

Reforma visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini

Prioriteti za menadžment integriranog univerziteta

Council of Europe
European Commission



Conseil de l'Europe
Commission européenne

August 2005.

Zajednički
projekat 2003. - 2005.
Modernizacija upravljanja
i rukovođenja univerziteta u BiH

Impressum

Savjetnici Evropske asocijacije univerziteta:

Prof. dr. Fuada Stanković, profesor ekonomije na univerzitetu Novi Sad, Srbija i Crna Gora. Bivši rektor univerziteta Novi Sad (od 2001. do 2004. godine).

Prof. dr. Ivan Ostrovský, Prorektor Comenius univerziteta u Bratislavi, Slovačka Republika.

David Crosier, viši savjetnik u odjelu za razvoj strategije, Evropska asocijacija univerziteta, Belgija.

Tim projekta Vijeća Evrope:

Karen Roberts
Nedim Vrabac

Prevod:

Amira Sadiković

Grafički dizajn:

Alma Hrasnica

Izdano:

Septembar 2005.

Štampa:

Arka Press, Sarajevo

Copyright © 2005

Council of Europe

Council of Europe
European Commission



Conseil de l'Europe
Commission européenne

Council of Europe

Fra Grge Martića 2/1,
71000 Sarajevo
Bosnia and Herzegovina
Tel.: +387 33 264 360
Fax: +387 33 233 937
E-mail: coe.sarajevo@coe.int

European Commission

Delegation to Bosnia and Herzegovina

Dubrovačka 6, 71000 Sarajevo
Bosnia and Herzegovina
Tel.: +387 33 666 044
Fax: +387 33 666 037
E-mail: delegation-bih@cec.eu.int

Ovaj dokument je izrađen uz finansijsku pomoć Evropske unije. Stavovi izneseni u njemu ne mogu se ni na koji način smatrati odrazom zvaničnog mišljenja Evropske unije.

Sadržaj

Predgovor Evropske Komisije	6
Predgovor Vijeća Evrope	7
Zajednički projekat Evropske komisije i Vijeća Evrope "Modernizacija rukovodnih i upravljačkih sposobnosti univerziteta u BiH"	8
Nastanak preporuka prioriteta za menadžment integrisanog univerziteta	10
1. Reforma nastavnih planova i programa	12
2. Upravljanje ljudskim resursima	14
3. Napredovanje studenata, mogućnost zapošljavanja i razvoj karijere	16
4. Istraživački rad	18
5. Internacionalizacija	20
Preporučena literatura	22

Predgovor

Ambasador Michael B. Humphreys

Šef delegacije Evropske komisije u Bosni i Hercegovini



Zajednički projekat Evropske komisije i Vijeća Evrope postavio je temelje za reformu visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Ovaj projekat je prvi korak na dugom putu reforme visokog obrazovanja kao i obrazovnog sektora u cijeloj zemlji.

Ja sam osobito zadovoljan osjećajem vlasništva nad reformom koji su izrazili vodeći akteri u reformi i posvećenošću toj reformi.

Bosna i Hercegovina se obavezala principima Bolonjskog i Lisabonskog procesa i sveprisutnije je shvatanje da će trebati još podrške u naporima da se približi Evropskom akuis na putu pripreme za eventualnu integraciju u Evropsku Uniju. Znatat broj inicijativa u ovom pravcu je već poduzet u ovom projektu. Univerzitetski obrazovani mladi ljudi iz ove zemlje koji su investirali vrijeme, energiju i sredstva da bi došli do diploma zaslužuju puno priznanje svojih napora kako u svojoj zemlji tako i u inostranstvu.

Evropska Komisija će i dalje pratiti ovaj proces ali pokretačka snaga treba dolaziti iz Bosne i Hercegovine.

Ja čestitam svima koji su učestvovali u ovom projektu na njihovom dinamizmu i profesionalizmu, i ubijeđen sam da je bez obzira na sve poteškoće pred vama, Bosna i Hercegovna na pravom putu u bolju budućnost za mlade ljude i naravno za sve u ljude u ovoj zemlji.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Michael B. Humphreys', written in a cursive style.

**Gabriele Mazza**

Vijeće Evrope
Generalni direktor Odjela za školsko,
vanškolsko i visoko obrazovanje

Visoko obrazovanje u cijeloj Evropi prolazi kroz dalekosežne reforme u sklopu Bolonjskog procesa. U Bosni i Hercegovini je taj izazov čak i veći nego na drugim mjestima. Upravo zato su Evropska komisija i Vijeće Evrope udružili snage da ovaj proces učine uspješnim. U sklopu zajedničkog projekta "Modernizacija rukovodnih i upravljačkih struktura univerziteta u BiH", pomažemo visokoškolskim ustanovama i političkim vlastima BiH u zajedničkoj izradi praktičnih sredstava za provedbu potrebnih reformi.

Možda je najjači efekat ovog projekta to što je po prvi put ponuđen forum u kojem su svi bh. univerziteti mogli zajedno analizirati svoje probleme i graditi sredstva i perspektivu za strateški razvoj svojih institucija.

Ove objedinjene preporuke prioriteta u menadžmentu univerziteta u BiH su pravo takvo zajedničko sredstvo, koje su kroz seriju radionica izradili osoblje i studenti svih univerziteta u BiH, i pomogli univerzitetima da otpočnu sa konstruktivnom diskusijom o pitanjima koja su svima zajednička. Želim da čestitam svima koji učestvuju u ovoj teškoj, ali uspješnoj operaciji, kao prvo, učesnicima radionica iz BiH.

U isto vrijeme, našu zahvalnost upućujem međunarodnim ekspertima koji su pomagali i usmjeravali ovaj proces: prof. dr Fuadi Stanković, prof. dr Ivanu Ostrovskom i g. Davidu Crosieru iz Evropske univerzitetske asocijacije.

Želim odati priznanje i Evropskoj komisiji, čija je velikodušna finansijska i politička podrška omogućila ovaj projekat. Na kraju, ali ne i najmanje bitno, želim kazati koliko cijenim izuzetan rad mojih kolega u projektnom timu Vijeća Evrope, gđi Karen Roberts i g. Nedimu Vrapcu.

Vijeće Evrope i Evropska komisija i dalje su riješeni da pomažu reformu visokog obrazovanja u BiH. Nadamo se da će ovaj radni dokument potaći sve pojedince i aktere uključene u reformu visokog obrazovanja u BiH da odgovore na izazove koje postavlja Bolonjski proces.

Zajednički projekat Evropske komisije i Vijeća Evrope "Modernizacija rukovodilačkih i upravljačkih spособnosti univerziteta u BiH avgust 2003. - oktobar 2005.

Bolonjski proces, kojem je BiH pristupila u septembru 2003. godine, služi kao okvir reforme u cijeloj Evropi. Njime se naznačavaju koraci potrebni za stvaranje Evropskog područja visokog obrazovanja, za uvođenje osiguranja kvaliteta, i unaprjeđenje mobilnosti i mogućnosti zapošljavanja svršenih evropskih diplomanata, na taj način osiguravajući konkurentnost evropskog visokog obrazovanja u svjetskim razmjerama.

Pred Bosnom i Hercegovinom su dalekosežne promjene. One traže zajedničko djelovanje ne samo samih univerziteta, već i političkih i upravnih vlasti zaduženih za visoko obrazovanje.

Univerziteti Bosne i Hercegovine zajednički su se obavezali na ovaj proces reforme i pokušavaju ugraditi principe definirane Bolonjom - da bi postali punopravni članovi Evropskog područja visokog obrazovanja.

Ovaj proces omogućen je u okviru zajedničkog projekta Vijeća Evrope i Evropske komisije pod nazivom "Modernizacija rukovodnih i upravljačkih sposobnosti univerziteta u BiH".

Prvi korak ovog projekta omogućio je institucionalnu analizu svakog univerziteta u Bosni i Hercegovini, zajedno sa Evropskom univerzitetskom asocijacijom. Ovakva analiza kolega rezultirala je sveobuhvatnim pregledom trenutnog stanja na univerzitetima u Bosni i Hercegovini, te preporukama za prioritete u procesu transformacije.

U drugom koraku, ove su preporuke dovele do serije mjera podrške za razvoj sredstava i institucija za provedbu reforme:

1. uspostava Rektorske konferencije BiH u proljeće 2005. godine, kao nezavisne krovne organizacije svih bosanskohercegovačkih univerziteta, koja će koordinirati institucionalne reforme, savjetovati nadležne vlasti u vezi sa okvirnim uslovima za visoko obrazovanje, i predstavljati univerzitete iz BiH u međunarodnim visokoškolskim tijelima i mrežama. Rektorska konferencija je uspješno ustanovljena.
2. uspostava budućeg BiH ENIC centra (u saradnji sa Austrijskom agencijom

za razvoj) u junu 2005. godine, kao centra koji će davati relevantne informacije o priznavanju kvalifikacija iz Bosne i Hercegovine i drugih zemalja.

3. izrada prototipa statuta za integrirane bh. univerzitete - završena u junu 2005. - u skladu sa evropskim trendovima i u očekivanju zakonskih propisa za integraciju univerziteta koji postaju jedinstveno pravno lice. Svi univerziteti su u komisiju za izradu nacрта delegirali svoje predstavnike i podržali konačni rezultat njenog rada.
4. serija obuka za rukovodioce i osoblje svih univerziteta u BiH, u vezi s pitanjima institucionalnog menadžmenta u pripremi sveobuhvatne strategije institucionalnog razvoja.

Ova publikacija pripremljena je da bi se i drugima ponudila ključna pitanja i rješenja razmatrana na obukama iz menadžmenta, te da bi se potakla šira diskusija koja će za osnov koristiti četiri radionice održane u sklopu zajedničkog projekta Evropske komisije i Vijeća Evrope.

Nastanak preporuka prioriteta za menadžment integrisanog univerziteta

Preambula

Ovu publikaciju treba čitati kao praktični priručnik koji se, u sažetom obliku, bavi ključnim pitanjima univerzitetskog menadžmenta, razmatranih tokom serije seminara obuke iz menadžementa. Cilj mu nije da da jednostavne odgovore na duboko ukorijenjene probleme, te ga, shodno tome, treba čitati kritički, u kontekstu debate cijelog univerziteta o ukupnom procesu visokoškolske reforme.

Prioriteti za menadžment integrisanog univerziteta

Tokom svih seminara obuke sa predstavnicima univerziteta u BiH, razrada prioriteta i sredstava za djelotvorno i kvalitetu okrenuto rukovođenje univerzitetima otpočela je sagledavanjem identificiranih problema.

Nezadovoljavajući okvirni uslovi bili su uvijek prisutno i dominantno pitanje: fragmentiranost na svim nivoima društva - zakonski propisi, direktive, vlasti i, što je najvažnije, fragmentiranost samih univerziteta - u kombinaciji sa političkim zasvojem koji blokira bilo kakav razvoj na državnom nivou, uključujući i prijeko potrebni državni Okvirni zakon o visokom obrazovanju.

Bez obzira na to što su ovakve okolnosti u okruženju frustrirajuće i za pojedince i za ustanove, bosanskohercegovački univerziteti odlučni su u tome da idu naprijed sa reformama. Sve je veća svijest o tome da je malo zakonskih prepreka koje mogu spriječiti reforme koje pokreću i iznutra podržavaju sami univerziteti.

Sve veća sopstvena inicijativa univerziteta i traži i zaslužuje praktičnu podršku, a sami univerziteti moraju između sebe koordinirati reforme, da bi održali kompatibilan i otvoren visokoškolski sistem u BiH.

U tom kontekstu, seminari iz menadžmenta bili su i samoocjenjivanje koje su obavljali predstavnici univerziteta, a cilj im je, u isto vrijeme, bio da ključnom osoblju uključenom u rukovođenje univerzitetom daju podršku i usmjerenje.

Najznačajniji institucionalni nedostaci koje su identificirali sami učesnici su:

- nedostatak upravljanja ljudskim resursima,
- nezadovoljavajuće napredovanje studenata,
- nedostatak međunarodnih kontakata i saradnje,
- premalo akademskog istraživanja,
- odsustvo istraživačkih strategija, prioriteta i poticaja,

- nedostatak pažnje prema istinskim potrebama onih koji uče,
- nedostatak "orijentacije ka klijentu" u pogledu saradnje sa zainteresiranim stranama i lokalnom zajednicom, uključujući njegovanje vještina, sposobnosti i relevantnih znanja koja omogućavaju zapošljavanje,
- zastarjelo shvatanje nastavnog plana i programa i studijskih programa, kao i pristupa nastavi i učenju,
- odsustvo dugoročne institucionalne vizije i realnog srednjoročnog i dugoročnog planiranja,
- odsustvo djelotvornog nadzora na univerzitetima,
- odsustvo institucionalne i pojedinačne odgovornosti za očigledne nedostatke,
- odsustvo kohezivnog identiteta univerzitetske zajednice među osobljem i studentima,
- neodgovarajuća starosna struktura nastavnog osoblja,
- tamo gdje postoji, kultura kvaliteta razvijena na nivou fakulteta, umjesto na cijelom univerzitetu,
- nemotivirano i profesionalno stagnantno administrativno osoblje,

- zastario menadžerski pristup (npr. u prikupljanju i korištenju podataka)

Poglavlja koja slijede daju kratki pregled prijedloga učesnika za unaprjeđenja, pretaču ih u pokazatelje učinka i predlažu različite nivoe i/ili univerzitetska tijela za unaprjeđenje i provedbu tih indikatora.

Preduslov za takvo unaprjeđenje je da univerzitet nađe načina da odredi ciljeve:

- Senat se mora složiti da postoji određeni problem i za njega preuzeti odgovornost.
- Senat mora odrediti neposredne ciljeve, postaviti strateške ciljeve, i odrediti relevantne pokazatelje učinka.
- Senat mora postaviti godišnje ciljeve za period od nekoliko godina, pratiti ih i sistematično podržavati njihovu provedbu, kroz razvoj i nadzor relevantnih pokazatelja učinka.

Sljedeća poglavlja ukazuju na najznačajnija pitanja koja treba obraditi. Ne mogu se, s druge strane, tretirati kao alat za "hitni popravak" konkretnih institucionalnih nedostataka vezanih za menadžment.

1. Reforma nastavnih planova i programa

Bolonjski zahtjevi pred Bosnu i Hercegovinu postavljaju izuzetne izazove. Dok provodi reforme kakve su u toku u cijeloj Evropi, BiH mora i da nadoknadi specifične nedostatke svog visokoškolskog sistema ukorijenjene u skorijoj historiji: njena politička i ekonomska transformacija i zaostavština ratom razorenog društva.

Međutim, Bolonjski proces u isto vrijeme predstavlja jedinstvenu priliku da se odgovori na taj zadatak, jer pruža sveobuhvatan koncept i sredstva za sistematičnu reformu planova i programa. Usmjerenje ka značaju visokog obrazovanja za društvo, ka ishodima učenja i razvijanju sposobnosti, predstavljaju ključ reforme planova i programa, i kasnijeg razvoja studijskih programa.

Konkretna provedba, s druge strane, sadrži cijeli spektar uzajamno povezanih problema, kao što su nedostatak sveobuhvatnog okvira na nivou cijele zemlje, ili zajedničkih institucionalnih smjernica koje bi omogućile da pojedinačni univerziteti imaju kompatibilne pristupe. Dok je politički okvir još uvijek predmet pregovora, univerziteti u BiH bave se svojim odgovornostima i počeli su sa provedbom reformi planova i programa komatibilnih sa Bolonjom.

Primijećeni problemi

- Postoji vrlo malo vrhunskih programa.
- Ponuđeni programi studija i nastavni

planovi i programi određeni su postojećim i ograničenim nastavnim kapacitetima, umjeto da za cilj imaju zadovoljavanje potreba onih koji uče.

- Uvođenje sistema sa tri ciklusa i ECTS-a izloženo je riziku da postane tehnička operacija reorganizacije postojeće prakse, umjeto da identificira i uvede relevantne ishode učenja kao nastavni cilj.
- Novouvedene strukture studija izložene su riziku da variraju od univerziteta do univerziteta, čak i od fakulteta do fakulteta.
- Ponekad transformacija studijskih programa traži dodatne nastavne kapacitete da se pokriju predmeti za studente "starih" i "novih" programa.

Od presudnog značaja za reformu nastavnih planova i programa je da se unaprijede koordinacija i koherentnost, posebno tako što će se osigurati da rektorat i senat nadgledaju i upravljaju tim složenim procesom.

Kao nevladina organizacija svih bosanskohercegovačkih univerziteta, novoustanovljena Rektorska konferencija BiH ima značajnu ulogu u ovom procesu, kroz razvijanja modela bolonjskih struktura za cijelu zemlju i izdavanje relevantnih smjernica (npr. u vezi sa dužinom ciklusa studija), osiguravajući time da pojedinačni univerziteti imaju kompatibilan pristup.

Cilj

- Izraditi ili prilagoditi izjave o misiji univerziteta relevantne za njihov "proizvod".
- Ponovo osmisliti i definirati svrhu nastavnih planova i programa (prije nego što se pristupi reformi) u skladu sa izjavom o misiji univerziteta.
- Postaviti prioritete za studijske programe, a kasnije i za reformu nastavnih planova i programa, u skladu sa zahtjevima tržišta rada i u skladu sa ljudskim resursima dostupnim na univerzitetu.
- U nove programe uvesti mehanizme osiguranja i praćenja kvaliteta.
- Uspostaviti fakultetske radne grupe da rade na zajedničkom okviru koji će provoditi fakulteti. Koordinacija rektorata i senata.
- Uvesti ECTS na cijelom univerzitetu (bez pojedinačnih rješenja pojedinačnih fakulteta)
- Interno osiguranje kvaliteta na nivou univerziteta, uključujući studentske ocjene kvaliteta.
- Vanjsko osiguranje kvaliteta, uključujući profesionalni kvalitet svršenih studenata.
- Stvoriti planove i programe okrenute ka onome ko uči, što uključuje:
 - programe koji vode do sposobnosti (umjesto pamćenja činjenica),
 - racionaliziran sadržaj predmeta (do dužine od jednog semestra),
 - fleksibilni programi sa opcionim predmetima (u većem broju),
 - interdisciplinarni, međuodsječki / međufakultetski programi (u većem broju),
 - pismeni ispiti (u većem broju),
 - manje grupe orijentirane na rješavanje problema,
 - razvijanje generičkih vještina (usmeno, pismeno, informacione tehnologije, jezik, komunikacija, timski rad),
 - vještine vezane za datu disciplinu.

Predloženi pokazatelji učinka

- Uporedivi planovi i programi unutar BiH - posebno u istim disciplinama (nadzor Rektorske konferencije).
- Ispravna upotreba ECTS-a i dodatka diplomu (nadzor Rektorske konferencije).
- Planovi i programi uporedivi sa drugim evropskim univerzitetima (dodatak diplomu).
- Zajednički programi sa drugim stranim univerzitetima.

Moguća sredstva

- U reformi planova i programa koristiti iskustva izvana.

2. Upravljanje ljudskim resursima

Inicijalno je projekat jedan od četiri seminara posvetio napredovanju osoblja. U toku samoocjenjivanja je postalo jasno da je ovo pitanje potrebno sagledati iz šire perspektive - rukovođenje ljudskim resursima, i za akademsko i za neakademsko osoblje.

Primijećeni problemi

- Odsustvo upravljanja ljudskim resursima na nivou univerziteta, posebno na centralnom nivou, kao što je rektorat.
- Tradicionalan pristup prikupljanju i korištenju podataka u vezi sa ljudskim resursima.
- Nedostatak vizije, inicijative i motivacije kod menadžmenta.
- Previše se izgovora daje za nepoduzimanje inicijative (nizak stepen autonomije, nedostatak finansijskih sredstava, ovisnost o vanjskim akterima, nepostojanje zakonskog okvira, itd.).
- Nema usmjerenja za akademsko osoblje u pogledu onoga što se od njih očekuje.
- Nepostojanje sistema nagrađivanja za dobar učinak u radu.
- Nedostatak internacionalnog i internacionalno kvalificiranog akademskog osoblja.

S pozitivne strane, neki univerziteti izradili su strategije na institucionalnom, ili na nižem nivou. Međutim, mnogima od njih

provedba tek predstoji, a tamo gdje je već u praksi - obično na nivou fakulteta ili niže - nije prihvaćena na cijelom univerzitetu.

Inicijativa i realno ostvarive smjernice za koherentno upravljanje ljudskim resursima moraju doći iz centralnog tijela univerziteta, tj. rektorata ili senata, uz definiciju ciljeva, pokazatelja učinka i sredstava kojima će se oni ostvariti, ali i uz osiguravanje provedbe tako što će se zadaci delegirati i pratiti njihov napredak.

Cilj

- Izgraditi viziju budućih ljudskih resursa i kapaciteta univerziteta - kao otvoren univerzitet, sa dinamičnim, dobro povezanim i mlađim osobljem, stabilne starosne strukture, itd.
- Objasniti konkretne odgovornosti svih univerzitetskih nivoa - univerzitet, fakultet, odsjek/katedra.
- Identificirati pokazatelje učinka, odrediti ciljeve za njihovo unaprjeđenje, i odlučiti kojim će se mjerama graditi željene interne sposobnosti.
- Izgraditi sistem djelotvornog upravljanja informacijama, koji omogućava izradu strateških politika rada i odlučivanje.

Predloženi pokazatelji učinka

U vezi sa:

- vanjskom eksponiranosti

- univerzitetskog osoblja,
- međunarodnom eksponiranosti univerzitetskog osoblja,
- informacionim tehnologijama i znanjem jezika,
- podrške univerziteta onima koji uče i samom procesu učenja (umjesto čisto tradicionalne nastave),
- internacionalnim osobljem,
- internom uporedbom učinka akademskog i neakademskog osoblja različitih organizacionih jedinica.

Moguća sredstva

- Ustanoviti ured za ljudske resurse na centralnom univerzitetskom nivou (sa precizno određenim poslovima, zadacima i nadležnostima).
- Postaviti ciljeve za narednih pet godina - i za sam ured i za univerzitet u cijelini.
- Uspostaviti minimalne standarde za profesionalne akademske nivoe i učinak u istraživačkom radu i nastavi.
- Uvesti i voditi internu reviziju i ocjenjivanje (na osnovu pokazatelja učinka i postavljenih ciljeva).
- Uvesti sredstva za sistematičnu univerzitetsku podršku za osoblje i unaprjeđenje učinka (mogućnost obuke, specijalni fond za mlađe akademske radnike).
- Uvesti plaćanje na osnovu opterećenja i poticaj za dobar učinak (npr. univerzitetske šeme za plate, bonuse i nagrade).
- Smanjiti dupliciranje funkcija na nivou fakulteta.
- Ograničiti odsustvovanje nastavnog osoblja (kad predaje na drugim univerzitetima) i druge aktivnosti koje su u sukobu sa interesima univerziteta.

3. Napredovanje studenata, mogućnost zapošljavanja i razvoj karijere

Univerzitet ima ulogu u obrazovanju ljudi po konceptu cjeloživotnog učenja. Ako on ne preuzme na sebe ovakav obrazovni zadatak i ne odgovori na zahtjeve tržišta rada, akademski stepeni i karijera brzo će početi gubiti svoju vrijednost za društvo. Svaka ustanova mora pažljivo razmisliti o onome što se dešava na tržištu rada i o potrebi da formalno i neformalno saraduje sa poslodavcima.

Primijećeni problemi

- Kruti i zastarjeli studijski programi i nastavne metode,
- sporo napredovanje studenata, velik broj odustajanja tokom ispita i dug period studiranja,
- univerzitet nema osjećaj institucionalne odgovornosti za nezadovoljavajuće napredovanje studenata,
- nedostatak praktične nastave i obuke vezane za rad,
- slabi mehanizmi akademske i neakademske podrške,
- nimalo ili nedovoljno učešća studenata u odlučivanju, ocjenjivanju nastave i službama za podršku studentima,
- (velik broj upisanih i) nezadovoljavajući omjer nastavnik-student,
- nema praćenja napredovanja studenata na nivou univerziteta, malo podrške za studente sa teškoćama, nema praćenja nakon diplomiranja,
- nekonzistentan/netransparentan sistem šolarina.

Vođeni odgovornošću ustanove za uspjeh studenata u akademskom radu i nakon njega, rektorat i senat mogu pružiti djelotvorna usmjerenja pri definiranju relevantnih ciljeva, pokazatelja učinka i sredstava za unaprjeđenje napredovanja svojih studenata.

Cilj

- Formulirati izjavu o misiji univerziteta kao obrazovne ustanove za buduće profesionalce u relevantnom javnom i privatnom sektoru, kao i za evropsko tržište rada.
- Uspostaviti formalnu i neformalnu saradnju sa poslodavcima i akterima u procesu.
- Identificirati pokazatelje učinka, uspostaviti ciljeve za ostvarenje unaprjeđenja, uvesti nagrade i kazne vezane za te ciljeve, i odlučiti o mjerama kojima će se graditi željene sposobnosti u zadatom vremenu.

Prijedlog pokazatelja učinka

- Potražnja u odnosu na ponuđene studijske programe,
- stepen zaposlenosti svršenih studenata univerziteta,
- stopa odustajanja od studija/diplomiranja,
- omjer teoretske i praktične dužine studiranja,
- rezultati ocjenjivanja koje obavljaju studenti,

- mreža podrške svršenih studenata,
- stopa stažiranja u poslovnom i javnom sektoru,
- procenat nastavnog osoblja sa relevantnim neakademske profesionalnim iskustvom,
- procenat projekata na univerzitetu sa vanjskim financiranjem,
- formalna i neformalna saradnja sa vanjskim akterima u procesu.

Moguća sredstva

- Obaviti ili naručiti analizu tržišta (Ko su ključni poslodavci na lokalnom nivou? Ko su potencijalni internacionalni poslodavci? Koji su opći trendovi na evropskom tržištu rada? Kakvi su ishodi učenja potrebni? Kakva formalna i neformalna saradnja postoji?) u kombinaciji sa analizom postojećih studijskih programa i potencijala za razvoj.
- Identificirati ključne sektore/predmete u koje će se ulagati i koji će se razvijati kao centri kvaliteta.
- Izraditi standardizirani paket za prikupljanje i praćenje relevantnih podataka (koordinacija kroz Rektorsku konferenciju bi takvoj operaciji dodala na vrijednosti).
- Formulirati relevantne ciljeve u Planu institucionalnog razvoja i odrediti rokove za njihovo ostvarivanje.
- Izraditi strategiju komunikacije sa vanjskim akterima u procesu.
- Formirati savjetodavni odbor sa vanjskim poslodavcima (javni i privatni sektor)
- Objasniti poslodavcima koji su ciljevi univerziteta i dobiti njihovu podršku.
- Formirati savjetovalište za
 - posredovanje za zapošljavanje studenata, stipendije i stažiranje,
 - veze sa poslodavcima,
 - vođenje sistema nagrađivanja za izvanredne uspjehe u nastavi,
 - vođenje baze podataka (poslodavci, najbolji studenti ...)
 - odnosi s javnošću usmjereni ka izgradnji karijera.
- Formirati ured za usluge studentima koji će
 - studentima pružati usluge ekonomske, socijalne, zdravstvene i kulturološke podrške,
 - uključiti studente.
- Uvesti akademskog savjetnika na svakom fakultetu
 - da sa studentima mentorski radi tokom studija,
 - da im da inicijalno usmjerenje prije i odmah nakon upisa,
 - uključiti studente viših godina u mentorski sistem.
- Uvesti praćenje napredovanja studenata na nivou cijelog univerziteta (statistički podaci).
- Uvesti poticaje za fakultete sa visokom stopom uspjeha studenata.

4. Istraživački rad

Istraživački rad osnovna je djelatnost univerziteta i jedna od njegovih servisnih funkcija. To je i osnov vrhunskog kvaliteta nastave na svim akademskim nivoima. To je ključna karakteristika po kojoj se univerziteti razlikuju od drugih školskih ustanova.

Učinak univerziteta u istraživačkom radu je - uprkos pozitivnim izuzecima - nedovoljno razvijen i jedno od područja kojem je najhitnije potreban razvoj, prije nego što univerziteti izgube svoj *raison d'être*.

Primijećeni problemi

- Vrlo ograničene istraživačke aktivnosti i kapacitet u smislu financiranja, uslova rada i kvalificiranog osoblja.
- Na istraživački rad se gleda kao na stvar pojedinca, a ne kao na osnovnu djelatnost univerziteta.
- Nedovoljna podudarnost istraživačkog rada i vanjskih zahtjeva.
- Nema uporedbe sa rezultatima istraživanja u svijetu, vrlo malo vrhunskog istraživačkog rada, i bez odraza vrhunske nauke u studijskim programima i sadržaju nastave.
- Mali broj doktoranata, a time i budućih istraživačkih radnika.
- Studenti se ne uključuju u istraživačke projekte.

Neophodan je kooperativan i interdisciplinarnan pristup, u cilju stvaranja okruženja koje potiče istraživački rad, a time i jednu

od najznačajnijih karakteristika univerziteta. Ovo se može postići samo kroz zajednički rad i centralnu koordinaciju rektorata i senata univerziteta.

Cilj

- Formulirati prioritete univerziteta za razvoj vrhunskih istraživačkih aktivnosti i jedinica (doktorski programi moraju biti dio takve vizije).
- Identificirati pokazatelje učinka, odrediti ciljeve za ostvarenje napretka, i odlučiti o mjerama kojima će se graditi željene sposobnosti u datom vremenskom okviru.
- Izraditi program saradnje sa vanjskim akterima (npr. poduzetničke aktivnosti, aktivnosti nastale iz ranijih projekata, univerzitetska jezgra aktivnosti).

Prijedlog pokazatelja učinka

- Međunarodno priznanje rezultata istraživačkog rada (objavljivanje u internacionalnim publikacijama, aktivno učešće na međunarodnim konferencijama, razmjena gostujućih predavača sa partnerima u inostranstvu),
- proaktivne istraživačke jedinice,
- vanjski izvori financiranja,
- doktorski programi (tj. za buduće akademsko osoblje u nastavi i u istraživačkom radu),
- međunarodna benchmarking kategorizacija (ustanovljene procedure),

- međuodsječke laboratorije i istraživački centri.

Moguća sredstva

- Donijeti odluku na centralnom nivou o istraživačkim prioritetima i projektima koji imaju financiranje (nakon diskusije na nivou cijelog univerziteta) uz vanjsku pomoć.
- Vanjska pomoć od ključnog je značaja za odluku o prioritetima univerziteta. Trebala bi se sastojati od sljedećeg:
 - analiza istraživačkih kapaciteta u cijeloj zemlji (uz učešće Rektorske konferencije),
 - analiza tržišta u pogledu potencijalne i stvarne potražnje za istraživanjem.
- Fiksna novčana sredstva od univerziteta i pažljiva raspodjela resursa na odabrana prioritetna područja.
- Transparentne, konkurentne procedure za dodjelu sredstava za

istraživački rad.

- Izrada i provedba strategije vanjske saradnje.
- Izrada i provedba strategije za internacionalnu benchmarking klasifikaciju (npr. uvođenjem poticaja i nagrada za istraživački rad koji dobije ocjenu relevantnom internacionalnom stručnom nivou).

Centralna baza podataka o istraživačkim kapacitetima, uslovima i projektima u cijeloj BiH omogućila bi svim univerzitetima da bolje koordiniraju svoje istraživačke prioritete. Ovakvu inicijativu mogla bi pokrenuti Rektorska konferencija. Baza podataka mogla bi koristiti neke podatke koji već postoje u BiH (na entitetskom i kantonalnom nivou) i iskoristiti ranije aktivnosti u ovom polju ostvarene kroz internacionalne i domaće inicijative (npr. FP 6 Državni informativni centar za BiH ili SEE-ERA.net).

5. Internacionalizacija

Pitanje internacionalizacije tiče se većine pitanja vezanih za institucionalnu reformu univerziteta u BiH, i stoga se ponavlja u svim temama razmatranim tokom seminara obuke iz menadžmenta. Ovaj dio teksta iz različitih sesija daje najrelevantnije tačke.

Primijećeni problemi

- Nedostatak međunarodne saradnje i kontakata,
- nedostatak informacija o mogućnostima međunarodne saradnje,
- nedovoljno opremljeni međunarodni uredi, sa nedovoljno ljudi,
- viša hijerarhija monopolizira međunarodne kontakte i mogućnosti,
- nedovoljno poznavanje stranih jezika i kompjuterske opreme za komunikaciju,
- ograničeno zanimanje iz inostranstva za naučnu saradnju sa BiH,
- neprivlačni uslovi studija i rada za strane akademske radnike,
- ograničena svijest o razvoju nastave i istraživačkog rada na regionalnom, evropskom i međunarodnom nivou,
- nema "strateškog" korištenja bivših studenata koji rade u akademskim institucijama u inostranstvu.

Samo ako je na institucionalnom nivou, strategija može dovesti do dugoročne internacionalizacije univerziteta u cjelini, umjesto oslanjanja na inicijativu / time i

korist, samo par pojedinaca ili tijela institucije.

Rektorska konferencija BiH u cijeloj zemlji može igrati značajnu ulogu u procesu internacionalizacije, odnosno djelovati kao centar za informacije i saradnju sa partnerima u inostranstvu i političkim akterima u BiH.

Cilj

- Formulirati viziju univerziteta kao otvorene, međunarodno priznate i privlačne akademske ustanove.
- Identificirati pokazatelje učinka, postaviti ciljeve za njihovo ostvarenje, i odlučiti o formiranju mjera za njihovo izvršenje u zadatom vremenskom okviru.

Prijedlog pokazatelja učinka

- Broj akademskog i neakademskog osoblja sa međunarodnim iskustvom,
- broj stranih studenata koji dolaze na univerzitet,
- broj studenata koji odlaze u inostranstvo tokom studija,
- broj interdisciplinarnih, međuodsječkih studijskih programa, zajedničkih predmeta, itd.,
- učešće stranih gostiju predavača i naučnika na univerzitetu,
- procenat svršenih studenata koji su studirali ili radili u međunarodnom kontekstu tokom studija,
- projekti međunarodne saradnje

i nastavnih programa (pravi akademski ili naučni rad, ne samo "akademski turizam").

Moguća sredstva

- Izgraditi i broj i sposobnosti ljudi u međunarodnom uredu.
- Odrediti ciljeve učinka
 - za međunarodni ured,
 - za mobilnost osoblja i studenata (koji dolaze i koji odlaze),
 - pripremiti se za novu generaciju programa EU (Socrates/Erasmus 2007-2013.).
- Omogućiti učešće studenata u aktivnostima međunarodnog ureda.
- Strategija obavještanja cijelog univerziteta o međunarodnoj saradnji i mogućnostima.
- Uvođenje kriterija i poticaja za slanje osoblja u inostranstvo.
- Provesti strategiju učenja stranih jezika i kurseva iz informacionih tehnologija.
- Provesti strategiju za korištenje informacionih tehnologija za komunikaciju.
- Provesti strategiju saradnje sa svršenim studentima koji rade u akademskim ustanovama u inostranstvu.
- Baza podataka na nivou univerziteta, za praćenje napredovanja studenata.

Preporučena literatura

Brenna, John & Shah, Tarla. Managing quality in higher education. Buckingham, Open University Press, 2000

European Network for Quality Agencies (ENQUA): A Method for Mutual Recognition - Experience with a Method for Mutual Recognition of Quality Assurance Agencies. ENQUA Occasional Paper 4, 2002

Haug, G. Quality assurance/accreditation in the emerging European higher education area: a possible scenario for the future. European Journal of Education, 3/2003, September 2003

Malbasa, Veljko i dr.. Postupak interne akreditacije na Univerzitetu u Novom Sadu. Novi Sad, 2004

Reichert, S. & Christian Tauch. TRENDS IV: European Universities Implementing Bologna. EUA, Brussels 2005

Robertson J. & C. Bond. Experiences of the Relation Between Teaching and Research: What Do Academics Value? Higher Education Research and Development 20, 1, 2001

Taylor John i dr.. Policy Making, Strategic Planning and Management of Higher Education, UNESCO-CEPES, Bucharest 2000

Teichler Ulrich & Jan Sadlak, eds., Higher Education Research: Its Relationship to Policy and Practice. International Association of Universities, Paris 2000

The Role of the Universities in the Europe of Knowledge. European Commission, Brussels, 2003

Vlasceanu, Lazar i dr.. Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher Tertiary Education. UNESCO-CEPES, Bucharest 2004

Vlasceanu, Lazar. Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Terms and Definitions. Bucharest, UNESCO-CEPES, 2004

Dalje informacije

<http://www.bologna-bergen2005.no/>

<http://www.eua.be>

<http://www.cepes.ro>

<http://www.enqua.net>

<http://www.iau.org>

<http://www.coe.int>