanjenja cijene sata, uravnoteženja rada u nastavi i novog kolektivnog u cijelosti eliminira.

U strukturi ostalih rashoda troškovi materijala imaju stabilan iznos od oko 500.000 kn godišnje, dok su rashodi za energiju u svoti od oko 540.000 kn godišnje. Investicijsko održavanje zgrade u razdoblju analize iznosilo je 3.99 mil. kn, odnosno oko 500.000 kn godišnje u prosjeku. Istovremeno su ukupna ulaganja u dugotrajnu imovinu iznosila 7.5 mil. kn, odnosno oko 935.000 kn godišnje u prosjeku.

Rashod ugovora o djelu značajno je reduciran sa svote od 1.7 mil kn (2013.) na iznos od 313.000 kn (2020.), što je posljedica smanjivanja broja radnih sati vanjskih suradnika i promjene odredbi kolektivnog ugovora za vlastite zaposlenike. Sličan trend kretanja imaju i autorski honorari koji su sa iznosa od 1.36 mil. kn (2013.) smanjeni na iznos od 440.000 kn (2020.). Rashodi najmova se primarno odnose na baze podataka i časopisa (Amadeus, Reuters, ProQuest, itd.), licence za računalne programe (Quatrics, Statistica, itd.). Ovi rashodi su do 2019. bili stabilni na iznosu od oko 500.000 kn, dok je 2020. zbog konferencije WIRE taj iznos povećan za 550.000 kn, dok se povećanje od oko 19.000 kn odnosi na licence za Zoom i Bandicam, programe korištene za nastavu u virtualnom okruženju.

Značajna kategorija rashoda su davanja prema Sveučilištu u Splitu, koji su u razdoblju do 2015. iznosili oko 450.000 kn godišnje, što je bila posljedica primjene modela od 3% na vlastite prihode i 3% od sufinanciranih školarina od strane MZO. Međutim, 2016. Sveučilište uvodi drugi model (10% sufinanciranih školarina, 650 kn za studente koji plaćaju sami, 3% na ostale vlastite prihode), što je rezultiralo povećanim rashodima za 1.6 mil. kn. Od 2019. primjenjuje se treći model (15% sufinanciranih školarina, 15% školarina za studente koji plaćaju sami i 3% na ostale vlastite prihode), uz novi model knjiženja. Prema tom modelu knjiženja Fakultet odmah umanjuje prihode od participacija školarina za studente koji plaćaju sami za 15%, te se za isti iznos više ne iskazuju rashodi. Novi model knjiženja, uz smanjenje davanja za studentski zbor i projekte (zbog manjeg broja studenata) uzrokovao je smanjenje rashoda prema Sveučilištu 2019. za oko 500.000 kn, a u 2020. za dodatnih 250.000 kn. Na slici 80 je prikazano kretanje strukture ostalih važnijih rashoda za razdoblje 2013-2020.

Slika 80 Kretanje strukture ostalih važnijih rashoda (2013-2020)



6.2. Materijalni resursi i infrastruktura

Fakultet svake godine, a u skladu sa svojim financijskim mogućnostima, ulaže u održavanje/poboljšanje zgrade, te u nabavku i održavanje opreme i svih ostalih resursa neophodnih za normalno odvijanje poslovnih procesa. Pregled glavnih ulaganja u razdoblju 2013-2019. prikazuje sljedeća tablica.

Tablica 10 Materijalna ulaganja u imovinu i infrastrukturu od 2013. do 2019. godine

Stavka	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Ukupno
Računala i računalna oprema	943.357	984.852	698.168	288.593	154.410	369.371	431.323	3.870.075
Uredski namještaj	21.313	11.221		10.191		42.425	1.599	86.748
Ostala uredska oprema				624		43.180		43.804
Radio i TV prijemnici	23.997	136.500						160.497

Telefoni i ostali komunikacijski uređaji	3.323	423	7.108	3.979		16.874	32.520	64.226
Ostala komunikacijska oprema	26.938	52.739	13.763	27.820	1.249	12.995	4.783	140.287
Oprema za održavanje prostorija				5.414		24.985	1.705	32.104
Oprema za ostale namjene		12.512	2.029				123.807	138.347
Oprema za grijanje, ventilaciju i hlađenje	8.875							8.875
Knjige	93.947	110.869	101.494	51.019	50.307	33.900	37.169	478.704
Ulaganja u računalne programe	12.140	93.156	69.378	68.750	11.010	31.250		285.684
Dodatna ulaganja na građev. objektima	9.188	320.397			44.853	212.271	98.628	685.336
Dodatna ulaganja na postrojenjima i opremi		1.100					4.675	5.775
Materijal i dijelovi za invest. održavanje	164.871	152.459	206.995	115.663	113.899	122.990	130.916	1.007.795
Usluge tekućeg invest. održavanja	177.159	228.54	234.409	248.299	204.881	861.151	650.672	2.605.118
Ukupno	1.485.107	2.104.775	1.333.343	820.351	580.608	1.771.392	1.517.797	9.613.374

Podatci iz prethodne tablice pokazuju da se ukupna ulaganja kreću u rasponu od minimalnih 0.58 mil. kn (2017), do maksimalnih 2.1 mil. kn (2014), dok je godišnji prosjek 1.1 mil. kn u analiziranom razdoblju. Ukupna ulaganja su iznosila 9.6 mil. kn, od čega je najviše uloženo u računalnu opremu (3.8 mil. kn), usluge tekućeg i investicijskog održavanje zgrade i opreme (2.6 mil. kn) i materijal i dijelove za investicijsko održavanje zgrade i opreme (1 mil. kn).

Pri izradi važeće strategije Fakulteta utvrđeno je da su zaposlenici bili nezadovoljni kvalitetom sustava grijanja i hlađenja, te je kao strateški cilj 6.3.2 poboljšanje sustava grijanja i hlađenja uključen u strategiju Fakulteta. Do 2018. sustav grijanja i hlađenja je popravlján, te je održavana neophodna razina njegove funkcionalnosti. Tijekom 2020. godine analizom je utvrđeno da se dio problema pregrijavanja zgrade ljeti treba pripisati činjenici da ventilirana fasada s južne strane zgrade nije bila stvarno ventilirana jer je na krovu zgrade postavljenim limom bila onemogućena ventilacija tj. izlazak vrućeg zraka. Tijekom ljeta 2020. uočeni problem na ventiliranoj fasadi je otklonjen. Iste godine je došlo do potpunog kvara dotrajale dizalice topline koja grije i hladi glavnu zgradu, te je kupljena nova dizalica većeg kapaciteta (8%) za što je uloženo oko 250.000 kn. Iste godine, također su zbog dotrajalosti otkazale i dvije klime koje hlade servere, te je u njihovu izmjenu uloženo 29.000 kn.

Parking fakulteta je saniran 2015. godine, uz izgradnju novih stepenica na zapadnoj strani (ulaganje 46.000 kn). Zbog curenja vode u atomsko sklonište (trenutno arhiva) 2018. sanirana je „kućica na parkingu“ (23.000 kn). Tijekom 2019. na parkingu je ugrađena nova rampa (49.000 kn) sa sustavom za čitanje kartica. Razvoj poduzetničkog inkubatora i Centra za DKU zahtijevao je izdvajanje posebnog prostora u zgradi aneksa, te je za opremanje potrošeno oko 50.000 kn od 2018. do 2020. Tijekom 2019. utvrđeno je da istočna strana krova glavne zgrade propušta, provedena je sanacija oštećenog dijela krova, dok je vrijednost ulaganja iznosila 263.000 kn. Iste godine su radi propuštanja vode u atomsko sklonište sanirane kaskade između malog amfiteatra i restorana za što je potrošeno 89.000 kn. Povećanjem broja nastavnika kao važno pitanje se postavila reorganizacija prostora drugog i trećeg kata glavne zgrade i izgradnja potrebnih ureda. Građevinski radovi vezani uz nove urede nastavnika i vijećnice odrađeni su 2019., dok je ulaganje iznosilo oko 50.000 kn.

Fakultet svake godine obnavlja informatičku opremu (stolna računala, laptopi, tableti, serveri, ekrani, itd.), te su ulaganja u zadnje četiri godine u prosjeku bila oko 310.000 kn godišnje. U onim godinama kada su mijenjána računala u info-labovima ulaganja su bila bitno viša (2013 i 2014. godine). Povećana količina podataka koja se pohranjuje na serverima, kao i potreba za „backup-om“ rezultirala je kupnjom novog servera 2018. godine za koji je potrošeno oko 185.000 kn. Značajnije ulaganje u obnovu video opreme je bilo ulaganje u video opremu velikog amfiteatra početkom 2020. godine te je ukupno ulaganje iznosilo 484.000 kn.

Implementacija GDPR regulative u praksu poslovanja Fakulteta zahtijevala je nabavku rezača papira, za koje je potrošeno oko 20.000 kn. U cilju kvalitetne programske podrške izvođenju nastave Fakultet koristi licence za Microsoft Office, IBM SPSS, Stata, Eviews, Qualtrics, Statistica, itd. Održavanja nastave u virtualnom okruženju za akademsku godinu 2020/2021. zahtijevalo je kupnju licenci za Bandicam, Zoom i dodatni „cloud“ prostor, za što je ulaganje iznosilo oko 19.000 kn. Radi neophodne online komunikacije u epidemijskim uvjetima kupljene su web kamere, dok su snimanje nastave kupljene i video kamere, za što je ukupno potrošeno 34.000 kn.

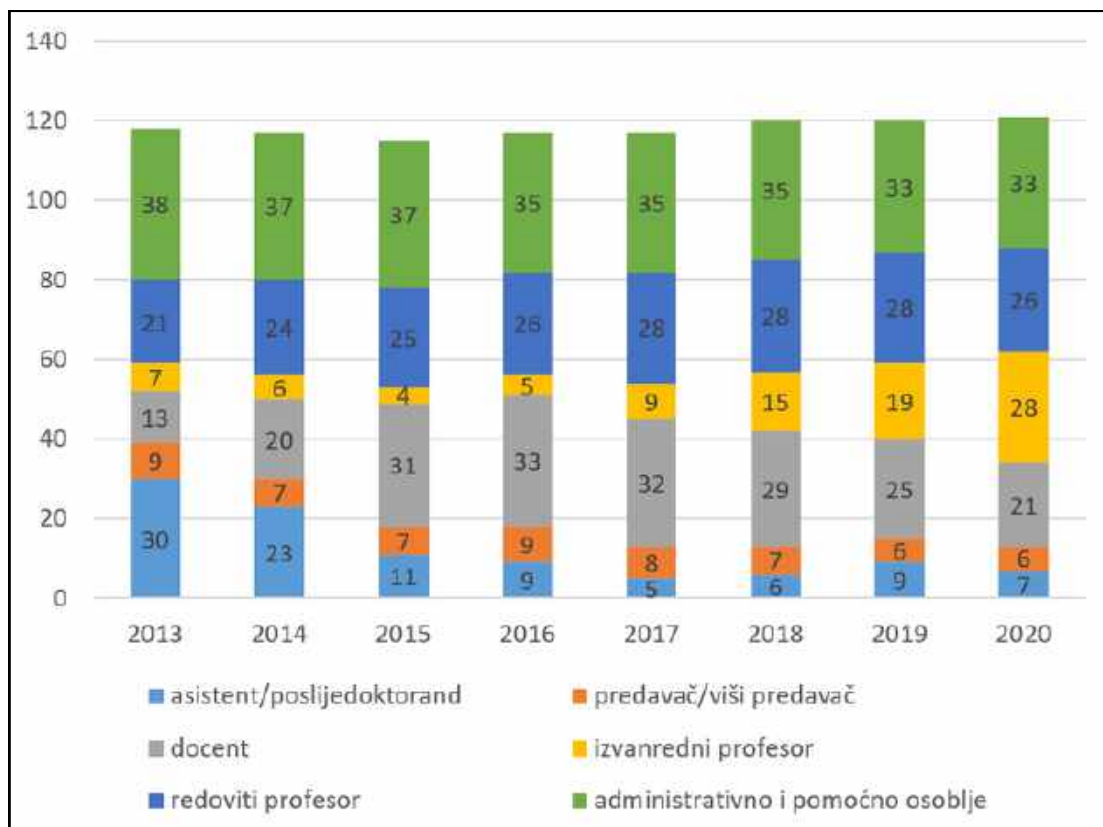
Knjižnični fond se obnavlja svake godine, za što Fakultet u zadnje četiri godine prosječno izdvaja oko 43.000 kn godišnje. Dodatno se u iznosu od oko 400.000 kn godišnje financiraju pretplate na baze časopisa i podataka (Amadeus-BvD, Bank Focus-BvD, Thompson Reuters-EIKON, Fina InfoBiz, Bon.hr, itd.), koje su neophodne za normalno odvijanje istraživačkog, nastavnog i stručnog rada. U cilju unaprjeđenja kvalitete rada u knjižnici tijekom 2018. godine izvršena su ulaganja u vrijednosti od oko 650.000 kn, te je izvršena sanacija vlage i uređivanje prostora za tihi rad studenata. U istom razdoblju su uređeni i novi prostori za studentske udruge (Studentski zbor, AIESEC, IMEF, klupa Sv. Dujam). U posebnom dijelu prostora knjižnice je uređen prostor za Europski dokumentacijski centar, te prostor za coworking i timski rad studenta.

Uredsko poslovanje je značajnim dijelom digitalizirano tijekom 2019. godine kada je za 31.000 kn kupljena licenca za korištenje programa Lama FMS. Kroz spomenuti se program zaprimaju i ovjeravaju ulazni računi, kao i određeni interni dokumenti (dokumenti projekata, molbe studenata, dokumenti kvalitete, itd.).

6.3. Kadrovi

Tijekom razdoblja 2013-2020 ukupan broj zaposlenika Fakulteta (bez zaposlenih na projektima) povećan je sa 118 na 121. Pritom, valja naglasiti da je udjel administrativnog/pomoćnog osoblja u ukupnom broju zaposlenih smanjen sa 32% (2013.) na 27% (2020.), odnosno za 5 postotnih poena (Slika 81). S druge strane, u istom razdoblju je ukupan broj nastavnika povećan s 80 na 88, odnosno za 10% u cilju ostvarivanja omjera nastavnika i studenata 1:30.

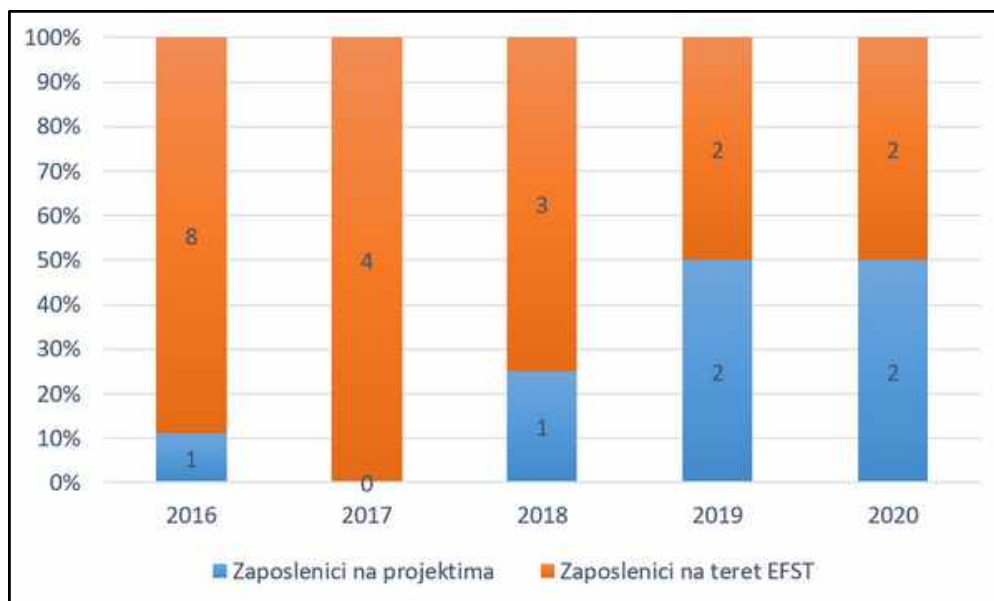
Slika 81 Kretanje strukture zaposlenika (2013-2020)



Uvid u strukturu nastavnog kadra pokazuje trend smanjenja broja asistenata/poslijedoktoranada, kojima je broj sa 30 (2013.) smanjen na samo 7 (2020.). Najveći dio smanjenja te kategorije nastavnika (-19) dogodio se u razdoblju 2014-2015, dok je najmanji broj bio 2017., samo 5 zaposlenika. Broj predavača je relativno stabilan u razdoblju analize, te se kreće u rasponu od 6 do 9 zaposlenika. Broj docenata bilježi značajan porast, što je u direktnoj vezi sa smanjivanjem broja asistenata/poslijedoktoranada, odnosno napredovanjima nakon doktorata. Najveći porast broja docenata je vidljiv 2014. i 2015., te je u te dvije godine kumulativno ta kategorija zaposlenika povećana za 18. Vezana napredovanja uz pomak od 4-5 godina vidljiva su u narednoj kategoriji nastavnika, tj. kod izvanrednih profesora. Broj izvanrednih profesora značajnije je rastao u razdoblju 2018-2020, te je u toj kategoriji broj zaposlenika sa 7 (2013.) porastao na 28 (2020.). Broj redovitih profesora se kretao u rasponu od minimalno 21 (2013.) do maksimalno 28 (2017-2019), dok je zbog umirovljenja 2020. taj broj smanjen na 26.

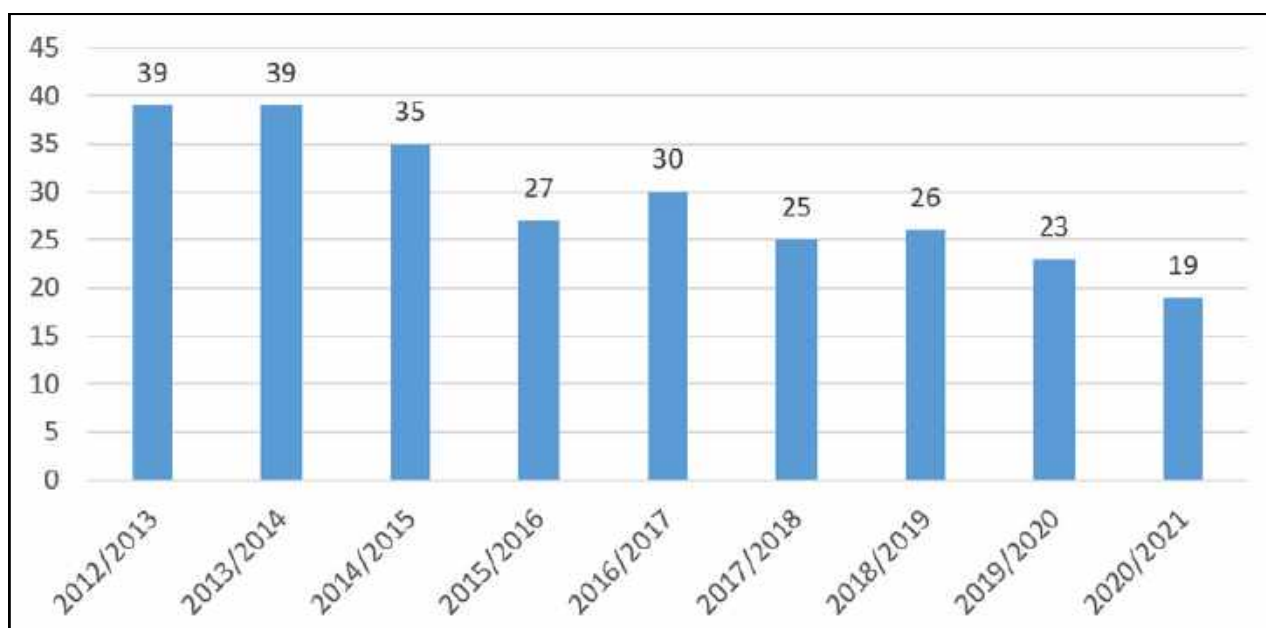
Broj zaposlenika izvan sustava COP-a, tj. na teret vlastitih prihoda Fakulteta smanjen je tijekom vremena, te je sa 8 (2016.) broj zaposlenika koji se financiraju iz vlastitih prihoda sveden na samo 2 (slika 82). Riječ je o redovitim profesorima, koji su otišli u mirovinu, a koji su ostali na 50% radnog vremena na Fakultetu. S druge strane, dva zaposlenika (na dan 31.12.2020.) se financiraju iz projekata (HKO i HRZZ). Smanjenje broja zaposlenika na teret prihoda Fakulteta rezultiralo je značajnim uštedama u segmentu trošenja vlastitih prihoda.

Slika 82 Struktura zaposlenika izvan COP-a (2016-2020)



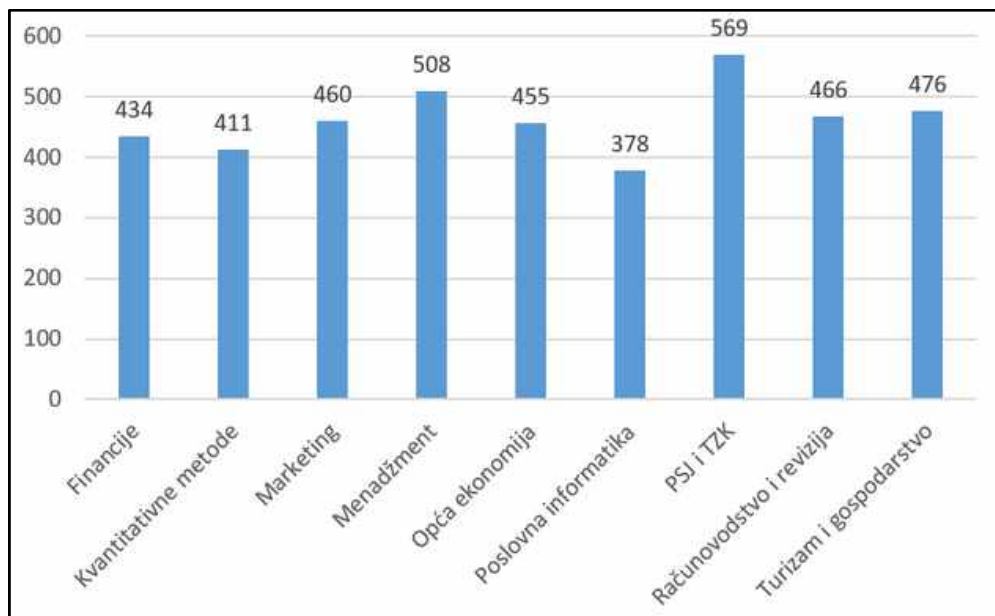
U cilju pripreme za akreditaciju AZVO-a (2018.) i postizanja omjera 1:30 Fakultet je tijekom 2015. godine zaposlio više nastavnika na teret vlastitih prihoda, te je posljedično smanjena potreba za vanjskim suradnicima u nastavi. Broj vanjskih suradnika je smanjen sa 39 (2013.) na samo 19 (2020.) (vidjeti sliku 83). Angažman vanjskih suradnika je uglavnom usmjeren na one predmete koji nisu pokriveni kadrovima Fakulteta (njemački i talijanski jezik, sociologija, nautički turizam, turistička geografija), dok se manji dio angažmana odnosi na predmete za koje nisu postojali vlastiti nastavni kapaciteti. Tijekom akademske godine 2019/2020. godine vanjski suradnici su odradili 2.005 radnih sati predavanja i vježbi, što predstavlja 4,7% od ukupnog broja odrađenih radnih sati u izravnoj nastavi.

Slika 83 Kretanje broja vanjskih suradnika (2013-2020)



Od akademske godine 2019/2020. Fakultet je započeo s primjenom odredbi KUZVO-a, te su sukladno novim pravilima obračunati radni sati u nastavi. Prema KUZVO pravilima prosječno nastavno opterećenje svih nastavnika po katedrama prikazuje sljedeća slika.

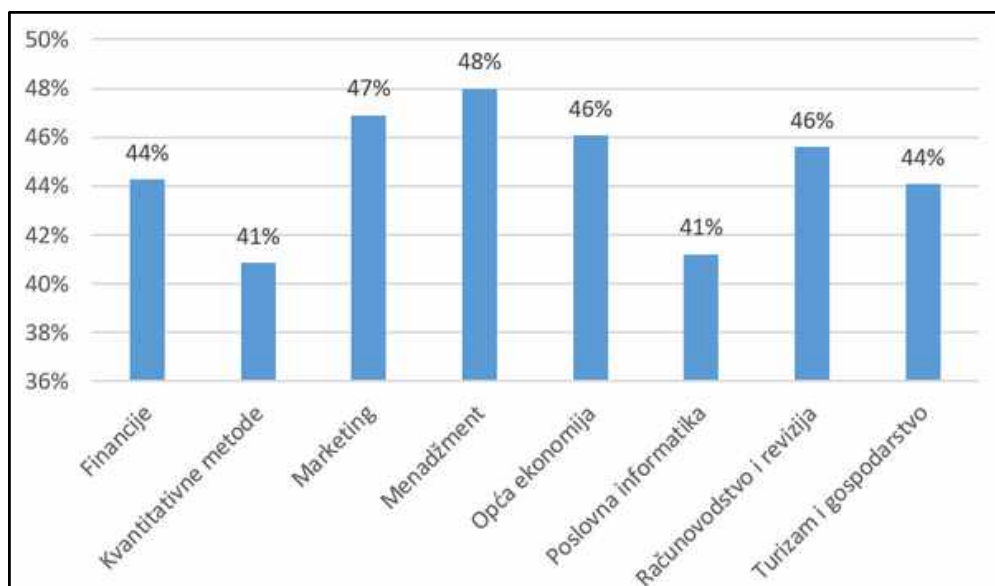
Slika 84 Prosječan broj radnih sati direktne nastave po katedrama – 2019/2020



Podatci na Slici 84 pokazuju da se prosječno nastavno opterećenje (direktna nastava) u nastavi kretalo u rasponu od 378 radnih sati (Poslovna informatika) do 569 radnih sati (PSJ i TZK), dok je prosječno opterećenje na razini Fakulteta iznosilo 462 radnih sati. Odstupanja pojedinih katedri (Financije, Kvantitativne metode i Poslovna informatika) ispod prosjeka ponajprije su rezultat činjenice da su na tim katedrama značajni udjeli zaposlenih asistenata, kojima je radna norma u nastavi 50% opterećenja u odnosu na znanstveno-nastavnih zvanja. Suprotno tome, na Katedri za PSJ i TZK situacija je drugačija, prosječno opterećenje je 569 radnih sati što je posljedica zahtijeva KUZVO za 50% većim opterećenjem u nastavi u odnosu na znanstveno-nastavna zvanja.

Precizniji uvid u nastavno opterećenja zahtijeva odvojenu analizu za znanstveno-nastavna zvanja, asistentska zvanja i nastavna zvanja. Nastavno opterećenja znanstveno-nastavnog osoblja prikazuje slika 85, iz koje je vidljivo da se nastavno opterećenje u ukupnom radnom vremenu kreće u rasponu od 41% do 48%, dok je prosjek na razini Fakulteta 45%. U odnosu na čl. 67., st. 4. KUZVO-a može se kazati da je znanstveno-nastavno osoblje u ak. godini 2019/20. na razini fakulteta ostvarilo ciljanih 45% opterećenja u nastavi, dok su oscilacije po katedrama relativno male. Internim pravilima Fakulteta, uz uvažavanje ostalih normiranih aktivnosti pojedinačno utvrđene razlike su balansirane mentorstvima završnih i diplomskih radova.

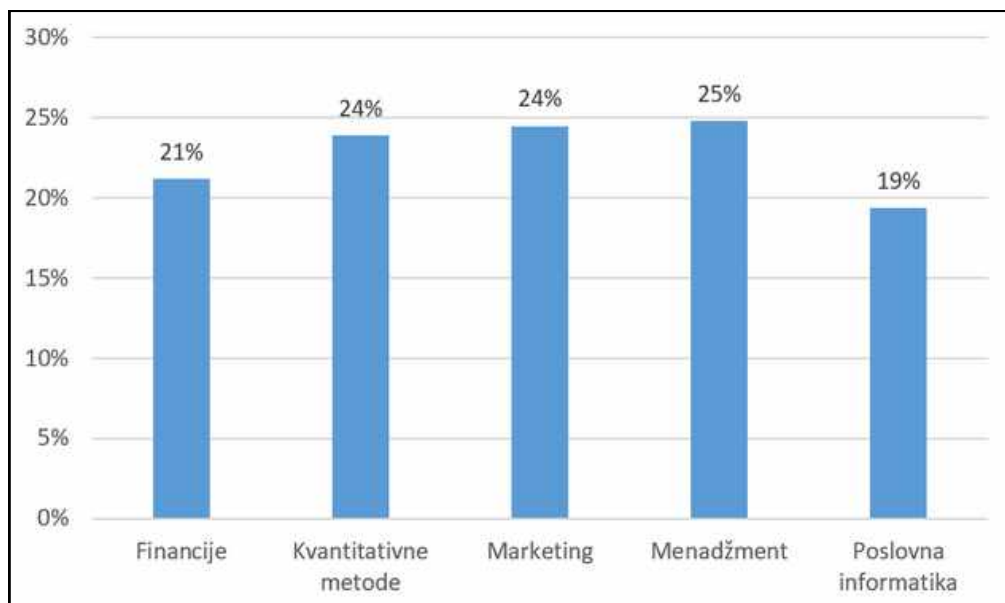
Slika 85 Prosječni udjel rada u direktnoj nastavi u ukupnom radnom vremenu - znanstveno-nastavno osoblje* - 2019/2020



*Bez članova uprave i zaposlenika na nepuno radno vrijeme

Asistenti zaposleni na Fakultetu ostvarili su prosječno nastavno opterećenje u ukupnom radnom vremenu u rasponu od 19% do 25%, dok je prosjek na razini Fakulteta 23% (Slika 86). U odnosu na čl. 67., st. 5. KUZVO-a može se kazati da su asistenti u ak. godini 2019/20. na razini fakulteta ostvarili neznatno više od ciljanih 22,5% opterećenja u nastavi.

Slika 86 Prosječni udjel rada u direktnoj nastavi u ukupnom radnom vremenu - asistenti - 2019/2020



Treća kategorija zaposlenika prema KUZVO-u su zaposlenici u nastavnim zvanjima, koji prema čl. 67., st. 7. imaju ciljni udjel od 67,5% radnog vremena u nastavi u odnosu na ukupno radno vrijeme. Zaposlenici Fakulteta u nastavnim zvanjima su u akademskoj 2019/20 u prosijeku ostvarili 50,1% radnog vremena u nastavi, odnosno 17,4 postotnih poena manje u odnosu na zahtjeve KUZVO-a.

6.4. Osvrt na infrastrukturu i materijalne resurse

Fakultet je u razdoblju 2013-2020. unatoč nepovoljnim čimbenicima iz okruženja uspio ostvariti gotovo uravnotežen poslovni rezultat, uz realizirane investicije od 7,5 mil. kn. Kriteriji AZVO-a rezultirali su smanjivanjem broja studenata i prihoda, dok su odluke Sveučilišta u Splitu rezultirala smanjivanjem prihoda i povećanjem rashoda, što je rezultiralo gubitcima u 2015. i 2016. godini. U narednom razdoblju Fakultet je kroz unutarnje racionalizacije uspio značajno smanjiti rashode, te su ostvareni pozitivni financijski rezultati. U cilju daljnjeg poboljšavanja financijske pozicije Fakulteta nužno je razvijati nove proizvode, posebice u segmentima PDS-a, CCO programa, komercijalnih projekata i EU projekata. Ovdje posebno treba istaknuti i mogućnosti financiranja koje će se otvoriti putem Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021-2026.

Iz računovodstvenih podataka o godišnjim ulaganjima te konkretnim aktivnostima uočljiva je kontinuirana privrženost Fakulteta poboljšanju infrastrukturnih i materijalnih uvjeta za odvijanje ključnih poslovnih procesa fakulteta. Za očekivati je da će se i u narednom strateškom razdoblju investicijska dinamika u ovoj sferi nastaviti i dalje, a prema uočenim potrebama i zahtjevima na godišnjoj i višegodišnjoj razini. Ovdje je bitno istaknuti i neizvjesnost u okruženju znanosti i visokog obrazovanja, a po pitanju financiranja gdje se kao potencijalne prijetnje mogu javiti sve manji obujam financijskih sredstava kojima će se financirati javna učilišta, a isto tako i povećani financijski zahtjevi od strane Sveučilišta.

Kadrovska politika je u prethodnom strateškom razdoblju bila usmjerena na povećanje broja nastavnika radi zadovoljavanja kriterija AZVO-a, a uz paralelnu racionalizaciju broja zaposlenika u potpornim službama. Napredovanja nastavnika su financirana na teret Fakulteta, dok ista nisu bila odobrena u sustavu COP-a. Nenastavnom osoblju su uredno plaćani prekovremeni sati i stimulacije, dok su nastavnicima isplaćivana nagrade za znanstvenu vidljivost. Zbog restrikcija u novom zapošljavanju starosna struktura fakulteta je pogoršana, te bi se u narednom razdoblju uz definiranje strateških smjernica studijskih programa trebala definirati i vezana strategija zapošljavanja novih asistenata.

3. STRATEŠKI OKVIR DO 2030. GODINE

Misija

Ekonomski fakultet u Splitu posvećen je kreiranju i diseminaciji znanja u polju ekonomije promoviranjem izvrsnosti u nastavnom, znanstvenom i stručnom radu njegujući pripadnost suvremenim europskim trendovima za dobrobit cijelog društva.

Vizija

Ekonomski fakultet u Splitu je regionalni lider u razvoju talenata kroz obrazovne programe, znanstvena istraživanja i promoviranje ideja, čime se unaprjeđuje blagostanje i održivost društva lokalno, nacionalno i globalno.

Vrijednosti i principi

- Izvrsnost
- Inovativnost
- Odgovornost
- Etičnost
- Otvorenost
- Održivost

Strateški ciljevi

- Obrazovanje - Obrazovanje za bolje društvo
- Istraživanje - Istraživanje za pozitivne promjene
- Društveni utjecaj - Suradnja i otvorenost za ekonomiju znanja
- Razvoj talenata - Stvaranje okruženja za razvoj potencijala

Strateški ciljevi s mjerama

1. Obrazovanje - Obrazovanje za bolje društvo

- 1.1. Uskladiti studijske programe s ciljanim društvenim potrebama.
- 1.2. Osnažiti relevantnost nastavnih programa u međunarodnom okruženju.
- 1.3. Aktivirati sinergijski potencijal razvoja zajedničkih nastavnih programa s međunarodnim partnerima i drugim visokoškolskim ustanovama u RH.
- 1.4. Osnažiti integriranost znanstvenog i stručnog rada EFST-a u studijske programe.

2. Istraživanje - Istraživanje za pozitivne promjene

- 2.1. Poticati znanstvenu izvrsnost u europskom istraživačkom prostoru
- 2.2. Unaprijeđivati znanstvenu produktivnost povećanjem broja aktivnih znanstvenika.
- 2.3. Osnažiti znanstvenu aktivnost usmjerenu na potrebe gospodarstva i društva.
- 2.4. Podržavati interdisciplinarnost, etičnost i otvorenost znanstvenog rada.

3. Društveni utjecaj - Suradnja i otvorenost za ekonomiju znanja

- 3.1. Povećati broj stručnih/komercijalnih projekata odrađenih za naručitelje iz javnog, privatnog i nevladinog sektora u RH.
- 3.2. Unaprijediti realizaciju konkurentnih programa cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih.
- 3.3. Povećati broj razvojnih i stručnih projekata financiranih iz EU fondova i drugih međunarodnih izvora.
- 3.4. Unaprijediti položaj i vidljivost među ciljanim skupinama u lokalnom, nacionalnom i međunarodnom okruženju

4. Razvoj talenata - Stvaranje okruženja za razvoj potencijala

- 4.1. Izgraditi učinkoviti digitalni sustav na razini institucije za poticanje izvrsnosti i inovativnosti u svim aspektima rada.
- 4.2. Osnaživati ljudske kapacitete utemeljeno na objektivnim i transparentnim postupcima koji uključuju vrednovanje izvrsnosti u međunarodnom okruženju i u svim aspektima rada.
- 4.3. Izgradnja sustava podrške studentima i alumnijima za razvoj karijera u međunarodnom okruženju
- 4.4. Osiguranje održivih infrastrukturnih preduvjeta za realizaciju potencijala u nastavnim, znanstvenim i stručnim aktivnostima

Strateški cilj 1:

Obrazovanje - Obrazovanje za bolje društvo

Obrazovanje je ključno za stvaranje naprednog društva. Fakultet će svoje napore usmjeriti na usklađivanje studijskih programa s društvenim potrebama, osnaživanje njihove relevantnosti u međunarodnom okruženju, aktiviranje sinergijskog potencijala kroz suradnju s međunarodnim partnerima i drugim visokoškolskim ustanovama u Hrvatskoj te integraciju znanstvenog i stručnog rada fakulteta u studijske programe. Kroz implementaciju ovog strateškog cilja, fakultet će usmjeriti napore na osuvremenjivanje i pokretanje novih studijskih programa koji će uzeti u obzir suvremene trendove u znanosti i struci, promjene u pristupu obrazovanju i kontekstu te će osnažiti nastavničke kompetencije kako bi se unaprijedile prakse u nastavi. Također, naglasak će biti na internacionalizaciji fakulteta putem izvođenja studijskih programa na engleskom jeziku, uključivanja gostujućih predavača s međunarodnim iskustvom i stjecanja doktorata suradnika na prestižnim međunarodnim institucijama. Fakultet će poticati suradnju i partnerstva s drugim visokoškolskim ustanovama u Hrvatskoj i međunarodnim partnerima kako bi se osigurala sinergija u razvoju nastavnih programa. Također, fokus će biti na povećanju broja studijskih programa financiranih iz međunarodnih izvora. Kroz ove aktivnosti, fakultet će nastojati osnažiti integraciju znanstvenog i stručnog rada u studijske programe, unaprijediti sustav društveno korisnog učenja i stručnih praksi kako bi obrazovanje fakulteta bilo usklađeno s potrebama suvremenog društva.

Mjere

- 1.1. Uskladiti studijske programe s ciljanim društvenim potrebama
- 1.2. Unaprjeđivati znanstvenu produktivnost povećanjem broja aktivnih znanstvenika.
- 1.3. Osnažiti znanstvenu aktivnost usmjerenu na potrebe gospodarstva i društva.
- 1.4. Podržavati interdisciplinarnost, etičnost i otvorenost znanstvenog rada.

1.1. Uskladiti studijske programe s ciljanim društvenim potrebama

- Osuvremeniti postojeće i/ili pokrenuti nove studijske programe (na svim razinama studija) uzimajući u obzir suvremena kretanja u znanosti i struci, metodičke i metodološke promjene u pristupu obrazovanju te promjene konteksta (ishodi učenja, učenje na daljinu, HKO, upisne kvote).
- Osnažiti nastavničke kompetencije (Povećanje informacijske, tehnološke i podatkovne pismenosti).
- Osnažiti strateško partnerstvo s predstavnicima Gospodarskog savjeta i drugim partnerskim organizacijama kroz implementaciju preporuka u nastavnim procesima.
- Uvesti sustavniji pristup prikupljanju povratnih informacija i podataka te povratne informacije i podatke o tržištu učinkovito koristiti za unaprjeđenje postojećih praksi.
- Promovirati zapošljavanje nastavnika s međunarodnim iskustvom i s relevantnih međunarodnih institucija.
- Pohađanje doktorata suradnika isključivo na renomiranim institucijama u inozemstvu.

Pokazatelji

- Udio osuvremenjenih studijskih programa u posljednje tri godine (početna vrijednost - 30%, ciljana vrijednost - 100%)
- Broj novih studijskih programa od trenutka usvajanja Strategije (ciljana vrijednost - 5)
- Udio nastavnika koji su pohađali edukacije za osnaživanje nastavničkih kompetencija u posljednje tri godine (početna vrijednost - 21%, ciljana vrijednost - 50%)
- Broj gostujućih predavanja stručnjaka iz prakse u protekloj akademskoj godini (početna vrijednost - 38, ciljana vrijednost - 85)

1.2. Osnažiti relevantnost nastavnih programa u međunarodnom okruženju

- Utemeljiti i izvoditi studijske programe na engleskom jeziku.
- Povećati broj gostujućih predavača s međunarodnim iskustvom i s relevantnih međunarodnih institucija.
- Poticati uključivanje predavača s relevantnim međunarodnim iskustvom iz prakse.
- Implementirati nove međunarodne akreditacije za studijske programe.
- Upućivanje suradnika na upis doktorata na prestižnim institucijama u inozemstvu.

Pokazatelji

- Broj studijskih programa obuhvaćenih međunarodnom akreditacijom (početna vrijednost - 2, ciljana vrijednost - 10)
- Broj studenata koji pohađaju studijske programe na engleskom jeziku (početna vrijednost - 0, ciljana vrijednost - 150)
- Broj gostujućih predavača s međunarodnim iskustvom i s relevantnih međunarodnih institucija u protekloj akademskoj godini (početna vrijednost -10, ciljana vrijednost - 20)
- Broj predavača s relevantnim međunarodnim iskustvom iz prakse u protekloj akademskoj godini (početna vrijednost - 6, ciljana vrijednost - 12)
- Udio suradnika koji su u periodu implementacije Strategije svoju obvezu upisa i pohađanja doktorskog studija realizirali na renomiranim institucijama u inozemstvu (početna vrijednost – n/a, ciljana vrijednost – 100%)

1.3. Aktivirati sinergijski potencijal razvoja zajedničkih nastavnih programa s međunarodnim partnerima i s visokoškolskim ustanovama u RH

- Pokrenuti zajedničke/združene studijske programe s međunarodnim partnerima.
- Oformiti zajedničke/združene studijske programe s drugim visokoškolskim ustanovama u RH.
- Provoditi obrazovne programe s međunarodnim partnerima i drugim visokoškolskim ustanovama u RH.
- Povećati broj studijskih programa financiranim međunarodnim izvorima financiranja.

Pokazatelji

- Broj zajedničkih studijskih programa s drugim visokoškolskim ustanovama u RH (početna vrijednost - 2, ciljana vrijednost - 5)
- Broj zajedničkih/združenih studijskih programa s međunarodnim partnerima (početna vrijednost - 0, ciljana vrijednost - 3)
- Broj studenata koji pohađaju studijske programe financirane međunarodnim izvorima financiranja (početna vrijednost – 0, ciljana vrijednost – 100)

1.4. Osnažiti integriranost znanstvenog i stručnog rada EFST-a u studijske programe

- Uskladiti studijske programe s ključnim dostignućima međunarodnih i nacionalnih znanstveno-istraživačkih projekata Fakulteta.
- Povećati broj nastavnih aktivnosti vezanih uz znanstvene, stručne i razvojne projekte u kojima sudjeluje Fakultet.
- Unaprijediti sustav društveno korisnog učenja.
- Osnažiti sustav stručnih praksi.

Pokazatelji

- Broj nastavnika financiranih iz međunarodnih i nacionalnih znanstveno-istraživačkih projekata (početna vrijednost - 2, ciljana vrijednost - 10)
- Udio studenata koji su tijekom svog studijskog programa sudjelovali u programu stručne prakse (početna vrijednost - 4,19%, ciljana vrijednost - 10%)
- Udio studenata koji su tijekom svog studijskog programa sudjelovali u programu društveno korisnog učenja (početna vrijednost - 1,50%, ciljana vrijednost - 2,25%)

Strateški cilj 2:

Istraživanje - Istraživanje za pozitivne promjene

Fakultet će poticati i promicati znanstvena istraživanja kao jedan od ključnih mehanizama za postizanje pozitivnih promjena u društvu. S tim u vezi planiran je niz mjera usmjerenih prema ostvarivanju ovog strateškog cilja, koje su usmjerene prema poticanju znanstvene izvrsnosti, unaprjeđenju znanstvene produktivnosti, osnaživanju znanstvenih aktivnosti usmjerenih na potrebe društva, te podržavanju interdisciplinarnosti, etičnosti i otvorenosti znanstvenog rada. Kroz implementaciju tih mjera, fakultet će promicati znanstvenu izvrsnost u europskom istraživačkom prostoru, poticati međunarodnu mobilnost osoblja i realizaciju znanstvenih aktivnosti putem nacionalnih i međunarodnih znanstveno-istraživačkih projekata. Također, fokus će biti na unaprjeđenju znanstvene produktivnosti kroz povećanje broja aktivnih znanstvenika i podržavanje rasta mladih istraživača te kvalitetan razvoj njihovih karijera. Fakultet će također raditi na osnaživanju znanstvene aktivnosti usmjerene prema gospodarstvu kroz poticanje prijenosa znanja i tehnologije, uspostavu alumni mreže za doktorande te promoviranje partnerstva s relevantnim subjektima iz gospodarstva. Konačno, fakultet će podržavati interdisciplinarnost, etičnost i otvorenost znanstvenog rada kroz implementaciju etičkih normi, poticanje suradnje među različitim katedrama i područjima te promoviranje otvorenosti pristupa rezultatima znanstveno-istraživačkog rada nastavnika. Ove mjere će doprinijeti ostvarivanju pozitivnih promjena kroz istraživanje i stvaranje šireg društvenog utjecaja.

Mjere

- 2.1. Poticati znanstvenu izvrsnost u europskom istraživačkom prostoru
- 2.2. Unaprjeđivati znanstvenu produktivnost povećanjem broja aktivnih znanstvenika.
- 2.3. Osnažiti znanstvenu aktivnost usmjerenu na potrebe gospodarstva i društva.
- 2.4. Podržavati interdisciplinarnost, etičnost i otvorenost znanstvenog rada.

2.1. Poticati znanstvenu izvrsnost u europskom istraživačkom prostoru

- Poticati realizaciju znanstvenih aktivnosti kroz međunarodne kompetitivne znanstveno-istraživačke projekte.
- Omogućiti i poticati dugoročnu međunarodnu mobilnost osoblja (dužu od 3 mjeseca) posebice za potrebe formalnog stjecanja doktorata na renomiranoj međunarodnoj instituciji.
- Poticati realizaciju znanstvenih aktivnosti kroz nacionalne kompetitivne znanstveno-istraživačke projekte koje uključuju i renomirane međunarodne znanstvenike.
- Osustaviti aktivnosti usmjerene na privlačenju i zapošljavanju izvrsnih znanstvenika i nastavnika koji su doktorirali i/ili imali radno iskustvo na renomiranim međunarodnim institucijama.
- Promovirati objavu radova koji ispunjavaju međunarodne kriterije znanstvene izvrsnosti.

Pokazatelji

- Broj realiziranih i aktivnih međunarodnih kompetitivnih znanstveno-istraživačkih projekata u posljednje tri godine (početna vrijednost – 10, ciljana vrijednost – 20)
- Broj realiziranih dugoročnih mobilnosti u posljednje tri godine (Početna vrijednost - 6, ciljana vrijednost – 10)
- Broj znanstvenih radova zaposlenika EFST-a nastalih u kolaboraciji s koautorima s međunarodnih institucija u zadnje tri godine) (Početna vrijednost – 20, ciljana vrijednost - 26)
- Broj radova u časopisima koji se nalaze na zadnjoj objavljenj listi „Academic Journal Guide“ te imaju dvije ili više zvjezdica, a objavljeni su u zadnje tri godine (Početna vrijednost - 9, ciljana vrijednost - 13)
- Broj znanstvenika i nastavnika koji su doktorirali i/ili imali radno iskustvo na renomiranim međunarodnim institucijama, a s kojima je Fakultet sklopio radni odnos tijekom perioda implementacije Strategije (početna vrijednost – n/a, ciljana vrijednost – 10)

2.2. Unaprjeđivati znanstvenu produktivnost povećanjem broja aktivnih znanstvenika

- Usmjeravati realizaciju znanstvenih aktivnosti kroz nacionalne kompetitivne znanstveno-istraživačke projekte
- Poticati rast broja mladih istraživača te kvalitetan razvoj karijera svih istraživača s naglaskom na korištenje dostupnih nacionalnih i međunarodnih izvora financiranja

- Promovirati redovito objavljivanje znanstvenih radova koji ispunjavaju kriterije znanstvene izvrsnosti

Pokazatelji

- Broj aktivnih i realiziranih nacionalnih kompetitivnih znanstveno-istraživačkih projekata u posljednje tri godine (Početna vrijednost – 5, ciljana vrijednost 10)
- Broj radova u časopisima koji su u prvom kvartilu (Q1) u bazi Web of Science, objavljenih u zadnje tri godine (Početna vrijednost – 7, ciljana vrijednost 10)
- Udio suradnika u ukupnoj populaciji nastavnika EFST-a (Početna vrijednost – 12%, ciljana vrijednost 18%)
- Prosječan godišnji broj radova za zadnje tri godine nastavnika EFST indeksiranih u Web of Science i Scopus bazama po kvartilima (Početna vrijednost – Q1 - 7, Q2 - 10, Q3 - 2, Q4 - 4, ciljana vrijednost Q1 - 9, Q2 - 13, Q3 - 3, Q4 - 5)
- Udio istraživača koji su u zadnje tri godine objavili radove indeksirane u Web of Science i Scopus bazama (Početna vrijednost – 84%, ciljana vrijednost - 90%)

2.3. Osnažiti relevantnost nastavnih programa u međunarodnom okruženju

- Poticati prijenos znanja i tehnologije prema gospodarstvu te društvenom poduzetništvu kroz znanstveno-istraživačke projekte.
- Uspostaviti i voditi alumni doktorskih studenata kako bi poticali razvoj karijera doktoranada u privatnom sektoru.
- Promovirati partnerstvo u istraživanjima s relevantnim subjektima iz gospodarstva i društva (privatne tvrtke, jedinice lokalne uprave i samouprave, inozemne zaklade organizacije i tvrtke).
- Razvijati znanstveno-istraživački rad kroz studentski poduzetnički inkubator.

Pokazatelji

- Broj aktivnih i realiziranih međunarodnih i nacionalnih kompetitivnih znanstveno-istraživačkih projekata u partnerstvu s predstavnicima gospodarstva i društva u protekle tri godine (Početna vrijednost – 4 , ciljana vrijednost 6)
- Broj alumni doktorskih studenata koji su završili u protekle tri godine i zaposleni su u gospodarstvu (Početna vrijednost – 7, ciljana vrijednost 11)
- Broj industrijskih doktorata u posljednje tri godine (Početna vrijednost – 0, ciljana vrijednost 3)

2.4. Podržavati interdisciplinarnost, etičnost i otvorenost znanstvenog rada

- Promovirati implementaciju etičkih normi u znanstveno-istraživačkom radu.
- Poticati interdisciplinarne i istraživačke grupe (s različitih katedri, sastavnica i iz različitih područja kroz zajedničke suradnje i projekte.
- Poticati otvorenost pristupa rezultatima znanstveno-istraživačkog rada nastavnika EFST-a.

Pokazatelji

- Broj radova dostupnih u zelenom i zlatnom otvorenom pristupu objavljenih u zadnje tri godine (Početna vrijednost - 39, ciljana vrijednost - 78)
- Broj aktivnih i realiziranih interdisciplinarnih znanstveno-istraživačkih projekata u zadnje tri godine (Početna vrijednost - 7, ciljana vrijednost - 14)

Strateški cilj 3:

Društveni utjecaj - Suradnja i otvorenost za ekonomiju znanja

Fakultet uvažava važnost suradnje s organizacijama iz različitih sektora u Hrvatskoj kako bi se ostvario povećan broj stručnih i komercijalnih projekata. Ovaj cilj obuhvaća mjere koje su usmjerene prema unapređenju realizacije konkurentnih programa cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih, povećanju broja projekata financiranih iz EU fondova i drugih međunarodnih izvora, te poboljšanju položaja i vidljivosti fakulteta među ciljanim skupinama u lokalnom, nacionalnom i međunarodnom okruženju. Kroz implementaciju ovih mjera, fakultet će raditi na unapređivanju institucionalne podrške eksterno financiranim projektima, razvijanju strateških partnerstava s predstavnicima Gospodarskog savjeta i partnerskih organizacija, te aktivnom osmišljavanju i realiz

aciji novih stručnih projekata s partnerima iz javnog, privatnog i nevladinog sektora. Osim toga, fokus će biti i na obogaćivanju ponude cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih, promoviranju priznavanja skupova ishoda učenja i poticanju uključivanja nastavnika, studenata i partnera u te programe. Fakultet će također jačati partnerstva s nacionalnim i međunarodnim institucijama radi zajedničkih prijavi projekata financiranih iz EU fondova i drugih međunarodnih izvora. Kroz te aktivnosti, fakultet će ostvariti veću vidljivost među ciljanim skupinama te poboljšati svoj položaj u lokalnom, nacionalnom i međunarodnom okruženju.

Mjere

- 3.1. Povećati broj stručnih/komercijalnih projekata odrađenih za naručitelje iz javnog, privatnog i nevladinog sektora u RH
- 3.2. Unaprijediti realizaciju konkurentnih programa cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih
- 3.3. Povećati broj razvojnih i stručnih projekata financiranih iz EU fondova i drugih međunarodnih izvora
- 3.4. Unaprijediti položaj i vidljivost među ciljanim skupinama u lokalnom, nacionalnom i međunarodnom okruženju

3.1. Povećati broj stručnih/komercijalnih projekata odrađenih za naručitelje iz javnog, privatnog i nevladinog sektora u RH

- Unaprijediti institucionalnu podršku eksterno financiranim projektima.
- Osnažiti strateško partnerstvo s predstavnicima Gospodarskog savjeta kroz zajedničke stručne projekte i aktivnosti.
- Aktivno osmišljavati i realizirati nove stručne projekte s partnerima iz javnog, privatnog i nevladinog sektora.

Pokazatelji

- Broj stručnih/komercijalnih projekata odrađenih za naručitelje iz javnog, privatnog i nevladinog sektora u RH, realiziranih u zadnje tri godine (Početna vrijednost - 7, ciljana vrijednost - 11)
- Broj nastavnika koji su vodili i/ili bili uključeni u stručne/komercijalne projekte odrađene za naručitelje iz javnog, privatnog i nevladinog sektora u RH realiziranih u zadnje tri godine (Početna vrijednost - 19, ciljana vrijednost - 29)
- Vrijednost stručnih/komercijalnih projekata odrađenih za naručitelje iz javnog, privatnog i nevladinog sektora u RH realiziranih u zadnje tri godine (Početna vrijednost - 55.698 EUR, ciljana vrijednost - 111.396 EUR)

3.2. Unaprijediti realizaciju konkurentnih programa cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih

- Obogatiti ponudu cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih.
- Promovirati priznavanje skupova ishoda učenja kroz ponudu kratkih programa djelomične kvalifikacije.
- Osnažiti strateško partnerstvo s predstavnicima partnerskih organizacija kroz provedbu programa cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih.
- Poticati i razvijati uključivanje nastavnika, studenata i partnera u programe cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih.

Pokazatelji

- Broj realiziranih programa cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih u zadnje tri godine (Početna vrijednost - 7, ciljana vrijednost - 11)
- Broj nastavnika koji su vodili i/ili bili uključeni u programe cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih u zadnje tri godine (Početna vrijednost - 43, ciljana vrijednost - 65)
- Broj međunarodnih nastavnika koji su vodili i/ili bili uključeni u programe cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih u zadnje tri godine (Početna vrijednost - 7, ciljana vrijednost - 11)

- Broj polaznika programa cjeloživotnog obrazovanja i obrazovanja odraslih u zadnje tri godine (Početna vrijednost – 93, ciljana vrijednost - 186)

3.3. Povećati broj razvojnih i stručnih projekata financiranih iz EU fondova i drugih međunarodnih izvora

- Unaprijediti institucionalnu podršku eksterno financiranim projektima.
- Osnažiti partnerstva s nacionalnim i međunarodnim institucijama kroz zajedničke prijave projekata financiranih iz EU fondova i drugih međunarodnih izvora.

Pokazatelji

- Broj nastavnika koji su vodili i/ili bili uključeni u realizaciju razvojnih i stručnih projekata financiranih iz EU fondova i drugih međunarodnih izvora u zadnje tri godine (Početna vrijednost – 52, ciljana vrijednost 78)
- Vrijednost razvojnih i stručnih projekata financiranih iz EU fondova i drugih međunarodnih izvora u zadnje tri godine (Početna vrijednost – 941.684 EUR, ciljana vrijednost 1.883.368 EUR)
- Broj osoba uključenih u potporu i realizaciji stručnih/komercijalnih projekata u zadnje tri godine (Početna vrijednost – 1, ciljana vrijednost 5)

3.4. Unaprijediti položaj i vidljivost među ciljanim skupinama u lokalnom, nacionalnom i međunarodnom okruženju

- Uspostaviti institucionalnu podršku sudjelovanju zaposlenika u nacionalnim i međunarodnim strukovnim, javnim, savjetničkim tijelima i odborima.
- Osnažiti partnerstva s nacionalnim i međunarodnim strukovnim, javnim, savjetničkim tijelima i odborima kroz zajedničko planiranje aktivnosti.

Pokazatelji

- Udio zaposlenika koji su uključeni u rad nacionalnih strukovnih, javnih, savjetničkih tijela i odbora. (Početna vrijednost – 17,07%, ciljana vrijednost 25%)
- Udio zaposlenika koji su uključeni u rad međunarodnih strukovnih, javnih, savjetničkih tijela i odbora. (Početna vrijednost – 4,07%, ciljana vrijednost 10%)
- Broj formaliziranih suradnji s nacionalnim i međunarodnim strukovnim, javnim, savjetničkim tijelima i odborima, kao i tvrtkama (Početna vrijednost – 168, ciljana vrijednost - 190)

Strateški cilj 4:

Razvoj talenata - Stvaranje okruženja za razvoj potencijala

Fakultet ističe važnost razvoja potencijala studenata i osoblja fakulteta. Ovo poglavlje se fokusira na mjere koje su usmjerene prema izgradnji učinkovitog sustava za poticanje izvrsnosti i inovativnosti, osnaživanju ljudskih kapaciteta, izgradnji sustava podrške studentima i alumnijima za razvoj karijera te osiguranju održivih infrastrukturnih preduvjeta za ostvarivanje potencijala u nastavnim, znanstvenim i stručni

m aktivnostima. Kroz implementaciju ovih mjera, fakultet će se usredotočiti na unapređenje radnih i upravljačkih procesa s naglaskom na digitalnu učinkovitost, osiguravanje digitalnih infrastrukturnih preduvjeta te inoviranje procesa podrške studentima kroz primjenu digitalnih tehnologija. Također, fakultet će raditi na unapređenju formalnih postupaka zapošljavanja i razvoju ljudskih potencijala kroz transparentnost i meritornost u popunjavanju radnih mjesta te edukaciju i mobilnost zaposlenika. Osim toga, fakultet će osigurati kontinuirano unaprjeđivanje kompetencija studenata i alumnija, poticati međunarodnu mobilnost studenata te podržavati dostupnost studiranja podzastupljenim i ranjivim skupinama. Također, fakultet će provoditi istraživanja mišljenja alumnija radi identifikacije njihovih potreba za razvojem karijera. U pogledu infrastrukture, fakultet će se usredotočiti na racionalno upravljanje imovinom, poboljšanje uvjeta studiranja te promoviranje zelenih praksi u svim aspektima rada. Kroz ove aktivnosti, fakultet će stvoriti poticajno okruženje za razvoj potencijala studenata i osoblja te osigurati da se njihovi talenti i ambicije maksimalno iskoriste u međunarodnom okruženju.

Mjere

- 4.1. Izgraditi učinkoviti sustav za poticanje izvrsnosti i inovativnosti u svim aspektima rada institucije
- 4.2. Osnažiti ljudske kapacitete utemeljene na objektivnim i transparentnim postupcima koji uključuju vrednovanje izvrsnosti u međunarodnom okruženju i u svim aspektima rada
- 4.3. Izgradnja sustava podrške studentima i alumnijima za razvoj karijera u međunarodnom okruženju kroz Centar za razvoj karijera
- 4.4. Osigurati održive infrastrukturne preduvjete za realizaciju potencijala u nastavnim, znanstvenim i stručnim aktivnostima

4.1. Izgraditi učinkoviti sustav za poticanje izvrsnosti i inovativnosti u svim aspektima rada institucije

- Osnaživanje radnih i upravljačkih procesa s posebnim naglaskom na digitalnu učinkovitost.
- Unaprjeđenje funkcionalnosti i održivosti sustava posvećeno ostvarivanju strateških ciljeva institucije.
- Osiguranje digitalnih infrastrukturnih preduvjeta za provedbu studijskih programa te realizaciju znanstvene i stručne djelatnosti.
- Inovirati procese podrške studentima (kao što je uvođenje sustava digitalno potpisanih vjerodajnica i digitalno potpisanih potvrda).

Pokazatelji

- Broj zaposlenika koji su prošli edukaciju za korištenje novih digitalnih alata i platformi od trenutka implementacije Strategije (Početna vrijednost – 30, ciljana vrijednost - 80)
- Broj realiziranih integracija u nacionalne i međunarodne informacijske sustave od trenutka implementacije Strategije (Početna vrijednost – 0, ciljana vrijednost - 3)
- Broj digitalno potpisanih vjerodajnica i digitalno potpisanih potvrda od trenutka implementacije Strategije od trenutka implementacije Strategije (Početna vrijednost – 0, ciljana vrijednost - 500)

4.2. Osnažiti ljudske kapacitete utemeljene na objektivnim i transparentnim postupcima koji uključuju vrednovanje izvrsnosti u međunarodnom okruženju i u svim aspektima rada

- Unaprijediti formalne postupke prilikom zapošljavanja novog osoblja koji će obuhvaćati razne aspekte, kao što su organizacijska kultura, poželjan stil poučavanja, detaljan opis posla, očekivani rezultati znanstvenog istraživanja te fokus na internacionalizaciju.
- Razvijati ljudske potencijale kroz transparentnost i meritornost u popunjavanju svih radnih mjesta te edukaciju i međunarodnu mobilnost zaposlenika radi usvajanja novih iskustava, znanja i kompetencija posebno temeljeno na korištenju kompetitivnih nacionalnih i međunarodnih izvora financiranja

Pokazatelji

- Udio zaposlenika koji su uspješno pohađali edukacije s ciljem usvajanja novih znanja i kompetencija u zadnje tri godine (Početna vrijednost – 50%, ciljana vrijednost - 70%)

- Udio zaposlenika koji su kroz programe mobilnosti usvajali nova iskustva, znanja i kompetencije u posljednje tri godine (Početna vrijednost – 40%, ciljana vrijednost - 50%)
- Broj međunarodnih ili istaknutih domaćih nagrada ili priznanja za znanstveni, nastavni ili stručni rad u zadnje tri godine (Početna vrijednost – 19, ciljana vrijednost – 25)
- Udio suradnika koji su u periodu implementacije Strategije upisali i završili doktorski studij na renomiranim institucijama u inozemstvu u ukupnom broju suradnika koji su istom periodu upisali i završili doktorski studij (početna vrijednost - n/a, ciljana vrijednost - 100%)

4.3. Izgradnja sustava podrške studentima i alumnijima za razvoj karijera u međunarodnom okruženju kroz Centar za razvoj karijera

- Osigurati kontinuirano unaprjeđivanje transverzalnih i radno relevantnih kompetencija studenata i alumnija.
- Poticati međunarodnu mobilnost studenata.
- Aktivno podržavati dostupnost studiranja podzastupljenim i ranjivim skupinama kao i uključivanje studenata u sportske, kulturno-umjetničke, humanitarne i društvene aktivnosti.
- Provoditi ispitivanje mišljenja i identificirati potrebe alumnija za razvoj karijera.

Pokazatelji

- Broj korisnika/polaznika aktivnosti i programa pod ingerencijom Centra za razvoj karijera u zadnje tri godine (Početna vrijednost – 0, ciljana vrijednost 500)
- Broj edukativnih programa organiziranih za studente i/ili alumnije koji nisu dio studijskih programa u zadnje tri godine (Početna vrijednost – 63, ciljana vrijednost - 70)
- Udio studenata koji su bili na međunarodnoj mobilnosti u posljednje tri godine po studiju (Sveučilišni prijediplomski studiji – početna vrijednost - 1% - ciljana vrijednost - 2%, Sveučilišni diplomski studiji – početna vrijednost - 8%, ciljana vrijednost 12%)

- Broj studenata koji su ostvarili pravo na priznavanje ECTS bodova uslijed izvannastavnih aktivnosti u posljednje tri godine (Početna vrijednost – 21, ciljana vrijednost - 32)

4.4. Osigurati održive infrastrukturne preuvjete za realizaciju potencijala u nastavnim, znanstvenim i stručnim aktivnostima

- Racionalno upravljati imovinom i unaprijedit prostorni standard i opremljenost kako bi se osigurali uvjeti za razvoj institucije.
- Unaprjeđivanje uvjeta studiranja kroz osiguranje kvalitete studentske infrastrukture („co-study“ prostori, pristup bazama podataka i literaturi itd.).
- Promoviranje zelenih praksi u svim aspektima rada.

Pokazatelji

- Udio prihoda usmjeren na osiguravanje infrastrukturnih preuvjeta u zadnje tri godine (Početna vrijednost – 4,86%, ciljana vrijednost - 5%)
- Ocjena zadovoljstva studenata infrastrukturom fakulteta (Početna vrijednost - 4.33, ciljana vrijednost - iznad 4)
- Ocjena zadovoljstva zaposlenika infrastrukturom fakulteta (Početna vrijednost - 3.93, ciljana vrijednost - iznad 4)
- Udio utroška električne energije iz obnovljivih izvora (Početna vrijednost - 0, ciljana vrijednost - 30%)

4. AKCIJSKI PLAN DO KRAJA MANDATNOG RAZDOBLJA 2021.-2024.

Aktivnosti	Nositelji	Rok	Pokazatelj
Izraditi cjeloviti prijedlog reforme prijediplomskih i diplomskih sveučilišnih studijskih programa Fakulteta	Radna skupina, Uprava, Fakultetsko vijeće, Katedre	Rujan 2024.	Prezentacija cjelovitog nacрта prijedloga prijediplomskih i diplomskih sveučilišnih studijskih programa Fakulteta
Izraditi cjeloviti prijedlog poslijediplomskog sveučilišnog (doktorskog) studija pod nazivom: Primijenjena ekonomija i Poslovna ekonomija (engl. PhD in Applied Economics and Business)	Radna skupina, Uprava, Fakultetsko vijeće, Katedre	Rujan 2024.	Pripremljen elaborat za poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij pod nazivom: Primijenjena ekonomija i Poslovna ekonomija (engl. PhD in Applied Economics and Business)
Izraditi i usvojiti elaborat združenog diplomskog studija Sustainable management of Organizations (TURQUOOOISE)	Projektni tim, Uprava, Fakultetsko vijeće (širi saziv)	Rujan 2024.	Pripremljen elaborat za združeni diplomski studij Sustainable management of Organizations (TURQUOOOISE)
Promovirati aktivnosti koje doprinose dostizanju standarda za EFMD programsku akreditaciju, kao i poticati sustavniji pristup u ispunjavanju standarda za AACSB Business akreditaciju i stvaranje preduvjeta za EQUIS akreditaciju	Uprava, Fakultetsko vijeće, Katedre, Stručne službe	Rujan 2024.	Usvojen godišnji izvještaj o napretku po područjima preporučenih unaprjeđenja prema EFMD akreditaciji za prijediplomski studij Poslovne ekonomije Pokretanje inicijalnog postupka za AACSB Business akreditaciju

Poticati uključivanje gostujućih predavača s međunarodnim iskustvom i s relevantnih međunarodnih institucija	Katedre, Uprava, Fakultetsko vijeće	Kraj ljetnog semestra 2023./2024.	Broj gostujućih predavača s međunarodnim iskustvom i s relevantnih međunarodnih institucija u akademskoj godini 2023./2024. (početna vrijednost - 10, ciljana vrijednost - 13)
Poticati uključivanje gostujućih predavača s međunarodnim iskustvom iz prakse	Katedre, Uprava, Fakultetsko vijeće	Kraj ljetnog semestra 2023./2024.	Broj predavača s relevantnim međunarodnim iskustvom iz prakse u akademskoj godini 2023./2024. (početna vrijednost - 6, ciljana vrijednost - 8)
Upućivanje suradnika na stjecanje doktorata na renomiranim institucijama u inozemstvu	Katedre, Uprava, Fakultetsko vijeće	Rujan 2024.	Udio suradnika koji su u ak. godini 2023./2024. svoju obvezu upisa dokorskog studija realizirali na renomiranim institucijama u inozemstvu (početna vrijednost - n/a, ciljana vrijednost - 100%)
Upućivanje suradnika koji su prije ak. godine 2023./2024. upisali doktorat i nastavnika na dugoročne mobilnosti u inozemstvo	Katedre, Uprava, Fakultetsko vijeće	Rujan 2024.	Broj suradnika koji su prije ak. godine 2023./2024. upisali doktorat i nastavnika koji su u ak. godini 2023./2024. boravili više od mjesec dana u poduzećima ili na visokim učilištima u inozemstvu (početna vrijednost - n/a, ciljana vrijednost - 5)

Poticati realizaciju znanstvenih aktivnosti kroz međunarodne kompetitivne znanstveno-istraživačke projekte	Katedre, Uprava, Fakultetsko vijeće	Rujan 2024.	Broj ugovorenih znanstvenih kompetitivnih nacionalnih ili međunarodnih projekata u ak. godini 2023./2024. (početna vrijednost – n/a, ciljana vrijednost – 2)
Promovirati partnerstvo u istraživanjima s relevantnim subjektima iz gospodarstva i društva (privatne tvrtke, jedinice lokalne uprave i samouprave, inozemne zaklade organizacije i tvrtke).	Katedre, Uprava, Fakultetsko vijeće	Rujan 2024.	Broj ugovorenih i realiziranih suradnji s relevantnim subjektima iz gospodarstva i društva u ak. godini 2023./2024. (privatne tvrtke, jedinice lokalne uprave i samouprave, inozemne zaklade organizacije i tvrtke). (početna vrijednost – n/a, ciljana vrijednost – 10)
Poticati otvorenost pristupa rezultatima znanstveno-istraživačkog rada nastavnika EFST-a	Katedre, Uprava, Fakultetsko vijeće	Rujan 2024.	Broj radova dostupnih u zelenom i zlatnom otvorenom pristupu objavljenih u ak. godini 2023./2024. (Početna vrijednost –n/a, ciljana vrijednost - 14)
Razvoj novih (kraćih) programa cjeloživotnog obrazovanja prilagođenih potrebama ciljanih skupina	Katedre, Uprava, Fakultetsko vijeće, CCO	Rujan 2024.	Broj predmeta dostupnih kroz ljetne škole, razlikovne programe i CCO (Početna vrijednost –n/a, ciljana vrijednost - 15)

Implementacija Informacijskog sustava visokih učilišta (ISVU)	Uprava, Studentska referada, Informatička služba	Ljetni semestar 2023./2024.	Realizacija aktivnosti vezanih za studente u ISVU sustavu (realizirana tri ispitna roka uz podršku ISVU)
Implementacija poslovno-informacijskog sustava PANTHEON-a	Uprava, Dekanat, Računovodstvo, Informatička služba	Ljetni semestar 2023./2024.	Aktivacija poslovno-informacijskog sustava PANTHEON (podržani najmanje procesi robno-materijalno poslovanje i obračun plaća i drugih dohodaka)
Implementacija fotonaponske elektrane od 166 kW	Uprava, Fakultetsko vijeće, Tehnička služba	Rujan 2024.	Ugovoren projekt izrade fotonaponske elektrane od 166 kW
Potpomagati i organizirati aktivnosti za potrebe unaprjeđivanja transverzalnih i radno relevantnih kompetencija studenata i alumnija	Katedre, Uprava, Fakultetsko vijeće, Studentski poduzetnički inkubator, Studenti	Rujan 2024.	Broj realiziranih aktivnosti/programa/projekata kojima se unaprjeđuju transverzalne i radno relevantne kompetencije studenata i alumnija u ak.godini 2023./2024. (Početna vrijednost -n/a, ciljana vrijednost - 11)

<p>Osvremljena informatička oprema za potrebe održavanja nastave</p>	<p>Uprava, Dekanat, Informatička služba</p>	<p>Veljača 2024.</p>	<p>Broj dvorana („Info Lab-ovi“) opremljenih novim računalima u ak. godini 2023./2024. (Početna vrijednost -n/a, ciljana vrijednost - 2)</p>
<p>Osigurana infrastruktura za izradu i produkciju audio/video sadržaja</p>	<p>Uprava, Dekanat, Informatička služba</p>	<p>Travanj 2024.</p>	<p>Broj opremljenih studija u ak. godini 2023./2024. (Početna vrijednost -n/a, ciljana vrijednost - 1)</p>

