

UNIVERZITET CRNE GORE
EVALUACIONI IZVJEŠTAJ

jun 2014. g.

Tim:

Virgilio Soares, predsjedavajući

Lucka Lorber

Liliya Ivanova

Jacques Lanarès

Thomas Jørgensen, koordinator tima

Sadržaj

1. Uvod	3
2. Upravljanje i institucionalno donošenje odluka.....	6
3. Nastava i učenje	9
4. Istraživanje	12
5. Povezivanje sa društvom	15
6. Kultura kvaliteta	17
7. Internacionalizacija.....	19
8. Zaključak	21

1. Uvod

Ovaj izvještaj rezultat je evaluacije Univerziteta Crne Gore. Evaluacija je sprovedena u okviru projekta "Visoko obrazovanje i istraživanje za inovacije i konkurentnost" (INVO), koji implementira Vlada Crne Gore sa ciljem unapređenja kvaliteta i relevantnosti visokog obrazovanja i istraživanja u Crnoj Gori.

Iako se evaluacije sprovode u okviru projekta, svaki univerzitet je evaluirao nezavisni tim IEP-a, upotrebom IEP metodologije koja je opisana dalje u tekstu.

1.1 Program institucionalne evaluacije

Program institucionalne evaluacije (IEP) je nezavisna služba Evropske asocijacije univerziteta (EUA) koja sprovodi evaluacije, sa ciljem pružanja podrške institucijama koje u njemu učestvuju u kontinuiranom razvoju strateškog menadžmenta 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).

Program institucionalne evaluacije karakteriše:

- Naglasak na fazi samoevaluacije
- Evropska i međunarodna perspektiva
- Pristup „vršnjačke ocjene“ (peer review)
- Orijentacija ka poboljšanju

IEP se fokusira na ustanovu u cjelini, a ne na studijske programe ili jedinice pojedinačno. Posebno se fokusira na:

- Proces donošenja odluka, institucionalne strukture i efikasnost strateškog upravljanja
- Relevantnost internih postupaka u vezi sa kvalitetom i stepenom korišćenja tih rezultata procesima donošenja odluka i strateškog upravljanja, kao i primijećeni nedostatak kod ovih internih mehanizama

Evaluacijom rukovode četiri ključna pitanja, koja su zasnovana na **pristupu** 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 najveći je i jedini sveobuhvatni, integrisani i javni univerzitet u Crnoj Gori. Osnovan je 1974. godine od strane niza nezavisnih fakulteta, viših škola i istraživačkih instituta. Univerzitet 2014. godine čine 23 organizacione jedinice, 20 fakulteta i 3 instituta. Od 1280 zaposlenih, 850 su nastavno osoblje; ima 21,595 studenata, uključujući između 40 i 50 doktoranada.

Misija Univerziteta je da “širi, unapređuje i promovise znanje, učenje, vještine i umjetničke sklonosti” (Samoevaluacioni izvještaj). On prepoznaje svoju ulogu u crnogorskom društvu sa njegovim ekonomskim i demografskim profilom, i ima za cilj da pruži visoko obrazovanje koje uzima u obzir etničku raznovrsnost Crne Gore i potrebu za većim stepenom transfera znanja za ekonomski razvoj. Univerzitet Crne Gore svjestan je svoje jedinstvene pozicije u crnogorskom sistemu visokog obrazovanja kao jedinog javnog i jedinog integrisanog univerziteta, kao i izazova koje to donosi instituciji sa tradicionalno jakim fakultetima, i u lokalnoj tradiciji koja favorizuje decentralizovano upravljanje. Univerzitet nastoji da unaprijedi svoje kapacitete i razvije ih kroz inicijative i strategije koje se donose na centralnom nivou, na primjer za oblast kvaliteta, internacionalizaciju, istraživanje i cjeloživotno učenje.

Autonomija Univerziteta ograničena je niskim direktnim finansiranjem od strane države, koje se prenosi kao linijski budžet, nasuprot finansiranju putem blok granta. Plate se pregovaraju na osnovu kolektivnog ugovora koji čine tri strane – Univerzitet, država i sindikat. Ovaj sistem dalje ograničava autonomiju Univerziteta, jer kolektivni ugovor na veoma detaljan način utvrđuje iznos koji treba da bude potrošen prema broju sati nastave. Ne sadrži odredbe za istraživačke aktivnosti ili za investicije u infrastrukturu univerziteta. Nacionalni okvir osiguranja kvaliteta oslanja se na akreditaciju programa, a agencija za osiguranje kvaliteta u velikoj mjeri zavisi od Vlade. Ekonomska situacija ozbiljno ograničava kapacitet Univerziteta da djeluje, s obzirom na to da je niz inicijativa vođen neposrednim ekonomskim potrebama, a ne strateškim planiranjem.

1.3 Proces evaluacije

Proces samoevaluacije na univerzitetu sproveo je samoevaluacioni tim koji sačinjavaju predstavnici Rektorata, akademskog i administrativnog osoblja, kao i studenata. Samoevaluacioni tim je uradio nacrt samoevaluacionog izvještaja u decembru 2013. i januaru 2014. godine, prikupljajući informacije od različitih univerzitetskih tijela, kao i koristeći ranije evaluacije i SWOT analize iz prethodnih deset godina. Izvještaj je predstavljen upravljačkim i tijelima koja predstavljaju različite grupe na univerzitetu, od rektora do Studentskog parlamenta. Samoevaluacioni izvještaj bio je postavljen na web-sajtu Univerziteta.

Samoevaluacioni izvještaj Univerziteta Crne Gore, zajedno sa dodacima, dostavljen je evaluacionom timu 20. februara 2014. godine. Dvije posjete evaluacionog tima obavljene su od 19-21. aprila i od 13-16. maja. Između posjeta, Univerzitet je dostavio evaluacionom timu dodatnu dokumentaciju.

Evaluacioni tim činili su:

- Virgilio Soares, bivši Rektor Univerziteta u Lisabonu, Portugal, predsjedavajući tima
- Jacques Lanarès, Prorektor, Univerzitet u Lozani, Švajcarska
- Lucka Lorber, Prorektor, Univerzitet u Mariboru, Slovenija
- Liliya Ivanova, student magistarskih studija, Univerzitet svjetske i nacionalne ekonomije, Bugarska
- Thomas Ekman Jørgensen, Zamjenik direktora, Institucionalni razvoj, EUA, koordinator tima

Samoevaluacioni izvještaj bio je dobro strukturiran, sadržao je veoma vrijedne informacije i bio je samokritičan, što tim izuzetno cijeni. Mnoge opservacije tima bile su već sadržane u Samoevaluacionom izvještaju, što pokazuje visok nivo svijesti o izazovima sa kojima se Univerzitet

suočava – mada se mora pomenuti i to da nisu svi sa kojima je tim razgovarao bili upoznati sa Samoevaluacionim izvještajem.

Posjete su obavljene u otvorenoj atmosferi, sa iskrenim diskusijama o izazovima sa kojima se Univerzitet suočava.

Tim želi da se zahvali Univerzitetu za odličnu atmosferu saradnje i za nesmetano obavljene posjete. Posebno se zahvaljuje Ani Dragutinović iz samoevaluacionog tima na efikasnosti i posvećenosti procesu evaluacije.

2. Upravljanje i institucionalno donošenje odluka

Centralna upravljačka tijela univerziteta su Rektor, Upravni odbor i Senat. Rektor je zadužen za svakodnevno rukovođenje Univerzitetom, Upravni odbor nadzire finansijski menadžment, a Senat je uglavnom odgovoran za akademska pitanja. Studenti djeluju preko Studentskog parlamenta, koji bira predstavnike za Upravni odbor i Senat. Formalni okvir koji definiše ova tijela je jasan i tim nije primijetio formalne problem u upravljanju Univerzitetom.

Bez obzira na postojanje adekvatnog okvira, čini se da upravljačka tijela veoma slabo ostvaruju svoja ovlašćenja. Tim je stekao jak utisak da članovi Senata i Upravnog odbora nastupaju kao predstavnici svojih fakulteta i grupa fakulteta i da ne preduzimaju odgovornost za univerzitet kao cjelinu. Tokom posjeta fakultetima, članovi ovih tijela često su jasno govorili o svojim fakultetima, i bilo je malo zajedničkog upućivanja na instituciju. Tim nije primijetio pokretačku snagu za promjene kod rukovodstva Univerziteta. Čini se da niko nije preuzeo odgovornost za razvoj institucije i nisu postojali mehanizmi za praćenje i implementaciju odluka koje donose tijela na centralnom nivou. Senat i Upravni odbor pokrenuli su niz strategija za razvoj misije Univerziteta Crne Gore, kao što je istraživanje i cjeloživotno učenje. Tim je otkrio da su mnoge odobrene strategije iz prošle decenije za pohvalu, ali su primijetili velike prepreke za sprovođenje dobrih namjera. Veliki napredak mogao bi biti ostvaren unutar univerziteta uspostavljanjem mehanizama za obezbjeđivanje sprovođenja strategija; bile bi potrebne sasvim jednostavne mjere kao što su podjela ličnih odgovornosti, postavljanje jasnih rokova, angažovanje studenata u procesu. Trenutno nedostaje osnovno praćenje implementacije, ali bi teorijski ono relativno lako moglo biti uspostavljeno.

Tim prepoznaje da izazov upravljačkih tijela na centralnom nivou u velikoj mjeri potiče iz istorijskog razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori u kome su tradicionalno postojali pojedinačni, nezavisni fakulteti kao glavne institucionalne jedinice. Tim je stekao veoma jak utisak da odluka da se ustanovi integrisan univerzitet 2004. godine nije u potpunosti bila prihvaćena od strane fakulteta, što za rezultat ima stalnu borbu za ravnotežu unutar Univerziteta. Tokom posjeta fakultetima bilo je dosta dokaza o tome da fakulteti vide centralna upravljačka tijela kao prijetnju svojoj nezavisnosti prije nego što cijene njihovu dodatnu vrijednost za institucionalni razvoj i liderstvo. Tim je primijetio da se proces integracije često prepliće, ako ne čak i doživljava kao proces centralizacije. Nedostatak jakog liderstva sa centralnog nivoa pojačava ovakvu situaciju. Tim daje jaku preporuku da Univerzitet, kao institucija, počne diskusiju o tome kako da podijeli odgovornosti između fakulteta i centralnog rukovodstva kako bi se vidjelo koja je podjela poslova najsvrsishodnija. Rezultat ove diskusije treba da bude pojašnjenje različitih koncepata integracije i centralizacije i - što je još važnije - pojašnjenje nadležnosti i odgovornosti svake osobe i tijela unutar Univerziteta. U ovakvoj situaciji inicijativa Rektora je od suštinskog značaja, a Rektor i njen tim moraju započeti ovu diskusiju.

Rektor ima tim od četiri prorektora, koje on ili ona predlaže Upravnom odboru. Svaki prorektor odgovoran je za tematsku i strukovnu oblast i predsjedava jednim od tri strukovna vijeća (za oblasti umjetnosti, tehničkih nauka i društvenih nauka) Senata, i ima institucionalne nadležnosti definisane od strane Rektora, kao što su internacionalizacija ili finansije. Prorektori su saopštili da su uložili značajne napore da uspostave osnovnu infrastrukturu i usluge, a posebno je u oblasti internacionalizacije bilo niz inicijativa za promovisanje mobilnosti studenata. U nekim djelovima ovih inicijativa tim je primijetio veoma pozitivnu dinamiku, ali je primijetio da se mnoge od njih i dalje

spovode na *ad hoc* način i da nisu formalizovane, uprkos eksplicitnoj namjeri da se to uradi koja je sadržana u strategijama odobrenim od strane upravljačkih tijela.

Kao što je već navedeno, 20 fakulteta često ističe svoju autonomiju u odnosu na centralna tijela. Dekani i prodekani često preuzimaju inicijative na nivou fakulteta, na primjer u istraživačkim projektima, saradnji sa eksternim partnerima ili mobilnosti, koje nisu povezane sa naporima na centralnom nivou. Tim je stekao utisak da mnoge odluke i strategije koje dolaze od Upravnog odbora i Senata nisu poznate na nivou fakulteta. Sami fakulteti, međutim, razvili su pojedinačne strategije za svoje oblasti. Biotehnički fakultet je, na primjer, razvio svoju istraživačku strategiju na 56 strana, koja je upućivala na institucionalnu strategiju, a koja se u praksi čini odvojenom od institucionalnih tijela, kao što je kancelarija za istraživanja. Kao dio gore pomenute diskusije o podjeli ovlašćenja između fakulteta i centralne uprave, tim predlaže da treba razgovarati o tome kako se planovi pojedinačnih fakulteta uklapaju u opštu strategiju institucije, i kako institucionalne strategije i njihove inicijative mogu ponuditi dodatnu vrijednost fakultetima. Osim toga, bilo bi preporučljivo razmotriti kako se mogu stvoriti sinergije u nastavi i istraživanju kroz grupisanje i udruživanje različitih fakulteta, uz poštovanje postojećih identiteta pojedinačnih jedinica. Postojeća vijeća Senata mogla bi biti mogućí okvir za takvo grupisanje.

Univerzitet Crne Gore finansira se uglavnom iz državnog budžeta i od školarina. Finansiranje od strane države je nisko i nije stabilno. Kolektivnim ugovorom utvrđuju se izdvajanja iz budžeta prema broju časova na pojedinim fakultetima. Ne postoji eksplicitno osnovno finansiranje za istraživanje ili investiranje u infrastrukturu. Tim je uočio osnovni nedostatak koherentnosti između misije Univerziteta Crne Gore i svrno dostupnih sredstava: Univerzitet teško može biti istraživačka institucija i univerzitet koji pruža sveobuhvatnu i odličnu nastavu bez stabilnog i dovoljnog finansiranja. Trenutno je nivo finansiranja jednostavno suviše nizak da bi se održala bilo koja od funkcija Univerziteta na nivou koji Vlada želi da ostvari. Tim zaista prepoznaje ovaj osnovni izazov sa kojim se Univerzitet suočava.

Neki fakulteti imaju kapacitete da obezbijede finansije za istraživačke projekte i generišu finansijska sredstva od usluga pruženih eksternim partnerima; ovo je za neke fakultete veoma značajan izvor sredstava. Iako je odbor predložio da se ograniči upis studenata na neke fakultete, i ima nadležnost za praćenje poštovanja ovog ograničenja, fakulteti i dalje mogu da upisuju samofinansirajuće studente nezavisno od politike Univerziteta. Kao rezultat toga, Univerzitet je ponekad primoran da prima veći broj studenata od onog koji dozvoljavaju stvarni kapaciteti institucije. Većina ovih studenata plaća školarinu, a jedan manji broj prima stipendije i kredite od države, što znači samo oko 10% dodatnih indirektnih finansija od strane države. Ova prenaplašenost nastave pojačana je prirodom kolektivnog ugovora, kojim se sredstva dodjeljuju prema nastavnim aktivnostima. Postojeća neravnoteža između fakulteta i centralne uprave dodatno je pogoršana različitim kapacitetima pojedinih fakulteta da generišu eksterna finansijska sredstva ili da upisuju više studenata.

Kako bi se riješili ovi osnovni izazovi, potrebna je koherentnost između misije Univerziteta i finansiranja sa ciljem ostvarivanja te misije. Konkretno, postoji potreba za odvojenim finansiranjem istraživanja kao i održavanja infrastrukture, posebno u bibliotekama. Kako sada stvari stoje, finansiranje Univerziteta je velika prepreka za prevazilaženje osnovnih izazova sa kojima se suočava.

Što se ljudskih resursa tiče, Samoevaluacioni izvještaj je kao na problem ukazao na visok odnos broja studenata i nastavnika, do 110 studenata po nastavniku na Pravnom fakultetu. Pored gore pomenutog pretjeranog oslanjanja na školarine studenata, tim je otkrio dokaze o disbalansu jer se nastavno osoblje dodjeljuje na osnovu broja kurseva, a ne na osnovu broja studenata. Rezultat toga je velik broj kurseva sa nedovoljno nastavnog osoblja, i veoma visok odnos broja studenata i nastavnika, posebno na Pravnom i Ekonomskom fakultetu, dok je mnogo niži na drugim fakultetima. Nadalje, bilo je dokaza da je opterećenje u nastavi i istraživanju veoma rigidno distribuirano tako da nastavno osoblje ima fiksni obim nastave i istraživanja svake godine sa malo mogućnosti da se više bavi nastavom u određenim periodima, a više istraživanjem u nekim drugim, izuzev mogućnosti da svakih sedam godina uzmu sabatsko odsustvo. Kako Univerzitet ima ograničen pristup infrastrukturi kao što su baze podataka i časopisi u biblioteci, fleksibilniji sistem mogao bi unaprijediti njegov istraživački kapacitet.

Tim je našao malo dokaza o usavršavanju osoblja, akademskog ili neakademskog. Univerzitet bi trebalo da razmotri kako se to može razviti, moguće upotrebom već postojećih struktura kao što je Karijerni centar, koji ima iskustva u ovoj oblasti.

Uopšteno govoreći, tim prepoznaje ozbiljne izazove za upravljanje Univerzitetom Crne Gore. Tim priznaje da se neka ograničenja moraju rješavati na nivou sistema i da nisu u rukama Univerziteta. Međutim, od suštinske je važnosti za razvoj Univerziteta u svim konkretnim oblastima pomenutim u ovom izvještaju da Univerzitet ustanovi funkcionalnu centralnu upravu i da Rektor preuzme odgovornost za ovaj vitalno važan zadatak. Tim prepoznaje da su preporuke u ovom izvještaju u velikoj mjeri konzistentne sa preporukama iz prethodnih evaluacija i strateških dokumenata. Međutim, tim podvlači činjenicu da je nedovoljna implementacija ovih preporuka posljedica nedostatka dovoljnog upravljanja Univerzitetom sa centralnog nivoa.

3. Nastava i učenje

Univerzitet Crne Gore radi na unapređenju učenja i nastave kroz implementaciju tri ciklusa studija u skladu sa Bolonjskom strukturom i ECTS kreditnim sistemom, sa ciljem usklađivanja crnogorskog sistema sa Evropskim prostorom visokog obrazovanja. Praćenje kvaliteta nastave uglavnom se vrši putem centralizovane studentske ankete, koja, čini se, ima ključnu ulogu u razumijevanju osiguranja kvaliteta među svim grupama na Univerzitetu.

Implementacija drugih aspekata Bolonjskog procesa, kao što je učenje bazirano na ishodima učenja i učenje u čijem centru je student, je u najboljem slučaju sporadično. Evaluacioni tim je na nekim fakultetima otkrio dokaze o prelasku na sistem učenja kroz rješavanje problema, ali ne postoji institucionalna svijest o tome. Što je posebno važno, tim je otkrio da postoji malo znanja/svijesti o konceptima kao što su ishodi učenja i učenje usmjereno na studenta. Univerzitet je započeo planiranje implementacije ishoda učenja koje treba da bude završeno do 2017. godine.

Tamo gdje su reforme u skladu sa Bolonjskim procesom implementirane, još uvijek ne funkcionišu na optimalan način. Implementacija tri ciklusa nije dovela do sveobuhvatnog preispitivanja nastavnih planova i programa, već je bilo primjera gdje su postojeće strukture reorganizovane u ponekad kraće vremenske okvire. U nekim slučajevima, implementacija ECTS-a dovela je do toga da studenti "jure kredite" tako što uzimaju kurseve kako bi ostvarili što više kredita, umjesto da biraju kurseve zbog sadržine i relevantnosti za njihov studij kao cjelinu. Ovo je povremeno vodilo do toga da studenti ipak prođu jer su imali dovoljan broj kredita, iako su nedostajale osnovne vještine.

Tim je otkrio da mnogo više rada treba posvetiti izradi nastavnog plana i programa. Iako je Univerzitet izradio zajednički okvir za opise kurseva, postoje svjedočanstva o tome da nema svijesti o ishodima učenja, koji uopšte nisu zastupljeni u formularu. To bi se moralo promijeniti kao dio planirane implementacije projekta ako Univerzitet ima ambiciju da ispuni norme Evropskog prostora visokog obrazovanja.

Tim prepoznaje da je u toku proces za razvijanje ishoda učenja, ali čini se da on zavisi od finansiranja iz sredstava Tempus projekta koji će biti završen 2017. godine, a ne – kao što bi bilo prikladno – od inicijative samog Univerziteta. Tim je otkrio da proces izrade ishoda učenja treba ubrzati, a ne dozvoliti da on zavisi od rokova koje postavljaju projekti finansirani iz eksternih fondova.

Na fakultetima je pominjano nekoliko prepreka za temeljnije bavljenje reformom studija. Finansijske prepreke su visoko rangirane u procesu reforme učenja i nastave. Nizak nivo finansiranja ima za rezultat visok odnos broja studenata i nastavnog osoblja koji je štetan za ukupan kvalitet učenja i nastave. Nastavnici su u velikoj mjeri svjesni studentskih anketa i saopštili su da su je koristili u svrhu mijenjanja svoje nastave. Međutim, ne postoji sistematsko stručno usavršavanje nastavnika. Ovo je povezano sa generalnim nedostatkom praćenja u sistemu osiguranja kvaliteta na Univerzitetu (vidjeti Poglavlje Kultura kvaliteta), ali primjeri dobre prakse postoje u Karijernom centru; ove prakse treba sistematizovati i dalje razvijati.

Neki članovi nastavnog osoblja vide potrebu da Senat odobrava studentske programe kao nepotrebno miješanje kolega sa drugih fakulteta koji ne poznaju predmetnu materiju. Kao prepreka pomenute su i politike ljudskih resursa na centralnom nivou. Tako je angažovanje novog nastavnog osoblja često ometano pravilima za izbor u zvanja i disproporcijom između broja studenata i dostupnog osoblja za

velike programe. Tim je primijetio da finansijsko upravljanje Univerzitetom povlači za sobom značajne podsticaje za prijem velikog broja studenata. Ovi podsticaji potiču od kolektivnog ugovora zasnovanog na nastavi, kao i od ekonomskog podsticaja za pojedine članove nastavnog osoblja i pojedine fakultete da upisuju samofinansirajuće studente kako bi nadoknadili nadostatak finansija iz javnih fondova. Tim preporučuje da Univerzitet Crne Gore smanji svoj veoma veliki broj studijskih programa, istovremeno zadržavajući postojeći broj nastavnika, kako bi dostigao bolji odnos broja studenata i nastavnika.

Univerzitet Crne Gore mogao bi unaprijediti oblast nastave i učenja uvođenjem interne provjere programa, koja bi podrazumijevala uvođenje ishoda učenja i učenja fokusiranog na studenta, sa ciljem opšte modernizacije učenja i nastave. Univerzitet takođe može preduzeti inicijative za bolje ispitivanje mogućnosti za interdisciplinarnе programe. Trenutno postoje dobri primjeri nastavnog osoblja angažovanog na više jedinica. Međutim, studenti teško mogu pohađati kurseve i koristiti opremu svih fakulteta zato što su upisani na jedan fakultet, a ne na Univerzitet.

Studenti su generalno bili zadovoljni svojom situacijom, mada su prepoznali pitanja koja se tiču niskog broja nastavnika po studentu. Na fakultetima su studenti naveli da imaju dobru komunikaciju sa osobljem Univerziteta. Bilo je primjera gdje su objašnjavani namjeravani ishodi pojedinih kurseva, ali se to izgleda ne radi sistematski. Čini se da je ovo dio “profesionalne” kulture kvaliteta institucije, gdje pojedini članovi osoblja i studenti preuzimaju odgovornost za kvalitet, ali bez većeg angažmana od strane rukovodstva.

Studenti bi voljeli da imaju više mogućnosti za uključivanje u praktičan rad i za primjenu svojih znanja. Neki su primijetili da je nizak nivo intenziteta znanja crnogorske ekonomije rezultirao ograničenim mogućnostima za uključivanje u praktičan rad sa eksternim partnerima. Ovo odgovara nalazima evaluacionog tima da je saradnja sa privatnim sektorom bila sporadična ili eksperimentalna i da eksterni partneri nisu uključeni u planiranje studijskih programa. Eksterne zainteresovane strane treba sistematski uključiti u planiranje programa zajedno sa studentima, kako bi se bolje uskladili programi sa potrebama tržišta rada.

I studenti i nastavnici istakli su da su poteškoće sa angažovanjem i izborima u zvanje mlađeg nastavnog kadra sprečavale dinamičniji pristup učenju i nastavi na Univerzitetu. Evaluacioni tim je međutim otkrio da je forma procedura za izbor u zvanja transparentna. Tim je takođe primijetio da će se značajan broj nastavnog osoblja penzionisati u nekoliko narednih godina. Univerzitetu se savjetuje da iskoristi ovu mogućnost za uvođenje modernije kulture učenja i nastave.

Što se infrastrukture za učenje tiče, evaluacioni tim je otkrio da su biblioteke u posebno zapuštenom stanju. Ne postoji pristup savremenim referentim radovima, časopisima i bazama podataka na svim nivoima. Nedostaju nastavnici za sprovođenje laboratorijskih vježbi, kao i adekvatno finansiranje njihovog razvoja i održavanja.

Uopšteno gledano, tim je otkrio da su mnoga pitanja koja se tiču učenja i nastave pomenuta u Samoevaluacionom izvještaju, što je pokazalo da postoji svijest o ovim pitanjima. Bez obzira na to, rukovodstvo Univerziteta mora rješavati ova pitanja kako bi nivo učenja i nastave dostigao evropske standarde.

4. Istraživanje

Univerzitet Crne Gore ima kratku istoriju istraživačkih aktivnosti, zbog tradicije da se u jugoistočnoj Evropi razdvajaju istraživačke i naučne institucije.

Istraživačka strategija Univerziteta Crne Gore ima za cilj opšti razvoj, kako bi se izgradili kapaciteti cijele institucije. Strateški plan istraživanja za period 2010-2013, urađen u okviru projekta finansiranog iz evropskih fondova, imao je za cilj kreiranje "značajnog nivoa istraživačke kulture u svim akademskim disciplinama i dostizanje vodeće pozicije u regionu u svim oblastima od nacionalnog značaja". Cilj je da se ovo postigne kroz:

- Održivi razvoj i efektivnu upotrebu infrastrukture i ljudskih resursa univerziteta;
- Kontinuirano unapređenje okvira za podršku istraživanjem najboljih praksi koje usvajaju vodeće institucije u svijetu i njihovo prilagođavanje lokalnom kontekstu;
- Tačnost, kreativnost, transparentnost, održivost i humanost naučnog istraživanja i umjetničkog rada kao osnove za unapređenje kvaliteta života;
- Promovisanje i razvoj multidisciplinarnih istraživačkih inicijativa za kreiranje u punoj mjeri integrisanog društva znanja i davanje značajnog doprinosa društvenom i ekonomskom razvoju Crne Gore i regiona.

Strategijom je definisano 13 oblasti koje uključuju većinu, ako ne i sve fakultete. Ova odluka je razumljiva u svjetlu posebne uloge Univerziteta Crne Gore u crnogorskom visokom obrazovanju i istraživanju. Kao glavna istraživačka organizacija u zemlji, Univerzitet bi morao da zadrži širok pristup istraživanju. Međutim, čini se da nije vođena detaljna diskusija o ravnoteži između održavanja opšte nacionalne misije Univerziteta i fokusiranja ograničenih resursa koje Univerzitet ima za svrhe istraživanja. Već pomenuto grupisanje ili udruživanje fakulteta moglo bi djelimično ublažiti nedostatak resursa kroz kreiranje sinergija i izbjegavanje preklapanja, na primjer u nabavci infrastrukture.

Međutim, timu je bilo jasno da je Univerzitet ozbiljno ometen u svojim istraživačkim aktivnostima nedostatkom finansija kao i modelom finansiranja, koji daje jak podsticaj za fokusiranje na nastavu, kako je ranije navedeno. Na trenutno postojećim nivoima, Univerzitet može samo djelimično da ostvaruje svoju istraživačku misiju.

Preporuke evaluacije istraživanja iz 2009. godine nisu implementirane. Univerzitet je osnovao centralni Servisni centar za podršku istraživanjima i razvoju kako bi podržao istraživanje kroz bolju komunikaciju između univerzitetskih jedinica i eksternih partnera. Mada se čini da ovaj centar ostvaruje svoju funkciju, nije dobio stabilan izvor finansiranja, i u velikoj mjeri zavisi od finansiranja od projekata. Nisu postojale preporuke kao što je sprječavanje osoblja da pruža privatne konsultantske usluge, umjesto da se bavi istraživanjem i promovisanjem saradnje na istraživanjima između fakulteta. Izuzeci od ove inercije u smislu implementacije su - doduše privremene - funkcije R&D Centra, centara izvrsnosti koji su osnovani u okviru INVO projekta, kao i pravila za izbor u zvanja nastavnog osoblja zasnovana na postignućima u istraživanju.

Evaluacioni tim je otkrio da na nivou pojedinačnih fakulteta postoji veoma malo znanja o bilo kojoj od ovih inicijativa. Na nekim fakultetima su znali za centre izvrsnosti ako su bili uključeni u njihov rad, ali ne nužno za Centar za podršku istraživanjima i razvoju ili za centralnu strategiju Univerziteta. Bez obzira na to, na fakultetima postoji želja za izgradnjom istraživačkih kapaciteta. Iako je uopšteno kapacitet bio ograničen zbog finansijskih ograničenja za osoblje i infrastrukturu, bilo je primjera uključivanja u evropske sheme finansiranja kroz Sedmi okvirni program. Posebno je Biotehnički fakultet razvio ambicioznu strategiju istraživanja, ali, kako je već pomenuto, slabo povezanu sa institucionalnim nivoom.

Finansiranje istraživanja kroz međunarodne projekte je veoma neravnomjerno rasprostranjeno po fakultetima i znatno varira iz godine u godinu. Ta vrsta prihoda, za cijeli Univerzitet, bila je na primjer 63% niža 2011.g. nego 2010.g., da bi 2012. godine porasla za skoro 50%. Čini se da prihod od istraživačkih projekata trenutno nije na održivom nivou da ozbiljno doprinese izgradnji kapaciteta.

Trenutni nivo finansiranja i posljedično nizak kapacitet za istraživanja ne omogućava doktorske studije značajnog nivoa. Čak i postojeći mali broj doktoranada na velikom broju programa čini se nekonzistentnim sa mogućnošću Univerziteta da ponudi adekvatno mentorstvo i istraživačka okruženja. Doktorandi su, na primjer, u velikoj mjeri prepušteni da finansiraju svoja istraživanja iz sopstvenih sredstava, pored školarine koju plaćaju. Tim je primijetio veliku diskrepancu između vremena raspoloživog za istraživanje i zahtjeva za završetak doktorskih studija. Doktorandi moraju da provedu cijelu akademsku godinu pohađajući nastavu, i moraju da objave jedan ili dva rada u časopisima sa SCI liste, kao i da napišu doktorsku tezu. Pored toga, čini se da ne postoje jasna pravila o tome koji časopisi se stvarno prihvataju, već to zavisi od naknadne odluke Senata od slučaja do slučaja. Isti nedostatak transparentnosti primijećen je kod same teze, koja može biti blokirana na Senatu. Ova praksa uzrokovala je veliku količinu kritike od strane doktoranada i fakulteta, koji je vide kao nepotrebno miješanje u oblasti za koje su oni kompetentni. Dalje, velika većina doktoranada predaje, ponekad i van Podgorice. Ovo ostavlja značajno manje vremena za istraživanje nego što se obično smatra potrebnim za kvalitetne doktorske studije. Nadalje, otkriveno je da doktorandi ponekad moraju da putuju da bi imali pristup osnovnoj infrastrukturi, kao što su glavni časopisi iz date oblasti. Univerzitet ima 28 doktorskih programa za između 40 i 50 doktoranada, što bi moglo da prouzrokuje poteškoće u obezbjeđivanju dovoljno velikih istraživačkih okruženja u okviru pojedinih programa.

Univerzitet planira da osnuje šire doktorske škole, što bi predstavljalo korak naprijed za više strateški pristup doktorskim studijama i izgradnji kapaciteta u ovoj oblasti. Univerzitet bi trebalo da koristi ove škole kako bi nadoknadio nedovoljnu masu istraživačkog potencijala u pojedinim oblastima kroz kreiranje interdisciplinarnih istraživačkih okruženja. Zajednički programi bili bi takođe prilika da se izgrade kapaciteti i stekne pristup savremenim istraživačkim okruženjima.

Čini se da je infrastruktura zapuštena i da trpi zbog nedostataka centralnog upravljanja njome. Ne postoji centralna koordinacija investicija, što nosi rizik dupliranja i neefikasne upotrebe ionako nedovoljnih finansijskih fondova. Posebno bi za biblioteke bilo korisno kada bi bile u potpunosti integrisane. Tim je saznao da su same biblioteke pripremile plan integracije, koji rektor i Senat treba da razmotre.

U zaključku, Univerzitet mora nastojati da razvije centralne strateške kapacitete u oblasti istraživanja. Postojeća strategija istraživanja mora biti proširena i postati operativna, sa jasnim krajnjim rokovima i

jasnim odgovornostima. Ovo bi podrazumijevalo bolje utvrđivanje prioriteta u pogledu resursa, dijeljenje dobrih praksi na fakultetima koji mogu predstavljati istraživanje na međunarodnom nivou, i diverzifikaciju finansiranja. Jedan način na koji se ovo pitanje može rješavati moglo bi biti obraćanje Vladi uz objašnjenje da Univerzitet nije u stanju da ostvari svoju misiju uz trenutni nivo finansiranja.

5. Povezivanje sa društvom

S obzirom na to da je Crna Gora mala zemlja, postoje tijesne lične veze između predstavnika Univerziteta i ostatka društva. U Samoevaluacionom izvještaju se pominje kako akademsko osoblje učestvuje u različitim komisijama i pruža savjete i centralnim i lokalnim vlastima. Univerzitet Crne Gore takođe pruža obrazovanje na jeziku manjina.

Univerzitet Crne Gore obezbjeđuje i pristup visokom obrazovanju u cijeloj zemlji u svojim kampusima van Podgorice. Neki od ovih kampusa su locirani prema funkciji, kao što je Fakultet za pomorstvo u Kotoru na primorju. Od nekih lokacija se očekuje da pomognu lokalni razvoj u onim oblastima zemlje u kojima postoji rizik smanjenja populacije. Neki kampusi van Podgorice su skupi za Univerzitet, i pokrenuta su pitanja o tome da li su oni najefikasnije sredstvo da se mladi ljudi spriječe da napuštaju ove oblasti.

Univerzitet je pokrenuo nekoliko inicijativa koje se tiču učenja na daljinu, ali je ometen činjenicom da učenje na daljinu nije obuhvaćeno legislativom o visokom obrazovanju. Dalje, učenje na daljinu često se smatra drugorazrednim, dok se nastava u Podgorici smatra boljom od kurseva u udaljenim kampusima i učenja na daljinu.

Slično tome, postoji samo sporadično angažovanje vezano za cjeloživotno učenje. Univerzitet je dobio sredstva od Tempus programa za razvoj strategije cjeloživotnog učenja, koja je objavljena 2011. godine. Plan za implementaciju cjeloživotnog učenja za period 2012-2014. "predviđa izradu potpuno operativnog sistema podrške CŽU sa jasno definisanim procesima, odgovornostima, stručnošću i resursima potrebnim za razvoj CŽU, kao i izgradnjom partnerstva sa ciljem da se podrže uslovi, kreiranje i realizacija CŽU." Kao i kod drugih inicijativa, tim nije otkrio ubjedljive dokaze da je bilo koji od ovih ciljeva ostvaren. Čini se da postoji interni otpor zbog nedostatka razumijevanja koncepta i svrhe cjeloživotnog učenja. Kao i u drugim oblastima, Univerzitet je razvio strategiju i preporuke za dalje aktivnosti, ali se čini da je blokiran inercijom centralne uprave Univerziteta. Tim može samo preporučiti da rukovodstvo Univerziteta implementira već usvojenu strategiju.

Što se tiče angažmana zainteresovanih strana, nekoliko fakulteta saopštilo je da imaju dobre odnose sa privatnim sektorom, bilo kroz sheme praksi ili kao pružaoci tehničkih usluga. Čini se da su budući poslodavci veoma malo uključeni u izradu nastavnih planova i programa, što je vjerovatno rezultat opšteg nedostatka procedura za izradu nastavnih planova i programa i revizija na Univerzitetu. Čini se da je većina konkretnih oblika saradnja *ad hoc* prirode. Tim preporučuje više strateški pristup u odnosu sa zainteresovanim stranama i jačanje veza sa crnogorskim preduzećima.

Studenti bi trebalo da budu više uključeni u praktičan rad, posebno s obzirom na to da neki predstavnici privatnog sektora zahtijevaju nove vještine kako se ekonomija razvija.

Usavršavanje zaposlenih takođe treba razmotriti kako bi se postigla bolja koherentnost između nastave i potreba tržišta rada.

Čini se da je transfer tehnologije ograničen na pružanje specijalizovanih usluga kroz, na primjer, sertifikovane univerzitetske laboratorije koje obavljaju mjerenja za lokalna preduzeća. U nekim slučajevima, ove aktivnosti nisu zanemarljiv dio finansiranja pojedinih fakulteta, mada nivo prihoda može značajno varirati. U vrijeme posjeta fakultetima, Univerzitet je diskutovao o mogućnosti kreiranja tehnološkog parka. Da bi takva investicija bila uspješna, Univerzitet bi trebalo da ojača svoje

veze i razvije sveobuhvatne politike za transfer znanja i saradnju sa privatnim sektorom. Na primjer, treba razmotriti načine na koje transfer znanja može poći dalje od “pružanja usluga” i kako da se produbi istraživačka saradnja sa privatnim partnerima, uključujući i zajedničko mentorstvo doktorskih kandidata. Univerzitet takođe treba savjetovati da razvija politike o tome kada se objekti Univerziteta trebaju koristiti za pružanje ovih usluga, ili da li treba da postoji politika za razvoj, na primjer, *spin-off* kompanija.¹Evaluacioni tim, međutim, razumije da teška ekonomska situacija čini da pružanje usluga bude privlačna aktivnost. Bolje osnovno finansiranje Univerziteta moglo bi ponuditi dinamičniji pristup vezano za transfer tehnologije.

¹Vidite Borrell-Damian, Lidia (2009) Collaborative Doctoral Education, EUA, p. 24-25 and Responsible Partnering, EIRMA/EUA/EARTO/ProTon Europe (to be revised 2015)

6. Kultura kvaliteta

Sistem osiguranja kvaliteta vjerovatno je najviše integrisan sistem Univerziteta. Iako može i dalje biti razvijan i širen, tim je otkrio da se koristi na cijeloj instituciji, a bilo je nekoliko primjera dobrih praksi u implementaciji na pojedinim fakultetima. Informacioni sistem na univerzitetu je dobar i efikasan, mada bi, uopšteno gledano, komunikacija na Univerzitetu mogla biti unaprijeđena. Univerzitet bi mogao koristiti iskustvo implementacije integrisanog osiguranja kvaliteta za druge oblasti gdje je integracija potrebna.

Sistem osiguranja kvaliteta je u velikoj mjeri fokusiran na studentske ankete o nastavi i kvalitetu pojedinačnih kurseva. Ova anketa je centralizovana i sprovodi je Odbor za kvalitet. Različite grupe na univerzitetu imale su različita mišljenja o efikasnosti ankete. Čini se da akademsko osoblje sasvim pažljivo prati rezultate i pokušava da promijeni metode nastave kako bi bolje odgovorili na potrebe studenata. Studenti su, međutim, često izražavali sumnje u korisnost anketa, a ponekad nisu shvatali kako informacije koje oni pružaju mogu doprinijeti kvalitetu institucije. Mada je sama anketa dobro osmišljena, timu je bilo jasno da sistem može biti unaprijeđen u smislu povratnih informacija o posljedicama evaluacija.

Što se tiče šire kulture kvaliteta, evaluacioni tim je stekao utisak da je razumijevanje osiguranja kvaliteta ograničeno na ideju kontrole kvaliteta usmjerene na mjerenje i prikupljanje podataka. Malo je bilo dokaza o sistematskim, institucionalnim procedurama za unapređenje kvaliteta. Akademsko osoblje je uključeno u unapređenje kvaliteta – kao reakcija na studentsku anketu – na čisto individualnoj osnovi, ali nema znakova da institucija ima sistematski pristup za osiguranje usavršavanja osoblja kao nastavnika i istraživača. Kultura kvaliteta može se opisati kao “profesionalna kultura”, gdje kvalitet zavisi od profesionalnog stava pojedinaca, a institucionalni angažman je ograničen na kontrolu i prikupljanje podataka. Univerzitet mora nastojati da razvije dublju kulturu kvaliteta u kojoj dobra volja i profesionalizam pojedinačnih članova osoblja funkcionišu zajedno sa opštim strateškim ambicijama Univerziteta kao cjeline.

Dalje, osiguranje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore uglavnom je ograničeno na pojedine nastavnike. Nacionalni okvir za osiguranje kvaliteta podrazumijeva akreditaciju programa, ali ne postoji interna provjera programa. Univerzitet mora uspostaviti interni proces provjere za studijske programe kako bi se izašlo u susret izazovima razvoja nastavnih planova i programa, implementacije Bolonjskog procesa, kao i zadovoljavanja potreba tržišta rada. Takav proces provjere trebalo bi da ima za cilj poboljšanje, a ne samo zadovoljavanje funkcije eksterne akreditacije.

Slično tome, treba uvesti sisteme osiguranja kvaliteta za istraživanje, kao nastavak rada koji je započeo Servisni centar za podršku istraživanjima i razvoju. Osim toga, institucionalni sistem za osiguranje kvaliteta takođe bi trebalo da uključuje i neakademske funkcije, kao što su administrativne jedinice.

Čini se da je interna komunikacija prepreka za mnoge inicijative. Tim je otkrio da se mogu preduzeti relativno jednostavni koraci kako bi se ova situacija unaprijedila. U principu, što je više moguće informacija trebalo bi biti lako dostupno na web-sajtu. Zatim, svaka osoba koja radi i studira na Univerzitetu Crne Gore trebalo bi da dobije e-mail adresu, na koju bi trebalo slati sve relevantne

informacije. Postojeći sistem gdje studenti mogu da izaberu da nemaju e-mail adresu univerzitetske mreže treba promijeniti tako da posjedovanje e-mail adrese bude obavezno. Na taj način, Univerzitet bi imao jednu laku i direktnu liniju komunikacije sa svima.

Najzad, iako osiguranje kvaliteta treba dalje razvijati i širiti, treba ga takođe koristiti na sistematičan način, kako bi se generisale informacije za strateški razvoj Univerziteta. Čini se da je tehnički okvir sadašnjeg sistema dobar osnov, ali kao i kod svih drugih djelova ove evaluacije, inicijativa i jasno liderstvo od strane tijela centralnog rukovodstva su suštinski značajni za uspjeh Univerziteta.

7. Internacionalizacija

U oblasti internacionalizacije, preovladava slika veoma nezavisnih fakulteta i malo strateškog kapaciteta na Univerzitetu. Čini se da ima malo strateškog planiranja za svrhe internacionalizacije. Međutim, mobilnost je u porastu na Univerzitetu Crne Gore, međunarodni ugovori sa drugim univerzitetima postoje i Univerzitet učestvuje u nizu programa finansiranih od strane EU kao što su Tempus i okvirni programi. Postoji Kancelarija za međunarodnu saradnju, koja nudi neke usluge, ali iskustva studentata sa mobilnošću i dalje pokazuju da ima još dosta toga na čemu treba raditi.

Neki studenti su imali iskustva sa mobilnošću i izgleda da su od nje imali koristi. Doktorandi posebno u velikoj mjeri zavise od saradnje i međunarodne mobilnosti kako bi imali pristup infrastrukturi. Mali obim doktorskih programa naglašava ovu potrebu da se bude dio međunarodnog istraživačkog okruženja.

Dolazeći studenti su saopštili da su imali problem sa osnovnim informacijama. Dobili su veoma površnu pomoć za nalaženje smještaja i nisu imali pristup studentskim domovima u Podgorici. Ovim studentima nedostajali su kursevi crnogorskog jezika, posebno kursevi koji bi bili organizovani prije početka semestra, kako bi mogli da učestvuju u redovnoj nastavi na Univerzitetu. Zbog nedostatka nastave jezika i nedostatka kurseva na engleskom, za ove studente organizovan je mentorski rad. Međutim, čini se da se ova mentorstva nude na nesistematičan način jer nisu bila u dovoljnoj mjeri redovna i ponekad nisu bila dovoljnog kvaliteta. Da bi Univerzitet Crne Gore razvio svoje napore za internacionalizacijom, moraju biti pružene usluge koje se tiču praktičnih informacija i pomoći. Akademska ponudu, uključujući kurs jezika, treba dalje razvijati i ocjenjivati.

Odlazeći studenti suočili su se sa sličnim problemima nedostatka informacija. Studenti sa iskustvom mobilnosti saopštili su da su sami organizovali svoj boravak u inostranstvu, uključujući i sastavljanje programa studija na osnovu informacija koje su mogli da nađu na Internetu. Što je posebno važno, studenti su pomenuli problem sa priznavanjem kao važnu prepreku mobilnosti. Čini se da se priznavanje vrši kao priznavanje predmeta i na *post facto* osnovi. Za neke student ovo je kreiralo ozbiljne probleme po povratku sa mobilnosti. Tim preporučuje primjenu priznavanja kredita a ne priznavanje predmeta. Ovo bi moglo biti urađeno kroz formalizovanje ugovora o učenju sa stranim univerzitetima i informisanje odlazećih studenata o takvim ugovorima. Izrada zajedničkih programa takođe bi olakšala studentsku mobilnost kao i razvoj kapaciteta Univerziteta Crne Gore za implementaciju dobrih praksi u oblasti internacionalizacije. Lakši pristup bilo bi organizovanje ljetnjih škola sa stranim univerzitetima.

Čini se da je mobilnost nastavnog osoblja veoma ograničena, djelimično i zbog nefleksibilnih zahtjeva nastave. Nivo znanja engleskog jezika na nekim fakultetima bio je veoma neujednačen. Neki članovi akademskog osoblja imaju doboro znanje engleskog jezika, dok su drugi imali dosta poteškoća u izražavanju na engleskom jeziku.

S obzirom na to da je Crna Gora dio velikog regiona gdje se govori isti jezik, ovo ne bi bila prepreka za regionalnu saradnju već za širu saradnju sa drugim evropskim i ne-evropskim zemljama.

U skladu sa prethodnim poglavljima, rukovodstvo univerziteta mora preuzeti odgovarajuću odgovornost za ovu oblast. Mora postojati politika i eksplicitni prioriteti u vezi sa ugovorima sa

stranim univezitetima, tako da postanu funkcionalni. Ugovori treba da budu ciljano usmjereni kako bi se odgovorilo na lokalne potrebe za učenjem kao i za istraživanjem. Što je još važnije, internacionalizaciju treba redovno evaluirati, kako bi se pratio razvoj i svrsishodnost postojećih programa i inicijativa.

8. Zaključak

Univerzitet Crne Gore sproveo je iskrenu i jasnu samoevaluaciju. Očigledno je da postoji svijest o pitanjima koja treba rješavati. Tim je uočio da postoji volja za promjenom i prepoznaje napore koji se ulažu u implementaciju Bolonjskog procesa, osiguranje kvaliteta i razvoj istraživačkih kapaciteta. Međutim, čini se da su ovi napori osujećeni strukturnim izazovima, koje treba rješavati.

Tim nalazi da su pitanja koja se tiču centralnog upravljanja fundamentalna slabost za sve djelove Univerziteta Crne Gore. Novi Rektor mora koristiti strogu i čvrstu ruku kako bi upravljačka tijela preuzela svoju ulogu centralnih rukovodećih jedinica, a ne predstavnika pojedinih fakulteta. Mora se desiti promjena u kulturi rukovođenja koja omogućava implementaciju strategija kroz tačno utvrđene rokove i lične odgovornosti. Takođe mora postojati otvoren dijalog sa jasnim zaključcima o odgovornosti centralnog rukovodstva i pojedinih fakulteta, u vezi sa centralizacijom i integracijom.

U većini oblasti, Univerzitet je već prošao brojne evaluacije i dobio vrijedne preporuke, koje tim podržava. Krajnje je vrijeme da Univerzitet ove preporuke pretoči u praksu. Reforme u nekim oblastima pokazale su da je moguće učiniti integrisan napor za razvoj Univerziteta, a sistem osiguranja kvaliteta je očigledan primjer. Dobre prakse postoje na pojedinim fakultetima na cijelom univerzitetu i njih treba diseminirati i dalje razvijati.

Tim u potpunosti prepoznaje tešku situaciju u vezi sa finansiranjem i posljedicama kolektivnog ugovora i njegove usmjerenosti na nastavu. Univerzitet mora jasno pokazati da ne može ostvarivati svoju misiju u postojećem finansijskom sistemu.

Nakon što Univerzitet Crne Gore bude imao funkcionalno liderstvo, zajednički institucionalni identitet i jak finansijski okvir, imaće potencijal da ostvari svoju ulogu vodeće institucije za nastavu, istraživanje i razvoj društva znanja u Crnoj Gori.

Rezime preporuka

Unapređenje centralnog upravljanja i infrastrukture

Tim je otkrio da Univerzitet mora uspostaviti mehanizme za obezbjeđenje sprovođenja strategija uz podjelu ličnih odgovornosti, postavljanje jasnih rokova i angažovanje studenata u procesu.

Po mišljenju članova tima, Univerzitet kao institucija mora započeti diskusiju o tome kako da se podijele odgovornosti između fakulteta i centralnog rukovodstva, kako bi se pronašla najsvrsihodnija podjela poslova.

Preporuka tima je da se kao dio ove diskusije razgovara o tome kako se planovi pojedinih fakulteta uklapaju u opštu strategiju institucije, i kako institucionalne strategije i inicijative sadržane u njima mogu ponuditi konkretnu dodatnu vrijednost fakultetima.

Jaka preporuka tima je da Univerzitet razmotri kako se može kreirati sinergija između nastave i istraživanja kroz grupisanje i udruživanje različitih fakulteta, uz poštovanje postojećih identiteta pojedinih jedinica. Postojeća vijeća Senata mogla bi biti mogući okvir za takvo grupisanje.

Mora postojati veća koherentnost između misije univerziteta i finansiranja te misije. Trenutno ne postoji dovoljno stabilno finansiranje, a posebno kolektivni ugovor ne nudi finansijski sistem potreban da bi Univerzitet Crne Gore ostvarivao svoju misiju.

Zbog ograničenog lokalnog pristupa resursima kao što su baze podataka i časopisi, tim nalazi da bi Univerzitet trebalo da nađe fleksibilniji sistem za raspodjelu radnog vremena zaposlenih, čime bi se kreirale mogućnosti za posjete drugim univerzitetima.

Univerzitet bi trebalo da razvije programe obuke za akademsko i neakademsko osoblje, po mogućnosti koristeći već postojeće strukture, kao što je Univerzitetski centar za razvoj karijere.

Proširiti implementaciju Bolonjskog procesa i unaprijediti studijske programe

Opisima kurseva nedostaju odgovarajući ishodi učenja i oni nisu u skladu sa normama Evropskog prostora visokog obrazovanja. Tim savjetuje da se ovo ispravi u najskorijoj budućnosti.

Proces izrade ishoda učenja treba ubrzati i on ne treba da zavisi od rokova postavljenih od strane projekata finansiranih iz eksternih fondova.

Tim preporučuje smanjenje broja studijskih programa uz zadržavanje sadašnjeg broja nastavnika kako bi se postigao bolji odnos broja nastavnika i studenata.

Univerzitet Crne Gore takođe bi trebalo da uvede internu provjeru programa, uključujući i pravilnu implementaciju ishoda učenja i učenja u čijem centru je student.

Eksterne zainteresovane strane treba sistematski uključivati u planiranje programa, zajedno sa studentima, kako bi se programi bolje uskladili sa dešavanjima na tržištu rada.

Značajan broj nastavnog osoblja će se penzionisati narednih godina. Univerzitet treba ovo da iskoristi kao mogućnost za uvođenje modernije kulture učenja i nastave, uzimajući u obzir gore navedene preporuke.

Izgradnja istraživačkih kapaciteta i implementacija institucionalnih strategija

Šire interdisciplinarne doktorske škole bile bi korak naprijed za više strateški pristup doktorskim studijama i izgradnju kapaciteta u ovoj oblasti. Univerzitet bi trebalo da koristi ove škole kako bi nadoknadio nedovoljnu masu istraživanja u pojedinim oblastima kroz kreiranje interdisciplinarnih istraživačkih okruženja.

Zjednički doktorski programi bili bi mogućnost da se razviju kapaciteti i pristupi najmodernijim istraživačkim okruženjima.

Investiranje u infrastrukturu mora biti koordinisano na centralnom nivou. Posebno bi za biblioteke bilo korisno da budu u potpunosti integrisane. Rektor i Senat treba da razmotre postojeći plan za integraciju biblioteka.

Univerzitet mora nastojati da razvije svoje centralne strateške kapacitete u oblasti istraživanja. Postojeća istraživačka strategija mora biti proširena i operacionalizovana sa jasnim krajnjim rokovima i jasnim odgovornostima. Ovo bi podrazumijevalo bolje utvrđivanje prioriteta za resurse, korišćenje dobrih praksi na fakultetima koji mogu predstaviti svoja istraživanja na međunarodnom nivou i

diverzifikaciju finansiranja. Jedan od načina da se rješava ovo pitanje moglo bi biti obraćanje Vladi, kako bi se objasnilo da Univerzitet nije u stanju da ostvari svoju misiju uz postojeći nivo finansiranja.

Sistematično saradivati sa eksternim partnerima i društvom u cjelini

Tim daje jaku preporuku da rukovodstvo univerziteta implementira usvojenu strategiju cjeloživotnog učenja.

Univerzitet bi trebalo da usvoji više strateški pristup odnosima sa zainteresovanim stranama i da ojača veze sa crnogroskim preduzećima u cilju saradnje na istraživanjima i razvoj nastave.

Studente treba više uključivati u praktičan rad.

Zaposleni na univerzitetu treba da prolaze obuke kako bi ostvarili bolju usklađenost nastave i potreba tržišta rada.

Univerzitet bi trebalo da razvije politike o tome kada se oprema može koristiti za pružanje usluga eksternim partnerima, ili da li treba da postoji politika za razvoj, na primjer, *spin-off* kompanija.

Dalje razvijati osiguranje kvaliteta

Univerzitet mora nastojati da još više razvije kulturu kvaliteta gdje će dobra volja i profesionalnost pojedinih nastavnika zajedno djelovati sa opštim strateškim ambicijama univerziteta kao cjeline.

Pored akademskog osoblja, institucionalni sistem osiguranja kvaliteta treba da obuhvata i neakademske funkcije, kao što su administrativne jedinice.

Što je više moguće informacija treba da bude dostupno na web-sajtu. Osim toga, svaka osoba koja radi na Univerzitetu Crne Gore treba da dobije jednu e-mail adresu, uključujući i sve studente, na koju će se slati sve relevantne informacije.

Osiguranje kvaliteta treba dalje razvijati i širiti; takođe ga treba sistematično koristiti na način koji će obezbijediti informacije za izradu strategija Univerziteta.

Poboljšanje usluga i unapređenje priznavanja

Da bi Univerzitet Crne Gore razvio napore za internacionalizacijom, moraju biti pružane usluge koje se tiču praktičnih informacija i pomoći. Akademsku ponudu, uključujući kurseve jezika treba dalje razvijati i evaluirati.

Tim jako preporučuje da se primjenjuje priznavanje kredita umjesto priznavanja predmeta.

Treba razvijati zajedničke programe i ljetnje škole kako bi se unaprijedila internacionalizacija.

Rukovodstvo Univerziteta mora preuzeti odgovornost za oblast internacionalizacije, uključujući politike za uspostavljanje, potpisivanje i praćenje sporazuma o partnerstvu.