



**Evropska univerzitetska asocijacija
Program institucionalne evaluacije**

UNIVERZITET U ZENICI

Bosna i Hercegovina

IZVJEŠTAJ O EVALUACIJI

Juli 2009

Tim:

Bent Schmidt-Nielsen, predsjednik

Áine Hyland

Öktem Vardar

Urs Brudermann

Andy Gibbs, coordinator

Sadržaj

1. Uvod	3
2. Upravljanje.....	7
3. Studenti.....	10
4. Nastava i učenje.....	12
5. Istraživanje.....	13
6. Kvalitet.....	14
7. Bolonja proces	15
8. Sredstva i uređaji.....	16
9. Strateški menadžment i planiranje.....	17
10. Zaključci.....	18
11. Zaključno obraćanje.....	20

Pregled korištenih oznaka:

PIE – Programm of Institutional Evaluation /Program institucionalne evaluacije

SER – Self-Evaluation report /Samoevaluacijski izvještaj

ESG – European Standards and Guidelines / Evropski standardi i smjernice

1. UVOD

Ovaj izvještaj je rezultat eksterne evaluacije Univerziteta u Zenici. Evaluacija je izvršena u periodu između februara i maja 2009.godine. Kao što je navedeno u smjernicama za Program institucionalne evaluacije, nismo pokušali dati neki nacrt za menadžment univerziteta. Mi samo izvještavamo o našim nalazima u vezi s univerzitetskom internom evaluacijom, posjetama univerzitetu i plodonosnim razgovorima sa rukovodstvom, osobljem, studentima i vanjskim partnerima. Na temelju toga prezentiramo brojne sugestije koje smatramo da će biti korisne za daljnji razvoj Univerziteta u Zenici.

1.1 Program institucionalne evaluacije

Program institucionalne evaluacije (PIE) je nezavisni član servisa Evropske univerzitetske asocijacije (European University Association - EUA), koja nudi potporu institucijama za evaluaciju pri nastavljanju njihovog strateškog razvoja upravljanja i internog osiguranja kvaliteta.

Najvažnije karakteristike Programa institucionalne evaluacije su:

- Jak naglasak na fazu samo-evaluacije
- Evropske i međunarodne perspektive
- Recenzijski pristup
- Podrška poboljšanjima

Težište PIE je na instituciji kao cjelini, a ne na pojedinačnim programima studija ili jedinicama. Ono je usmjereno ka:

- Procesima donošenja odluka, institucionalnim strukturama i efektima strateškog planiranja,
- Relevantnosti internih procesa, kvalitetu i stepenu u kojem se njihovi rezultati koriste pri donošenju odluka i strateškom planiranju, kao i uočenim propustima kod ovih internih mehanizama.

Evaluacija je vođena na osnovu četiri ključna pitanja koja se temelje na 'podobnosti za (i od) svrsishodnog pristupa:

- Šta institucija pokušava učiniti?
- Kako institucija pokušava to učiniti?
- Kako ona zna da to funkcioniše?
- Kako se institucija mijenja da bi se poboljšala?

1.2 Univerzitet u Zenici

Nacionalni kontekst

Pravna kontrola visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini podijeljena je između kantona, dva entiteta i države Bosne i Hercegovine.

Dugo se čekalo na novi okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, koji je nedavno uveden. Zakon daje mogućnost razvoja i stvara prostor za univerzitetsku

autonomiju. Nedavno uvođenje ovog Zakona trebalo bi dovesti do neke sigurnosti i perioda stabilnosti u kojem se Univerzitet može koncentrisati na konsolidaciju, rast i razvoj.

Naviše, postoji izuzetno niska stopa participacije u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini. Tačan broj ne može biti određen, ali mi podrazumijevamo da iznosi manje od 16%. Evropske stope participacije su znatno veće, obično oko 50%. Imajući ovo na umu, univerzitet bi trebao predvidjeti i doprinijeti povećanju stope participacije svršenih srednjoškolaca.

Zenica je važan ekonomski, administrativni, obrazovni, zdravstveni i kulturni centar Zeničko - Dobojskog kantona. Ukupna površina opštine je 505 kvadratnih kilometara, a prema zadnjem popisu stanovništva, ima 145 577 stanovnika. Glavni grad Bosne i Hercegovine, Sarajevo, udaljen je 80 km.

Zeničko - Dobojski kanton je jedna od deset upravnih jedinica u Federaciji Bosne i Hercegovine. Kanton pokriva površinu od 3,950 kvadratnih kilometara, sa oko 420,000 stanovnika. Većina regije je brežuljkasta, planinska i ruralna.

Visoko obrazovanje prisutno je u Zenici više od 50 godina, kada je dio Univerziteta u Sarajevu bio smješten u Zenici. U junu 2005. godine, zenička odjeljenja Pravnog, Ekonomskog i Zdravstvenog fakulteta Univerziteta u Sarajevu postala su članovi Univerziteta u Zenici.

Na Univerzitetu u Zenici ima oko 5000 studenata i 300 profesora, asistenata i drugog osoblja zaposlenog puno radno vrijeme ili honorarno. Univerzitet se sastoji od sljedećih fakulteta (navedeni su prema poretku njihovog osnivanja):

- **Fakultet za metalurgiju i materijale**
- **Mašinski fakultet**
- **Pedagoški fakultet**
- **Islamski pedagoški fakultet**
- **Pravni fakultet**
- **Ekonomski fakultet**
- **Zdravstveni fakultet**

i dva instituta/centra:

- **Metalurški institut**

- **Studentski dom**

(vidjeti SER 2008 strana 4)

PIE na Univerzitetu u Zenici

Rektorat Univerziteta u Zenici ima snažan interes za internacionalizaciju Univerziteta i pošto je isti član Evropske univerzitetske asocijacije (European University Association) aplicirao je za eksternu evaluaciju koja je u skladu sa evropskim mjerilima. Imajući to u vidu dajemo naše prijedloge i preporuke.

Ni u kom slučaju ne podcjenjujemo trud, napor, jasno razmišljanje, predanosti i privrženost koji su posvećeni i iskazani stvaranju Univerziteta do ovog trenutka. Naši komentari učinjeni su kako bi se pomoglo Univerzitetu, i regionu, kod pripreme za žestoko konkurentni sektor visokog obrazovanja koji postoji globalno. Rekavši ovo, treba dodati da se mnoge preporuke i mnogi izbori za Univerzitet ne odnose se isključivo na Zenicu, ili na Bosnu i Hercegovinu, već se s njima suočavaju univerziteti širom Evrope i svijeta.

1.3 Proces samoevaluacije

Smjernicama PIE naglašena je samoevaluacija kao ključna faza u evaluacijskom procesu. Faza samoevaluacije ima dva aspekta koja su jednako važna: Proces samoevaluacije i izvještaj o samoevaluaciji:

- *Proces* samoevaluacije je kolektivni i institucionalni odraz i prilika za poboljšanje kvaliteta svakog aspekta institucije.
- Izvještaj o samoevaluaciji je ishod procesa samoevaluacije; on daje informacije evaluacijskom timu, s naglaskom na institucionalne strateške aktivnosti i aktivnosti upravljanja kvalitetom.

Cilj obaju je *proces*, a *izvještaj* služi za unapređenje institucionalnih kapaciteta za poboljšanje i promjenu kroz sopstveno preispitivanje. To je presudna faza u kojoj treba biti posvećena pažnja maksimalizaciji angažmana cijele institucije. Da bi se ostvarili ovi ciljevi, smjernice za Program institucionalne evaluacije stavljaju veliki naglasak na ovaj dio procesa. Univerzitet u Zenici izabrao je da ne preduzme taj proces niti da izradi njemu posvećeni izvještaj o samoevaluaciji zasnočan na smjernicama datim PIE-om. Univerzitet je saopštioo timu da "prepoznaje proces samoevaluacije kao kolektivno prespitivanje naše ustanove i zgodnu priliku za unapređenje kvaliteta bilo kojeg aspekta organizacije. Mislimo da je bolje raditi samoevaluaciju našeg Univerziteta svake godine nego raditi je s vremena na vrijeme

(kada dolazi EUA ili slična organizacija). To je razlika između nas i drugih bosanskih državnih univerzitetaNormalno, izvještaji o samoevaluaciji nisu dovoljni ako nema adekvatnih koraka potrebnih za realizaciju napredka u našem radu. "

Posljedično, tim je pokušao primijeniti principe i ocjene PIE-a na pružene informacije, kroz traženje dodatnih informacija i putem svojih sastanaka sa osobljem univerziteta. Tim posmatra, ali ne izvlači zaključke iz izbora Univerziteta da se ne veže za smjernice. On također ukazuje da su neke informacije kontradiktorne, što je učinilo da se teško shvate neka pitanja, uključujući istoriju univerziteta i stope participacije.

Izrađeni godišnji izvještaj koji slijedi strukturu odgovarajuću za univerzitetsko izvještavanje, i sa svojim ponavljanjima od godine do godine, otežavao je timu primjenu standardne procedure u početnim fazama procesa evaluacije. Posljedično, tim je pokušao primijeniti PIE principe i ocjene datih informacija, putem traženja daljnjih informacija i kroz sastanke sa osobljem Univerziteta. Tim zapaža, ali ne izvlači nikakav zaključak iz izbora Univerziteta da se ne drži smjernica.

Preliminarna informacija (izvještaj o samoevaluaciji za 2007. godinu) poslat je EUA-evaluacijskom timu 23. Januara 2009.godine, nakon čega slijedi niz drugih dopunskih dokumenata. Prva posjeta evaluacijskog tima bila je od 18. do 20. februara 2009. godine, nakon čega je slijedila druga posjeta od 11. do 14. maja 2009. godine. Na kraju prve posjete, tim za evaluaciju zatražio je dodatne podatke koje je Univerzitet stavio na raspolaganje prije druge posjete.

Evaluacijski tim sastojao se od:

- Bent Schmidt-Nielsen (Predsjedavajući), bivši rektor, Royal Veterinary and Agricultural University, Denmark
- Áine Hyland, bivši prorektor, Vice President, University College Cork, Ireland
- Öktem Vardar, Provost., Işık University, Turska
- Urs Brudermann, Student, University of Applied Sciences Northwestern Švicarska,
- Andy Gibbs (sekretar EUA tima) Školski direktor za međunarodne odnose, Edinburgh Napier University, Scotland

EUA-tim zahvaljuje prof. Dr Sc Sabahudinu Ekinoviću, rektoru Univerziteta u Zenici i njegovoj ekipi za pružanje svih informacija i pomoć u ovoj veoma korisnoj posjeti kao i za omogućenje otvorenog pristupa osoblju te informacijama o Univerzitetu. Hvala i prof. Dr Sc Darku

Petkoviću, prorektoru Univerziteta u Zenici za koordinaciju događaja i pružanje relevantnih informacija. EUAtimu je očigledno da su sadašnji rektor i njegovi saradnici uspješno doprinijeli razvoju Univerziteta i da su pokazali veliku snalažljivost i napor pri obezbjeđivanju sredstava i priznavanju Univerziteta.

2. UPRAVLJANJE

2.1. Vanjsko upravljanje

2.1.1. Iznad svega EUA-tim je zapazio jako i motivisano rukovodstvo da se osnuje Univerzitet i podrži od strane unutrašnjih i vanjskih sudionika ovog procesa.

2.1.2. Zbog nedostatka (nedorečenosti) tvrdnje o misiji univerziteta, EUA-tim je bio zainteresovan da sazna: Zašto imati Univerzitet u Zenici? Koja je njegova svrha i misija? To je pitao i niz unutrašnjih i vanjskih sudionika. Nije se pojavilo nijedno zajedničko viđenje misije ili vizije univerziteta.

2.1.3. EUA-tim je utvrdio preovladavajuću podršku univerzitetu kako od strane unutrašnjih, tako i od strane vanjskih sudionika. Lokalne firme i organizacije su se sve složile da je on presudan za regeneraciju lokalne privrede. Svako od njih postao je ponosan i poboljšao je samopoštovanje jer imaju svoj Univerzitet. Studenti i osoblje su svi izrazili važnost uspostavljanja univerziteta u lokalnom okruženju.

2.1.4. EUA-tim se sastao s vanjskim sudionicima. Izražen je snažan osjećaj pripadnosti ispoljen s njihove strane. Međutim, uloga vanjskih sudionika-partnera u smislu upravljanja Univerzitetom trenutno nije strukturirana na način koji bi mogao dati najveću uzajamnu korist.

2.1.5. Sudionici su bili predstavnici vlasti, trgovinske organizacije, humanitarne organizacije, zdravstvo, škole i industrija. Oni su dali niz razloga za potporu Univerzitetu u Zenici. To uključuje: zaustavljanje talentovane omladine da napušta mjesto ili zemlju; za studente jeftin način studiranja i razvoja stručnosti u lokalnom okruženju.

2.1.6. Predstavnici industrije govorili su o važnosti usklađivanja nastavnih planova i programa sa potrebama zapošljavanja. Šeme stipendiranja uspostavljene su s lokalnom industrijom, a poslodavcima bi dobrodošlo da im nastavnici dođu i budu upoznati sa

njihovim radnim praksama. Naglašena je potreba za povezivanjem sa industrijom/poslovnim okruženjem i koordiniranjem uvođenja novih programa, dok se ujedno i priznalo da je potrebno veće istraživanje tržišta rada. Komunikacija je na ovom nivou dosta dobra ali još uvijek nije strukturirana.

2.1.7. Postoji saglasnost da je Univerzitet učinio dobar početak ali ipak prebrzi razvoj može sam po sebi donijeti probleme. Neki od ovih problema mogu se odnositi na usklađivanje izbora programa sa potrebama, ali će biti i praktičnih pitanja kapaciteta ili fizičkog prostora za odvijanje nastavnog procesa.

2.1.8. Primijećena je neravnomjernost između broja onih koji žele studirati humanističke nauke i onih za tehničke nauke, kao potencijalno problematična, zbog većeg broja onih prvih, dok industrija traži inženjere, tehnički i naučno uvježbane diplomce. Univerzitet je, u uskoj saradnji s lokalnim društvom, viđen u ulozi ohrabrenja većeg poleta disciplina zasnovanih na nauci. Osim toga, u sklopu zdravstvenog sektora nedostaje medicinsko osoblje, i shvaćeno je da daljnji razvoj Zdravstvenog fakulteta može s tim računati.

2.1.9. Entuzijizam, interes i uvid u ovu vanjsku grupu naglasili su EUA-timu da su potrebe ovih učesnika ključne u odnosu na potrebe Univerziteta u Zenici i vitalne za njegov rast. Iz ovih razloga vanjski sudionici (tzv. „stakeholderi“) moraju biti u središtu pažnje po pitanju daljeg razvoja. Trebalo bi uspostaviti savjetodavnu ulogu vanjskih učesnika – partnera Univerziteta.

2.2. Unutrašnje upravljanje

2.2.1. Univerzitet je bio uspješan u kreiranju integrisane strukture. EUA-tim podrazumijeva da je univerzitet organizovan centralizovano sa strukturom menadžmenta koja autonomno izvršava svoja ovlaštenja za dobrobit čitavog Univerziteta. To je pomak od sistema kod kojeg je upravljanje i odlučivanje ostalo pri pojedinim fakultetima u odnosu na strukturu zasnovanu na potpuno integrisanom univerzitetu. Ovo je djelimično postignuto uspostavljanjem sistema katedri. To je prepoznato kao značajan doprinos, dopunjeno sa opštom pohvalom sistema od strane akademskog osoblja s kojim smo se susreli.

2.2.2. EUAtim je shvatio racionalnost i koncept revidiranog sistema. Struktura je ekstremno složena kada se posmatra izvana i zahtijeva dosta objašnjenja. Među osobljem ima višeznačnog shvatanja do te mjere, da nas je dovelo do zaključka da je sistem prihvaćen ali nije široko shvaćen. Iako to može trenutno odgovarati univerzitetu, bilo bi dobro razmotriti odluku koja bi učinila tu strukturu jasnijom, transparentnijom i jasno definisala odgovornosti na raznim nivoima organizacije.

2.2.3. Primjećeno je da se većina odluka donosi na nivou Rektorata. U dugoročnom periodu to bi mogla biti neodrživa pozicija, pošto je razumno očekivati da će Univerzitet nastaviti sa brzim rastom. Menadžment i strukture koji donose odluke trebaju biti takvi da Univerzitet može tome efikasno parirati i uključiti cjelokupno osoblje. Za to je potrebno stimulisati aktivnost i obezbijediti da se sredstva korektno usmjeravaju pomoću uspostavljanja efikasnih unutarnjih struktura.

2.2.4. Neka područja su nas zabrinula. Ona mogu biti korisna sada, ali pitanje je da li će ostati korisna i u budućnosti. Univerzitet je brzo rastao i nastaviće da raste. Očigledno je da će rast biti ograničen sredstvima. Menadžment univerziteta treba da predvidi i planira veličinu i oblik organizacije za budućnost.

2.2.5. Došlo je do naglog rasta u umjetničkim i humanističkim disciplinama, i do pada u naučnim i tehničkim područjima. Univerzitet mora preispitati svoj profil i portfolio kako bi se osiguralo da je njegov doprinos u skladu sa potrebama sudionika. Bilo bi razborito identifikovati i napraviti transparentne kriterije za održivost odjeljenja/odsjeaka, jedinica fakulteta (departmana), tako da je osoblje svjesno šta utvrđuje održivost i kako ono doprinijeti tome. Iz tog razloga dodjela sredstava pojedinim jedinicama i područjima moraju odražavati i biti srazmjerna nivoima aktivnosti.

2.3. Istraživački institut

2.3.1. Tokom perioda prosperiteta i industrijskog razvoja od Zenice i regije, Metalurški institut "Kemal Kapetanović", igrao je važnu ulogu u službi lokalne industrije. Danas se veće industrije oslanjaju na sopstvene laboratorije ili koriste u mnogo većoj mjeri pomoć iz inostranstva. Institut je bio aktivan u prilagodbi novim uslovima referenci i usluga i on obuhvata više uslužnih funkcija. Pošto je dio integrisanog univerziteta, ove aktivnosti trebaju biti u daljnjem radu integrisane u univerzitetu, s obzirom na organizacijsku strukturu i način finansijskog odlučivanja. Institut se smatra vrijednim partnerom za budući razvoj u

uspostavljanju kontakta s vanjskim sudionicima, u nastavi, učenju i istraživanju u okviru tehničkih nauka. Trebala bi biti razmotrena veća integracija istog u strukture fakulteta.

3. STUDENTI

3.1. EUAtim je razgovarao sa većim brojem grupa studenata sa više fakulteta. Ima raskoraka u studentskim iskustvima na različitim fakultetima. Ipak, studenti vole da su na ovom Univerzitetu i zahvalni su za mogućnost studija kod kuće. Zaista, neki studenti izabrali su Univerzitet u Zenici radije nego neke druge instituciju u BiH, ali najviše zbog toga što je to njihov domaći univerzitet. Neki od njih su studirali i na drugim mjestima i dali su povoljne uporedbe sa Univerzitetom u Zenici.

3.2. Nedosljednosti koje su studenti spomenuli odnose se kako na sistem unutar fakulteta tako i na programe i pristupe pojedinih nastavnika. Bili su navedeni mnogi primjeri odlične podrške studentima i bilo je jasno da mnogi fakulteti imaju odlične pojedinačne postupke i brojne nastavnike koji naporno rade za uspjeh studenata. Međutim, nisu svi studenti jednako tretirani i ima mnogo različitih studentskih iskustava unutar univerziteta. Nedostatak konzistentnosti može doprinijeti osjećaju neobjektivnosti ili pristrasnosti i umanjiti pozitivno iskustvo studenata.

3.3. Nedostatak konzistentnosti i transparentnosti u ocjenjivanju je najčešće citirano područje zabrinutosti. Osjećaj pravednosti pri ocjenjivanju je stvarno važan za studenata. Većina studenata ne zna šta trebaju studirati svakog semestra i nisu bili svjesni ishoda učenja, onoga šta im je potrebno za prolaz te kako podnijeti žalbu, ako stvari krenu krivim putem. Evropski standardi i smjernice (ESG) određuju da studenti trebaju biti ocijenjeni uz korištenje javnih kriterija, propisa i procedura koje se dosljedno primjenjuju. Univerzitetu se preporučuje da brzo dođe na ovu poziciju. Ne samo da bi to povećalo kod studenata osjećaj pravednosti, ali i omogućilo rješavanje nekih pitanja koja se odnose na niske stope prolaznosti.

3.4. To je povezano s komentarima u vezi sa vezi Bolonjskim procesom, nastavom i učenjem. Uvođenje ishoda-rezultata učenja (znanja, vještine, kompetencije) bio bi prvi odlučujući korak ka rješavanju ovog problema.

3.5. Jedan broj nastavnog osoblja naznačio je da studenti ne žele ili nisu u stanju studirati, te da posljedično nisu uspješni u svojim studijama. Postoji jasna tendencija okrivljavanja studenata za neuspjeh i nedostatak angažmana ili interesa za njihove studije. Univerzitet

treba da preuzme odgovornost za studente koje prihvata za svoje programe studija i da preduzme korake kako bi osigurao uspjeh studiranja.

3.6. Unija studenata ima dobar odnos s Rektoratom Univerziteta i uključena je u univerzitetske odbore. Univerzitet radi s Unijom radi komunikacije sa studentima. Unija čini napore da se uključe svi studenti, ali je izvijestila da se mnogi studenti ne žele uključiti. Odnos između Unije i Univerziteta je dobar i treba ga održavati i dalje razvijati kako bi se uključilo više članova osim samog predsjednika i njegovih saradnika. EUA Evaluacijski tim je također priznao prava studenata da ne pristupe Uniji i da se sami predstavljaju ako tako žele. Iz tih razloga, komunikacije Univerziteta trebale bi biti direktno sa studentima i, isto tako, studenti bi trebali imati mogućnost da direktno izraze svoja stanovišta. Direktna komunikacija sa studentima - a ne samo s Unijom – učinila bi transparentnijim protok informacija.

3.7. EUA-tim predlaže da studentska prava moraju biti jasna i trebala bi biti osigurana njihova univerzalna primjena, možda u obliku Studentskog kodeksa. Studentski kodeks bi pomogao svim studentima da steknu dobro iskustvo i kreirala bi se očekivanja od univerzitetskog studija, koja su u skladu s evropskim normama. To bi pomoglo rješavanju nekonzistentnosti raspoloživih informacija o pravima, predmetima i ocjenjivanju.

3.8. To bi također doprinijelo da studenti realno vrednuju svoja iskustva koristeći to kao priliku za preinaku trenutnog pristupa. Mi vidimo jednu dobitnu situaciju razvojem Studentskog kodeksa – za univerzitet i za studente.

3.9. EUA-tim je zapazio da, trenutno, nisu sve procjene (ocjene/izvještaji) dostupne svim studentima. EUAtim ponavlja svoje uvjerenje da bi komunikacija sa studentima trebala biti direktna i da bi svi studenti trebali imati pristup izvještajima o evaluaciji. Intranet (interna IT mreža) bi komunicirao sa studentima i povezao tu zajednicu te doprinijeo većoj transparentnosti.

4. NASTAVA I UČENJE

4.1. Obim razvoja programa bio je evidentan i impresivan, i bilo je očito da je utrošeno puno teškog rada, te da je učinjen napor da se univerzitet dovede do današnjeg nivoa. Došlo se do visokih nivoa novih predmeta, kao i novih tematskih disciplina. Općenito nastavnici su pohvaljeni kako naporno rade i da su posvećeni studentima.

4.2. Stopa nezavršavanja studija je previsoka i daleko je iznad evropske norme. EUA-tim je konstatovao rasprostranjenu kulturu održavanja očekivanja neuspjeha za studente i gledište da je visoka stopa neuspjeha odraz kvaliteta predmeta ili programa. Tim ne slaže s takvim poimanjem. Visok nivo studentskog neuspjeha ne znači da je obrazovanje dobro. To samo znači da je ono elitističko.

4.3. Povezana je s tim je široko rasprostranjena pretpostavka da sistem srednješkolskog obrazovanja nepodesno priprema učenike za visokoškolske studije. EUA-tim nije pronašao nijedan objektivan dokaz za to i smatra da postoji mogućnost da je srednješkolsko obrazovanje postalo žrtveni jarac za veliki neuspjeh i stopu nezavršavanja, što bi trebalo biti ili dokazano ili poreknuto. U svakom slučaju trebalo bi razviti bliski saradnički odnos sa srednjim školama kao način olakšavanja prelaza između sektora, kao što su pripremni kursevi. To bi mogla također biti prilika za promovisanje većeg interesa za određenu naučnu tematiku.

4.4. Sveukupno, ne može se sagledati pristup usmjeren ka studentima niti je postojao ikakav dokaz o promjeni težišta, vidljiv na savremenim evropskim univerzitetima, ka pomaku od nastave ka učenju. Stimulisanje nastave i učenja bi pomoglo da se uvedu ovi pristupi. Jedan od načina za to bi bilo uvođenje ili izlaganje kurseva za nastavnike o nastavi i učenju. Ovdje bi Univerzitet mogao imati koristi od postojećih iskustava u nastavi i učenju koje je već stekao Pedagoški fakultet. To je normalno u mnogim evropskim univerzitetima i ujedno je način za poboljšanje kvaliteta nastave i učenja. Student treba da bude u središtu učenja i razvoj osoblja je od ključne važnosti za pomoć Univerzitetu da nastavi putem u željenom smjeru. Isto toliko pažnje potrebno je usmjeriti na istraživanje, objavljivanje radova, prezentacije na konferencijama i angažmanu u unutrašnjim procesima kvaliteta. Dobra nastava i učenje trebali bi biti promovisani, nagrađeni i usmjereni.

4.5. Vezano za ovo je uloga i svrha studentske evaluacije nastave. Dobivanje povratne informacije od studenata pruža izvrsnu priliku za identifikovanje područja, na

pojedinačnim i institucionalnim nivoima, za poboljšanje, a ne kao prijetnju pojedinim nastavnicima. Da bi to bilo istinski djelotvorno, konstruktivno iskustvo, studenti trebaju biti u mogućnosti da pruže informacije na način koji čuva njihovu anonimnost i to bez neumjesnog uticaja od strane nastavnika.

4.6. Dobra nastava i učenje u kombinaciji sa dobrom povratnom informacijom od studenata predstavljaju ličnu nagradu za svakog posvećenog nastavnika, i u većini slučajeva su cilj sam po sebi.

5. ISTRAŽIVANJE

5.1. Univerzitet prepoznaje važnost koju ima aktivno istraživačko okruženje. Ne manje važno, je da ono doprinosi potrebama sudionika i oporavku regije. Formiranje Business start up centra –BSC / preduzetničkog centra je za pohvalu i primijećeno je da je sve više aktivan.

5.2. On također poboljšava ugled Univerziteta i pruža mogućnost istraživanju i nastavi da jedno drugo upotpunjuju.

5.3. Međutim, Univerzitetska strategija istraživanja nije razvijena, te stoga ove mogućnosti nisu ispunjene. Strategija istraživanja treba biti razvijena uz uzimanje u obzir rečenog u prethodnim tačkama i drugih relevantnih pokazatelja. Ovo su područja oko kojih se strategija treba razvijati. Strategija uspostavljanja institucionalnih ciljeva za istraživanje trebala bi biti vezana za teme radije nega za pojedince. Ona treba da odražava tranziciju koja je u toku u lokalnoj sredini i trebala bi stimulisati daljnji razvoj regije.

5.4. Priznajući tešku ekonomsku situaciju u BiH, EUA-tim bi potaknuo Univerzitet da razmotri osnivanje početnog fonda u oblastima od strateškog značaja i potraži vanjskog finansijera za to. Univerzitet bi trebao dodatno da razmisli o uspostavljanju strukture za potporu aplikacijama na međunarodne grant programe i trebao bi iskoristiti dostupno međunarodno iskustvo za to.

5.5. Mjere produktivnosti istraživanja naglašavaju "radove po zaposleniku". To ne daje adekvatnu sliku jer se zahtijevaju različite mjere istraživanja, na primjer kada se uporede mašinstvo i pravo. Priroda naučnih doprinosa razlikuje se između disciplina i samo brojčano praćenje (kao što je npr.10 radova) ne smatra se efikasnim kao QA kriterij.

6. KVALITET

6.1. Postoji jak interni sistem kvaliteta evidentan na cijelom Univerzitetu. Univerzitet je pohvaljen za uvođenje istog. Uspjelo se angažovati kritičnu masu osoblja u aktivnostima vezanim za kvalitet. Tu je i veliki entuzijizam, na višem nivou upravljanja, za realizaciju strukture internog kvaliteta.

6.2. Ono što je manje očito jeste u kojoj su mjeri ovi interni sistemi usmjereni da doprinose ostvarivanju ciljeva Univerziteta, na usmjeren i dosljedan način. Postoji toliko mnogo mjerenja kvaliteta i srodnih aktivnosti na mjestu da je bilo teško utvrditi koliko su oni bili diferencirani i s kakvim prioritetom. EUA tim nije mogao izmjeriti da li je godišnji izvještaj postigao svoje ciljeve. Teško se razpoznaju neko zajedničko razumijevanje i zajednički cilj. Svima bi trebalo biti jasno da ocjena kvaliteta treba voditi ka poboljšanju kvaliteta i to je obično dokazano jasnim i sistematskim akcijama koje "zatvaraju petlju" između ocjene i poboljšanja.

6.3. Ipak, EUA-tim je utvrdio da je unutar najmanje jednog fakulteta bio jasan odnos između ishoda evaluacije i djelovanja, te da je akcija doprinijela poboljšanju kvaliteta. Nastavku razvoja internih sistema kvaliteta doprinijelo bi da se ta dobra praksa identificira i podijeli između fakulteta.

6.4. Evropski standardi i smjernice određuju parametre koji bi trebali voditi univerzitet u daljnji razvoj unutrašnjeg sistema kvaliteta. Naročito je navedeno da "institucije moraju osigurati da prikupe, analiziraju i koriste relevantne informacije za efikasno upravljanje svojim programima studija i drugim aktivnostima"(str.8).

6.5. Ne samo da će se ovo fokusirati na interne sisteme, ali će također biti fokus i budućih eksternih ocjena osiguranja kvaliteta koje će uzeti u obzir efikasnost procesa unutrašnjeg osiguranja kvaliteta, opisanih u Evropskim standardima i smjericama (ESG).

7. BOLONJSKI PROCES

7.1. Univerzitet je preduzeo vrlo jasnu akciju i postigao veliki napredak u provedbi aktivnosti povezanih s Bolonjskim procesom. EUA-tim je utvrdio da je bilo mješovitih pristupa tome. Jedan fakultet je bio sasvim oduševljen, dok je drugi opisao elemente Bolonje, koji nisu mogli biti priznati kao takvi od strane evaluacijske ekipe. Naš je dojam da postoji ograničeno razumijevanje ciljeva, svrhe i razloga za aktivnosti povezanih sa Bolonjskim procesom. Bilo je mješovitih pristupa i nesporazuma među osobljem u vezi s nekim elementima kao što su opterećenje studenata, opisi predmeta i ishodi učenja.

7.2. Univerzitet tvrdi da je "jedan od prvih bosanskih univerziteta, koji je potpuno dovršio regulaciju za Bolonjsku deklaraciju u vezi sa registracijom, univerzitetskom autonomijom, ECTS sistemom, zajedničkim katedrama, upravljanje kvalitetom, integracijom univerziteta itd.". (Strateške odrednice razvoja Univerziteta u Zenici 2009 – 2014, strana 11) Tim identifikuje „Bolonju“ radije kao proces, nego kao aktivnost za kompletiranje i kao što je gore naznačeno vidimo jak angažman u ovom tekućem procesu.

7.3. U tom domenu, Bolonja također tretira interpretaciju, vlasništvo i pristup. Razumno je pretpostaviti da će negativan pristup Bolonji omesti ambicije Univerziteta da postigne evropske standarde. Negativan stav odvlači od dobrog rada koji je Univerzitet već učinio. Osoblje treba biti podržano tokom provedbe Bolonjskih reformi, u vremenu za identifikaciju njima dostupnih izbora. U isto vrijeme, univerzitetsko rukovodstvo na svim nivoima treba da preispita svoj pristup „Bolonji“, da povede računa o širim pitanjima, kao što je usmjerenost prema studentima.

7.4. Posebno treba biti riješeno pitanje ishoda učenja i isto biti implementirano na svim mjestima. Tako mnoge druge akcije proističu iz onih koje su razlog zašto je naglašena njihova važnost. Nadalje, pitanja vezana za zapošljavanje treba istražiti sa vanjskim sudionicima.

7.5. Mnoge reforme na univerzitetima povezane s Bolonjskim reformama povezane su sa mobilnošću osoblja i studenata. Ovo ne samo da pruža odlične mogućnosti za učenje, ali i priliku za „uvoz“ relevantnih ideja i inovacija. Često period mobilnosti daje bolje rezultate za univerzitet nego prisustvo na konferenciji ili objavljivanje u časopisu. Univerzitet treba da preispita svoju podršku i pristup, mobilnosti osoblja i studenata.

8. SREDSTVA I UREĐAJI

8.1. Univerzitet je pokazao veliki uspjeh u nabavci resursa. EUA-tim priznaje da je ono što je postignuto izuzetno, uzevši u obzir sve okolnosti. Međutim, činjenica da porast broja studenata premašuje kapacitet mjesta na Univerzitetu sa konstantnim stanjem manjka savremenih sredstava i uređaja koji su prisutni u drugim evropskim univerzitetima. U isto vrijeme, pojedini sektori imaju velike građevinske objekte što nije dobro usklađeno sa stvarnim studentskim tijelom ili istraživanjima koja se vrše. Postoje neadekvatni bibliotečki resursi, kako fizički tako i digitalni. Postoji mogućnost da se mnogi studenti oslanjaju na nelicencirane, nepouz dane materijale iz Internet izvora. Osim toga, laboratorijski objekti su zastarjeli.

8.2. Biblioteka bi trebala biti dalje razvijana zbog potrebe on-line pristupa bazama podataka i časopisima unutar učinkovite IT infrastrukture. On-line pristup bazama treba imati visok prioritet, baze podataka mogu pružiti osoblju i studentima hiljade knjiga i časopisa, ali izgraditi takvu biblioteku unutar kratkog vremenskog perioda nije moguće.

8.3. Izuzetno je važno da resursi idu ukorak s rastom broja studenata, pošto Evropski Standard, u odnosu na kojeg će univerzitet biti ocijenjen, kaže da "ustanove trebaju osigurati da sredstva na raspolaganju za podršku učenju studentu budu odgovarajuća i prikladna za svaki ponuđeni program "(ESG).

8.4. Isto tako postoje i planovi za razvoj i širenje univerzitetskih objekata za smještaj novih kapaciteta. Ovo proširenje prije treba kombinovati sa programom renoviranja postojećih objekata i pregledom postojećeg i budućeg projekiranog korištenja struktura, nego tražiti stalnu ekspanziju. Predloženo je da se izvrši pregled postojećih objekata sa osvrtom na spajanje ili preseljenje sadašnjih dispozicija, na temelju projektovanog i vjerovatnog budućeg rasta.

9. STRATEŠKI MENADŽMENT I PLANIRANJE

9.1. Univerzitet je razvio smjernice za strateški razvoj koji uključuje detaljnu analizu položaja Univerziteta u Zenici. Te smjernice na više od osamdeset stranica su općenite, nedostaju im prioriteti i plan izvršenja.

9.2. EUA-tim smatra da bi ovaj dokument mogao predstavljati osnovu za efikasan strateški plan, koji ima konciznu i jasno izraženu viziju i misiju, zajedno sa planom izvršenja kako bi one bile postignute.

9.3. Pojam zajedničke vizije za Univerzitet mogao bi biti razvijen kroz ovaj plan i također kroz razvoj osoblja. Integralni dio strateškog plana trebala bi biti potreba za ulaganjem u razvoj osoblja, uključujući nacionalne i međunarodne pristupe. Na taj način svo osoblje može doprinijeti ostvarivanju univerzitetskih vizija i ciljeva.

10. ZAKLJUČCI

10.1. U pogledu menadžmenta i upravljanja, Univerzitetu se preporučuje da:

- predvidi i planira svoju buduću veličinu i oblik;
- preispita svoj profil i portfolio programa;
- utvrdi kriterije za održivost odjeljenja, jedinica, fakulteta i drugih područja djelatnosti;
- poboljša transparentnost tako da dodjela sredstava bude srazmjerna aktivnostima;
- uspostavi savjetodavni forum zainteresovanih za rezultate visokog obrazovanja (stakeholder-i);
- razmotri jasniju integraciju Metalurškog instituta u fakultetske strukture.

10.2. U pogledu studenata, Univerzitetu se preporučuje da:

- preduzme neposredne i transparentne komunikacije sa studentima;
- uspostavi Studentski kodeks - kako bi pojasnila prava i obezbijedila sveopšta primjena;
- dopusti svim studentima pristup izvještajima o evaluaciji
- promoviše transparentnost u pogledu ocjene predmeta

10.3. U pogledu nastave i učenja, Univerzitetu je preporučeno da:

- uvede formalni nastavni program za akademsko osoblje;
- restrukturira evaluaciju od strane studenata tako da ona postane prilika (*za poboljšanje nastave*) a ne prijetnja (*nastavnom osoblju*);
- razvije edukaciju usredsređenu na studente (Bolonja);
- razmotri osnivanje pripremnih kurseva i drugih sredstava koji olakšavaju prelazak iz srednjeg u visoko obrazovanje.

10.4. U pogledu istraživanja, Univerzitetu se preporučuje da:

- razvije strategiju istraživanja, uključujući i upravljanje kadrovima i razvoj;
- poveže institucionalne ciljeve istraživanja po temama, radije nego po pojedincima u strategiji istraživanja;
- razmotri uspostavu fonda za istraživanje u područjima od strateškog značaja i potraži vanjsko finansiranje za njih
- razmotri uspostavu struktura podrške aplikacijama za međunarodne grantove (programe).

10.5. U pogledu osiguranja kvaliteta, Univerzitetu se preporučuje da:

- raspodijeli primjere dobre prakse primijenjene na Univerzitetu i pojedinim fakultetima putem menadžera kvaliteta na svim organizacijskim jedinicama;

- osigura da ocjena kvaliteta vodi ka povećanju značaja kvaliteta

10.6. U pogledu resursa i opreme, Univerzitetu se preporučuje da:

- preispita svoje potrebe za objektima;

- dalje razvija bibliotečke fondove i resurse;

- uvede on-line pristup bazama podataka i časopisima;

- dalje razvija IT infrastrukturu.

10.7. U pogledu strateškog upravljanja i planiranja, Univerzitetu je preporučeno da:

- preispita planske smjernice koje bi mogle formirati osnovu za djelotvoran strateški plan

- investira u razvoj osoblja, uključujući nacionalne i međunarodne pristupe

11. ZAKLJUČNO OBRAĆANJE

EUA-IEP tim želi ponovo zahvaliti Univerzitetu u Zenici za odličnu organizaciju posjete i uvida u rad Univerziteta, za ponuđeno gostoprimstvo kao i za priliku da upoznaju impresivnu i zanimljivu instituciju, koja se suočava sa mnogo novih izazova i koja se brzo razvija. Bilo je veliko zadovoljstvo doći na Univerzitet u Zenici i diskutovati s osobljem, studentima i vanjskim partnerima o izazovima sa kojima se Univerzitet suočava u ovoj fazi razvoja te o različitim strategijama-viđenjima za budući razvoj i pozicioniranje. Nadamo se da su naši komentari i sugestije bili korisni, i mi želimo Univerzitetu u Zenici sve najbolje za prosperitetnu budućnost.