

UNIVERZITET CRNE GORE

FOLLOW-UP EVALUACIONI IZVJEŠTAJ

jul 2018.

Tim: Joan Viñas-Salas, predsjednik
Lučka Lorber
Linda Teikmane
Gregory Clark, koordinator tima

Sadržaj

1. Uvod.....	3
2. Upravljanje i institucionalno donošenje odluka	6
3. Kultura kvaliteta.....	10
4. Nastava i učenje	12
5. Istraživanje	16
6. Pružanje usluga društvu.....	20
7. Internacionalizacija	22
8. Zaključci.....	24

1. Uvod

Ovaj izvještaj je rezultat nastavka evaluacije, odnosno *follow-up* evaluacije Univerziteta Crne Gore. U okviru Programa Institucionalne Evaluacije (IEP) Evropske Asocijacije Univerziteta (EUA) prva evaluacija Univerziteta Crne Gore izvršena je 2014. godine. Izvještaj pomenute evaluacije je dostavljen Univerzitetu Crne Gore u junu 2014. godine. Radi jednostavnosti, u ovom izvještaju koristićemo skraćenicu IEP 2014 kao oznaku za pomenutu evaluaciju.

Ova *follow-up* evaluacija sprovedena je u okviru projekta *Visoko obrazovanje i istraživanje za inovacije i konkurentnost* (HERIC), koji realizuje Vlada Crne Gore sa ciljem da osnaži kvalitet i značaj visokog obrazovanja i istraživanja u Crnoj Gori.

Prilikom institucionalnih evaluacija koje se sprovode u okviru ovog projekta, svaki univerzitet je evaluiran od strane nezavisnog IEP tim, koristeći IEP metodologiju, čiji opis slijedi.

1.1. Program institucionalne evaluacije i proces *follow-up* evaluacije

Program Institucionalne Evaluacije (IEP) predstavlja nezavisnu službu Evropske Asocijacije Univerziteta (EUA), koja sprovodi evaluacije sa ciljem pružanja podrške institucijama u domenu kontinuiranog razvoja strateškog upravljanja i interne kulture kvaliteta. IEP je punopravni član Evropske Asocijacije za Osiguranje Kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) i registrovan je u Evropskom Registru za Osiguranje Kvaliteta u visokom obrazovanju (EQAR).

Prema filozofiji IEP-a, *follow-up* proces generalno ima ulogu podrške. Prema pomenutoj filozofiji, procedure nijesu propisane i na samoj je instituciji da odredi agendu vodeći se svojim iskustavom nakon prvobitne evaluacije. Od institucije se očekuje da podnese svoj samoevaluacioni izvještaj sa opisom postignutog napretka i eventualnih prepreka koje treba prevazići.

Cilj *follow-up* evaluacije je da pomogne instituciji da izvrši evaluaciju promjena koje su nastale nakon prvobitne evaluacije: kakav je bio uticaj prvobitne evaluacije, na koji način je institucija iskoristila prvobitni izvještaj, u kojoj mjeri je uspjela da riješi probleme navedene u izvještaju. *Follow-up* evaluacija takođe predstavlja priliku da institucija procijeni svoje strategije za upravljanje promjenama u kontekstu internih i eksternih ograničenja i prilika.

Kao i kod prvobitne evaluacije, *follow-up* proces se bazira na četiri ključna pitanja, koja se odnose na pristup svrsishodnosti:

- Šta ustanova nastoji da postigne?
- Kako ustanova nastoji da to postigne?
- Kako ustanova zna da je pristup odgovarajući?
- Kako se ustanova mijenja sa ciljem unapređenja?

1.2. Profil Univerziteta Crne Gore

Univerzitet Crne Gore osnovan je 1974. Godine i formiran je iz više nezavisnih fakulteta, viših škola i istraživačkih instituta. Univerzitet Crne Gore ostaje najveći i jedini sveobuhvatni, integrisani i javni univerzitet u Crnoj Gori.

Osim ovog univerziteta, na kojem studira oko 80% svih visokoškolaca u državi, u Crnoj Gori postoje dva privatna univerziteta i deset privatnih fakulteta. Univerzitet Crne Gore 2018. godine čini 21 organizaciona jedinica – 19 fakulteta i 2 instituta, pri čemu se razmatra moguće osnivanje trećeg instituta. Sve promjene strukture ovog univerziteta moraju biti odobrene od strane Vlade.

Najveći broj fakulteta Univerziteta Crne Gore smješten je u glavnom gradu Podgorici, ali Univerzitet ima i druge kampuse širom države. Neki fakulteti organizuju nastavu i u Podgorici i u drugim gradovima, odnosno van svog sjedišta. Univerzitet ima preko 700 zaposlenih u redovima nastavnog i istraživačkog osoblja i preko 20000 studenata. U obje kategorije bilježi se pad u odnosu na 2014. godinu. Ukupni budžet Univerziteta za studijsku 2017/18. bio je nešto manji od 30 miliona eura.

Ova *follow-up* evaluacija izvršena je nakon perioda promjena koje su sprovedene poslije IEP-a 2014, kako na državnom nivou, tako i na nivou Univerziteta. Na državnom nivou, donesen je novi Zakon o visokom obrazovanju, koji je stupio na snagu 2014. godine. Ministarstvo nauke objavilo je dvije nove nacionalne strategije za visoko obrazovanje: Strategiju naučnoistraživačke djelatnosti za period 2017–2021, i Strategiju pametne specijalizacije (ICT, medicina, energija, turizam, zdravlje, ekologija) 2018. godine. Novi Kolektivni ugovor usvojen je 2016. godine. Desile su se i velike interne promjene u sastavu menadžmenta Univerziteta u periodu između IEP-a 2014. i ove *follow-up* evaluacije. Dva puta se mijenjao rektor, pri čemu je jedan smijenjen. Bilo je promjena i u redovima dekana.

Dakle, i na nacionalnom nivou desile su se značajne promjene kada je u pitanju visoko obrazovanje, budući da su donešeni novi zakon i nacionalne strategije. S obzirom na značaj ovog univerziteta u maloj državi kakva je Crna Gora, ne samo zbog toga što je to jedini veliki državni provajder visokog obrazovanja nego i zbog toga što se jedino na ovom univerzitetu organizuju studije iz pojedinih disciplina i stručnog obrazovanja, Univerzitet Crne Gore ima potencijal da znatno utiče na Vladu Crne Gore. Ipak, generalno, iako između Vlade i Univerziteta postoji dobar odnos, stanovište evaluacionog tima jeste da se Univerzitet oslanja na Strategiju razvoja visokog obrazovanja Vlade, te da zbog toga ima nizak stepen autonomije da preduzima ili promoviše alternativne strateške pravce.

Jedan od dokaza ove situacije jeste da Univerzitet nije formalno definisao svoju misiju, viziju i strategiju. Nakon IEP-a 2014 urađena je „analiza stanja“. U suštini, radi se o SWOT analizi, ali ona nije proizvela definisanje same misije, vizije ili strategije. Bilo je podstrategija koje se odnose na pojedine aspekte aktivnosti Univerziteta, ali one su pisane pojedinačno u zavisnosti od potreba ili samo kao prateći elementi aplikacija za eksterne grantove. U samoevaluacionom izvještaju nema definisane misije, vizije i strategije.

Crna Gora ima relativno bazičnu infrastrukturu i zemlja je u razvoju, u kojoj na tržištu rada nedostaje potrebnih vještina i u kojoj nema mogućnosti za zaposlenje svih svršenih visokoškolaca, naročito doktora nauka. Gotovo 75% radnih mjesta je u uslužnom sektoru, naročito turizmu, dok su ostala u proizvodnji i poljoprivredi. Zapošljavanje je uglavnom u malim i srednjim preduzećima, pri čemu je malo velikih međunarodnih poslodavaca.

1.3. Proces evaluacije

Radnu grupu za izradu Samoevaluacionog izvještaja, sa kojom se sastao ovaj evaluacioni tim, činili su članovi koje je imenovao Rektor, među kojima je bio i Rektor koji je bio na čelu Univerziteta u vrijeme IEP-a 2014, kao i predstavnik studenata. Svaka podgrupa Radne grupe dobila je zadatak da napiše jedno od poglavlja, koje je Radna grupa onda razmatrala zajedno. Međutim, ovaj pristup doveo je do izvjesnih nekonzistentnosti i do preklapanja, iako su radili na usaglašavanju. Samoevaluacioni izvještaj objavljen je na sajtu Univerziteta, a Radna grupa održala je konsultativne sastanke sa različitim akterima. Ovaj izvještaj je poslat Senatu na uvid i korekciju prije podnošenja IEP-u. Ni Upravni odbor ni spoljne zainteresovane strane nisu bile formalno uključene u izradu Samoevaluacionog izvještaja. Većina akademskog osoblja sa kojim se sastao evaluacioni tim izjavila je da su imali ograničeno učešće u izradi Samoevaluacionog izvještaja. Članovi Radne grupe priznali su da šira akademska zajednica nije bila dovoljno uključena u izradi Samoevaluacionog izvještaja, uključujući i članove Senata, a takođe su izjavili i da im je žao što nijesu imali fokus grupe u fazi izrade izvještaja.

Samoevaluacioni izvještaj navodi upotrebu HERIC grantova, ali je manje eksplicitan u vezi sa implementacijom preporuka iz IEP-a 2014.

Ipak, Rektor navodi da se posljednje promjene koje su se desile mogu povezati sa IEP-om 2014. On smatra da je Univerzitet bolje organizovan kao rezultat IEP-a 2014, iako neke preporuke tek treba da budu implementirane. Rekao je da je sistemski izvještaj IEP-a 2014 (integrisani izvještaj o sistemu visokog obrazovanja u Crnoj Gori) poslao jasnu poruku Vladi o neodrživo niskom nivou finansiranja i da smatra da je revidirani nivo finansiranja koji je sada na snazi najznačajni uticaj IEP-a 2014, te ključni faktor za postizanje stabilnosti Univerziteta.

Evaluacioni tim primjećuje da je sprovođenje nekoliko preporuka iz IEP-a 2014 efektivno olakšano kroz usklađivanje sa promjenama koje je svakako nametnuo novi Zakon o visokom obrazovanju. Rektor i Radna grupa takođe su naveli da su te preporuke usmjerile na razmišljanje i dovele do „kontinuirane“ diskusije sa zainteresovanim stranama, akademskim i drugim osobljem i studentima. Takođe je, istaknuto da je promjena kulture u Crnoj Gori trajala dugo i da je smijenjeni rektor platio visoku cijenu što je pokušao da ubrza promjenu previše ‘čvrstom rukom’, a to nije bio odgovarajući menadžerski pristup u datim okolnostima. Takođe je iznijeto mišljenje da period nakon IEP-a 2014 nije bio dovoljan da se promjene usvoje odozdo ka gore, kroz proces otvorenog dijaloga, ali da je Univerzitet možda sada spreman za više promjena.

Samoevaluacioni izvještaj Univerziteta, zajedno sa priložima, poslat je evaluacionom timu u aprilu 2018. godine. Evaluacioni tim posjetio je Univerzitet u periodu 14.5.2018.–17. 5. 2018.

Članovi evaluacionog tima (u daljem tekstu – tim):

- Profesor Joan Viñas-Salas, bivši rektor, Univerzitet Lleida, Španija, vođa tima;
- Dr Lučka Lorber, prorektor za razvoj kvaliteta, Univerzitet u Mariboru, Slovenija;
- Linda Teikmane, student, Akademija umjetnosti Letonije, Letonija;
- Gregory Clark, bivši sekretar Asocijacije, Univerzitet Salford, Ujedinjeno Kraljevstvo, koordinator tima.

Tim se zahvaljuje rektoru, prof. dr Danilu Nikoliću, osoblju i studentima Univerziteta, na njihovom angažmanu u procesu *follow-up* evaluacije i, naročito, dr Sanji Peković, na njenoj podršci i doprinosu procesu, koji je dala u svojstvu kontakt osobe intuicije.

2. Upravljanje i institucionalno donošenje odluka

Organ koji upravlja Univerzitetom je Upravni odbor, koji se sastoji od petnaest članova: pet predstavnika akademskog osoblja, pet članova imenovanih od strane Vlade, jedan predstavnik saradnika u nastavi, jedan predstavnik administrativnog osoblja i tri studenta. Rektor nije član Upravnog odbora. Nažalost, sva tri člana Upravnog odbora, uključujući i zvaničnika Vlade, sa kojima se tim sastao, zaposleni su na Univerzitetu zbog čega tim nije mogao da dobije informacije i mišljenja vezana za upravljanje Univerzitetom od strane eksternih članova.

Upravni odbor sebe vidi kao tijelo koje se uglavnom bavi pitanjima vezanim za rukovođenje finansijama, između ostalog i odobravanje i monitoring većih projekata koji se sprovode na Univerzitetu Crne Gore. Prijedlozi se obično formiraju na organizacionim jedinicama, zatim prolaze kroz strukovna vijeća Senata i prosljeđuju se Senatu, a nakon toga i Upravnom odboru. Rektor daje prijedloge Upravnom odboru na usvajanje. Za neke prijedloge potrebno je odobrenje Vlade. Na primjer, broj studenata predlaže Senat, usvaja Upravni odbor, a zatim potvrđuje Vlada.

Rektor je predsjednik Senata. Fakulteti imaju jedno ili dva mjesta u Senatu, u zavisnosti od njihove veličine. Studenti čine devet od trideset devet članova Senata. Senat se bavi akademskim pitanjima i oslanja se na prijedloge i referate specifičnih odbora/tijela, kao što je Naučni odbor, u cilju obezbjeđivanja operativnih detalja neophodnih za odlučivanje, kao i obezbjeđivanje ravnopravnog pristupa i transparentnosti u donošenju odluka. Akademski prijedlozi, kao što su akademski izbori, najčešće se pokreću sa nivoa organizacionih jedinica, potom se o njima izjašnjavaju strukovna vijeća Senata, a onda i Senat kao nosilac najvišeg akademskog autoriteta. Tokom ovog procesa rektor može samo da daje komentare na prijedloge formirane tokom ovog procesa.

Senat razmatra prijavljene kandidate za rektora na osnovu njihove rektorske platforme (razvojni program univerziteta koji predlaže svaki od kandidata). Aktuelni rektor u trenutku *follow-up* evaluacije bio je šest mjeseci na toj funkciji. Njegov mandat trajeće ukupno 3 godine, sa mogućnošću još jednog trogodišnjeg mandata. Šestogodišnji period pruža više stabilnosti od prethodnog aranžmana, koji je podrazumijevao najviše dva mandata u trajanju od po dvije godine. Dekane i direktore naučno-istraživačkih instituta biraju organizacione jedinice, a zatim uz preporuku (na predlog) rektora, izbor potvrđuje Upravni odbor. Prorektore, na predlog rektora, takođe odobrava Upravni odbor.

Univerzitet nema usvojenu sveobuhvatnu strategiju razvoja, kao ni prateće akcione planove za implementaciju strategije, uprkos preporukama IEP-a iz 2014. godine. Preporuke IEP-a iz 2014. godine, Rektor shvata kao polazne tačke Univerziteta za iniciranje strateškog planiranja, budući da do sada nije bilo centralizovanog i integrisanog procesa strateškog planiranja. Međutim, uopšteno govoreći, mnoge promjene i izazovi sa kojima se suočava Univerzitet usloveli su da se Univerzitet posebno posveti određenim pojedinačnim aktivnostima kao što je internacionalizacija, umjesto na izradu sveobuhvatne strategije koju bi trebalo implementirati u budućnosti. Univerzitet je morao da odgovori na aktuelne izazove i potrebe, kao što su reforma studijskih programa i mogućnosti eksternih finansiranja. Univerzitet je imao određeno iskustvo sa strateškim planiranjem, što se vidi iz njegovih aktivnosti koji su bili neophodna komponenta zajedničkih projekata sa partnerskim univerzitetima. Univerzitet je morao da odgovori i na druge brojne zahtjeve od strane relevantnih spoljnih aktera, istovremeno uzimajući u obzir širok spektar preporuka IEP-a za 2014. godinu. Aktivnosti Univerziteta nakon toga uglavnom su djelovale kao fragmentirani naponi da se odgovori na pojedina pitanja i da se rješavaju novonastali problemi. Postojale su određene strategije u izvjesnim oblastima, kao što su internacionalizacija, cjeloživotno učenje i doktorske studije, ali monitoring implementacije ni tada nije bio u potpunosti organizovan, prvenstveno usljed nedefinisanja ključnih indikatora učinka.

Članovi stručnih tijela sa kojima se tim sastao, smatrali su da strateški prioriteti treba da proizlaze iz rektorske izborne platforme, ne uzimajući u obzir činjenicu da takve platforme nijesu mogle sagledati i one prilike koje se nijesu ticale dužnosti aktuelnog rektora ili su ih prevazilazile. Prioriteti nijesu bili jasno postavljeni i uočavala se velika zavisnost od državnog ili nekog drugog izvora finansiranja za projekte koji su dostupni u određenom vremenu, kao što su pretpriputna sredstva EU. Ukratko, na strategiju se u velikoj mjeri gledalo kao na dokument koji primarno treba da potiče od Vlade. Predstavnici pomenutih tijela doveli su u pitanje svrhu samog procesa strateškog planiranja ukoliko država ili Univerzitet ne bi mogli finansijski da podrže strateške prioritete identifikovane tim procesom. Slično razmišljaju i članovi Upravnog odbora sa kojima je tim razgovarao, smatrajući da je strateško postavljanje prioriteta prevazilazilo ingerencije Univerziteta. Opredjeljivanje finansijskih sredstava od strane Vlade bilo je odlučujući faktor u određivanju prioriteta kako za Univerzitet, tako i za rektora. Istovremeno, prioriteti Vlade mogli bi se izmijeniti promjenom ministra. Tako čak i potrebe za ažuriranjem i proširenjem nastavnih planova i programa mogu često da zavise od eksternih finansiranja.

Strateško planiranje na nivou fakulteta bilo je na sličan način isprekidano i nije bilo nužno integrisano na nivou Univerziteta. Kao polazna tačka uzimana je dekanova izborna platforma za naredne tri godine, odnosno planiranja koja su vezana za pitanja razvoja studijskih programa, raspoređivanja osoblja i implementaciju daljih aktivnosti.

Shodno tome, nije postojao sistem strateškog planiranja na osnovu kojeg bi Univerzitet jasno odredio budžetske prioritete među brojnim potrebama i zahtjevima. Kao primjer kašnjenja u procesu planiranja na Univerzitetu, navešćemo činjenicu da je Univerzitet imao za cilj da do 2020. godine uskladi propise sa dvije nove, nedavno objavljene, nacionalne strategije visokog obrazovanja, ali da za taj posao u vrijeme evaluacije nije bio izrađen akcioni plan djelovanja. Rektor je obavijestio tim da su i Ministarstvo prosvjete i Ministarstvo nauke podržali Univerzitet da razvije sopstveni strateški plan. Tim je savjetovao da Univerzitet sastavi strateški plan, uz prateći plan implementacije i definisanje ključnih pokazatelja učinka za potrebe monitoringa, da identifikuje budžetske prioritete, a onda da pod okriljem strateškog plana Univerziteta, organizacione jedinice izrade slične strategije i prateće planove implementacije, koji će obuhvatati ključne indikatore učinka i prioritete za finansiranje. Između ostalog, takav strateški pristup omogućio bi Univerzitetu da ubjedljivije potkrijepi svoje potrebe u pregovorima za veću podršku Vlade.

Rektor je želio da izradi petogodišnji strateški plan preko radnih grupa, koji bi uključivali zainteresovane strane i studente, a aplicirano je i za projektna sredstva koja bi pomogla realizaciji ove inicijativa, kroz uključivanje i angažman stručnog spoljnog savjetnika. Istovremeno, Rektor je konkretnu inicijativu prepoznao kao imperativ, bez obzira što je aplikacija za eksterno finansiranje ove inicijative bila neuspješna.

Nekoliko preporuka IEP-a iz 2014. godine apostrofiralo je integraciju Univerziteta u oblastima kao što su reforma studija, finansiranje i upravljanje. Univerzitet se integrisao do određenog stepena, a samo djelimično u skladu sa preporukama IEP-a iz 2014. godine, i to u oblastima javnih nabavki, unutrašnje mobilnosti studenata, interdisciplinarnih studijskih programa i doktorskih studija. Međutim, čak je i Rektor smatrao da treba povećati kapacitet službi, stepen obučenosti osoblja u profesionalnim službama, kao i efikasnost ICT sistema na kojima počiva kompletna integracija Univerziteta.

Akademsko osoblje požalilo se na nedovoljnu administrativnu podršku iz Rektorata koja se odnosi na obradu različitih zahtjeva upućenih od strane 21 organizacione jedinice, a u vezi sa izvršenjem niza različitih zadataka. Predstavnici akademskog osoblja tvrdili su da je postojala često loša koordinacija i da je neophodno raditi na optimizaciji i poboljšanju poslovanja, jer se odugovlačenjem u izdavanju saglasnosti izazivaju kašnjenja i inercija. Prema njihovom mišljenju, isuviše dugo se čeka da zahtjevi budu tretirani na nivou Univerziteta, pa su mišljenja da fakultetima treba dati veće ingerencije. Nekoliko dekana sugerisalo je da integracija Univerziteta treba da sačeka

buduću strategiju, te da je centralizacija, kada se uzmu u obzir svakodnevni poslovi, neadekvatan mehanizam za operativnost, cijeneći ipak prikladnijom decentralizaciju prema fakultetima.

Univerzitet je sproveo određene procese centralizacije u skladu sa preporukama IEP-a iz 2014. godine. Na primjer, uspostavljen je Odbor za doktorske studije i Naučni odbor. Većina procedura/pravilnika se definiše na centralnom nivou, a prethodni aranžmani na lokalnom nivou više se ne primjenjuju. Među primjerima navedenim od strane učesnika evaluacije su i nizak nivo finansijskih ingerencija dodijeljenih dekanima, dok potpisivanje svih ugovora zahtijevaju potpis rektora i odobrenje Upravnog odbora. Standardna procedura davanja saglasnosti podrazumijeva put od vijeća fakulteta ka Senatu – pri čemu su dekan i u situaciji da postupaju u skladu sa odlukama Senata, svjesni da bi rektor u suprotnom mogao da preporuč i Upravnom odboru njihovu smjenu. Čak i u oblastima kao što su nastava i studiranje, koje zbog pitanja stručnosti više pripadaju domenu ingerencija dekana i akademskog osoblja fakulteta, moralo se postići usklađivanje sa politikom Univerziteta.

Stariji članovi akademskog osoblja tvrdili su da šira univerzitetska zajednica ne pravi razliku između centralizacije i integracije. Oni prihvataju da neke odluke moraju biti spovođene sa vrha, ali smatraju da Univerzitet do sada nije uspio izgraditi kulturu zajedničkog djelovanja. Još uvijek je teško povećati interesovanje akademskog osoblja za učešće u radnim grupama i drugih tijelima koja bi omogućila akademskom osoblju da bude značajniji sudionik u neophodnim promjenama na Univerzitetu. Sugestija je bila da Univerzitet bude centralizovan, ali ne i integrisan, sve dok se to ne desi.

Pored redovnih individualnih radnih sastanaka između rektora i pojedinih dekana, rektor i viši tim saradnika susreću se sa dekanima na Kolegijumu, koji saziva rektor, na *ad hoc* osnovi, radi rješavanja konkretnih pitanja na pojedinim jedinicama. Ti sastanci nijesu redovni i unaprijed planirani – sazivaju se dva ili tri puta godišnje. Slično tome, sastanci dekanâ bili su *ad hoc* i povremeni. Tim je uvidio neophodnost redovnijih i bolje planiranih sastanaka te vrste, prije svega radi razvijanja zajedničkih pristupa u okviru Univerziteta, ali i da se prevaziđu slučajevi lošeg funkcionisanja centralizovanih sistema podrške.

Prihod Univerziteta dolazio je od školarina, komercijalnih/konsultantskih aktivnosti, EU i ostalih eksternih projektnih fondova. Univerzitet je dobio veću podršku iz državnog budžeta poslije reagovanja IEP-a 2014. godine, ali je od školske 2017/18. godine Vlada ukinula školarine, a Univerzitetu bi trebalo kompenzovati nedostajuća sredstva usljed gubitka prihoda te vrste. U teoriji, takav finansijski aranžman mogao bi obezbijediti veću stabilnost ukoliko bi Vladina kompenzacija bila jednaka izgubljenom prihodu od školarine. Vlada je obezbjeđivala kapitalna sredstva za renoviranje univerzitetskih prostorija, uz značajna izdvajanja samog Univerziteta odnosno pojedinih organizacionih jedinica. Kupovina opreme često je zavisila od EU i drugih spoljnih prihoda kroz projekte.

Univerzitet je očekivao i dodatnu državnu podršku za zapošljavanje, istraživanje i infrastrukturne inicijative. Međutim, trenutno jedini resursi namijenjeni realizaciji prioritarnih aktivnosti Univerziteta dolaze iz EU i drugih eksterno finansiranih projekata, kao i iz nekih internih fondova.

Raspodjela unutrašnjeg budžeta bila je u skladu sa Pravilnikom Univerziteta, koji je odobrio Upravni odbor. Fakulteti su smatrali da imaju neke preostale finansijske ingerencije, ali svakako značajno centralizovanije upravljanje finansijama nego prije reakcije IEP-a iz 2014. godine. Finansijska centralizacija takođe je ojačana novim Zakonom o visokom obrazovanju. Procentualno, 72,5% prihoda od školarina koje su generisali fakulteti preneseno je na nivo Univerziteta, da bi se potom prelilo u Razvojni fond fakulteta, a onda se raspodjeljivalo u skladu sa pravilnicima fakulteta. Takođe, 10% prihoda od komercijalnih/konsultantskih usluga pripadalo je Univerzitetu, dok se blizu 50% prihoda obračunavao kao dodatna zarada pojedinaca. Međutim, pojedini zaposleni, uprkos

tome što su koristili svoja univerzitetska zvanja i reputaciju, pravili su angažmane mimo Univerziteta i bez povraćaja propisanog procenta za Univerzitet.

Plate radnika određene su Kolektivnim ugovorom iz 2016. godine. U zavisnosti od pozicije, akademsko osoblje ima propisanu nastavnu normu. Za opterećenje koje je iznosilo maksimalno 100% preko propisane nastavne norme, nastavnom osoblju je nadoknađivano do 50% preko osnovne zarade. Iznad ovog maksimalnog opterećenja nastava nije vrednovana. Kolektivni ugovor je takođe propisao i druge dužnosti, kao što su administrativne dužnosti. Pretpostavljeno je da je 30% vremena rezervisano za istraživanje, ali je ovaj učinak bilo teško izmjeriti. Akademsko osoblje uglavnom se složilo da se platama više vrednuje nastava nego istraživanje, da nije ostavljeno dovoljno vremena za naučno-istraživački rad, te da se akademsko osoblje bavilo istraživanjem u slobodno vrijeme, kada nastava nije izvođena ili kada su studenti bili na studentskim razmjenama.

Upravni odbor misli drugačije – smatra da su trenutna radna opterećenja razumna i da omogućavaju poboljšanje nastavnog i istraživačkog rada. Tim je saznao da se situacija razlikuje od fakulteta do fakulteta i sa teškoćom je razumio utvrđen odnos između broja nastavnika i broja studenata (Staff: Student Ratio, SSR), naročito zbog toga što proračun nije uključio osoblje plaćeno od drugih poslodavaca, kao što su kliničari na Medicinskom fakultetu. U kontekstu zaključaka IEP-a iz 2014. godine, ukupna situacija opterećenosti osoblja i SSR-a je sada poboljšana. To su potvrdili studenti sa kojima je tim razgovarao, ali to nije potvrđeno i nekim standardizovanim i održivim planom koji će se odnositi na sve fakultete.

Kriterijumi za unapređenje akademskog osoblja određeni su u skladu sa preporukom IEP-a iz 2014. godine. Međutim, za njihovo preciziranje vjerovatno je zaslužnije uspostavljanje Naučnog odbora Senata, kao i usklađivanje sa zahtjevom Savjeta za visoko obrazovanje od 2016. godine da fakulteti treba da ocjenjuju rad nastavnika prema nacionalnim kriterijumima.

Što se tiče korišćenja grantova HERIC-a, tim je saznao za inicijativu – *Unaprijeđenje akademske mreže i pratećih usluga na Univerzitetu Crne Gore* (“Improving Academic Network and Accompanying Services at the University of Montenegro”, IANAS), koja je znatno unaprijedila i modernizovala IT hardversku strukturu i upravljanje dokumentima.

Preporuke

Tim preporučuje da Univerzitet:

- nastavi sa integrisanjem internih sistema i procedura, ali da istovremeno obezbijedi njihovu efikasnost i adekvatnu podršku stručnih tijela i IT infrastrukture;
- izradi strateški plan i prateći plan implementacije (akcije), koji uključuje ključne indikatore učinka;
- utvrdi budžetske prioritete u strateškom planu i tako ojača pregovaračku poziciju sa Vladom za obezbijedivanje neophodnih resursa;
- obezbijedi da fakulteti i istraživački instituti izrade sopstvene strateške planove i prateće planove implementacije (akcije), koji sadrže ključne indikatore učinka, pod okriljem strateškog plana Univerziteta;
- radi na optimizaciji odnosa između broja nastavnog osoblja i studenata;
- obezbijedi da rektor sa svojim saradnicima organizuje kolegijume sa dekanima sa optimalnom učestalošću.

3. Kultura kvaliteta

Rektor je saopštio timu da želi da na univerzitetu razvije “dublju kulturu kvaliteta”. Međutim, nakon sugestija IEP-a iz 2014. godine, nije uočen nikakav očigledan pokušaj da se to uradi, pa čak ni da se precizno izrazi i formalizuje način kako bi se to moglo ostvariti. Univerzitet je bio posvećen stvaranju okvira za osiguranje kvaliteta što je dovelo do osnivanja Odbora za osiguranje i kontrolu kvaliteta 2015. godine, a koji je nadgledao Centar za studije i kontrolu kvaliteta. Takav naziv sam po sebi govori da kultura kvaliteta nije zaživjela na univerzitetu u cjelini. Tim smatra da bi promjena naziva Centra bio važan simboličan korak.

Centar za studije i kontrolu kvaliteta inicirao je osnivanje Komisije za osiguranje i kontrolu kvaliteta na svakoj organizacionoj jedinici, kroz koju Centar saraduje sa fakultetima, administrativnim jedinicama i studentskim parlamentom po pitanjima koja se tiču osiguranja kvaliteta. Pored toga, Komisija za osiguranje kvaliteta pomaže Senatu u procesuiranju povratnih informacija i ocjenjivanju kvaliteta nastavnih programa. Štaviše, Rektor je saopštio timu da Univerzitet prati kako se odvija njegovo pozicioniranje na relevantnim rang listama. Međutim, nije evidentirano da Univerzitet nadgleda sopstvene aktivnosti vodeći se odgovarajućim nizom standardnih indikatora kvaliteta, na primjer u nastavnim programima, a prema Standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja (ESG). Tim je uočio da akademsko osoblje nije dovoljno upoznato sa ESG-om, iako je univerzitet izrazio namjeru da promovise smjernice ESG-a i njihovu upotrebu. Tim je predložio da univerzitet odabere i usvoji niz međunarodno uporedivih ključnih pokazatelja performansi (možda ESG) za osiguranje kvaliteta i da iste uključi u strateški plan.

Tim je ustanovio da Univerzitet ne sprovodi proces interne samoevaluacije, već se ovaj proces vrši jedino kao odgovor na eksterne zahtjeve, uglavnom nacionalne, poput zahtjeva Savjeta za visoko obrazovanje i tokom procesa nacionalne akreditacije, ali povremeno i kao odgovor na neke eksterne zahtjeve, kao što su bili zahtjevi IEP-a iz 2014. godine. Na primjer, prema važećim propisima, studijski programi se ocjenjuju svake treće godine u cilju njihove eksterne akreditacije. Univerzitet je uspješno završio nacionalnu akreditaciju 2017. godine. Tim je saznao da su u pripremi unaprijeđeni propisi za osiguranje kvaliteta, pri čemu Ministarstvo prosvjete izdaje dodatna uputstva o kriterijumima kvaliteta, kao i da će nadležnost Nacionalne agencije obuhvatiti i kontrolu studijskih programa. Univerzitet je informisao tim da je postojala redovna, mada ne i formalizovana, samo-evaluacija studijskih programa, kroz reviziju koju je vršilo akademsko osoblje angazovano na tim studijskim programima i da Univerzitet namjerava da sprovodi učestalije (možda jednom godišnje), formalnu unutrašnju samo-evaluaciju i praćenje studijskih programa. Tim savjetuje Univerzitetu da sprovede redovno unutrašnju samo-evaluacije, uključujući i samo-evaluacije studijskih programa.

Univerzitet sprovodi godišnje anketiranje studenata u skladu sa zahtjevima i odredbama nacionalnog zakonodavstva. Međutim, uprkos obavezujućem karakteru ove aktivnosti, ostvareni procenat izlaznosti na anketama je samo oko 20%. I drugi upitnici koji se odnose na studentske evaluacije pokazuju nisku izlaznost, uprkos naporima Univerziteta da se ovaj procenat poveća u saradnji sa Studentskim parlamentom. Univerzitet razmatra dodatne mjere za intenziviranje učešća studenata u anketama, kao što je izrada nekih pristupačnijih formata upitnika koji bi se mogli popunjavati i van univerzitetskih prostorija.

Zbog malog odziva ispitanika, jedan dio akademskog osoblja dovodi u pitanje valjanost anketiranja studenata i upitnika za evaluaciju. Centar za studije i kontrolu kvaliteta obavijestio je tim o namjeri da u budućnosti distribuira i analizira tri posebna upitnika za nastavno osoblje i za predstavnike studenata, a koji će se ticati: kulture kvaliteta, mehanizama kvaliteta i mogućnosti za obuku.

Tim je ustanovio da je nizak nivo odziva za ankete i upitnike za evaluaciju simptomatičan i zbog niske motivacije studenata da budu uključenu u pitanja koja se tiču osiguranja kvaliteta. Na

primjer, samo su pet od 40 studenata prve godine odgovorili na novu i neobavezujuću anketu koja je bila dio pilot projekta. Izvjestan broj akademskog osoblja mišljenja je da su dodatni praktični zahtjevi u okviru studijskih programa, kao i fokus studenata na individualno postignuće i zapošljivost, doveli do toga da studenti imaju manje vremena za bavljenje ovakvim pitanjima. To se dešava uprkos nastojanjima Centra za studije i kontrolu kvaliteta da motiviše Studentski parlament da utiču na povećanje interesovanja studenata za ankete. Isto tako, tokom evaluacije, tim nije stekao utisak da studenti imaju značajniji uticaj na donošenje odluka na institucionalnom nivou, kao ni da dovoljno razumiju procese osiguranja kvaliteta, uprkos činjenici da 20-25% članova univerzitetskih tijela čine predstavnici studenata, uključujući i Upravni odbor. Sa druge strane, Univerzitet je svjestan da se može raditi više u rješavanju ovog pitanja, tako što bi, pošto dobije povratne informacije od studenata, neposredno izvještavao studente o preduzetim aktivnostima po pitanju njihovih zahtjeva, možda čak i putem redovnog i neposrednog razgovora rektora sa studentskim predstavnicima o relevantnim pitanjima.

Studentski glas se čuo uglavnom kroz Studentski parlament, čiji je predsjednik takođe poznat kao "Studentski povjerenik". Trenutni predsjednik studenata aktivno je bio uključen u niz univerzitetskih procesa tokom dvogodišnjeg mandata, uključujući i sastavljanje samo-evalucionog izvjestaja. Studentski parlament je imao 24 člana, sa najmanje jednim mjestom za svaku organizacionu jedinicu, i dobro je sarađivao sa svim studentskim organizacijama na nivou fakulteta kao i sa samim Univerzitetom. Tim je ustanovio važnost saradnje sa Studentskim parlamentom, kako na univerzitetskom tako i na fakultetskom nivou, kako bi se osiguralo puno učešće studenata u institucionalnom odlučivanju, kao i bolje razumijevanje pitanja koja se odnose na osiguranje kvaliteta među studentskom populacijom.

Što se tiče korišćenja grantova HERIC-a, tim je saznao za inicijativu "Unapređivanje komunikacijskih kapaciteta Univerziteta Crne Gore" (ICC) koja je imala za cilj poboljšanje i integrisanje komunikacije unutar Univerziteta putem web platforme za osoblje i za studente. Ona je omogućila, na primjer, efikasniju diseminaciju i povratno slanje studentskih upitnika, kao i upitnika Centra za studije i kontrolu kvaliteta koji se ticao praćenja kvaliteta rada na fakultetima.

Preporuke

Tim preporučuje Univerzitetu da treba:

- Raditi sa Studentskim parlamentom, na univerzitetskom i fakultetskom nivou, kako bi se osiguralo puno učešće studenata u institucionalnom odlučivanju i njihovo bolje razumijevanje pitanja koja se odnose na osiguranje kvaliteta;
- Pod vođstvom rektora, jasno definisati kako treba razviti i implementirati željenu "dublju kulturu kvaliteta";
- Promijeniti naziv Centra za studije i kontrolu kvaliteta i podržati njegovu promociju kvaliteta na Univerzitetu;
- Izabrati i usvojiti niz međunarodno uporedivih ključnih indikatora performansi za osiguranje kvaliteta (bazirajući se na smjernicama ESG-a) i implementirati ih u strateški plan;
- Sprovoditi redovnu internu samo-evaluaciju, uključujući i samo-evaluaciju studijskih programa.

4. Nastava i učenje

Shodno preporuci IEP-a iz 2014. godine, ali i u cilju usklađivanja sa novim Zakonom o visokom obrazovanju, Univerzitet je 2017. godine reformisao studijske programe, kako bi se nastava organizovala u skladu sa bolonjskim ciklusima (3 + 2 + 3), koji su zamijenili nekadašnje cikluse (3 + 1 + 1 + 3). Pored toga, u skladu sa preporukom IEP-a iz 2014. godine, Univerzitet je značajno smanjio broj studijskih programa (sa 270 na 160), kao i ukupan broj studenata. Promjene u sistemu finansiranja Vlade otklonile su raniju finansijsku potrebu za prekomjernim upisom studenata. Neki fakulteti su zatvoreni ili su integrisani sa drugim, dok su neke predmetne discipline pregrupisane (kao što je transfer farmacije i fizioterapije na Medicinski fakultet).

Usvajanje novih ciklusa studija (3 + 2 + 3) nijesu pozdravili svi fakulteti. Predstavnici pojedinih fakulteta sa kojima je tim razgovarao izrazili su snažne sumnje, tvrdeći da poslodavci takođe nijesu naklonjeni reformi. Međutim, predstavnici drugih fakulteta su pozdravili promjene, kao jedan od razloga su naveli povećanje studentske mobilnosti. Prethodni ciklusi (3 + 1 + 1 + 3) nijesu bili uvijek prepoznati u inostranstvu. Na primjer, u nekim slučajevima ranija diploma specijalističkih studija Univerziteta nije bila valjano ekvivalentirana kada bi diplomirani studenti željeli da nastave studiranje u Njemačkoj i u nekim drugim zemljama EU.

Reformisanje i ukidanje studijskih programa nadgledale su radne grupe na svakom fakultetu, kao i savjetodavna tijela sa Egejskog univerziteta i drugih univerziteta EU. Uglavnom su zatvarani neodrživi studijski programi. Podsticaj za ukidanje ili redukciju studijskih programa bazirano je na SWOT analizi kao i analizi eksternih evaluacija u okviru nacionalnog procesa akreditacije. Istovremeno, tim je primjetio da je Univerzitet ostao otvoren za uvođenje potpuno novih kurikularnih oblasti, kao što je, na primjer, uvođenje nastavnog programa turskog i kineskog jezika na Filološkom fakultetu, uz finansijsku podršku stranih vlada.

Neki fakulteti su iskoristili priliku da modernizuju nastavne planove i programe kroz uvođenje inovacija, odražavajući snažan uticaj evropskog visokog obrazovanja i usklađenost sa standardima za konsekventnu međunarodnu akreditaciju. Takva je, na primjer, usaglašenost sa Međunarodnom pomorskom organizacijom na Pomorskom fakultetu Kotor. Studenti sa kojima se tim sastao dali su prednost uvođenju bolonjskih ciklusa uglavnom zbog mogućnosti prepoznavanja diploma u evropskim zemljama. Oni su potvrdili da su bili redovno obavještavani o efikasnim promjenama tokom sveobuhvatnog procesa reforme i da njihove studije nijesu trpjele nikakve prekide tokom ovog procesa. Tim je pohvalio način na koji je Univerzitet izvršio ovaj zahtjevni administrativni proces reforme, koji je tražio veliku posvećenost ljudskih resursa.

Kada je u pitanju korišćenje grantova HERIC-a, Univerzitet ih je iskoristio na odgovarajući način, između ostalog, nabavkom napredne opreme kroz niz projekata, a u vezi sa modernizacijom studijskih programa i širokog spektra predmetnih disciplina: “Jačanje procesa nastave u osnovnim naukama i ICT na Univerzitetu Crne Gore” (“Strengthening of the Teaching Process in Basic Sciences and ICT in the University of Montenegro”, STBSUM); “Reforma studijskih programa u skladu sa potrebama savremenog obrazovanja u oblasti tehnologija, materijala i zaštite životne sredine” (“Reform of Study Programmes in line with the Needs of Modern Education in the field of Technologies, Materials and Environmental Protection”, REMMTF); “Didaktički koncept ciljne nastave osnova inženjeringa” (“Didactic Concept for Targeted Teaching on the Fundamentals of Engineering”, DETT); i “Međunarodno sertifikovanje pomorskog obrazovanja u Crnoj Gori” (“International Certification of Maritime Education in Montenegro”, EDUMAR).

Univerzitet je bio sasvim usklađen sa Bolonjskim principima u pogledu korišćenja Evropskog sistema prenosa i akumulacije kredita (ECTS) i usvajanja dodatka za diplome (Diploma Supplement),

iako je uočeno nekoliko različitih praksi na fakultetima kad je u pitanju priznavanje ECTS kredita (za razliku od predmetne kompatibilnosti) tokom studentskih razmjena (pogledati Poglavlje 7).

Tim je takođe saznao da su ishodi učenja usvojeni u skladu s preporukom IEP-a iz 2014. godine, ali Univerzitet smatra da još uvijek nije urađena prava evaluacija ishoda učenja. Uvođenje ishoda učenja takođe je postalo obavezno prema novom Zakonu o visokom obrazovanju. Univerzitet je koristio sredstva iz TEMPUS projekta “Razvoj pristupa ishodima učenja – način za bolju uporedivost, prepoznavanje i zapošljivost na tržištu rada” (“Development of Learning Outcomes Approach – A Way to Better Comparability, Recognition and Employability in the Labour Market”, Devcore) kako bi se olakšalo uvođenje ishoda učenja. Tim je ustanovio da je uvođenje ishoda učenja dobra prilika za Univerzitet da osigura kvalitet i atraktivnost nastavnih programa. Angažovanjem eksternih evaluatora bilo bi korisno sprovesti reviziju studijskih programa kojom bi se osigurala direktna procjena ishoda učenja.

Rektor je upoznao tim sa željom da Univerzitet usmjeri prema nastavnom pristupu koji će više biti orijentisan na sticanje vještina rješavanja problema. Međutim, ova težnja tek treba da se sistematizuje u okviru definisane strategije nastave i učenja odnosno akcionog plana implementacije. Akademsko osoblje je prokomentarisalo da nastavu koja je orijentisana na razvoj sposobnosti rješavanja problema tek treba valjano definisati i da studenti obično imaju želju da uče samo da bi postigli prelaznu ocjenu. Oni su identifikovali problem zadržavanja znanja i posljedične teškoće u primjeni tog znanja i složili se da je neophodno razviti inovativne pristupe nastavi i učenju.

Kriterijumi izbora u akademska zvanja uzimaju u obzir studentske ocjene. Univerzitet je uložio napore usmjerene ka unaprijeđenju nastavnog osoblja, kroz Karijerni centar, kako je preporučio IEP 2014. godine. Ove aktivnosti su se realizovale kroz radionice koje su se ticale metodologije nastave i učenja, metodologije istraživanja i upravljanja projektima. Međutim, ako su već timovi za razvoj studijskih programa zaista uključili eksterne evaluatore u proces recenziranja studijskih programa, kako bi se osigurala direktna procjena ishoda učenja, to je predstavljalo priliku za holističko razmatranje onoga što se učilo, kako bi trebalo podučavati i kako treba procijeniti ishode.

Univerzitet se samo djelimično posvetio rješavanju pitanja koje se tiče odnosa između broja nastavnika i studenata (SSR) u nekim disciplinama, kao što su Ekonomski i Pravni fakulteti. U skladu sa preporukom IEP-a iz 2014. godine, došlo je do određenog poboljšanja vezanih za SSR-a (vidjeti Poglavlje 2). Univerzitet je naglasio da planira dalje unapređenje na ovom polju, ali taj plan nije sistematizovan u okviru propisane strategije i plana implementacije. Izgleda da se ova situacija značajno razlikuje od fakulteta do fakulteta, kao što pokazuje ne samo statistička analiza već i diskusija sa akademskim osobljem i studentima, dok se u određenim predmetnim disciplinama pojavljuje i nastava sa veoma velikim brojem studenata.

Ova situacija je pogoršana i zbog teškoća koje je tim uvidio na planu interne mobilnosti studenata i njihove transverzalne selekcije modula iz drugih studijskih programa, posebno studijskih programa van matičnog fakulteta. U teoriji, Univerzitet je preduzeo korake za rješavanje ovog pitanja u sklopu reformisanja studijskih programa, prije svega planiranjem mobilnosti u posljednjoj godini dodiplomskih i master studijskih programa, a potom zahtijevajući da izborni moduli budu standardni moduli na drugim studijskim programima. Međutim, izborni moduli su morali biti odabrani tokom istog semestra i morali su imati isti broj ECTS kredita kao moduli koji bi u suprotnom trebalo da budu proučavani na matičnom fakultetu, tako da je potrebna podudarnost obično bila nemoguća i stoga ova mjera zapravo ne obezbjeđuje mobilnost. Akademsko osoblje je skrenulo pažnju da mobilnost mora biti odobrena od strane Vijeća fakulteta, te da su pojedini članovi akademskog osoblja nedovoljno tolerantni i time opstruiraju internu mobilnost.

Paralelno, tim je uočio mogućnost veće interne mobilnosti nastavnog osoblja, koji mogu da izvode nastavu na istim predmetima na različitim fakultetima i kroz različite studijske programe kako bi se optimizovali resursi. Tim je prepoznao da je Univerzitet centralno, kao i pojedini fakulteti, riješio ovo pitanje, iako ne u potpunosti obzirom da je u određenim slučajevima promakla realizacija

ove inicijative. Takav je primjer nastava matematike, koja se, uprkos izvjesnoj konsolidaciji, iako suštinski slična još uvijek organizuje zasebno na različitim studijskim programima. Tim je u saznanju da je iznad dodiplomskog nivoa rađena ekspertiza koja bi vodila razvoju integrisane nastave na univerzitetu. Navedimo, kao primjer, akreditaciju sedam interdisciplinarnih studijskih programa na master nivou i jednog na doktorskom nivou. Na nivou dodiplomskog studija bilo je manje integracije i malo interdisciplinarnosti, mada je akademsko osoblje izjavilo da su na nivou fakulteta postojale inicijative za mobilnost nastavnog kadra.

Studenti smatraju da im se u praksi rijetko nudi prilika da koriste transverzalne mogućnosti u predmetnim disciplinama koje promovise Bolonjska deklaracija. Većina fakulteta, sa boljim mogućnostima ovakve prakse, kao što je Filološki fakultet, u stvarnosti su ponudili ograničavajući broj izbornih predmeta i često samo unutar matičnog fakulteta. Ukratko, tim je uvidio jasan opseg unutar kojeg Univerzitet može da radi na većoj internoj mobilnosti predavača, koji mogu da drže nastavu iz istog predmeta na različitim fakultetima i unutar različitih studijskih programa kako bi se optimizirali resursi i poboljšale mogućnosti studenatskog izbora određenih modula.

Tim je primjetio da se Univerzitet suočio sa velikim izazovom prilikom ispunjavanja uslova iz nedavno usvojenog Zakona o visokom obrazovanju koji zahtjeva da najmanje 20% nastavnog plana i programa jednog studijskog programa bude "praktične" prirode (vidjeti Poglavlje 6). Zapravo, cilj ovog zahtjeva odnosi se na modernizaciju nastavnih planova kako bi se teorijski aspekti izbalansirali sa praktičnim. Međutim, ovaj zahtjev je prouzrokovao značajne poteškoće u nekim disciplinama u kojima su mogućnosti praktičnog angažovanja studenata bile ograničene i/ili gdje je broj studenata veliki, dok je dostupnost lokalnih, regionalnih ili čak nacionalnih mogućnosti angažovanja studenata na praktičnom radu bila mala. Tim je mišljenja da, imajući u vidu da se Univerzitet već aktivno bavio ovim izazovom, možda bi bilo dobro da istraži i mogućnosti djelimičnog ostvarenja ovog zahtjeva kroz saradnju sa međunarodnim poslodavcima ili međunarodnim institucionalnim partnerima.

U pogledu korišćenja grantova HERIC-a, Univerzitet je na odgovarajući način iskoristio projekat "Sticanje praktičnih znanja kroz virtuelno preduzeće i praksu" ("Acquiring Practical Knowledge through Virtual Enterprise and Internships", PRACTing; testiranje zapošljivosti sa specijalizovanim spoljnim ekspertima i velikim međunarodnim poslodavcima ("International Certification of Maritime Education in Montenegro", EDUMAR).

Univerzitet je pratio napredak, dužinu studija i postignuće studenata kroz akademske savjetodavne komisije, koje je predvodio Senat, i uspio da identifikuje određene faktore, kao što je značajan broj studenata koji odustaju od studija u dislociranim jedinicama, te da svoju ponudu prilagodi ciljnoj studentskoj grupi. Univerzitet je ponudio primjere adekvatne podrške studentima, kao što su radionice koje su se ticale pripreme biografije i tehnika intervjua, a koje je vodio Karijerni centar.

Studenti sa kojima se tim sastao pohvalili su način na koji Univerzitet pruža informacije studentima. Univerzitetska studentska web stranica značajno je poboljšana i ponudila je sveobuhvatne informacije o prijemu na studije i programima studija. Studenti su posebno izdvojili online priručnike za studije koji su zamijenili štampane verzije koje su se nudile na fakultetima. Online priručnici obuhvataju sve aspekte studentskog zivot, kao i kataloge predmeta koji sadrže detalje o ECTS kreditima i ishodima učenja za svaki predmet pojedinačno.

Studenti su ocijenili da je akademsko osoblje otvoreno i spremno za komunikaciju o akademskim pitanjima bilo lično ili putem elektronske pošte. Studenti su bili upoznati sa univerzitetskim Etičkim kodeksom, aktivnostima kojim Centar za studije i kontrolu kvaliteta unapređuje akademski integritet, kao i sa uvođenjem softvera protiv plagijarizma, kao i sa drugim srodnim obukama.

Studenti su prijavili odstupanja, u zavisnosti od fakulteta, vezana za podršku procesu učenja, nastavnom okruženju, učionicama i drugim posebnim studijskim prostorima, u opremi, pa čak i u

standardu sportskih objekata i studentskih domova. Na primjer, neki studenti su imali mogućnost da pristupe univerzitetskom sportskom centru i mogli su se priključiti sportskim klubovima na fakultetu, kao i učestvovati u sportskim igrama, ali studenti na fakultetima u Kotoru nijesu imali slične mogućnosti pa su morali koristiti sportske objekte lokalnih škola.

Uopšteno govoreći, studenti smatraju da biblioteka i informativna tehnologija nijesu dovoljni za savremene studije. Neki su tvrdili da mogu da pristupe udžbenicima kao referentnoj literaturi, ali da nemaju univerzitetski pristup elektronskim časopisima ili člancima. Neki su čak tvrdili da su pojedinci iz redova akademskog osoblja tražili od studenata, koji su preko Erasmus programa na razmjeni, da im pribave relevantne elektronske članke. Univerzitetski IT hardver, kao što su računari, smatra se veoma ograničenim i zastarjelim.

Studenti na master studijama i, pogotovu, studenti na doktorskim studijama žalili su se što Univerzitetska biblioteka ne dostiže nivo drugih evropskih i međunarodnih univerzitetskih biblioteka koje su imali priliku da posjete. U određenoj mjeri ovakva situacija bi mogla biti neutralizovana kada bi studenti imali priliku da budu na fakultetu koji sam plaća pretplatu za pristup elektronskim bazama podataka, možda nabavljenim preko eksternog projektnog finansiranja. Univerzitet nije pokazao timu kako bi ovi nedostaci i varijabilnosti trebalo da budu riješeni na sistematizovan način u okviru strategije i plana njene implementacije.

Preporuke:

Tim preporučuje da Univerzitet:

- Radi na većoj internoj mobilnosti nastavnog osoblja za predavanje predmeta na različitim fakultetima i kroz različite studijske programe, kako bi se optimizovali resursi i unaprijedile mogućnosti studenata pri izboru modula;
- Radi sa eksternim zainteresovanim stranama kako bi se osiguralo da ishodi učenja budu direktno ocijenjeni;
- Nastavi iscrpno da se zalaže da svi studenti budu uključeni u praktičan rad, a u saradnji sa eksternim zainteresovanim stranama, i možda da se obrati međunarodnim poslodavcima ili međunarodnim institucionalnim partnerima;
- Standardizuje priznavanje ECTS kredita u procesu razmjene studenata.

5. Istraživanje

Univerzitet je informisao tim da nije razvio internu strategiju za naučno-istraživački rad, te da posjeduje samo informacije o realizovanom istraživačkom radu kako bi se ispunili eksterni zahtjevi, kao što su osnovne informacije o realizovanim projektima. Vlada je, preko Ministarstva nauke, definisala Strategiju o istraživanju za 2017.-2021. godinu i Strategiju za SMART specijalizaciju (ICT, medicina, energetika, turizam, zdravlje, ekologija) za 2018. godinu. U odsustvu istraživačke strategije, Rektor nas je obavijestio da ima za cilj da izvoji sredstva sa definisanje strategije iz budžeta trenutnih projekata. Međutim, znao je da definisanjem prioriteta može dovesti u nepovoljan položaj one discipline za koje Univerzitet jedini posjeduje ekspertizu u Crnoj Gori. Takođe, morao bi da uzme u obzir nacionalne prioritete koji su definisani u Strategiji za SMART specijalizaciju. Uprkos tome, tim je želio da naglasi da strategija naučno-istraživačkog rada treba da uključi sopstvena prioriteta istraživačka polja, kritične mase i izvrsnosti koja je Univerzitet prepoznao, ali da istovremeno treba da nastavi da uzima u obzir različitost specifičnih naučnih oblasti i predmetnih potreba.

Rektor je izrazio želju da izgradnja istraživačkog kapaciteta i kritičke mase budu fokus predložene istraživačke strategije. Kao dokaz integracije univerzitetskog istraživanja, Rektor je ukazao na rad koji je već sproveden kroz uspostavljanje Naučnog odbora Senata (a koji se bavi kriterijumima za izbor akademskog osoblja i procjenu istraživačkih publikacija) kao i Odbora za doktorske studije (koji se bavi ocjenom doktorskih teza). Tim je takođe upoznat sa zabrinutošću koja postoji na nivou pojedinih fakulteta da, iako je ova integracija bila dobrodošla, ipak bi trebalo otvoriti mogućnost razmatranja postojanja raznolikosti među specifičnim naučnim oblastima i potrebama specifičnih predmetnih disciplina, kada god je to dozvoljeno nacionalnim kriterijumima. Rektor je razgovarao sa Ministarstvom nauke i tražio od Ministarstva da pokrene novi program finansiranja istraživanja na doktorskim studijama, uz smanjene školarine za doktorske studije. Rektor je izrazio želju da se Univerzitet prioritarno bavi mladim istraživačima, mladim akademskim osobljem i kandidatima na doktorskim studijama, kao i da se mobilnost osoblja kroz Erasmus programe posebno fokusira na bolje istraživačke mogućnosti za mlađe osoblje. Međutim, sve dok ove želje Rektora ne budu utvrđene i definisane u istraživačkoj strategiji, sa definisanim prioritetima i planom implementacije, tim se plaši da bi one mogle ostati u velikoj mjeri samo na nivou neostvarenih želja.

Tim je čuo za primjere dobre istraživačke prakse na lokalnom nivou, kao što je Fakultet za sport, koji je demonstrirao kako se najbolje promovise istraživanje na nivou fakulteta. Na primjer, objavljivanjem časopisa, posjedovanjem skromnog fonda za podsticanje istraživanja na fakultetu, kao i finansijskom podrškom za prisustvovanje naučnim konferencijama, i, na kraju, uspješnim organizovanjem naučnih konferencija. Međutim, takva praksa nije bila obuhvaćena na univerzitetskom nivou i ona je ostala uglavnom na nivou pojedinačnih fakulteta. Postoji malo dokaza o međudisciplinarnim istraživanjima. Takođe, pokazuje se i značajna raznolikost u spoljnoj istraživačkoj prepoznatljivosti pojedinih fakulteta.

Dva naučno-istraživačka instituta Univerziteta jedine su organizacione jedinice kojima je Vlada odobrila da zapošljavaju isključivo isključivo istraživačko osoblje, iako bi ovo osoblje moglo doprinijeti nastavi. U trenutku evaluacije bilo je oko 80 istraživača zaposlenih u institutima, ali se ova brojka mijenja u zavisnosti od uspjehu projektnih aplikacija. Rektor je izrazio želju da se i na fakultetima zaposli isključivo istraživačko osoblje, ali članovi Upravnog odbora s kojima se tim sastao preferirali su status quo, tvrdeći da nije bilo sličnih zahtjeva od akademskog osoblja fakulteta i da sadašnji aranžman osigurava cjelokupnom akademskom osoblju da bude uključen u istraživanje.

Aktivno istraživačko osoblje koje se sastalo sa timom tvrdilo je da je Univerzitetu potrebna centralna kancelarija za transfer tehnologije: za patente, prava intelektualne svojine (IPR), podršku pri izradi projekata i povezanost sa industrijom, jer na fakultetskom nivou nije bilo kapaciteta za bavljenje takvim pitanjima. Univerzitet nas je informisao da je polazna tačka za realizaciju ovog cilja

dogovorena eksterna ekspertiza koja će pružiti savjete o transferu tehnologije, kao i da su stručnjaci Svjetske banke uputili na otvaranje stalne kancelarije za prenošenje tehnologije za Crnu Goru koja bi se nalazila na Univerzitetu, a možda imala i stalnu podršku Ministarstva nauke. Univerzitet je dodatno obavijestio, u kontekstu Tehnološkog parka nauke i Centra izvrsnosti, da radi na strategiji IPR politike i strategiji komercijalizacije; međutim, ove dvije strategije još uvijek nisu postojale u vrijeme posjete našeg tima. Univerzitet je u novim jedinicama vidio pomoć pri ostvarenju boljeg pristupa inovacijama i transferu tehnologije; pojačanoj vrijednosti univerzitetskog istraživanja; promovisanju saradnje sa industrijom i privatnim univerzitetima; kao i u podsticanju multidisciplinarnosti i interdisciplinarnosti. Tim je savjetovao Univerzitetu da podupre svoju istraživačku strategiju konzistentnom institucionalnom istraživačkom strukturom koja odgovara svrsi strategije.

Smatra se da je IEP iz 2014. godine ohrabrio Vladu da uloži u istraživanje. Univerzitet se do sada oslanjao isključivo na eksterne izvore finansiranja, konkretno EU i Vlade, kada se radi o podršci istraživanju. Tim je saznao o trenutnim pregovorima Univerziteta sa jednom inostranom vladom koji se tiču paketa vrijednosti 2.5 miliona eura, a koji se javio u jednoj grupi fakultetskih projektskih ponuda. Univerzitet se nadao da će novi Centar izvrsnosti privući istraživačke grantove vlade.

Univerzitet se, takođe, isključivo oslanja na eksterne prihode u nabavci istraživačke opreme, ali nas je Rektor obavijestio da Univerzitet namjerava da u budućnosti opredijeli određena sopstvena sredstva za ove svrhe. Mišljenje našeg tima je da bi ova namjera najbolje mogla biti sistematizovana u okviru strategije istraživanja i plana njene implementacije. Fakulteti su izvještavali da su imali veoma malo sredstava za nabavku opreme. Rektor vjeruje da će Ministarstvo nauke (a kada bude moguće i Univerzitet će postupiti slično) investirati u dostupnost bazama podataka, što vidi kao ključnu buduću nabavku. Naš tim je takođe saznao i za moguću dalju podršku Ministarstva nauke kada je u pitanju nabavka opreme, kao i o mogućoj saradnji sa zemljama iz regiona, zemljama iz bivše Jugoslavije i sa Albanijom.

Univerzitet trenutno finansira istraživanje na fakultetima koji ne mogu da generišu sredstva iz drugih izvora. Naš tim takođe je informisan da je akademsko osoblje sa većim zvanjem predložilo otvaranje univerzitetskog fonda za podršku uspješnim projektnim ponudama, jer se na prikupljanje prihoda iz eksternih projekta može čekati i cijelu godinu. Ovo bi bio transparentniji oblik "kofinansiranja" za koji je stavka već postojala u univerzitetskom budžetu.

Pojedini fakulteti različito su odgovorili na pitanje da li se akademsko osoblje osjeća dovoljno podržanim, naročito u smislu vremena i radnog balansa, da bi sprovodilo istraživanje. Univerzitet je definisao određene procese podrške istraživanju, kao što je istraživačka sabatska godina, koja je, barem teoretski, bila dostupna svakih sedam godina službe. Akademsko osoblje smatra da je od izvještaja IEP-a iz 2014. godine došlo do značajnog poboljšanja u podršci Univerziteta kada su u pitanju internacionalizacija i međunarodna partnerstva koje je akademsko osoblje smatralo ključnim za istraživanje.

Univerzitet je primijenio nacionalno postavljene striktne propise i stroge kriterijume, uključujući i minimalan broj radova u časopisima, za izbore u akademska zvanja, a prema kategorijama zaposlenih, kao i za kriterijume mentorisanja kandidata na doktorskim studijama. Pored malog broja aktivnih istraživača, u poređenju sa ukupnim brojem akademskog osoblja, problem je i mali broj studenata na doktorskim studijama, gdje je broj kandidata po mentoru jednak 0,3.

Premda je nivo i kvalitet istraživačkih radova osnov za izbor u akademsko zvanje, ovaj kriterijum nije doprinio bilo kakvoj kontinuiranoj procjeni stvarnog učinka akademskog osoblja, iako su osnovni kriterijumi za zapošljavanje akademskog osoblja zasnovani na istraživačkim aktivnostima. Uprkos tome, Naučni odbor i dalje se trudi da stimuliše istraživanje putem podrške objavljivanju radova u časopisima, kroz definisanje propisa koji se odnose na podršku istraživanja, kroz istraživačku mobilnost, istraživačke sabatske godine, kao i kroz saradnju sa crnogorskom dijasporom na inostranim univerzitetima. Sveukupno gledajući, Univerzitet je zabilježio povećan stepen

citiranosti. Univerzitetski propisi dozvoljavaju, a Univerzitet koristi, neku vrstu finansijskog podsticaja za objavljivanje publikacija.

Univerzitet još nije uspostavio doktorsku školu koja je navedena u preporukama IEP-a iz 2014. godine. Univerzitet nas je obavijestio da će ovaj potez zahtijevati odobrenje Vlade, ali da će ovo pitanje pokrenuti u sljedećem izvještaju Ministarstvu prosvjete. Rektor je želio da uspostavi interdisciplinarnu doktorsku školu objedinjavanjem najboljih postojećih kapaciteta, s obzirom na to da ne postoje dovoljni kapaciteti za mentorstvo studenata na doktorskim studijama u različitim predmetnim disciplinama. U vrijeme posjete tima postojalo je oko 40 do 50 studenata na doktorskim studijama na 20 doktorskih programa, od kojih su neki programi ostali funkcionalni uprkos tome što nijesu upisali nove studente. Ovu aktivnost je nadgledao Centar za doktorske studije. Bilo je važno da se ostvari potreban kvantitet, iako je ova aktivnost u početku mogla da se ostvari jedino oslanjajući se na eksternu ili centralizovanu stručnost, pa čak i kada je to značilo racionalizaciju trenutnog broja doktorskih programa. Tim je podstakao Univerzitet da ubrza uspostavljanje doktorske škole kako bi podržao i obezbijedio kvalitet doktorskih studija.

Odbor za doktorske studije nadgleda kvalitet doktorskih teza i uglavnom se smatra da je njegov rad poboljšao kvalitet teza, pogotovo što je pokazao spremnost da po potrebi pokrene reviziju teza. Ipak, još uvijek postoji izvjesno negodovanje na fakultetima koji vjeruju da samo oni imaju akademsku nadležnost da procjenjuju kvalitet u određenim predmetnim disciplinama.

Mali broj kandidata se upisuje na doktorske studije na Univerzitetu Crne Gore. Crnogorska osnovna infrastruktura i ekonomija su u razvoju i one nužno ne nude ovim kandidatima dobre izgleda za zaposlenje u zemlji.

Rektor je mišljenja da bi Univerzitet trebalo da zapošljava više studenata na doktorskim studijama kao asistente, sa garantovanim oslobađanjem od školarine, posebno u situacijama kada je na raspolaganju ograničeno alternativno finansiranje, kao što je slučaj sa društvenim naukama. Ova težnja ponovo nije bila izražena u istraživačkoj strategiji i planu implementacije. Rektor je takođe mišljenja da je za ovakav proces potrebna veća podrška Vlade i uvidio je da su kandidati za doktorske studije dio kritične mase koja bi radila na IPRu i ekonomskom razvoju. Od 2012. godine, Ministarstvo nauke nije objavilo nacionalni poziv za naučno-istraživačke projekte za kandidate na doktorskim studijama.

Među starijim akademskim kadrom uključenim u istraživanje postoji mišljenje da su mnogi potencijalni kandidati za doktorske studije radije birali snažniju istraživačku kulturu dostupnu na inostranim univerzitetima. Univerzitet bi mogao da koristi prenos tehnologije kao mamac za podršku poslodavaca kao i za interesovanje potencijalnih kandidata za doktorske studije, ili bi mogao da izgradi međunarodna partnerstva za zajedničku aktivnost na doktorskim studijama. Revizije dodiplomskih nastavnih planova i programa i uvođenje Bolonjskog ciklusa takođe mogu podstaći bolje napredovanje na master i doktorskim studijama. Međutim, trenutno ne postoje nagrade u vidu bonusa za diplomce sa titulom mastera ili doktora nauka. Buduće tržište rada, međutim, može biti zasnovano na "Inovativnoj ekonomiji" koja vrednuje preduzetničke i visokoobrazovane diplomce. Trenutno, ipak, studenti na doktorskim studijama u Crnoj Gori teže samo akademskoj karijeri.

Neki studenti doktorskih studija već rade kao asistenti i demonstratori ili su zaposleni u okviru projekata. Oni sa kojima smo se sastali bili su zabrinuti zbog toga što njihove radne obaveze značajno smanjuju vrijeme za istraživanje. Najmanja norma asistenata u nastavi jeste šest časova nedeljno, što, zajedno sa drugim zadacima povezanim sa nastavom, predstavlja značajno radno opterećenje. Pozitivna strana ovakvog angažmana jeste njihova dvojna uloga koja često uspješno premošćuje nastavu, učenje i istraživanje i povezuje studente s dodiplomskih studija sa istraživačkim aktivnostima. Međutim, tim je mišljenja da velika opterećenja mnogih saradnika u nastavi potencijalno ugrožavaju obim njihovog angažovanja u istraživanju.

Studenti na doktorskim studijama s kojima se tim sastao uglavnom su zadovoljni mentorstvom i cjelokupnim iskustvom studiranja. Obavijestili su nas da su ostvarili redovan i veoma koristan kontakt sa mentorima, da im se nude redovne mogućnosti da se uključe u istraživanje, kao i različite vrste podrške, uključujući objavljivanje naučnih radova. Međutim, neki od studenata na doktorskim studijama izražavaju nezadovoljstvo zbog ograničenog pristupa elektronskim bazama podataka, časopisima i drugim neophodnim izvorima.

Kada je u pitanju korišćenje HERIC granta, inicijativa “Reformisanje doktorskih studija na Univerzitetu Crne Gore” (“Reforming Doctoral Studies at the University of Montenegro”, REDOS), kao što je objašnjeno ranije u tekstu, bila je ključna za reformu doktorskih studija na Univerzitetu, a uključivala je i osnivanje Odbora za doktorske studije.

Preporuke:

Tim preporučuje da Univerzitet:

- Kao primarni istraživački univerzitet u Crnoj Gori, razvije sopstvenu strategiju naučno-istraživačkog rada (u kontekstu sveobuhvatnog Strateškog plana);
- Obezbijedi da strategija naučno-istraživačkog rada uključi definisanje prioriteta oblasti za istraživačku izvrsnost;
- Osigura da strategija naučno-istraživačkog rada bude poduprijeta konzistentnom institucionalnom istraživačkom strukturom;
- U procesu integrisanja istraživanja (i drugih aktivnosti), nastavi da vodi računa o raznolikosti specifičnih naučnih polja i zahtjeva predmetnih disciplina;
- Ubrza osnivanje Doktorske škole kojom bi se pružila podrška i osigurao kvalitet doktorskih studija.

6. Pružanje usluga društvu

Univerzitet namjerava da uključi crnogorsku dijasporu, kako u razvoju institucionalne strategije, tako i kroz studijske programe, te da pruži bolji odgovor tržišnoj potražnji i planiranju radne snage. Međutim, Univerzitet nema specifičnu strategiju ili plan implementacije navedenog.

Univerzitet je “veliki igrač” u zemlji i ima značajnu društvenu odgovornost kao jedini državni, integrisani univerzitet i glavna (a ponekad i jedina) institucija koja nudi obrazovanje za određene profesije i predmetne oblasti. Mnogi crnogorski politički i poslovni lideri i poslodavci alumnisti su ovog univerziteta. Univerzitet je ključni faktor u razvoju crnogorske ekonomije i prenosa znanja u crnogorskom poslovnom i komercijalnom sektoru. Univerzitetsko akademsko osoblje pruža stručne savjete crnogorskoj vladi i lokalnim vlastima u nekoliko oblasti.

Ova društvena odgovornost univerziteta ogleda se i u njegovim naporima da kreira specifične studijske programe, saradjujući, između ostalog, i s Privrednom komorom Crne Gore, kako bi osigurali njihovu relevantnost i popularnost. Ovakva angažovanost dobila je veći značaj zbog potrebe da se odgovori nacionalnim zahtjevima iz 2017/2018. godine u formi uvođenja praktične obuke na nivou od minimalnih 20% ukupnog nastavnog plana i programa. Univerzitet je usvojio propise za praktičnu obuku, sastavio i objavio listu praktičnih baza za obuku, a dekanima su bili odgovorni da s tim bazama zaključe sporazume. U tom kontekstu, tim je uočio priliku da Univerzitet u širem smislu uključi sopstvene aktivnosti društvene odgovornosti u specificiranju studijskih programa. Pored toga, u slučaju nepredvidivih situacija, Univerzitet je pripremio i plan repliciranja uslova za praktični rad.

“Centar za cjeloživotno učenje” je dio Centra za studije i kontrolu kvaliteta. Postoji skup povezanih univerzitetskih propisa o cjeloživotnom učenju. Međutim, to se još uvijek nije realizovalo kao efikasna ponuda cjeloživotnog učenja. Univerzitet nas je obavijestio da cjeloživotno učenje još uvijek nije u potpunosti odobreno od strane Vlade. Cjeloživotno učenje podstaknuto je novim Zakonom o visokom obrazovanju, administrativni procesi još nijesu definisani. Ipak, Rektor je prihvatio mišljenje tima da je neophodno da Univerzitet ubrza pripreme za cjeloživotno učenje: ažuriranjem strategije za cjeloživotno učenje, aktiviranjem Centra za cjeloživotno učenje i uspostavljanjem cjeloživotnog učenja izvan pilot programa koji su razvijeni na nekim fakultetima.

Univerzitet je razvio blisku saradnju sa Ministarstvom prosvjete koje kreira politiku visokog obrazovanja Vlade, a čiji su predstavnici ukazali na razgovore sa timom po pitanjima koja se tiču: učenja usmjerenog na studente, studenata kao partnera, studentskih predstavništava u univerzitetskim tijelima, usvajanja Bolonjskog ciklusa, uvođenja 20% praktične obuke u nastavni plan i program, internacionalizacije, kapitalnog ulaganja u infrastrukturu, postavljanja zahtjeva za akreditiranje, kao i uspostavljanja nove nacionalne agencije za osiguranje kvaliteta. Univerzitet takođe blisko saraduje s Ministarstvom nauke, čiji su predstavnici uputili na razgovore sa timom koji su se ticali pitanja kvaliteta doktorskih studija, uključujući plagijat, niskog nacionalnog nivoa istraživačke djelatnosti, pad konkurentnosti u nadmetanju za projekte EU, zapošljivosti, kao i nastave i učenja.

Pored toga, oba ministarstva su potvrdila da traže podršku Univerziteta u različitim okolnostima, kao što su državni sektorski odbori, kao i da univerzitetsko osoblje participira u nizu crnogorskih obrazovnih tijela.

U pogledu angažovanja sa privatnim sektorom, predstavnici sa kojima je tim razgovarao naglasili su: ulogu domaćina i mentora prilikom uključivanja studenata u praktični rad; značaj gostujućih predavača praktičara unutar praktične nastave, posebno imajući u vidu obavezno povećanje praktičnog udjela studija; povećano angažovanje u projektima na završnim godinama, kako kao domaćini institucija u kojima studenti obavljaju praktični rad, tako i kao članovi vijeća i ocjenjivači studentskog angažmana; korisne sugestije prilikom dizajniranja studijskih programa kako bi se osiguralo dobro usklađivanje teorije i prakse u nastavnim planovima i programima; na nivou mastera, podržavanje teza ili projekata povezanih s njihovom institucijom kao poslodavcem; koristi koje će

imati akademsko osoblje od ovako ostvarenih bliskih veza, a koje će pomoći stalnom ažuriranju njihovog znanja o poslovanju i trgovini “stvarnog svijeta”.

Univerzitet je nedavno uspostavio i početnu Asocijaciju alumnista, ali tek treba da optimizuje prednosti koje bi mogao imati od te asocijacije, posebno u svijetlu statusa Univerziteta kao “velikog igrača”, kao i u svijetlu broja diplomaca sa istaknutim pozicijama u crnogorskom političkom i poslovnom sektoru. Neki početni koraci su preduzeti, kao što je pokrivanje troškova slavnih alumnista iz crnogorske dijaspore koji bi održali gostujuća predavanja na Univerzitetu. Univerzitet je povezan i sa Erasmus Udruženjem alumnista Zapadnog Balkana. Tim je podstakao univerzitet da nastavi s razvijanjem Asocijacije alumnista imajući u vidu navedene potencijalne prednosti.

Univerzitet, uz pomoć Studentskog parlamenta, podstiče niz dobrotvornih i filantropskih aktivnosti, kao i različite oblike studentske interakcije s društvom.

Kada je u pitanju korištenje grantova HERIC-a, tim se upoznao sa inicijativom "Unaprijeđenje akademske mreže i pratećih usluga na Univerzitetu Crne Gore" ("Improving Academic Network and Accompanying Services at the University of Montenegro", IANAS). Ona posjeduje jasan potencijal koji bi pomogao Univerzitetu u upravljanju odnosima sa klijentima i razvoju Asocijacije alumnista (vidjeti takođe Poglavlje 2).

Preporuke:

Tim preporučuje Univerzitetu da:

- Nastavi s razvojem Asocijacije alumnista, kako bi optimizovao koristi koje se mogu dobiti od te asocijacije.
- Nastoji da u širem smislu sprovodi različite oblike društvene odgovornosti u specificiranju studijskih programa.
- Nastavi s naporima osnivanja Centra za cjeloživotno učenje.

7. Internacionalizacija

Univerzitet posjeduje samostalnu Strategiju internacionalizacije 2016–2020, koja je odobrena 2016. godine i za koju Univerzitet tvrdi da je nastala kao direktan odgovor na srodnu preporuku IEP-a iz 2014. godine. Međutim, strategija nije dopunjena planom implementacije da bi mogla biti operativna. Štaviše, određen broj osoba sa kojima se tim sastao saopštio je da je sada angažovano manje osoblja na podršci internacionalizaciji nego što je bio slučaj ranije, te da su zbog toga pogoršani uslovi za sprovođenje strategije.

Uprkos tome, Univerzitet je ostvario povećanje broja regionalnih i drugih eksternih partnerstava, između ostalog kroz identifikaciju pogodnih partnera kroz Erasmus program. Ove aktivnosti Univerziteta su u direktnoj saglasnosti sa preporukama IEP-a iz 2014. godine. Neka od ovih partnerstava rezultirala su zajedničkim istraživanjima, seminarima i konferencijama, koje su koristile obogaćivanju nastavnih planova i programa kroz istraživanje. Međutim, Univerzitet je takođe ukazao da su neka od potpisanih partnerstava samo sporazumi „na papiru” i da nijesu aktivni. Univerzitet nije pružio dokaz da posjeduje proceduru za ocjenu statusa i aktivnosti međunarodnih sporazuma o saradnji.

Univerzitet razumije koliko je važna međunarodna akreditacija za prepoznavanje njegovih studijskih programa, kao i njegove pozicije (vidjeti takođe Poglavlje 4). Tim je pozdravio inicijativu Univerziteta prilikom usvajanja dvojnih diploma sa međunarodnim partnerima. Sa evropskim univerzitetima razvijena su tri sporazuma o dvojnim diplomama, a sa jednim evropskim univerzitetom uspostavljen je zajednički mentorski angažman za studente na doktorskim studijama. Tim je mišljenja da će razvijanje dvojnih diploma sa međunarodnim partnerima biti od velike koristi Univerzitetu.

Univerzitet je obavijestio tim da ranije nije bila moguća nacionalna akreditacija za izvođenje studijskih programa na engleskom jeziku. Međutim, Ministarstvo prosvjete je navelo da je upravo odobrilo da se akreditovani studijski programi u cjelosti izvode na engleskom jeziku, a nova Nacionalna agencija za kvalitet biće odgovorna za definisanje kriterijuma. Prema tome, Univerzitet je dobro napredovao u razvoju osnovnih i master studijskih programa koji se u potpunosti izvode na engleskom jeziku, na primjer na Pomorskom fakultetu. Budući da će master studije biti finansirane iz budžeta države i, prema tome, biti besplatne, Univerzitet je predložio da treba tražiti izuzeće od te odluke kada su u pitanju master studije koje će se u potpunosti izvoditi na engleskom jeziku.

Osim crnogorskog jezika, Univerzitet ima relativno ograničenu ponudu modula u okviru studijskih programa na drugim jezicima, posebno na engleskom jeziku. Takva situacija je ograničila razmjenu studenata. Trenutno je nastava na engleskom jeziku ograničena na nivo doktorskih studija. Pored toga, svi fakulteti su definisali najmanje četiri modula na engleskom jeziku. Tim je savjetovao da se proširi ponuda modula i studijskih programa na drugim jezicima, a posebno na engleskom jeziku. Postupci izbora i zapošljavanja na Univerzitetu pokazuju da posebno mlađe osoblje posjeduje visok nivo znanja engleskog jezika. Univerzitet je takođe pružio podršku u učenju engleskog jezika postojećem osoblju i studentima. Međutim, tu inicijativu nije pratila dovoljna zainteresovanost od strane akademskog osoblja, a koja je trebalo da pomogne povećanju uspješnosti u publikovanju naučnih radova, kao i izvođenju nastave na engleskom jeziku unutar novih studijskih programa. Zbog toga je tim savjetovao da Univerzitet nastavi da organizuje nastavu engleskog jezika za svoje osoblje.

Ponovo u kontekstu IEP-a iz 2014. godine, Univerzitet je izvijestio da je od toga vremena do danas povećana mobilnost osoblja i studenata, ali i da se oba vida razmjene mogu dodatno intenzivirati. Osoblje i studenti ocijenili su da je Kancelarija za međunarodu saradnju ključni agent te mobilnosti. Dolazeći internacionalni student sa kojima se tim sastao potvrdili su da je Univerzitet pokazao aktivno interesovanje za povećanje međunarodne dolazeće mobilnosti, na primjer – putem namjenske veb stranice i podrške međunarodnim studentima, kroz poboljšane aranžmane informisanja studenata prije njihove mobilnosti i prilikom njihove dalje orijentacije, kroz poboljšane usluge za dolazeće međunarodne studente, kao što su studentski domovi, i putem mreže prijatelja lokalnih studenata, koji

pomažu međunarodnim studentima u radu. U skladu sa srodnom preporukom IEP-a iz 2014. godine, Univerzitet je objavio da je poboljšani web portal Kancelarije za međunarodnu saradnju takođe značio bolji interni tok informacija od centra ka fakultetima, kao i u suprotnom smjeru.

Uprkos tome, dolazni međunarodni (Erasmus) studenti sa kojima se tim sastao govorili su o faktorima koji su otežavali boravak na Univerzitetu: nedostatak nastave na engleskom jeziku, zabrinutost da bi možda trebalo da se mijenjaju sporazumi o učenju jer je postojala mogućnost da planirani moduli ne budu organizovani, kao i nevoljnost pojedinih članova akademskog osoblja da prihvate da treba da priznaju stečene ECTS kredite umjesto što upoređuju sadržaje predmeta da bi priznavali predmete.

Taj problem sa kojim se Univerzitet suočava u segment mobilnosti, a koji se tiče priznavanja podudarnih predmeta umjesto priznavanja stečenih ECTS kredita, nastavlja se uprkos srodnoj preporuci IEP-a iz 2014. godine, a naveli su ga i odlazeći Erasmus student kao otežavajući faktor za realizaciju razmjene studenata. Što se tiče ostalih pitanja tokom razmjene, iskustva su bila pozitivnija. Navedena je bolja priprema za odlazne Erasmus studente, koja je uključivala informativne dane i sastanke prije odlazaka. Studenti su naveli da su tokom čitavog procesa imali svrsishodnu podršku Kancelarije za međunarodnu saradnju. Akademsko osoblje fakultetâ sa kojim se tim sastao potvrdilo je znatno povećanje odlazne mobilnosti studenata kao rezultat poboljšanja cijelog procesa. Tim je podstakao Univerzitet da iskoristi taj uspjeh i nastavi da promovira razmjenu studenata, tako da broj studenata koji dolaze dostigne barem broj odlaznih studenata.

Što se tiče korišćenja HERIC granta, tim se upoznao sa inicijativom *Razvoj centra za međunarodnu saradnju i razvoj karijere* ("Development of the Centre for International Cooperation and Career Development", DCIC), koja je povećala mobilnost osoblja kroz poboljšanu administrativnu efikasnost, uključujući namjenski softver za administriranje i praćenje mobilnosti i bilateralne saradnje.

Preporuke

Tim je mišljenja da Univerzitet treba da:

- nastavi sa radom na ponudi modula i studijskih programa na drugim jezicima, a posebno na engleskom;
- pomogne organizovanju nastave engleskog jezika za sopstveno osoblje, čime će osigurati kvalitet svake buduće nastave na engleskom jeziku;
- nastavi da promovira razmjenu studenata, tako da broj dolazećih studenata barem dostigne broj odlazećih studenata;
- redovno kontroliše i ocjenjuje potpisane sporazume o saradnji, tako da oni kontinuirano odgovaraju njihovoj osnovnoj namjeni;
- nastavi sa naporima u cilju razvijanja dvojnih diploma sa međunarodnim partnerima.

8. Zaključci

Tim čestita Univerzitetu na načinu na koji je napredovao, uprkos stalno promjenljivom i izazovnom okruženju, kao i na uloženom trudu da se odgovori preporukama IEP-a iz 2014. godine, iako još uvijek treba raditi na nekim elementima tih preporuka. Tim pozdravlja stalne napore Univerziteta da služi crnogorskom društvu i da maksimizira mogućnosti za svoje osoblje i studente. Tim prepoznaje savjesna nastojanja Univerziteta da nastavi da razvija saradnju sa crnogorskim ministarstvima prosvjete i nauke, kako bi se osigurao kvalitetan razvoj visokog obrazovanja u Crnoj Gori.

Tim takođe čestita Univerzitetu zbog ulaganja napora da se uskladi sa evropskim politikama i praksama unutar visokog obrazovanja, kako bi poboljšao kvalitet nastave i istraživanja. U tom kontekstu, Univerzitet je iskoristio finansijska sredstva iz projekta HERIC i drugih izvora.

Tim čestita Univerzitetu na napretku koji je postignut od posljednje evaluacije. Univerzitet je ocijenio da se napredak realizovao uglavnom pod uticajem preporuka IEP-a iz 2014. godine. Univerzitet se samo do izvjesne mjere oslonio na prateću evaluaciju kako bi sagledao dosadašnji učinak i kako bi najbolje implementirao preporuke IEP-a iz 2014. godine. Univerzitet je samo djelimično odgovorio preporukama IEP-a iz 2014. godine. Neke od ovih preporuka još uvijek su važeće i Univerzitet ne bi trebalo da se oslanja samo na nalaze i preporuke iz ove naknadne evaluacije – treba da nastavi da se bavi, gdje je to prikladno, svim preporukama izraženim u izvještaju IEP-a 2014. godine, u domenu aktivnosti koje su ostale nedovršene. Štaviše, Univerzitet ne bi trebalo da se oslanja isključivo na povremene eksterne procese evaluacije, već da nadgleda i razmatra, najmanje jednom godišnje, koliko uspješno je odgovorio preporukama ove naknadne evaluacije, kao i svim preostalim IEP preporukama iz 2014. godine.

Univerzitetska zajednica prepoznala je ostvareni napredak i spoznala njegovu višestruku korist. Univerzitetsko osoblje (uključujući i one koji su bili članovi Upravnog odbora) i studenti sa kojima se tim sastajao bili su otvoreni i iskreni, i aktivno su saradivali na sastancima. Oni su bili kooperativni i u potpunosti su učestvovali u diskusijama o Univerzitetu. Bili su srećni što su angažovani u procesu koji bi mogao pomoći daljem unapređenju Univerziteta.

Preporuke

Tim preporučuje Univerzitetu da:

- Nastavi da se usaglašava, gdje god je to prikladno, sa preporukama IEP-a iz 2014. godine, kada god se utvrdi da neke aktivnosti nijesu dovršene;
- Nadgleda i ocjenjuje, najmanje jednom godišnje, koliko je uspješno odgovorio preporukama ove naknadne evaluacije, kao i svim preostalim preporukama IEP-a iz 2014. godine.

Sažetak preporuka

- Nastaviti sa integrisanjem internih sistema i procedura, ali istovremeno osigurati da su oni efikasni i da imaju adekvatnu podršku stručnih tijela i IT infrastrukture.
- Izraditi strateški plan i prateći plan implementacije (akcije), koji uključuje ključne indikatore učinka.
- Utvrditi budžetske prioritete u strateškom planu i tako ojačati pregovaračku poziciju s Vladom za obezbjeđivanje neophodnih resursa.
- Osigurati da fakulteti i istraživački instituti izrade sopstvene strateške planove i podrže ih planovima implementacije (akcije), koji uključuju ključne indikatore učinka, pod okriljem strateškog plana Univerziteta.
- Nastaviti sa optimizacijom odnosa između broja nastavnika i studenata.
- Obezbiјedi da rektor i njegov tim unaprijed planiraju kolegijume sa dekanima u razumnim rokovima.
- Raditi sa Studentskim parlamentom, na univerzitetskom i fakultetskom nivou, kako bi se osiguralo puno učešće studenata u institucionalnom odlučivanju, kao i njihovo bolje razumijevanje pitanja koja se odnose na osiguranje kvaliteta.
- Pod vođstvom rektora, jasno izraziti kako treba podsticati i razvijati kulturu kvaliteta.
- Redizajnirati Centar za studije i kontrolu kvaliteta i podržati razvoj i promociju kvaliteta na Univerzitetu.
- Izabrati i usvojiti niz međunarodno uporedivih ključnih indikatora učinka (pozivajući se na smjernice ESG-a) za osiguranje kvaliteta i uključiti ih u strateški plan.
- Sprovesti redovno unutrašnje samovrednovanje, uključujući i samovrednovanje studijskih programa.
- Raditi na većoj internoj mobilnosti predavača koji će predavati isti predmet na različitim fakultetima i kroz različite studijske programe, kako bi se optimizirali resursi i poboljšale mogućnosti studenata pri izboru modula.
- Raditi sa eksternim zainteresovanim stranama kako bi se osiguralo da ishodi učenja budu direktno procijenjeni.
- Nastaviti sa zalaganjem kako bi se osiguralo da svi studenti dobiju mogućnost praktičnog rada u saradnji sa eksternim zainteresovanim stranama i možda se obratiti međunarodnim poslodavcima ili međunarodnim institucionalnim partnerima.
- Standardizovati priznavanje ECTS kredita u procesu razmjene studenata.
- Kao primarni istraživački univerzitet u Crnoj Gori, razviti sopstvenu strategiju za naučnoistraživački rad (u kontekstu sveobuhvatnog strateškog plana).
- Obezbiјediti da strategija naučnoistraživačkog rada uključuje definisanje prioriternih oblasti za istraživačku izvrsnost.
- Osigurati da strategija naučnoistraživačkog rada bude podržana konzistentnom institucionalnom istraživačkom strukturom.
- U procesu integrisanja istraživanja (i drugih aktivnosti), voditi računa o raznolikosti specifičnih naučnih polja i zahtjeva predmetnih disciplina.
- Ubrzati osnivanje doktorske škole, kojom bi se pružila podrška i osigurao kvalitet doktorskih studija.
- Nastaviti sa razvojem Asocijacije alumnista, kako bi se optimizovale koristi koje se mogu dobiti od te asocijacije.
- Nastojati da oblici društvene odgovornosti Univerziteta u širem smislu budu uključeni u specifikacije studijskih programa.
- Nastaviti sa ulaganjem napora u cilju osnivanja Centra za cjeloživotno učenje.
- Nastaviti sa radom na ponudi modula i studijskih programa na drugim jezicima, a posebno na engleskom.
- Pomoći organizovanju nastave engleskog jezika za sopstveno osoblje, čime će se osigurati kvalitet buduće nastave na engleskom jeziku.

- Nastavi sa promovisanjem razmjene studenata, tako da broj dolazećih studenata barem dostigne broj odlazećih studenata.
- Redovno kontrolisati, ocjenjivati i procjenjivati potpisane sporazume o saradnji, kao i da li oni kontinuirano odgovaraju osnovnoj namjeni.
- Nastaviti sa ulaganjem napora u cilju razvijanja dvojnih diploma sa međunarodnim partnerima.
- Nastaviti da se odgovara, gdje god je to prikladno, svim preporukama IEP-a iz 2014. godine, kada god se utvrdi da neke aktivnosti nijesu dovršene.
- Nadgledati i ocjenjivati, najmanje jednom godišnje, koliko je uspješno Univerzitet odgovorio preporukama naknadne evaluacije, kao i svim preostalim preporukama IEP-a iz 2014. godine.