



Prejeto	18 -07- 2012	Priloge
Sign.znak	Številka zadeve	Vredn.:
205	6033-80/2012/9	

Poročilo o vlogi za podaljšanje akreditacije univerzitetnega študijskega programa prve stopnje Ekonomske in poslovne vede

Skupina strokovnjakov v sestavi izr. prof. dr. Andreja Cirman (predsednica), Bastian Baumann (član) in Erazem Bohinc (član) je dne 30.5. in 1.6.2012 obiskala Ekonomsko-poslovno fakulteto Univerze v Mariboru. Na osnovi opravljenega evalvacijskega obiska in skladno z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov poroča o naslednjih opažanjih:

Vpetost v okolje (27. člen)

Fakulteta jemlje vpetost v okolje zelo resno. V viziji opredeljuje svojo vlogo v okviru neposrednega in širšega okolja. Te vidike upošteva tudi znotraj postavljenih strateških ciljev, brez da bi obenem zanemarila relativno konkurenčno okolje, ki mu je fakulteta izpostavljena.

Fakulteta ima mnogo neformalnih stikov z različnimi podjetji, ki so relevantni tako za opravljanje strokovne prakse, kot tudi spremljanje razvoja poslovnih kompetenc in veščin, ki naj bi jih diplomant imel. Področje strokovne prakse je profesionalno organizirano, študentom je na voljo široka institucionalna podpora.

Fakulteta ohranja stike s svojimi diplomanti in uporablja vprašalnike za pridobivanje informacij o njihovem kariernem razvoju. Smiselno bi bilo razmisliti o bolj sistematični uporabi informacij s strani diplomantov tudi za spremembe študijskega programa in njegovih vsebin.

Dobre stike z zaposlovalci bi bilo smiselno bolje institucionalizirati, strukturirati in formalizirati, da bi zagotovili dolgoročen pristop, konsistenten in koherenten na fakulteti kot celoti. To bi bilo mogoče uporabiti tudi za nadaljnje izboljšanje uporabe informacij iz trga dela za popravke kurikulumu in strateški razvoj. Prav tako je to dodaten potencial za vključevanje v skupne raziskovalne projekte aplikativne narave.

Fakulteta bi morda želela tudi razmisliti, kako poleg jasne pozicije v Sloveniji in drugih državah jugovzhodne Evrope, ustvariti in nadalje razviti tudi bolj razlikujočo vlogo v srednjevzhodni Evropi.

Priporočila:

- Zagotoviti sistematično in strukturirano uporabo informacij, pridobljenih s strani diplomantov, v povezavi s spremembami kurikulumu;
- Razviti bolj institucionaliziran sistem dialoga z zaposlovalci diplomantov pri spremembah kurikulumu, pri strateških razvojnih vprašanjih in izkoriščanju možnosti za skupne raziskovalne projekte;
- Razmisliti o strategiji vloge fakultete v drugih državah srednjevzhodne Evrope.

Delovanje visokošolskega zavoda (28. člen)

Ekonomsko-poslovna fakulteta UM ima javno dostopno vizijo in poslanstvo institucije. Na letni ravni pripravlja letni program dela, v okviru priprave katerega postavijo postavlajo in revidirajo predhodno postavljene dolgoročne cilje in obenem postavijo kratkoročne cilje za leto izdelave načrta. Proces se prične z analizo okolja in glavnimi analizami, izvedenimi s pomočjo vprašalnikov (zaposljivosti, anket študentov), nadaljuje v okviru kateder in se zaključi s sprejetjem na senatu i poslovodnem odboru. Za razliko od javno objavljene vizije in poslanstva, ključni strateški cilji niso javno objavljeni.

Institucija izkazuje jasno organiziranost skladno s Statutom Univerze v Mariboru, njena organiziranost je razvidna tudi na spletnih straneh fakultete. V mnogih svojih procesih in odločitvah je fakulteta odvisna od Univerze v Mariboru. Organigram fakultete je objavljen na internetnih straneh. Študenti so vključeni v organe odločanja na fakulteti.

Fakulteta izkazuje ustrezno znanstveno dejavnost, ki je zabeležena v SICRIS. Informacije o znanstvenih objavah na spletnih straneh se naslanjajo na bibliografsko bazo Cobiss, medtem ko so pri strokovnih referencah podatki na internetnih straneh pedagogov pomanjkljivi.

Visokošolski sodelavci in učitelji so aktivni v številnih domačih in mednarodnih raziskovalnih projektih. Projekti so iz različnih znanstvenih področij in se povezujejo tudi s študijskimi vsebinami. Fakulteta ima v podporo znanstveno raziskovalnemu delu razvito sodelovanje z več domačimi in tujimi institucijami.

Za potrebe praktičnega usposabljanja ima fakulteta razvito mrežo institucij, v katerih njihovi študenti opravljajo študijsko prakso. Zaradi množičnosti študija (posledično mentorjev iz prakse), se preverja zgolj njihova primernost z vidika izobrazbe in ustreznosti delovnega mesta z vidika možnosti ustreznega prenašanja znanja v prakso. Mentorji iz prakse so s postopkovnikom prakse seznanjeni tudi pisno, študent pa ima obenem tudi mentorja na fakulteti.

Fakulteta z raziskavami sproti spremlja zaposlitvene potrebe regije, v kateri se diplomanti zaposlujejo, kakor tudi izvaja ankete pri delodajalcih in ankete o zaposljivosti diplomantov. Delodajalci ocenjujejo kompetence diplomantov kot ustrezne, deloma opažajo le primanjkljaj v veččinah študentov (soft skills). Na pobudo študentov je bil razvit tudi Karierni center, ki skrbi tudi za dodatne delavnice predvsem s področja razvoja poslovnih veščin, vendar bi kazalo, glede na izraženo mnenje zaposlovalcev, razmisliti o večji vključenosti študentov v pridobivanje teh veščin tudi znotraj predmetnika. Fakulteta ne spremlja doseganja učnih ciljev na ravni diplomantov programa.

Ugotovitve:

Prednosti:

- Dolgoletna tradicija
- Regionalno zelo uveljavljena izobraževalna institucija
- Znanstveno-raziskovalna dejavnost mednarodno uveljavljena in podprta s široko partnersko mrežo
- Mednarodne akreditacije kot gonilo k stalnem napredku v kakovosti

- Spremljanje zaposlitvenih potreb in zaposlovanja diplomantov
- Tesna vpetost v regionalno poslovno okolje

Pomanjkljivosti:

- Pomanjkanje sistematičnega vključevanja delodajalcev v oblikovanje programov, izboljševanje kakovosti programov in pri oblikovanju strateških smernic fakultete
- Vodje strokovnih služb so vključene zgolj v izvajanje, ne pa tudi v oblikovanje strategije
- Odsotnost etičnega kodeksa, upoštevajoč, da je etičnost poudarjena vsebina v viziji fakultete
- Pomanjkanje sistematičnega pridobivanja poslovnih veščin pri študentih

Kadri (29. člen)

Ekonomsko-poslovna fakulteta ima ustrezno kadrovsko strukturo z zaposlenimi s polno zaposlitvijo na instituciji. Visokošolski sodelavci in učitelji so udeleženi v mednarodni mobilnosti tako na pedagoškem delu, kot tudi s sodelovanjem v mednarodnih znanstveno-raziskovalnih projektih. Zaposleni imajo veljavne habilitacije pridobljene s strani Univerze v Mariboru, njihove reference odgovarjajo področjem njihovega pedagoškega udejstvovanja. Podporne službe s polno zaposlenimi kadri zagotavljajo ustrezno podporo delovanju zavoda. Zaposleni v referatu in tajništvo kateder ob dobro razviti informacijski podpori zagotavlja ustrezno razpoložljivo in učinkovito podporo pedagoškemu procesu. Sestava senata odraža zastopanost prisotnih študijskih področij.

Ugotovitve:

Prednosti:

- Stabilna kadrovska struktura s 100% redno zaposlenih učiteljev in podpornimi sodelavci
- Visoka kvalificiranost na raziskovalnem in izobraževalnem področju
- Dostopnost učiteljev
- Dobra strokovna podpora strokovnih sodelavcev

Pomanjkljivosti:

- Razmerje med številom študentov in izobraževalnih kadrov je za slovenske razmere normalno, v mednarodnem merilu pa relativno neugodno
- Smiselno bi bil večji poudarek na stalnem in sistematičnem pedagoškem usposabljanju visokošolskih učiteljev

Študenti (30. člen)

a) Povezanost načrtovanih vpisnih mest in potreb po diplomantih

Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru prilagodi število vpisnih mest glede na rezultate opravljenih analiz in glede na dosedanje zanimanje za ta študij. Fakulteta analizira zanimanje za študij s tem, da pripravlja informativne dneve in obiske srednjih šol.

b) Svetovalna služba

Svetovalna služba je vzpostavljena in glede na ugotovljeno dejansko stanje deluje zgledno. Na fakulteti delujeta tudi mednarodna pisarna in karierni center, vzpostavljen pa je tudi sistem uvajalnega tutorstva, ki nudi pomoč študentom prvih letnikov.

V skladu z zakonom je urejeno tudi priznavanje znanj, spretnosti in veščin na drugih visokošolskih zavodih.

c) Redna zaposlitev v referatu/podporni službi za študente

Delovna mesta v referatu/podporni službi so zapolnjena z redno zaposlenimi podpornimi delavci.

d) Vključevanje študentov v znanstveno raziskovalnem delu

Študentom je omogočeno vključevanje v znanstveno raziskovalno delo. Študenti se vključujejo v v znanstveno raziskovalno delo preko najrazličnejših projektov, kot je Primerjalna analiza relativnih cen v Sloveniji (CRP), Projekt »BSH Nazarje 2010 – Razvoj gnetilca za testo za kuhinjski aparat MUM4«, Projekt »Kovinarstvo Bučar 2011 – Priprava in izvedba marketinških aktivnosti za vstop na novo tržišče«, Projekt »Gorenje 2011 – Razvoj vgradnih pečic (Built-in ovens) premium razreda za evropsko tržišče«, Marketinški semafor, Študentsko marketinško dirko, Laboratorij eksperimentalne ekonomije.

e) Praktično usposabljanje

Praktično usposabljanje je za študente organizirano. Fakulteta ima o organiziranju študentskih praks sklenjen sporazum s Štajersko gospodarsko zbornico in pa individualne dogovore z Vilkoograd d.o.o.; Almont d.o.o.; Štajerles trade d.o.o.; Rimljan d.o.o.; Hagspiel d.o.o.; Gores d.o.o.; Dom prihodnosti d.d.; Pavčnik d.o.o.; STRUC MUTA kmet. mehanizacija d.o.o.; PAM Fliper d.o.o.; Firmus d.o.o.; Maksim d.o.o.; GHIP, d.o.o.; Unior d.d.; MOM d.o.o.; Termoelektrarna Šoštanj d.o.o.; Gradis BP Maribor d.o.o.; Apis-Vita d.o.o.; TISM d.o.o.; M PLUS d.o.o.; Turizem in gostinstvo Smogavc; AJM okna-vrata-senčila d.o.o.; PJP d.o.o.; LACARA d.o.o.; Flora d.o.o.; Abrasiv Muta d.o.o.; Inter diskont d.o.o.; RM Plus, podjetje za raziskave in marketing d.o.o.; Prva finančna agencija d.o.o.; Terraplant svetovanje in proizvodnja d.o.o.; Kadrin d.o.o.; Xenox d.o.o.; Javno komunalno podjetje Radlje ob Dravi d.o.o.; Toledo d.o.o.; Viribus Unitis d.o.o.; HAAS DOM d.o.o.; Naftna družba HORIZONT d.o.o.; Moga družba za urejanje okolja d.o.o.; Alba d.o.o.; Fima projekti d.o.o.; DELTA - IN d.o.o.; Vitakraft Hobby program d.o.o.; Tukano d.o.o.;

f) Organiziranost študentov in vključevanje v upravljanje zavoda

Na fakulteti deluje Študentski svet in Društvo študentov EPF UM. Študenti sodelujejo v vseh organih EPF UM in stalnih komisijah senata - Komisija za študijske zadeve, Komisija za

znanstveno-raziskovalne zadeve in Komisija za ocenjevanje kakovosti, kjer študenti sodelujejo tudi pri pripravi samoevalvacijskega poročila kot enakovredni člani.

g) Kakovost izobraževanja in zbiranje podatkov (študentske ankete in druge oblike zbiranja podatkov; analize prehodnosti, povprečne dolžine študija; objava rezultatov)

Fakulteta zbira in analizira podatke z anketiranjem študentov. Fakulteta tudi ustrezno analizira prehodnost študentov po programih in njihov povprečni čas študija. Rezultati analiz so objavljeni v samoevalvacijskem poročilu. Študenti so v vrednotenju in posodabljanju izvajanja študijskih programov vključeni tako, da so enakovredni člani Komisije za kakovost, svoje predloge pa lahko podajajo preko Študentskega sveta.

Ugotovitve:

Prednosti:

- Praktično usposabljanje je po navedbah študentov dobro organizirano
- Študenti imajo veliko različnih možnosti za vključevanje v znanstveno-raziskovalno delo

Pomanjkljivosti:

/

Materialne razmere (31. člen)

a) Ustreznost prostorov in opreme ter dokazila o lastništvu ali najemu

Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru izkazuje, da ima za izvajanje svoje dejavnosti zagotovljene primerne prostore in opremo. Večina predavalnic je opremljena s sodobno informacijsko tehnologijo, brezžičnim dostopom do interneta za študente in profesorje (omrežje Eduroam). Tudi računalniške učilnice so opremljene s sodobno informacijsko opremo, študenti pa imajo na razpolago tudi računalnike, ki se nahajajo na hodnikih. Predavalnice so prav tako primernih velikosti glede na potrebe. Ustrezno je število sanitarij.

b) Prilagoditve potrebam študentov s posebnimi potrebami

Prostori in oprema so delno prilagojeni potrebam študentov s posebnimi potrebami. V prostorih fakultete na Razlagovi ulici 14, se lahko pojavi težava z gibalno oviranimi študenti, saj ni dvigala, ki bi jim omogočil dostop do višjih nadstropij. V prostorih na Razlagovi ulici 20, pa je dvigalo namenjeno prav uporabi gibalno oviranim študentom. Prav tako je dobro poskrbljeno za dostop do knjižnice na Razlagovi ulici 20, kjer je na voljo posebno dvigalo nameščeno ob stopnicah.

c) Zadostni finančni viri

Financiranje je zagotovljeno v okvirih, ki omogočajo normalno delovanje fakultete.

d) IKT

Informacijsko - komunikacijska tehnologija, s katero razpolaga fakulteta je sodobna, omogoča ustrezno podporo raziskovalnemu, pedagoškemu, strokovnemu, svetovalnemu in drugemu delu. Poskrbljeno je za seznanjanje uporabnikov s sodobno opremo. Število računalnikov, ki jih vzdržuje 1 strokovni delavec je relativni veliko - okvirno 350 računalnikov na enega strokovnega delavca.

e) Knjižnica v zavodu in ustrezen dostop do ustreznega študijskega gradiva

Knjižnica v zavodu je odlično založena in ima dostop do najrazličnejših podatkovnih baz, ki študentom omogočajo kakovosten študij. Študentom je vedno na voljo vso predpisano obvezno gradivo (vsaj kot čitalniški izvod). Uporabniki so delovanje knjižnice pohvalili, pojavlja pa se potreba po večjem številu čitalniških sob.

Ugotovitve:

Prednosti:

- Dobro založena knjižnica
- Sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija

Pomanjkljivosti:

- Dostop do predavalnic gibalno oviranim študentom

Zagotavljanje kakovosti (32. člen)

Fakulteta se zaveda dejstva, da je zagotavljanje kakovosti ključno za nadaljnje izboljšanje univerze. Velik pomen daje zunanjemu zagotavljanju kakovosti, ki se dokazuje z mednarodnimi akreditacijami na področju ekonomije. Prav tako dobro deluje tudi notranji sistem zagotavljanja kakovosti, kljub temu pa so na določenih področjih še možnosti za izboljšanje.

Sistem študentskih evalvacij je dobro vzpostavljen in se kot samoevalvacijski sistem konsistentno izvaja na letni ravni. Samoevalvaciji sledi širok nabor sledečih aktivnosti (follow-up activities). Vendar pa so te sledeče aktivnosti po precej neformalne narave in bi jih bilo smiselno v večji meri institucionalizirati. Vzpostaviti bi bilo potrebno jasnejši sistem spremljanja izvajanja samoevalvaciji sledečih aktivnosti, ki bi omogočal zaokrožitev zanke kakovosti.

Navedeno bi od fakultete zahtevalo sprejetje specifične strategije zagotavljanja kakovosti in vzpostavitev jasnih politik in postopkov. V kolikor Univerza v Mariboru tovrstne strategije ne bo sprejela, fakulteta ne bi smela oklevati pri razvoju lastne strategije.

Proces izvajanja vprašalnikov za študente v delu, ki ni povezan s posameznimi predmeti, bi lahko postal boljše vzpostavljen postopek. Omeniti je potrebno, da fakulteta izvaja vprašalnik o obremenitvi študentov in z njegovo izvedbo bi bilo smiselno nadaljevati, da se lahko jasno oceni obremenitev pri posameznih predmetih ter generalno prilagodi predmete in učne načrte. Nadalje, fakulteta naj nadaljuje z izvajanjem vprašalnikov, usmerjenih na zaposlene na univerzi.

Vendar pa bi se fakulteta morala odločiti za objavo vseh analiz, povezanih z rezultati vprašalnikov, saj slednje narekuje dodatno mero odgovornosti do ustanoviteljev in družbe kot celote.

Fakulteta mora razviti višjo stopnjo osveščenosti glede Evropskih standardov in meril zagotavljanja kakovosti (European Standards and Guidelines for Quality Assurance, ESG). Oceniti mora, v kolikšni meri že sledi standardom 1.1. do 1.7. in nadaljevati z njihovim vpeljevanjem. Vsebinsko ESG bi bilo smiselno širiti kar se da široko znotraj fakultete.

Priporočljivo bi tudi bilo, da bi fakulteta oblikovala strategijo razvoja kulture kakovosti v okviru šole kot celote, vključno z aktivnostmi in spodbudami za vse zaposlene.

Priporočila:

- Zagotoviti bolj institucionalizirano in formalizirano obliko mehanizmov, ki izhajajo iz samoevalvacije, skupaj z jasnim sistemom nadzora nad procesi, ki sledijo samoevalvaciji;
- Razviti jasno strategijo zagotavljanja kakovosti ter s tem povezanih politik in postopkov na fakulteti;
- Nadaljevati z uporabo raznovrstnih vprašalnikov, skupaj s celovitim pristopom k njihovi analizi in z objavo rezultatov analiz;
- Razviti večjo stopnjo poznavanja ESG in zagotoviti široko diseminacijo ESG po vsej fakulteti;
- Razviti strategijo spodbujanja razvoja kulture kakovosti znotraj fakultete.

Organizacija in izvedba izobraževanja – študijski programi

Študijski program je ustrezno strukturiran, vsebuje sodobne vsebine, ki se sprotno prilagajajo. Vsebine in načini izvajanja študijskega programa so sestavni del procesa samoevalvacije na fakulteti. Na osnovi zbranih anketnih rezultatov, opravljenih intervjujev in drugih relevantnih vhodnih informacij se odvija razprava v okviru kateder. Predlogi in mnenja kateder zbira Komisija za ocenjevanje kakovosti in se odražajo v aktivnostih za izboljšanja kakovosti in letnem delovnem načrtu, sprejetem s strani fakultetnega senata. Vsebina študijskega programa je s strani zaposlovalcev ocenjena kot relevantna, zaznan je bil le določen primanjkljaj v razvitosti poslovnih veščin pri diplomantih Ekonomsko-poslovne fakultete. Strokovna praksa je smiselno vključena v program in ustrezno prispeva h kompetencam diplomantov.

Študenti so o spremembah programov celovito in pravočasno obveščeni.

Fakulteta podpira mobilnost študentov tako z vidika ustreznega predhodnega sklepanja sporazuma o priznavanju kreditnih točk, pridobljenih v tujini, kot tudi njihove ustrezne priprave na izkušnjo študija v tujini. Število študentov programa, ki se je v zadnjem letu udeležilo izmenjave je 46.

Ugotovitve:

Prednosti:

- Dobro strukturiran program s sodobnimi vsebinami.

- Pogosto vključevanje gostov iz gospodarstva v študijski proces.
- Prenašanje izkušenj pedagogov iz naslova znanstveno raziskovalnega in strokovnega dela na študente

Pomanjkljivosti:

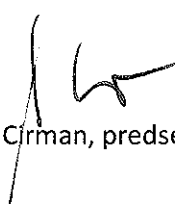
- Večji poudarek na sistematičnem razvijanju poslovnih veščin za vse študente
- Večje vključevanje vsebin trajnostnega razvoja v vsebine predmetov, upoštevajoč vizijo fakultete.
- Premalo spodbud, da bi se slovenski študenti priključili izvajanju predmetov skupaj z Erasmus študenti (možnost internacionalizacije doma).
- Pravica do osemkratnega pristopa na izpit (čeprav za fakulteto utemeljena na ravni statuta Univerze v Mariboru) je neprimerljiva s prakso kakovostnih poslovnih šol.

Sklepne ugotovitve skupine strokovnjakov ob izvedeni zunanji evalvaciji Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru

Programi Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru in njihovo izvajanje je v skladu s standardi in dobro prakso na področju poslovnega izobraževanja. Skupina strokovnjakov ni našla pomembnih odstopanj med ugotovitvami skupine strokovnjakov in zahtevami, predpisanimi z Merili za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov. Ugotovljene manjše pomanjkljivosti predstavljajo dodaten prostor za nadaljnje izboljševanje kakovosti zavoda in njegovih programov in evalvacijska skupina priporoča Ekonomsko-poslovni fakulteti nadaljnje izboljšanje z odpravo navedenih pomanjkljivosti.

Maribor, 1.6.2012

Skupina strokovnjakov:


Dr. Andreja Cirman, predsednica


Bastian Baumann, član


Erazem Bohinc, član

Priloga: Originalno poročilo tujega evalvatorja, g. Bastiana Baumanna, v angleškem jeziku (poglavji Vpetost v okolje in Zagotavljanje kakovosti)

1. Integration with the environment

The faculty takes the integration with the environment very seriously. It identifies its role within both the immediate and broader environment in its mission. It also picks up on these aspects within its strategic goals, without neglecting the fairly competitive environment it is exposed to.

The faculty has ample informal contacts with different businesses, which are both relevant to student internships and the monitoring of competences and skills graduates should possess. The area of student internships is professionally organised and students find wide institutional support.

The faculty stays in touch with its graduates and uses questionnaires to stay informed about their career paths. It might also consider a more systematic use of the information provided by graduates for curricula reforms.

The good links with employers should become more institutionalised, structured and formalised in order to guarantee a long-term approach that is consistent and coherent throughout the faculty. This might be used to improve further the input from the labour market in terms of curricula reforms and strategic development. Furthermore, there is also further potential to engage in joint research projects of an applied nature.

The faculty might also want to consider how to more clearly distinguish and therefore further develop its role in Central Eastern Europe, next to its clear role in the whole of Slovenia and other countries of South-East Europe.

Hence the following recommendations are proposed:

- Ensure a systematic and structured use of feedback from graduates especially in relation to curricula reforms
- Develop a more institutionalised system of dialogue with employers for curricula reforms, strategic development questions as well as for the further exploitation of joint research projects
- Consider a strategy for the faculty's role in other countries of Central-Eastern Europe

2. Quality Assurance

The faculty is aware of the fact that quality assurance is vital for improving the university further. It places great emphasis on external quality assurance, which is evidenced by international accreditation in the area of economics. Also, the internal system of quality assurance is functioning well. However, there are some areas for further improvement.

The system of student evaluations is very well established, as is the self-evaluation system, which is applied consistently on an annual basis. Also, a wide range of follow-up activities to the self-evaluation is in place. But these follow-up mechanisms are of a rather informal nature and should be more institutionalised. A clearer system of monitoring the follow-up should be installed that facilitates a closed quality loop.

This would require that the faculty adopts a specific strategy for quality assurance and establishes clear policies and procedures. If the University of Maribor is not going to adopt them, the faculty should not hesitate to develop them on its own.

The questionnaires for students in the area not related to individual courses could also become a more established procedure. It is noteworthy that the questionnaires about student workload are undertaken and the faculty should continue using them in order to clearly evaluate the workload for individual courses and be able to make adjustments to the courses and the syllabus generally. Furthermore, the faculty should continue with its questionnaires directed at staff of the university. However, the faculty should decide to publish all analysis of the results, as this provides further accountability measures towards funders and society at large.

The faculty needs to develop a stronger awareness of the European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG). It should assess the extent to which it is already following standards 1.1 to 1.7 of the ESG and implement them further. The faculty should disseminate information about the ESG as widely as possible throughout the faculty.

It would also be advisable that the faculty would develop a strategy on how to foster the development of a Quality Culture within the whole faculty, including all members of staff by specific activities and incentives.

Hence the following recommendations are proposed:

- Ensure that the follow-up mechanisms to the self-evaluations have a more formalised and institutionalised format, including a clear system of monitoring the follow-up process
- Develop a clear strategy for quality assurance and associated policies and procedures for the faculty
- Continue the use of different questionnaires, including a coherent approach for their analysis as well as the publication of the analysis
- Develop greater awareness of the European Standards and Guidelines for Quality Assurance and wide dissemination about them throughout the faculty
- Develop a strategy on how to foster the development of a quality culture within the faculty