

Council of Europe  
European Commission



Conseil de l'Europe  
Commission européenne

# **Revizija Koordinacionog odbora za visoko obrazovanje (KOVO) Bosne i Hercegovine**

## **ZAVRŠNI IZVJEŠTAJ**

maj 2004.

**Izvještaj pripremljen u sklopu zajedničkog projekta Evropske komisije i  
Vijeća Evrope “Modernizacija rukovodnih i upravljačkih sposobnosti  
univerziteta u Bosni i Hercegovini”**

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| <b>Kratki pregled</b>                               | 2  |
| 1. Uvod i postupak                                  | 3  |
| 2. Uloga i mandat KOVO-a                            | 3  |
| 3. Uspjesi KOVO-a                                   | 4  |
| 4. Sadašnje slabosti KOVO-a                         | 4  |
| 5. Odnos i odgovornost prema vanjskim akterima      | 6  |
| 6. Budućnost KOVO-a                                 | 6  |
| 7. Financijski aspekti                              | 10 |
| <b>Preporuke</b>                                    | 12 |
| Zahvalnost  | 13 |
| <b>Prilozi</b>                                      |    |
| 1. Opis zadatka Revizije KOVO-a                     | 14 |
| 2. Konsultirani pojedinci, organizacije i dokumenti | 17 |
| 3. Poslovnik KOVO-a                                 | 19 |
| 4. Model rotirajućeg predsjedavanja                 | 26 |
| 5. Modeli izračunavanja članarine za KOVO           | 27 |

## Kratki pregled

Koordinacioni odbor za visoko obrazovanje (KOVO) je u protekle četiri godine snažno utjecao na razvoj visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Mora se naglasiti stvaranje sklada i dobre volje, koji sad postoje u saradnji sedam rektora i njihovih univerziteta. Svi univerziteti su sada predani Bolonjskom procesu, i svi saraduju sa međunarodnim agencijama, posebno na dva projekta: planovi institucionalnog razvoja univerziteta (Svjetska banka) i ocjena institucija (u saradnji sa Evropskom asocijacijom univerziteta - *European University Association*, EUA). Međutim, KOVO ima i ozbiljne slabosti, od kojih su neke već izrečene u izvještaju o samoocjenjivanju. Postoji nedostatak strateškog i finansijskog planiranja. Mada jeste bila neophodna u prvih nekoliko godina, mjesečna rotacija predsjedavajućeg, u kombinaciji sa činjenicom da je generalni sekretar bio opterećen sekundarnim računovodstvenim poslovima, rezultirala je nedostatkom liderstva, tako da je KOVO djelovao reaktivno, više nego proaktivno. Planirana finansijska sredstva iz lokalnih izvora nisu uvijek blagovremeno dostavljena. KOVO pokazuje slabosti u komunikaciji sa većinom zainteresiranih aktera.

Došlo je vrijeme za promjenu. Preporučuje se da se KOVO transformira u Rektorsku konferenciju BiH. U skladu sa svim drugim evropskim rektorskim konferencijama, i u ovoj bi članovi trebali biti samo rektori. Ovakav aranžman ne sprječava pozivanje ministara ili njihovih predstavnika i drugih strana da prisustvuju sastancima. Rektorska konferencija trebala bi se ustanoviti kao pravno lice, sa mogućnošću ulaska u ugovore po osnovu konkretnih zadataka sa državnim i entitetskim vladama, međunarodnim agencijama i drugima (npr. u provedbi Bolonjskog procesa). Opća sredstva za Rektorsku konferenciju BiH trebala bi biti po osnovu članarine svakog univerziteta.

Ostale preporuke tiču se aranžmana za predsjedanje Rektorskom konferencijom, potrebe uspostave strateškog planiranja i budžetske kontrole, komunikacija sa zainteresiranim akterima (naročito akademskom zajednicom i studentima), eventualno putem redovnog biltena, revizijom opisa poslova generalnog sekretara, i prikupljanjem ključnih statističkih podataka o visokom obrazovanju u BiH.

## 1. Uvod i postupak

1.1 Projekat "Modernizacija menadžerskih i upravljačkih kapaciteta univerziteta u BiH" pokrenuli su Delegacija Evropske komisije u BiH i Vijeće Evrope, u svrhu pružanja podrške reformama visokog obrazovanja u BiH. Jedan dio tog projekta je i revizija Koordinacionog odbora za visoko obrazovanje. Opis zadataka revizije nalazi se u Prilogu 1.

1.2 Reviziju je obavio tim, koji su činili: profesor M. J. Frazer ( bivši prorektor Univerziteta East Anglia i izvršni direktor Vijeća za kvalitet visokog obrazovanja Ujedinjenog Kraljevstva) i dr. N. Ischi (generalni sekretar Konferencije univerziteta Švicarske).

1.3 Tim je BiH posjetio u dva navrata: 24–27. mart i 19–22. maj. Popis pojedinaca i organizacija s kojima se tim susreo nalazi se u Prilogu 2. Priložena je i lista osnovnih dokumenata koje je tim konsultirao.

## 2. Uloga i mandat KOVO-a

2.1 KOVO je osnovan 1999. godine, kao pravno lice ustanovljeno zajedničkom odlukom Vlade Federacije BiH i Vlade Republike Srpske. Članovi su rektori (ili njihovi imenovani predstavnici) sedam univerziteta u BiH i po jedan predstavnik entitetskih ministarstava obrazovanja. Sastancima prisustvuju i predstavnici međunarodnih agencija i državno Ministarstvo civilnih poslova.

2.2 Ciljevi KOVO-a su da podrži i unaprijedi razvoj visokog obrazovanja u BiH, i da osigura da standardi i praksa budu uporedivi sa istima u ostatku Evrope. KOVO je stručno savjetodavno tijelo za vlasti koje rukovode visokim obrazovanjem u BiH. Posebno pruža savjete o distribuciji sredstava Svjetske banke univerzitetima.

2.3 Operativni troškovi KOVO-a financiraju se iz budžeta entiteta, i to u omjeru: 66,6 % iz Federacije BiH i 33,3 % iz Republike Srpske. U toku prve četiri godine, troškove je djelimično snosio Projekat Svjetske banke za razvoj obrazovanja, a tehničku pomoć je financirala Evropska komisija. Financijska pomoć tih međunarodnih agencija će prestati sa 31. decembrom 2004. godine.

2.4 KOVO je ustanovio tri potkomiteta, koji pokrivaju sljedeća područja:

- Bolonjski proces (vidi tačku 6.9);
- nepovratna sredstva - *grantove* (Sa ovim potkomitetom se tim nije sastao, jer se radi samo sa dodjelom sredstava Svjetske banke za planiranje institucionalnog razvoja za sedam univerziteta.);
- pravni okvir, koji više ne djeluje.

2.5 Sastanci se održavaju svakog mjeseca. Sastancima su domaćini univerziteti po sistemu rotacije. Rektor univerziteta domaćina je predsjedavajući KOVO-a za taj mjesec. KOVO ima stalno zaposlenog generalnog sekretara.

2.6 Tim je analizirao uzorak dnevnog reda i zapisnika sa sastanka KOVO-a. Iz uzorka i iz KOVO-ovog izvještaja o samoocjenjivanju se može vidjeti da su osnovne aktivnosti KOVO-a sljedeće:

- razmjena informacija o razvoju i reformi univerziteta;
- priprema projekata Svjetske banke, posebno planovi institucionalnog razvoja (tačka 3.3);
- diskusija o nacrtu državnog Okvirnog zakona o visokom obrazovanju;
- diskusija o strateškim planovima provedbe Bolonjskog procesa i Lisabonske konvencije;

- dopisi vladi u vezi sa financiranjem visokog obrazovanja;
- diskusija o pitanjima kao što su upravljanje univerzitetima, naučnoistraživački rad, promocija integriteta univerziteta, trajanje studija, mobilnost studenata i nastavnika, i učenje na daljinu;
- diskusija vezana za akreditaciju planova i programa i osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, posebno priprema za program EUA o ocjeni institucija (tačka 3.3).

Iz analize uzorka dnevnog reda i zapisnika, tim je stekao dojam da je inicijativa za pokretanje pitanja za diskusiju uglavnom dolazila od međunarodnih agencija, a ne od samih članova.

2.7 KOVO je organizirao studijske posjeta članova univerzitetima u Grazu, Ljubljani, Mariboru, Beču i Zagrebu.

### 3. Uspjesi KOVO-a

3.1 Iz svih svojih stastanaka, tim je stekao jasan dojam da je KOVO imao velikog utjecaja na visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini. Za četiri godine je na sedam univerziteta donio osjećaj sklada. Vrijednost osjećanja dobre volje koje sad postoji između rektora i njihovih univerziteta ne može se dovoljno naglasiti. Timu je naznačeno da bi "bez KOVO-a kaos ponovo zavladao u visokom obrazovanju u BiH".

3.2 Na redovnim sastancima KOVO-a i njegovih potkomiteta razmjenjuju se zajednički problemi i dobra praksa u radu. To je jedino tijelo u BiH koje okuplja svih sedam univerziteta. Entitetski ministri od svojih predstavnika u KOVO-u primaju pregled razvoja u visokom obrazovanju.

3.3 Komunikacija i saradnja između univerziteta i međunarodnih agencija i donatora olakšana je kao rezultat postojanja KOVO-a. Posebno je bitna aktivna saradnja i podrška KOVO-a u dva programa koji su u toku:

- planovi institucionalnog razvoja univerziteta (Svjetska banka),
- ocjena institucija (koju je poduzela EUA, kao jednu od komponenti projekta "Modernizacija menadžerskih i upravljačkih kapaciteta univerziteta u BiH" Evropske komisije i Vijeća Evrope).

3.4 Činjenica da je BiH ušla u Bolonjski proces i prihvatila Lisabonsku konvenciju o priznavanju dijelom je zasluga postojanja KOVO-a. Ovi bitni elementi sveevropskog razvoja bi se u BiH desili prije ili kasnije, ali vjerovatno fragmentirano i u segmentima. To što sedam univerziteta rade zajedno će provedbu Bolonjskog procesa učiniti itekako lakšom. Zapravo, izvještaj KOVO-a o samoocjenjivanju kao jednu od snaga navodi riješenost svih njegovih članova i akademske zajednice u cjelini da krene sa reformom i modernizacijom visokog obrazovanja u skladu sa Bolonjskim procesom.

### 4. Sadašnje slabosti KOVO-a

4.1 Mjesečna rotacija predsjedavajućeg KOVO-a (tačka 2.5) bila je neophodna u toku prvih nekoliko godina i nesumnjivo je doprinijela skladu između rektora (tačka 3.1). Međutim, mjesečna promjena predsjedavajućeg dovela je do posljedice da KOVO nema strateškog usmjerenja. Mi preporučujemo da KOVO, ili njegov nasljednik, razradi strateški plan koji će biti redovno revidiran i ažuriran (**Preporuka 4**). Ovakvu potrebu i sam KOVO uviđa u svom izvještaju o samoocjenjivanju. Tim je iz nekoliko izvora čuo da predsjedavajući za dati mjesec svoju ulogu vidi samo kao ulogu domaćina i predsjedavajućeg sastanka, a ne kao nekoga ko za budućnost daje liderstvo i strateško razmišljanje. Ukratko, KOVO je u velikoj mjeri bio *reaktivan*, dok za budući razvoj visokog obrazovanja u BiH treba da bude *proaktivan*. Mi preporučujemo da KOVO, ili njegov nasljednik, razmotri aranžman mjesečne rotacije

predsjedavajućeg, kao i učestalost sastanaka (**Preporuka 6**). Neke preporuke za nove aranžmane date su u tačkama 6.5 i 6.6.

4.2 Izgleda da KOVO nema finansijski plan. Jednostavno je reagirao na resurse koji su mu stavljeni na raspolaganje. Ovakav pristup bi se sad trebao promijeniti. KOVO, ili njegov nasljednik, trebao bi odrediti prioritete, koji će proizaći iz strateškog plana, i procijeniti finansijska sredstva potrebna za narednu finansijsku godinu. Finansijski plan trebao bi odražavati prioritete, omogućiti vanredne situacije, a uključivati i analizu rizika. Izvori financiranja KOVO-a razmatraju se u tačkama 7.3 i 7.4. Mi preporučujemo da KOVO postane proaktivan u određivanu onoga što mu treba u smislu resursa. Svake godine, KOVO ili njegov nasljednik trebao bi usvojiti budžet za predstojeću godinu (**Preporuka 5**). Godišnji budžet trebao bi naznačiti planirane troškove pod nekoliko podnaslova, i predviđeni prihod. Izvršenje (prihod i rashod) trebalo bi se redovno revidirati. Trebao bi postojati i godišnji finansijski izvještaj. Tim shvata da je prihod dolazio neredovno i da entiteti (posebno Federacija BiH) nisu uvijek bili u stanju blagovremeno odgovoriti na svoje finansijske obaveze prema KOVO-u. Ovo je očito nezadovoljavajuće i uzrok je teškoća, ali to nije izgovor za odsustvo pravog finansijskog planiranja. Može se reći da KOVO ne koristi uvijek finansijske prilike koje mu se ukazuju. Naprimjer, ponuda Svjetske banke za 25.000 američkih dolara za podršku aktivnostima KOVO-a nije iskorištena. To je rezultat nemogućnosti KOVO-a da brzo donosi odluke, vjerovatno obzirom na kratak period predsjedavanja.

4.3 U nekim zemljama, strateško liderstvo rektorske konferencije osigurava jak generalni sekretar, sa nadležnostima izvršnog rukovodstva. Timu je jasno da bi takva uloga generalnog sekretara KOVO-a u ranim godinama bila neproduktivna. Umjest toga, uloga ovog generalnog sekretara bila je da daje administrativnu podršku sastancima. Tim je tražio da vidi opis poslova generalnog sekretara. Dobio ga je, ali bez datuma i izgleda da i nije jasno povezan sa zadacima koje generalni sekretar trenutno obavlja. Mi preporučujemo da KOVO revidira opis poslova generalnog sekretara, u svjetlu promjena koje se preporučuju kasnije u ovom izvještaju. Treba se pripremiti opis radnih vještina vršioca tih poslova, a ako je potrebno, generalnom sekretaru trebalo bi osigurati obuku u cilju sticanja tih vještina (**Preporuka 7**). Daljnji komentari o funkciji generalnog sekretara dati su u tačkama 4.4, 6.6 i 7.2.

4.4 Slabost KOVO-a, identificirana i u njegovom izvještaju o samoocjenjivanju, je područje odnosa s javnošću. Tim ovu slabost potvrđuje. Dosta sagovornika ovog tima nisu bili svjesni uloge i uspjeha KOVO-a, i imali su samo maglovitu predstavu o obavezi BiH prema Bolonjskom procesu. Mada je Svjetska banka dodijelila sredstva za uspostavu web sitea, malo sredstava je potrošeno i u ovom trenutku web site nije dostupan. Tim upozorava da web site nije rješenje problema protoka informacija. Neki prijedlozi za unaprjeđenje protoka informacija i "odozgo" i "odozdo" su:

- rektori bi trebali svojim senatima i dekanima redovno podnositi izvještaje o odlukama donesenim na sastancima KOVO-a, kao i o pitanjima o kojima će se razgovarati na narednim sastancima;
- od dekana bi se trebalo očekivati da na sjednicama senata i sastancima osoblja razgovaraju o pitanjima vezanim za KOVO;
- generalni sekretar trebao bi biti zadužen za pripremu redovnog (eventualno kvartalnog) "Biltena KOVO-a". U njemu bi se trebala nalaziti pitanja koje razmatra KOVO, ili njegov nasljednik, odluke koje donosi, informacije o napretku provedbe Bolonjskog procesa, druge aktivnosti i planovi za budućnosti. Tim shvata da sadašnja pravila i procedure KOVO-a traže da sadržaj biltena provjere i odobre svi članovi, i da je generalni sekretar trenutno preopterećen. (Prijedlozi za smanjenje opterećenja generalnog sekretara dati su u tački 7.2). Bilten KOVO-a bio bi u širokoj distribuciji svim akterima u BiH. Preporučujemo da se razmotri uspostava "Biltena KOVO-a" ili "Biltena Rektorske konferencije BiH". (**Preporuka 8**).

## 5. Odnos i odgovornost prema vanjskim akterima

5.1 Od tima se konkretno tražilo da da komentar na odnos i odgovornost KOVO-a prema vanjskim akterima, tj. zainteresiranim stranama. Akteri koje je tim indentificirao su: državna vlada (Ministarstvo civilnih poslova i Ministarstvo vanjskih poslova), entitetske vlade i njihovi ministri, kantonalni ministri, međunarodne agencije, posebno one koje daju financijsku podršku, akademska zajednica na univerzitetima, studenti, poslodavci svršenih studenata (tržište rada) i šira javnost.

5.2 Predstavnici međunarodnih agencija redovno prisustvuju sastancima KOVO-a i taj odnos djeluje zadovoljavajuće. Predstavnici imaju priliku da postavljaju pitanja i daju komentare na aktivnosti KOVO-a.

5.3 Entitetski ministri imenuju predstavnike kao punopravne članove KOVO-a i, shodno tome, odnos i odgovornost su i ovdje potpuno zadovoljavajući.

5.4 Financijska odgovornost međunarodnim agencijama i entitetskim vladama je dogovornost Jedinica za koordinaciju projekata (PCU). Troškovi se strogo prate i naredna tranša novca se ne prosljeđuje dok PCU ne bude zadovoljan.

5.5 Odnos i odgovornost prema akademskoj zajednici manje je jasna, kako je naznačeno u tački 4.4. Tim se na univerzitetima susreo sa šefovima odsjeka koji za KOVO nisu nikad čuli.

5.6 Tim je tražio da se sastane sa predstavnicima studenata sa svih sedam univerziteta. Sastanku su prisustvovali studenti sa pet univerziteta. Ono što su znali o KOVO-u bilo je različito: neki su djelovali politički motivirano, neki su imali blizak odnos sa svojim rektorima, dok su drugi malo znali i o KOVO-u i o razvoju visokog obrazovanja u BiH. KOVO-ovo izvještaj o samoocjenjivanju potvrđuje da se mora uraditi više da se u njegove aktivnosti uključe studenti. Tim potvrđuje da je odnos i odgovornost KOVO-a prema studentskom tijelu u cjelini, kao i prema akademskoj zajednici, slab. Ima prijedloga da se KOVO redovno sastaje sa predstavnicima studenata. To se, po svemu sudeći, još nije desilo. Tim predlaže da se KOVO, ili njegov nasljednik, sa predstavnicima studenata sastaju redovno, najmanje svakih šest mjeseci (**Preporuka 9**).

5.7 Tim nije bio u mogućnosti da ispita odnos i odgovornost KOVO-a prema poslodavcima svršenih studenata i široj javnosti, ali sumnja da bi i taj odnos mogao biti slab, ako ne i nepostojeći. Izvještaj o samoocjenjivanju potvrđuje potrebu za boljom komunikacijom sa tržištem rada i sa javnošću.

## 6. Budućnost KOVO-a

6.1 Tim je apsolutno siguran da je Bosni i Hercegovini sada potrebna Rektorska konferencija. Iskustvo i uspjesi KOVO-a olakšaće uspostavu Rektorske konferencije BiH. Članovi bi trebali biti samo rektori, mada bi drugi akteri trebali biti pozvani da prisustvuju po konkretnom povodu (**Preporuka 1**).

U ostatku ovog izvještaja, "KOVO" se koristi za postojeće tijelo, a "Rektorska konferencija BiH" se koristi za novo tijelo koje se predlaže u Preporuci 1.

6.2 7. maja 2004. godine, Parlamentarna skupština Bosne i Hercegovine razmatrala je predloženi Okvirni zakon o visokom obrazovanju. Prijedlog su blokirali bosanski Hrvati, koji su se pozvali na vitalni nacionalni interes, i sad je prijedlog predmet odluke Ustavnog suda. Tim shvata da je većina rektora saglasna sa osnovnim crtama zakona. Usvojio se Okvirni zakon o visokom obrazovanju ili ne, tim preporučuje da se KOVO transformira u Rektorsku konferenciju BiH.

6.3 Da je zakon usvojen, KOVO bi izgubio sve odgovornosti koje je imao u smislu savjeta o financijama, kvalitetu i standardima, kao i provedbi Lisabonske konvencije o priznavanju. Funkcije KOVO-a definirane su u nacrtu novog zakona u članu 37, koji se navodi u opisu zadataka ove revizije (Prilog 1). U suštini, KOVO bi postao Rektorska konferencija BiH. Tim shvata da postoji mogućnost da se usvoji Okvirni zakon i, shodno tome, predlaže tri modela pravnog statusa Rektorske konferencije.

6.4 Tim je analizirao pravni status i financijske aranžmane dvadeset četiri rektorske konferencije u drugim evropskim zemljama, koristeć dokument koji je za EUA pripremila Rektorska konferencija Austrije. (Kopija Pregleda evropskih rektorskih konferencija dostavljena je Sekretarijatu KOVO-a).

Aranžmani su različiti. Međutim, sve rektorske konferencije imaju status pravnog lica. U nekim zemljama se one smatraju vladinim organizacijama ustanovljenim na osnovu zakona o visokom obrazovanju, dok su u većini zemalja one nevladine organizacije. Oba sistema pravnog statusa imaju i prednosti i mane.

U svjetlu ove analize, opisuju se tri moguća modela Rektorske konferencije BiH.

(a) Prvi model je da rektori svojom inicijativom ustanove Rektorsku konferenciju kao pravno lice, ali kao nevladino tijelo.

To bi imalo sljedeće prednosti:

- osiguranje da nadležnosti (poslove i zadatke) definiraju sami rektori, a ne da im ih neko drugi nameće;
- rektori bi preuzeli "vlasništvo" nad programom aktivnosti;
- ostvario bi se jasan odmak od KOVO-a, i ne bi bilo potrebe da se koristi naziv KOVO (Bilten KOVO-a pomenut u tački 4.4 mogao bi se zvati "Bilten Rektorske konferencije BiH", što bi čitaocima moglo dati jači osjećaj "vlasništva");
- Rektorska konferencija bila bi pravno lice u smislu poslovne registracije, ali bi bila nezavisna od državnih i entitetskih tijela, i imala bi veću slobodu da djeluje nezavisno. Neophodno je da Rektorska konferencija BiH bude pravno lice, tako da može biti poslodavac i ulaziti u ugovorne odnose sa vladom i nevladinim tijelima.

Mane modela nevladinog tijela su:

- neki bi mogli smatrati da Rektorska konferencija BiH ustanovljena na ovaj način ne bi imala legitimitet;
- odmak od KOVO- mogao bi biti isuviše nagao i štetan za kontinuitet.

(b) Drugi model (vladino tijelo) značio bi da se član 37 Okvirnog zakona upotrijebi kao osnov za uspostavu Rektorske konferencije.

(c) Kako ovo barem kratkoročno nije moguće, Rektorska konferencija mogla bi se uspostaviti odgovarajućim izmjenama u postojećoj Odluci o uspostavi KOVO-a. Ako će se raditi na ovom modelu, KOVO bi trebao biti proaktivan u pregovaranju o takvim izmjenama sa državnim i entitetskim ministarstvima.

Prednosti modela (b) i (c) su:

- pismeni sporazum bi propisao financiranje KOVO-a;
- Rektorska konferencija BiH bi imala pravni status bez potrebe da se prijavljuje za poslovnu registraciju;



- imovina (prednost) i obaveze (mana) prenosi se sa KOVO-a, ali kako će i jedno i drugo vjerovatno biti vrlo mali, ovo nije presudna stvar.

Mane modela vladinog tijela su:

- gubitak akademske slobode;
- raspon aktivnosti mogao bi biti ograničen;
- moguća ovisnost o vladinom financiranju (tj. financiranju Republike Srpske i kantona u Federaciji BiH).

Tim preporučuje da KOVO hitno razmotri koji od ova tri modela želi usvojiti (**Preporuka 2**). Bilo koji od ova tri modela tražit će vremena da se provede, a najranije vrijeme kad bi Rektorska konferencija BiH mogla početi s radom bio bi 1. januar 2005. Neki članovi KOVO-a upozorili su da se ne poduzimaju nikakve aktivnosti napromjeni statusa KOVO-a do kraja "prelaznog perioda" kako ga definira nacrt Okvirnog zakona.

6.5 Kad se potpuno ustnaovi, po ma kojem modelu, Rektorska konferencija BiH imat će nove ciljeve, zadatke i *modus operandi*. Bilo bi razumno što prije prilagoditi metode rada, a u isto vrijeme prevazići neke od organičenja datih u odjeljku 4. Treba razmotriti nove aranžmane za predsjedanje Rektorskom konferencijom BiH. Tim smatra da bi bilo dobro sastajati se na svim univerzitetima po principu rotacije, i predlaže da se ova praksa nastavi. Međutim, trebalo bi razdvojiti ugošćavanje sastanka i predsjedanje Rektorskom konferencijom. To bi se moglo postići ako se osigura da se intervali sastanaka razlikuju od intervala mandata predsjedavajućeg. Naprimjer, ako se sastanci i dalje budu održavali jednom mjesečno, onda bi predsjedavajući trebao imati mandat od šest mjeseci. Prijedlog o intervalima sastanaka dat je u tački 7.2.

6.6 Umjesto da pojedinac bude predsjedavajući u periodu od nekoliko mjeseci, trebalo bi razmotriti alternativne metode za jačanje strateškog liderstva Rektorske konferencije BiH. Tim ima dva prijedloga, za koje se nada da će ih KOVO, ili njegov nasljedni, uzeti u obzir.

1. Pojedinačnog predsjedavajućeg zamijeniti predsjedništvom od tri člana: dopredsjednik (sljedeći predsjednik), sadašnji predsjednik, i dopredsjednik (prošli predsjednik). Činjenica da predsjedništvo ima tri člana u potpunosti je drukčija od ranijeg i inicijalno vrlo bitnog principa da u svakoj grupi moraju biti zastupljena sva tri naroda. Zadaci predsjedništva bne bi bili samo priprema dnevnog reda i odobravanje dokumenata za sastanke, već i razvoj i nadzor strateškog usmjerenja. Moralo bi se odlučiti o dužini mandata predsjedništva. Ako bude, naprimjer, tri mjeseca, onda bi postojao kontinuitet od devet mejseci, a svaki rektor bi bio član predsjedništva u prperiodu od petnaest mjeseci. U Prilogu 4 data je ilustracija kako bi taj sistem mogao funkcionirati. Predsjedništvo bi se moglo sastajati češće nego KOVO, ili njegov nasljednik. Uvijek bi podnosilo detaljne izvještaje glavnom tijelu.

2. Ako KOVO odluči da zadrži sadašnji aranžman da pojedinac bude predsjedavajući, sa kratkim intervalom reotacije, onda bi uloga generalnog sekretara trebala biti ojačana i redefinirana kao uloga izvršnog rukovodioca (vidi tačku 4.3 i Preporuku 7).

Tim preporučuje da u procesu uspostave Rektorske konferencije BiH, KOVO odluči i o novim aranžmanima za predsjedanje Rektorskom konferencijom i za intervale sastanaka. (**Preporuka 6**)

6.7 Tim je dobio kopiju Poslovnika KOVO-a (Prilog 3). On je, po svemu sudeći, dobro funkcionirao, i predlaže se da ga nova Rektorska konferencija BiH iskoristi kao osnov za svoj Poslovnih. Tim podržava član 9, koji kaže da se odluke donose konsenzusom.

6.8 Mandat Rektorske konferencije BiH trebao bi biti sličan mandatu KOVO-a. Rektorska konferencija BiH bi naročito trebala:

- biti proaktivna u uspostavi zajedničkog prostora visokog obrazovanja u BiH;
- biti stručno tijelo za visoko obrazovanje, koje daje savjete i odgovara na upite državnih i entitetskih vladinih institucija, kao i međunarodnih agencija i drugih aktera u visokom obrazovanju;
- podržavati i poticati razvoj obrazovanja i održavanje akademskih standarda u visokoškolskim ustanovama u Bosni i Hercegovini, i osigurati da su one uporedive sa standardima i praksom u ostatku Evrope;
- podržavati saradnju između univerziteta u BiH, putem
  - stvaranja visokoškolskih mreža i centara kvaliteta rada,
  - zajedničkih infrastruktura kao što su e-net, e-biblioteke, zajednička skupa oprema i laboratorije,
  - zajedničkih istraživačkih projekata,
  - organizacije radionica i seminara o razvoju visokog obrazovanja i omogućavanju usvajanja dobre prakse u nastavi, istraživačkom radu i rukovođenju na univerzitetu;
- biti u jakoj interakciji sa tržištem rada u pogledu obrazovanja i istraživačkog rada.

Dosta ovoga trebali bi raditi potkomiteti. Rektorska konferencija mogla bi razmotriti uspostavu potkomiteta za područja kao što su strateško planiranje, zajednička infrastruktura, podaci o visokom obrazovanju, održavanje veza sa poslodavcima i odnosi s javnošću. I dalje mora postojati potkomitet za Bolonjski proces.

6.9 Tim se sastao sa potkomitetom za Bolonju, čija je uloga značajna za visoko obrazovanje u BiH. Međutim, izgleda da je KOVO mogao biti aktivniji u podršci radu ovog potkomiteta. Prikupljeni su podaci sa svih univerziteta o napretku u provedbi Bolonjskog procesa. Tim je bio razočaran što nije bilo pokušaja da se napravi pregled (recimo, na tabeli od jedne stranice) id a se daju komentari na rezultate. Potkomitet od KOVO-a ne prima dovoljno povratnih informacija o svom radu. Bez pregleda i kritičkog osvrtu, niko (uključujući i ovaj tim) ne može biti siguran u kojoj je fazi provedba Bolonjskog procesa u BiH. Preopterećeni sekretarijat vjerovatno nije ni mogao poduzeti potrebne radnje. Tim, stoga, ukazuje na to da je potrebno više resursa za rad ovog potkomiteta. Ti resursi neće doći osim ako Rektorska konferencija, ili sam potkomitet, ne budu više proaktivni u pripremi financijski razrađenih prijedloga konkretnih aktivnosti vezanih za Bolonjski proces.

Kako su državno Ministarstvo civilnih poslova i dva entitetska ministra obrazovanja bili prisutni na Ministarskoj konferenciji u Berlinu 2003. godine, kad je BiH prihvaćena u Bolonjski proces, sad bi KOVO-u (Rektorskoj konferenciji BiH) trebali dati jasan mandat da poduzme njegovu provedbu. KOVO (Rektorska konferencija BiH) bi trebao hitno pripremiti plan akcije, sa troškovnikom, vezan za osnovne odrednice Bolonjskog procesa, i podnijeti ga ministarstvima kao osnov za ugovor (vidi tačku 7.5). To bi bio i primjer kako rektori djeluju proaktivno i grade strateške planove (**Preporuka 4**).

6.10 Tim je bio zabrinut činjenicom da nema dostupnih i pouzdanih izvora statističkih podataka o visokom obrazovanju u BiH. Bez takvih podataka će biti teško ostvariti napredak u reformi. U nekim zemljama su vlade odgovorne za prikupljanje i distribuiranje statističkih podataka o visokom obrazovanju, dok u drugima ovaj zadatak obavlja rektorska konferencija. U sadašnjim okolnostima u BiH, bilo bi primjereno da taj zadatak preuzme Rektorska konferencija BiH. Neka međunarodna agencija mogla bi biti spremna da taj posao financira.

## 7. Financijski aspekti

7.1 Bez financiranja Svjetske banke i tehničke pomoći Evropske komisije, KOVO vjerovatno nikad ne bi bio ustanovljen. Financijska podrška je od nemjerljive vrijednosti, ali se od 1. januara 2005. pojavljuje nova situacija. KOVO, ili njegov nasljednik, mora odmah početi praviti financijske planove za 2005. godinu (Preporuka2).

7.2 Jedan dio tog plana trebao bi biti pronalaženje načina da se smanje sadašnji putni troškovi. Tim ima dva prijedloga.

1. KOVO, ili njegov nasljednik, trebao bi razmotriti da li je neophodno sastajati se u intervalima od mjesec dana. Ušteda bi se ostvarila ako bi se učestalost sastanaka smanjila za 50%, vjerovatno sa malo gubitka u djelotvornosti organizacije. To bi bilo moguće uz veću upotrebu informacione tehnologije (npr. internet, telefon i video-konferencija).
2. Generalni sekretar, po svemu sudeći, dosta vremena provodi na mjesečnim izvještajima o troškovima, da bi se mogao tražiti prihod za naredni mjesec. Generalni sekretar je izjavila da 80% vremena troši na rutinske poslove vezane za financije. Uz to, KOVO zapošljava računovođu na dio radnog vremena (dodatni izdatak) da pomogne sa financijskim izvještajima. Jasno je da je ovo neprihvatljivo. Stoga se preporučuje da KOVO hitno preuzme odgovornost za vrijeme koje sekretarijat troši na financijske i druge rutinske poslove. Tim se u potpunosti slaže da računovodstveni izvještaji PCU-u moraju biti apsolutno tačni i potpuni. U svjetlu problema dotoka novca iz Federacije BiH (tačka 4.2), tim predlaže da sadašnji predsjedavajući KOVO-a i predstavnik Ministarstva obrazovanja Federacije BiH razrade, sa sekretarijatom i PCU-om, vremenski manje zahtjevnju proceduru za financijske poslove KOVO-a (**Preporuka 10**).

7.3 Ako u datom trenutku KOVO postane Rektorska konferencija BiH, trebala bi biti financirana na isti način kao i rektorske konferencije u drugim zemljama u Evropi. Analiza pravnog statusa i financijskih aranžmana rektorskih konferencija u drugim evropskim zemljama (vidi tačku 6.4) pokazala je da postoje dva osnovna sistema financiranja.

Prvi je da univerziteti koji su članovi rektorske konferencije plaćaju članarinu. Nivo članarine često je vezan za veličinu univerziteta (tj. broj studenata). Drugi je da rektorska konferencija prima subvenciju od države. U nekoliko zemalja, financijska sredstva dolaze iz oba izvora. Većina evropskih rektorskih konferencija se u cjelini ili djelimično financira članarinom.

Tim smatra da za BiH postoje dvije mogućnosti:

(a) Rektorska konferencija BiH financira se članarinom od svakog univerziteta, proporcionalno veličini samog univerziteta. Ukupna suma članarina bila bi bazirana na strateškim i financijskim planovima. Manja varijacija ovog modela (tačka 7.4, model 3) bila bi da se uspostavi osnovna suma za svaki univerzitet, sa varijabilnom sumom proporcionalnom veličini. U tački 7.4 i u Prilogu 4 opisuju se mogući iznosi članarine i njihov efekat na budžete svih univerziteta. Tim je obaviješten da su sadašnji aranžmani takvi da putne troškove rektora za prisustvo sastancima KOVO-a direktno pokriva svaki univerzitet. Tim predlaže da se ovo nastavi i da u budućnosti naknada i dnevnice za svakog rektora plaća direktno univerzitet, a da ne mora ići kroz Rektorsku konferenciju BiH.

(b) Rektorsku konferenciju BiH *direktno* financiraju entiteti u omjeru Federacija BiH 66m6%: Republika Srpska 33,3%, kako je i sada, a ukupna suma zasniva se na strateškim i financijskim planovima koji su poneseni entitetima i koje su oni odobrili ili modificirali. Naknadu i dnevnice svakog rektora bi plaćao univerzitet direktno, i to ne bi moralo ići preko kroz Rektorsku konferenciju BiH.

Tim preporučuje da odmah započnu razgovori, i u KOVO-u i između vlada entiteta, da se odredi kako će se Rektorska konferencija BiH financirati u budućnosti (**Preporuka 3**).

7.4 Prilog 4 je preuzeti dio Microsoft Excel Spreadsheet tabele. Kopija ove tabele dostavljena je uredu Vijeća Evrope u Sarajevu i može se dostaviti KOVO-u. Mogu se testirati efekti različitih nivoa članarine. Ulazne podatke za tabelu dalo je Vijeće Evrope i bazira se na podacima samih univerziteta. Testirani modeli zasnovani su na osnovnim finansijskim potrebama Rektorske konferencije BiH od 75.000 KM godišnje, pod pretpostavkom da putne troškove, naknadu i dnevnice za svakog rektora direktno plaćaju univerziteti. Sa ovakvim nivoom osnovnog financiranja, Rektorska konferencija BiH bila bi u jakoj poziciji da traži dodatne financije, kako je opisano u tački 7.5. Ova tabela pokazuje rezultate testa za tri modela:

**Model 1** zasniva se na ukupnom prihodu iz svih izvora i ukupnom broju studenata. Članarina bi bila između 0,05 i 0,07 % ukupnog prihoda svakog univerziteta.

**Model 2** zasniva se na vrjednovanom broju studenata (vanredni student računa se kao 0,1 redovnog studenta) i samo na prihodima iz vladinih izvora. Potrebna članarina bila bi između 0,07 i 0,18 % ukupnog prihoda svakog univerziteta iz vladinih izvora.

**Model 3** zasniva se na fiksnoj i varijabilnoj komponenti članarine svakog univerziteta, uz korištenje vrjednovanog broja studenata i prihoda iz vladinih izvora, kao u modelu 2. Ukupni iznos fiksne sume mora biti djeljiv sa sedam, tako da je određen u iznosu od 28.000 KM (tj. 4.000 km po univerzitetu). Potrebna članarina bila bi između 0,08 i 0,28 % prihoda svakog univerziteta iz vladinih izvora.

7.5 Rektorska konferencija BiH trebala bi obratiti pažnju na druge potencijalne izvore financiranja. Možda bi se mogli osigurati ugovori sa državom (ili entitetima) za konkretne zadatke, npr. za provedbu Bolonjskog procesa, ECTS, prikupljanje i distribucija statističkih podataka o visokom obrazovanju, itd.; ili sa međunarodnim agencijama, kao što je Evropska komisija, za konkretne projekte, npr. priprema brojeva Biltena Rektorske konferencije BiH (Preporuka 8 i tačka 4.4 ).

## **Preporuke**

- 1. KOVO bi trebao prerarsti u Rektorsku konferenciju BiH, čiji bi članovi bili samo rektori. (tačka 6.1)**
- 2. KOVO bi trebao hitno razmotriti koji model će odabrati za uspostavu Rektorske konferencije BiH. (tačka 6.4)**
- 3. Odmah bi trebali početi razgovori unutar KOVO-a, a zatim i sa vlastima, o određivanju načina financiranja Rektorske konferencije BiH. Jedan model je direktno financiranje iz vladinih izvora, a drugi je financiranje članarinom univerziteta proporcionalno njihovoj veličini. (tačke 7.3, 7.4 i Prilog 5)**
- 4. Rektorska konferencija BiH trebala bi izraditi strateški plan, koji bi se trebao redovno revidirati i ažurirati. Poseban primjer je hitna potreba da vlada putem ugovora da obavezu provedbe Bolonjskog procesa. (tačke 4.1 i 6.9)**
- 5. Rektorska konferencija BiH trebala bi pripremiti godišnji budžet (planirane prihode i rashode) i redovno analizirati njegovo izvršenje. Rektorska konferencija BiH mora biti proaktivna u određenju potreba za resursima. Trebala bi izrađivati i godišnji finansijski izvještaj. (tačka 4.2)**
- 6. KOVO bi trebao odlučiti o novim aranžmanima za predsjedanje Rektorskom konferencijom BiH, i o učestalosti sastanaka. (tačke 4.1, 6.5, 6.6 i Prilog 4)**
- 7. Opis poslova generalnog sekretara trebalo bi revidirati u svjetlu promijenjenih okolnosti i odluka koje će KOVO donijeti, a koje će proizaći iz preporuka ovog izvještaja. Ako to bude potrebno, generalnom sekretaru bi trebalo, u cilju sticanja potrebnih vještina, osigurati obuku. (tačka 4.3)**
- 8. Trebalo bi razmotriti uspostavu načina komuniciranja između KOVO-a, ili njegovog nasljednika, i glavnih aktera, npr. "Bilten KOVO-a" ili "Bilten Rektorske konferencije BiH", kao i aktivan web site. (tačka 4.4)**
- 9. Rektorska konferencija BiH trebala bi se redovno sastajati sa predstavnicima studenata. (tačka 5.6)**
- 10. KOVO bi hitno trebao preuzeti odgovornost za vrijeme koje sekretarijat troši na finansijske i druge rutinske poslove. Sadašnji predsjedavajući KOVO-a bi trebao sa sekretarijatom i PCU-om razraditi vremenski manje zahtjevnju proceduru za rješavanje finansijskih pitanja KOVO-a. (tačka 7.2)**

## **Zahvalnost**

Želimo se zahvaliti svima s kojima smo se sreli, posebno članovima KOVO-a i generalnom sekretaru, što su odvojili vrijeme, spremno odgovarali napitanja i pružili veliku količinu korisnih informacija. Posebno se na konstruktivnim savjetima zahvaljujemo gospođi Sarah Keating i svom njenom osoblju u Odjelu za obrazovanje Vijeća Evrope u BiH, i Jadranki Ruvić, rukovodiocu odjela u Delegaciji Evropske komisije u BiH. Našu naročitu zahvalnost ima Nedim Vrabac, što je strpljivo prevodio i pružao lokalne informacije; a najviše gospođa Dashha Kunzmann, koordinator projekta za upravljanje i rukovođenje na univerzitetima u Vijeću Evrope, za njenu neumornu i energičnu podršku i uvijek dobro raspoloženje.

M. J. FRAZER  
N. ISCHI

31. maj 2004.

## Prilog 1

### Opis zadataka Revizija Koordinacionog odbora za visoko obrazovanje

#### Uvod:

Delegacija Evropske komisije u BiH i Vijeće Evrope ponudili su Bosni i Hercegovini podršku u radu na reformi visokog obrazovanja. Projekat "Modernizacija menadžerskih i upravljačkih kapaciteta univerziteta u BiH" zamišljen je tako da ključnim akterima na univerzitetima pruži profesionalnu stručnu pomoć u toku procesa reforme menadžmenta i upravljanja. Projekat sadrži i reviziju Koordinacionog odbora za visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini (KOVO).

U želji da se koordinira fragmentirani sektor visokog obrazovanja u BiH, Vijeće Evrope je, u saradnji sa UNESCO-om, 1999. godine osnovalo Koordinacioni odbor za visoko obrazovanje, i djelovalo kao predsjedavajući u toku prve godine. Kao jedan od suosnivača, Vijeće Evrope je izradilo svoje inicijalne planove razvoja prije nego što je rad KOVO-a prebačen na projekat Svjetske banke. Od tada Svjetska banka sufinansira KOVO. Ova pomoć prestaje krajem 2004. godine. Svjetska banka je davala 60% operativnih troškova do juna 2003. godine, a do kraja 2004. će davati 30%. Entitetska ministarstva obrazovanja su međuentitetskim sporazumom dobila finansijsku i operativnu odgovornost za KOVO.

Članove odbora čine rektori svih sedam univerziteta i dva člana koje su imenovala entitetska ministarstva obrazovanja. Generalni sekretar je imenovan u februaru 2004. godine, kad je ustanovljen i ured, u Lukavici, dijelu Univerziteta Srpsko Sarajevo.

Nakon ovoga, eksterna revizija ispitat će kako KOVO obavlja svoju ulogu u strateškom razvoju visokoškolskog sistema u BiH. Ocjena će razmatrati rad KOVO-a i sekretarijata. Revizija bi članovima KOVO-a i ostalim akterima trebala dati preporuke u vezi sa budućim razvojem KOVO-a u smjeru ostvarenja osnovnog cilja, da postane djelotvorno savjetodavno tijelo za visoko obrazovanje. Pravni osnov za njegov rad garantira se članom 37 nacrta Okvirnog zakona o visokom obrazovanju na nivou države. Član 37 kaže:

#### **3. Koordinacioni odbor za visoko obrazovanje**

##### *Član 37*

*Na osnovu pismenog sporazuma između nadležnog državnog ministarstva i nadležnih entitetskih tijela, može se ustanoviti Koordinacioni odbor za visoko obrazovanje, kao savjetodavno tijelo za visoko obrazovanje.*

*Sastav, finacijske uslove rada i druga pitanja propisuje sporazum iz gornjeg stava. Koordinacioni odbor za visoko obrazovanje preuzima imovinu i obaveze odbora istog imena ustanovljenog sporazumom prije stupanja ovog zakona na snagu.*

*Imenovan članovi Odbora za svoje imenovanje neće primati nikakvu naknadu, u skladu sa sporazumom iz prvog stava.*

Zakon je poslan Vijeću ministara 31.decembra 2003.

## Očekivani rezultati

Ishod ove revizije trebalo bi biti jasno strateško usmjerenje KOVO-a. Revizija bi, shodno tome, trebala pomoći u pojašnjavanju uloge KOVO-a, njegova tri potkomiteta, za 1) Bolonjski proces, 2) zakonski okvir i 3) grantove, i njegov sekretarijat, uključujući moguće promjene u mandatu ili načinu rada, u cilju jačanja uloge KOVO-a u omogućavanju strateškog razvoja visokog obrazovanja u BiH. Jedna od ključnih stvari za razmatranje bit će odnos i odgovornost prema vanjskim akterima.

Izvještaj će sadržavati sljedeće komponente:

1. Raniji i sadašnji mandat i uloga KOVO-a
2. Dosadašnji utjecaj
  - a. na strateškom nivou
  - b. na političkom nivou
3. Financiranje:
  - a. Kako se KOVO financira
  - b. Dosadašnje korištenje sredstava
  - c. Ideje za ostvarenje prihoda
4. Odnos i odgovornost prema ključnim akterima: Kakav je donos osoblja univerziteta i studenata prema KOVO-u i kakve koristi od njega imaju? Stav i korist ministara?
5. Preporuke za buduću ulogu KOVO-a u visokom obrazovanju u BiH
6. Preporuke za buduću položaj KOVO-a u visokom obrazovanju u BiH
7. Preporuke za metode rada
8. Preporuke za buduće financiranje KOVO-a

Detaljno se moraju obraditi sljedeći strateški i politički aspekti:

Kako KOVO u budućnosti može:

- djelovati kao predstavnik kolektivne univerzitetne autonomije u BiH, i na državnom, i na internacionalnom nivou;
- formulirati i zastupati zajedničku visokoškolsku politiku;
- davati obrazovnim vlastima stručna mišljenja, preporuke i smjernice za razvoj visokog obrazovanja u BiH;
- promovirati visokoškolski sistem BiH i razvoj saradnje u zemlji i inostranstvu, uključujući puno učešće i provedbu Bolonjskog procesa;
- služiti kao pokretačka sila za regeneraciju visokog obrazovanja u BiH. razvijati i podržavati inovativne reforme i razvijati u tom smislu održiva partnerstva;
- služiti kao forum za razmjenu informacija, iskustava, prijedloga, ideja.

## Metod rada:

Formira se tim od 2 viša eksperta za visoko obrazovanje u Vijeću Evrope. Timu će pomoći Direkcija za obrazovanje (DGIV) i ured Vijeća Evrope u Sarajevu.

Proces revizije je inkluzivan, u smislu da same aktere od samog početka uključuje u proces upravljanja promjenom. Članovi KOVO-a imat će priliku da u izvještaju o samoocjenjivanju definiraju ključna pitanja. Kroz izvještaj o samoocjenjivanju, stručnjaci revizorskog tima dobit će opis i analizu KOVO-a. Dobra izvještaj o samoocjenjivanju razjašnjava snage i slabosti, prilike i opasnosti ( tzv. "SWOT" analiza).

Izvještaj o samoocjenjivanju bi Vijeću Evrope trebalo dostaviti do 12. marta 2004. godine.



Revizija će biti proces sa orijentacijom, obavljen kroz dvije uzastopne posjete od po 2 ½ dana, između marta i maja 2004. godine. Trenutna institucionalna ocjena koju na svim univerzitetima u BiH vode EUA, također će se uzeti u obzir.

Stručnjaci će Vijeću Evrope završni izvještaj podnijeti krajem maja 2004. (najkasnije do sredine juna 2004.). Revizija će se nakon toga prevesti na lokalni jezik i predložiti KOVO-u i drugim zainteresiranim akterima.

Koordinaciju i logističku podršku revizije osigurat će ured Vijeća Evrope u Sarajevu.

## **Prilog 2**

### **Konsultirani pojedinci, organizacije i dokumenti**

#### **(a) Tim se susreo sa svim rektorima**

|                                 |                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Profesor dr. Izudin Kapetanović | Univerzitet u Tuzli                 |
| Profesor dr. Refik Šabinović *  | Univerzitet u Bihaću                |
| Profesor dr. Frano Ljubić       | Sveučilište u Mostaru               |
| Profesor dr. Dragoljub Mirjanic | Univerzitet u Banjoj Luci           |
| Profesor dr. Boriša Starović    | Univerzitet u Srpskom Sarajevu      |
| Profesor dr. Boris Tihi         | Univerzitet u Sarajevu              |
| dr. Elbisa Ustamujić            | Univerzitet "Džemal Bijedić" Mostar |

\* v.d. rektor

#### **(b) Tim se sastao sa sljedećim pojedincima**

|            |          |   |
|------------|----------|---|
| ARNAUT     | Srdjan   | Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine             |
| BEŠIREVIĆ  | Vesna    | Generalni sekretar, KOVO                                      |
| BUNDALO    | Zlatko   | Savjetnik u Ministarstvu prosvjete, Republika Srpska          |
| KUKIĆ      | Damir    | Savjetnik u Ministarstvu obrazovanja, Federacija BiH          |
| LEŠIĆ      | Zorica   | Svjetska banka  |
| KENJALOVIĆ | Milorad  | Predstavnik Ministarstva prosvjete, Republika Srpska          |
| MARJANOVIĆ | Zdravko  | PCU Republika Srpska  |
| MIRAŠČIJA  | Ammar    | Kontrolor financija za visoko obrazovanje, PCU                |
| PAŠIĆ      | Zijad    | Profesor, ministar obrazovanja, Federacija BiH                |
| PRSA       | Maria    | Savjetnik za visoko i stručno obrazovanje, OSCE               |
| RUVIĆ      | Jadranka | Rukovodilac odjela u Delegaciji Evropske komisije             |
| TANOVIĆ    | Lamija   | Šef odjela, Ministarstvo vanjskih poslova Bosne i Hercegovine |

#### **(c) Tim se sastao sa sljedećim organizacijama**

KOVO potkomitet za Bolonju: profesor Vojo Višekruna i Fuad Čatović.

Predstavnici studenata sa univerziteta – prisutno deset studenata

#### **(d) Tim je konsultirao sljedeće dokumente**

##### **(i) KOVO:**

- Dokument o osnivanju
- Izveštaj o samoocjenjivanju, april 2004
- "Izveštaj o radu, januar 2004", koji je pripremila Svjetska banka
- Poslovnik KOVO-a
- Konkurs i opsi poslova za mjesti generalnog sekretara
- Uzorak dnevnih redova i zapisnika sastanaka KOVO-a i njegovog potkomiteta za Bolonju
- Razni finansijski izvještaji o planiranim i stvarnim troškovima

##### **(ii) Ministarstvo civilnih poslova**

- Nacrt Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini

##### **(iii) entitetska ministarstva**

- Izveštaj Federacije BiH o Bolonjskom procesu, konferencija u Berlinu, 2003.
- Izveštaj Republike Srpske o Bolonjskom procesu, za Grčku kao predsjedavajućeg, 2003.

(iv) međunarodne agencije

Opis zadataka Projekta za razvoj upravljanja i rukovođenja na univerzitetima, EC-CoE

Prilog 10 Izvještaja o iskustvu EC-TAER u komponenti 3

Revizija Fonda za visoko obrazovanje – preliminarni izvještaji Sir Clivea Bootha i  
dr Josephine Hykin Svjetskoj banci

(v) "Evropske rektorske konferencije, status, sastav, uloga i funkcija rektorskih konferencija Evropske asocijacije univerziteta – EUA, izvještaj Rektorske konferencije Austrije, Beč 2003.

### **Prilog 3**

Na osnovu člana 8. i 11. Odluke o osnivanju Koordinacionog odbora za visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini, Koordinacioni odbor za visoko obrazovanje u BiH na XXVIII sjednici održanoj 19. juna 2003. godine donio je sljedeći

#### **POSLOVNIK O RADU**

#### **KOORDINACIONOG ODBORA ZA VISOKO OBRAZOVANJE U BOSNI I HERCEGOVINI**

### **I OPŠTE ODREDBE**

#### **Član 1.**

Ovim Poslovnikom se uređuje rad i organizacija Koordinacionog odbora za visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini (u daljem tekstu: Koordinacioni odbor) i druga pitanja od značaja za rad i ostvarivanje njegovih nadležnosti.

### **II STATUS I FUNKCIJA**

#### **Član 2.**

Koordinacioni odbor je stručna institucija sa statusom pravnog lica i sjedištem u Republici Srpskoj. Koordinacioni odbor ima stručnu i savjetodavnu ulogu u odnosima sa organima vlasti, domaćim i međunarodnim organizacijama koje rade u oblasti visokog obrazovanja.

#### **Član 3.**

Koordinacioni odbor je zajedničko tijelo predstavnika institucija visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, osnovano Odlukom o osnivanju Koordinacionog odbora za visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini.

Koordinacioni odbor upisan je u Republički zavod za statistiku Republike Srpske i Zavod za statistiku Federacije Bosne i Hercegovine.

### **III ČLANOVI I NAČIN RADA**

#### **Član 4.**

Koordinacioni odbor ima devet članova i to su rektori svih sedam univerziteta u Bosni i Hercegovini ili osobe koje oni odrede; jedan član kojeg odredi federalni ministar za obrazovanje i nauku, i jedan član kojeg odredi ministar prosvjete i kulture Republike Srpske.

#### **Član 5.**

U slučaju spriječenosti da prisustvuje sastanku, član Koordinacionog odbora može delegirati ovlaštenog zamjenika.

#### **Član 6.**

U slučaju ostavke ili trajne nesposobnosti člana Koordinacionog odbora, univerzitet koga predstavlja, odnosno ministar koji ga je imenovao, imenuje novog člana.

**Član 7.**

Koordinacioni odbor radi u sjednicama

Sjednice Koordinacionog odbora se mogu održavati kada sjednici prisustvuje najmanje šest članova koji imaju pravo glasa, od kojih svaki narod mora biti zastupljen s dva člana Koordinacionog odbora.

**Član 8.**

Sve odluke unutar Koordinacionog odbora se donose konsenzusom svih članova.

**Član 9.**

Način rada Koordinacionog odbora u vezi sa pitanjima koja nisu uređena ovim Poslovníkom uređuje Koordinacioni odbor zaključkom.

**Član 10.**

Sjednicama Koordinacionog odbora mogu prisustvovati predstavnici Jedinica za koordinaciju razvojnog projekta obrazovanja ((PCU-Obrazovanje) iz Federacije Bosne i Hercegovine i Republike Srpske, kao i predstavnici nadležnih ministarstava

Sjednicama Koordinacionog odbora, po njegovim odobrenju, mogu prisustvovati i predstavnici drugih domaćih i međunarodnih institucija angažovanih u oblasti obrazovanja.

**Član 11.**

Obaveza je članova Koordinacionog odbora da čuvaju od neovlaštenog pristupa i objavljivanja materijale koji nose oznake "službena tajna" ili "poslovna tajna", u skladu sa zakonom, statutom i opštim aktima Koordinacionog odbora. Koji materijali nose tu oznaku, a koji su jasni, odlučuje Koordinacioni odbor.

Objavljivanje podataka i isprava koji predstavljaju Koordinacioni odbor, vrši se isključivo na način utvrdjen opštim aktom Koordinacionog odbora.

Nijedan član Koordinacionog odbora ne može pokrenuti bilo kakvu aktivnost u ime Koordinacionog odbora, izuzev ako ima izričito ovlaštenje Koordinacionog odbora za takvu aktivnost. Članovi Koordinacionog odbora mogu javno istupati u ime Koordinacionog odbora nakon konsultacija sa predsjedavajućim Koordinacionog odbora.

Isto se odnosi i na sve zaposlene u pododborima, radnim grupama i sekretarijatu, kao i na generalnog sekretara.

**Član 12.**

Mjesto održavanje sjednica rotira u mjestima sjedišta univerziteta po abecednom redu.

Predsjedavajući sjednice je rektor univerziteta u kome se sjednica održava.

**Član 13.**

Predsjedavajući svake sjednice Koordinacionog odbora je ovlašteno lice za kontakte sa Sekretarijatom do naredne sjednice, kada to ovlaštenje preuzima naredni predsjedavajući.

Predsjedavajući je ujedno potpisnik svih akata donesenih na toj sjednici.

**Član 14.**

Koordinacioni odbor upošljava generalnog sekretara i odgovoran je za njegovo/njeno plaćanje, kao i za izbor lokacije njegovog/njenog ureda, a takodje i za troškove koji nastanu u radu sekretarijata. Generalni sekretar je po svojoj dužnosti član KOVO-a ali bez prava glasa.

#### **IV PRAVA I DUŽNOSTI ČLANOVA KOORDINACIONOG ODBORA**

##### **Član 15.**

Prava i dužnosti člana Koordinacionog odbora stiču se imenovanjem.

##### **Član 16.**

Za obavljanje svoje funkcije članovi Koordinacionog odbora imaju pravo na naknadu. Naknada obuhvata honorar za rad, dnevnice, putne troškove, hotelske troškove i druge eventualne troškove vezane za učestvovanje u radu Koordinacionog odbora.

##### **Član 17.**

Član Koordinacionog odbora ima pravo i dužnost:

- da redovno prisustvuje sjednicama,
- da se za iste priprema,
- da učestvuje u rad i odlučivanju,
- da izvršava zadatke koje mu povjeri Koordinacioni odbor,
- da se pridržava odredaba ovog Poslovnika,
- da predlaže izmjene i dopune prijedloga akata i materijala koje Koordinacioni odbor donosi iz djelokruga svog rada,
- da predlaže održavanje sjednica,
- da predlaže dnevni red sjednica,
- da traži odgovore za pojedina pitanja.

##### **Član 18.**

Za svoj rad članovi Koordinacionog odbora odgovaraju organima koji su ih imenovali.

##### **Član 19.**

Ako član Koordinacionog odbora ne izvršava ili neuredno izvršava svoje obaveze utvrđene ovim Poslovníkom, predsjedavajući Koordinacionog odbora će o tome obavjestiti organe koji su ga imenovali.

##### **Član 20.**

Član Koordinacionog odbora koji je iz bilo kojeg razloga spriječen da prisustvuje sjednici dužan je da nakon prijema poziva o tome obavijesti Sekretarijat Koordinacionog odbora .

## V PRIPREMANJE I SAZIVANJE SJEDNICA

### Član 21.

Sjednice Koordinacionog odbora održavaju se prema programu rada, odnosno prema potrebi.

### Član 22.

Sjednice saziva član Koordinacionog odbora koji će biti predsjedavajući na sljedećoj sjednici Koordinacionog odbora po sopstvenoj inicijativi, na prijedlog tri člana Koordinacionog odbora ili prijedlog Sekretarijata Koordinacionog odbora.

Sve materijale o kojima Koordinacioni odbor raspravlja priprema Sekretarijat Koordinacionog odbora.

### Član 23.

Poziv za sjednicu sadrži dnevni red, mjesto i vrijeme održavanja sjednice. Poziv za sjednicu sa materijalima koji će se razmatrati na toj sjednici dostaviće se članovima i drugim učesnicima na sjednici najkasnije 7 dana prije održavanja sjednice.

Materijale koji su predmet rasprave i odlučivanja predlagači su dužni dostaviti Sekretarijatu Koordinacionog odbora najmanje 10 dana prije zakazivanja sjednice.

Izuzetno od prethodnog stava poziv s materijalima u hitnim slučajevima se može dostaviti i u kraćem roku.

### Član 24.

Za pripremanje pojedinih materijala za Koordinacioni odbor mogu se obrazovati posebne radne grupe sastavljene od članova Koordinacionog odbora, radnika Sekretarijata, ili se mogu angažovati stručne i naučne institucije.

### Član 25.

Prilikom utvrđivanja prijedloga dnevnog reda, predsjedavajući će voditi računa da se u isti unesu pitanja koja spadaju u nadležnost Koordinacionog odbora, te da su ta pitanja dovoljno pripremljena dnevnim redom.

### Član 26.

Sve materijale koje će razmatrati Koordinacioni odbor priprema Sekretarijat Koordinacionog odbora.

Da bi članovi Koordinacionog odbora mogli kvalitetnije i uspješnije razmatrati i odlučivati o pitanjima iz svoje nadležnosti, njima će blagovremeno biti dostavljeni svi materijali i podaci o radu Koordinacionog odbora..

## VI RAD NA SJEDNICAMA

### Član 27.

Radom sjednice rukovodi predsjedavajući koji predsjedava tom sjednicom Koordinacionog odbora.

### Član 28.

Prije prelaska na dnevni red, predsjedavajući utvrđuje da li na sjednici prisustvuje najmanje šest (6) članova Koordinacionog odbora (najmanje po 2 iz svakog konstitutivnog naroda) s pravom glasa, kako bi se na toj sjednici moglo raditi i odlučivati.

### Član 29.

Dnevni red za sjednicu usvajaju članovi Koordinacionog odbora.

**Član 30.**

U toku sjednice mogu se na prijedlog članova Koordinacionog odbora vršiti dopune ili izmjene u redosljedu tačaka dnevnog reda.

**Član 31.**

O ostalim pitanjima koja su na dnevnom redu sjednice, prije odlučivanja se vodi rasprava i, kada je pitanje koje je predmet rasprave dovoljno raspravljeno, predsjedavajući zaključuje raspravu.

**Član 32.**

Niko ne može govoriti na sjednici prije nego što dobije riječ od predsjedavajućeg. Predsjedavajući daje riječ članovima Koordinacionog odbora i drugim prisutnim, prema redosljedu javljanja.

Na sjednici se može govoriti o pitanju koje je na dnevnom redu.

**Član 33.**

Ako se iz bilo kojih razloga ne može odlučivati o pitanju koje je na dnevnom redu, odlučivanje o tom pitanju će se odložiti dok se ne steknu uslovi za odlučivanje.

**Član 34.**

Ako se u toku sjednice Koordinacionog odbora ne mogu sva pitanja raspravljati zbog nedostatka vremena, predsjedavajući prekida sjednicu i istovremeno određuje dan i vrijeme kada će se ta sjednica nastaviti.

**Član 35.**

Predsjedavajući će prekinuti sjednicu Koordinacionog odbora ako se utvrdi da ne postoji potreban kvorum za održavanje sjednice zbog napuštanja sjednice od pojedinih članova, a dalje će postupiti na način utvrđen u prethodnom članu.

**Član 36.**

O održavanju reda na sjednici Koordinacionog odbora brine se predsjedavajući.

## **VII ODLUČIVANJE I GLASANJE**

**Član 37.**

Koordinacioni odbor o materijalima i drugim pitanjima koja razmatra, odlučuje donošenjem odluke ili zaključka, odnosno drugih akata utvrdjenih Statutom Koordinacionog odbora.

Prilikom donošenja odluka i zaključaka određuju se nosioci posla i rok izvršenja.

Koordinacioni odbor radi u skladu sa statutom, poslovnikom o radu, i drugim opštim aktima, koje donosi uz saglasnost nadležnih entitetskih ministarstava.

**Član 38.**

Izmjene i dopune ovog Poslovnika vrše se na postupak i način na koji je i donesen.

**Član 39.**

Odluke, zaključke i druga akta Koordinacioni odbor donosi na način utvrđen članom 8. ovog Poslovnika.

**Član 40.**

Odluke, zaključke i druge akte predlaže predsjedavajući na sjednici Koordinacionog odbora.

Odluke i zaključci trebaju biti formulisani kratko i jasno, tako da u cijelosti odražavaju stav Koordinacionog odbora.



**Član 41.**

Glasanje na sjednici Koordinacionog odbora se vrši aklamacijom - dizanjem ruku, ako Koordinacioni odbor drugačije ne odluči.

Prvo glasaju članovi Koordinacionog odbora koji su za odluku ili zaključak, potom članovi koji su protiv, a na kraju se izjašnjavaju članovi koji su uzdržani.

**VIII ZAPISNICI I DRUGA DOKUMENTA**

**Član 42.**

Na sjednici Koordinacioni odbor raspravlja i odlučuje o pitanjima iz svoje nadležnosti, po pravilu na osnovu pripremljenih materijala.

**Član 43.**

O radu sjednice Koordinacionog odbora vodi se zapisnik.

Zapisnik vodi Generalni sekretar Koordinacionog odbora.

Tok sjednice može se snimati na magnetofonsku traku koja je sastavni dio zapisnika sa sjednice Koordinacionog odbora, ako o tome odluku donese Koordinacioni odbor.

**Član 44.**

Zapisnik sa sjednice Koordinacionog odbora sadrži osnovne podatke o radu sjednice, a naročito:

- redni broj, mjesto i datum održavanja sjednice,
- ime i prezime predsjedavajućeg
- imena i prezimena prisutnih i odsutnih članova Koordinacionog odbora ,
- ime i prezime ostalih prisutnih lica,
- konstataciju o kvorumu potrebnom za rad.
- usvojeni dnevni red,
- bitnu sadržinu toka rasprave o pojedinim pitanju,
- rezultati glasanja i tekst odluke, odnosno zaključaka.

U zapisnik se unose izdvojena mišljenja pojedinih članova Koordinacionog odbora ako oni na tom insistiraju.

**Član 45.**

Zapisnik se izrađuje u roku od 7 dana nakon održavanja sjednice Koordinacionog odbora.

Zapisnik se dostavlja članovima Koordinacionog odbora uz poziv za narednu sjednicu na kojoj se i usvaja.

Svaki pisani materijal koji je razmatran na sjednici čini prilog zapisnika.

Zapisnik potpisuje predsjedavajući sjednice Koordinacionog odbora i zapisničar.

**Član 46.**

Zapisnici i druga dokumenta i materijali o radu Koordinacionog odbora predstavljaju vrijednosna dokumenta koja se čuvaju u skladu sa odredbama Statuta i propisima o arhiviranju materijala, dokumenata i podataka u Koordinacionom odboru.

**Član 47.**

Referencijalni jezik zvaničnih dokumenata Koordinacionog odbora je Bosanski, Hrvatski i Srpski.

## **IX PRELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE**

### **Član 48.**

Koordinacioni odbor će svakih šest mjeseci o svom radu podnositi izvještaj Federalnom ministru za obrazovanje i nauku i Ministarstvu prosvjete i kulture Republike Srpske.

### **Član 49.**

Ovaj Poslovnik stupa na snagu danom donošenja.

Broj:

Dana: 19. juna 2003. godine

**PREDSJEDAVAJUĆI KOVO-a:**

Prof.dr. Boriša Starović

---

## Prilog 4

### Primjer tromjesečne rotacije tročlanog predsjedništva

| <b>Univerzitet</b> | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 3 mjeseca          | PP       | P        | NP       |          |          |          |          |
| 6mjeseci           |          | PP       | P        | NP       |          |          |          |
| 9mjeseci           |          |          | PP       | P        | NP       |          |          |
| 12mjeseci          |          |          |          | PP       | P        | NP       |          |
| 15 mjeseci         |          |          |          |          | PP       | P        | NP       |
| 18 mjeseci         | NP       |          |          |          |          | PP       | P        |

PP = past president

P = president

NP = president elect

Period rotacije može biti duži ili kraći od tri mjeseca

Period rotacije ne mora biti isti kao i intervali sastanaka. Ako su u isto vrijeme, bilo bi poželjno razdvojiti mjesto i ugošćavanje sastanka od predsjedanja.

Činjenica da predsjedništvo ima tri člana potpuno je nezavisna od ranijeg, i inicijalno vrlo bitnog, principa da u svakoj grupi moraju biti zastupljena sva tri naroda.

## Prilog 5

## Primjeri nivoa članarina univerziteta u BiH za Rektorsku konferenciju BiH

| Red | Univerzitet     | Banja<br>Luka | Bihać | Mostar I | Mostar<br>Z | Sarajevo | Sprsko<br>Sar | Tuzla  | Ukupno |
|-----|-----------------|---------------|-------|----------|-------------|----------|---------------|--------|--------|
|     | <b>Model 1</b>  |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 2   | Studenata (a)   | 11605         | 4900  | 4837     | 8000        | 47407    | 8219          | 11608  | 96576  |
| 3   |                 |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 4   | Članarina (b)   | 9             | 4     | 4        | 6           | 37       | 6             | 9      | 75     |
| 5   |                 |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 6   | Prihod (c)      | 18.8          | 7.8   | 6        | ne šalje    | 54.3     | 10.7          | 17     |        |
| 7   |                 |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 8   | % prihoda (d)   | 0.05          | 0.05  | 0.06     |             | 0.07     | 0.06          | 0.05   |        |
| 9   | <b>Model 2</b>  |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 10  | Studenata (e)   | 10765         | 4200  | 3978     | 5300        | 31181    | 4713          | 7859   | 67996  |
| 11  |                 |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 12  | Članarina (f)   | 12            | 5     | 4        | 6           | 34       | 5             | 9      | 75     |
| 13  |                 |               |       |          |             |          |               | fiksno |        |
| 14  | Prihod (g)      | 12.0          | 5.4   | 2.4      | ne šalje    | 31.9     | 7.1           | 11.7   |        |
| 15  |                 |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 16  | % prihoda (h)   | 0.10          | 0.09  | 0.18     |             | 0.11     | 0.07          | 0.07   |        |
| 17  | <b>Model 3</b>  |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 18  | Fiksno (i)      | 4             | 4     | 4        | 4           | 4        | 4             | 4      | 28     |
| 19  |                 |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 20  | Varijabilno (j) | 7             | 3     | 3        | 4           | 22       | 3             | 5      | 47     |
| 21  |                 |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 22  | Ukupno (k)      | 11            | 7     | 7        | 8           | 26       | 7             | 9      | 75     |
| 23  |                 |               |       |          |             |          |               |        |        |
| 24  | % prihoda (l)   | 0.10          | 0.13  | 0.28     |             | 0.08     | 0.10          | 0.08   |        |

Sve brojke dalo Vijeće Evrope, iz podataka koje su dostavili univerziteti

Osnov izračunavanja je da je osnovni budžet Rektorske konferencije BiH ukupno 75.000 KM

**Model 1: na osnovu ukupnog prihoda i ukupnog broja studenata**

- Red 2 (a) Ukupno redovni plus vanredni studenti
- Red 4 (b) Izračunata članarina u hiljadama KM
- Red 6 (c) Ukupni prihod (svi izvori) u milionima KM
- Red 8 (d) Izračunata članarina kao % ukupnog prihoda

**Model 2: na osnovu vrjednovanih brojeva studenata i prihoda iz vladinih izvora**

- Red 10 (e) Redovni studenti plus 0.1 x vanredni studenti.
- Red 12 (f) Izračunata članarina u hiljadama KM
- Red 14 (g) Prihod samo iz vladinih izvora u milionima KM.
- Red 16 (h) Izračunata članarina kao % prihoda iz vladinih izvora

**Model 3: isto kao model 2, ali sa fiksnom komponentom od 4.000 KM od svakog univerziteta**

- Red 18 (i) Fiksna komponenta pretplate određena na 4.000 KM, ali se može odrediti bilo koja suma
- Red 20 (j) Izračunata varijabilna komponenta članarine
- Red 22 (k) Izračunata ukupna članarina u hiljadam KM (redovi 20 + 22)
- Red 24 (l) Izračunata ukupna članarina kao % prihoda iz vladinih izvora