



**IEP**

EUA-Institutional Evaluation Programme

**Evaluacija devet ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori**

**Izveštaj o analizi sistema**

Dr Thomas Ekman Jørgensen

*Septembar 2018. godine*

## **Sadržaj**

<b>1. Uvod</b>	<b>3</b>
<b>2. Upravljanje i donošenje odluka na institucionalnom nivou</b>	<b>5</b>
<b>3. Kultura kvaliteta</b>	<b>9</b>
<b>4. Nastava i učenje</b>	<b>12</b>
<b>5. Istraživanje</b>	<b>15</b>
<b>6. Služenje društvu</b>	<b>18</b>
<b>7. Internacionalizacija</b>	<b>20</b>
<b>8. Zaključak</b>	<b>22</b>
<b>Dodatak 1: Program institucionalne evaluacije</b>	<b>23</b>

## 1. Uvod

Ovaj izvještaj se temelji na evaluaciji devet crnogorskih ustanova visokog obrazovanja izvršene od strane Programa institucionalne evaluacije (IEP) Evropske asocijacije univerziteta (EUA).

Evaluacija je sprovedena u okviru projekta „Visoko obrazovanje i istraživanje za inovacije i konkurentnost“ (INVO) koji realizuje Vlada Crne Gore, a finansira se iz kredita Svjetske banke. Opšti cilj ovog projekta je jačanje kvaliteta i relevantnosti visokog obrazovanja i istraživanja u Crnoj Gori kroz reformu finansiranja visokog obrazovanja i sistema obezbjeđenja kvaliteta, te jačanje kapaciteta istraživanja i razvoja.

Iako je institucionalna evaluacija izvršena u kontekstu pomenutog projekta, svaku od ustanova je analizirao po jedan samostalni evaluacioni tim koristeći metodologiju IEP-a opisanu u Prilogu 1. Pored toga, od IEP-a je zatraženo da ocijeni promjene u sektoru visokog obrazovanja koje su uslijedile nakon izvještaja o realizovanim institucionalnim evaluacijama, a zatim i sektorskog izvještaja, pripremljenih 2013/2014. godine, takođe u okviru INVO projekta.

### 1.1 Kontekst

Crna Gora trenutno sprovodi opsežne reforme sistema visokog obrazovanja u cilju poboljšanja kvaliteta, postizanja bolje usklađenosti između ustanova visokog obrazovanja i tržišta rada, te njegove dalje integracije u Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA) i Evropski istraživački prostor (ERA).

U okviru pomenute reforme, IEP je 2014. godine izvršio evaluaciju crnogorskog sistema visokog obrazovanja, koja je obuhvatila ocjenu individualnih ustanova, te izradu sektorskog izvještaja<sup>1</sup> sa nizom preporuka za unapređenje cjelokupnog sistema. U godinama koje su uslijedile, Vlada Crne Gore je donijela Strategiju razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori 2016-2020 (u daljem tekstu, Strategija visokog obrazovanja ili Strategija) i izmjene i dopune Zakona o visokom obrazovanju, te pravila za nacionalnu agenciju za obezbjeđenje kvaliteta.

Strategija uopšteno razmatra visoko obrazovanje u Crnoj Gori, uključujući reforme u pogledu učenja i nastave i usaglašenosti sa tržištem rada, obezbjeđenja kvaliteta, izgradnje istraživačkih kapaciteta, internacionalizacije i uspostavljanja novog modela finansiranja. Sama Strategija je uglavnom koncentrisana na ciljeve za crnogorsko visoko obrazovanje. Implementacija konkretnih inicijativa je predstavljena u Akcionom planu.

Za potrebe ovog izvještaja, Strategija će služiti kao osnovni dokument, jer je svakako isuviše rano da se ocijeni konkretna implementacija većine njenih pojedinačnih dijelova. Izvještaj će se takođe osvrnuti na preporuke date u sektorskom izvještaju iz 2014. godine, koji je IEP izradio na osnovu prvog kruga individualnih institucionalnih evaluacija.

### 1.2 Evaluirane ustanove

Kao što je predstavljeno u Tabeli 1 (vidjeti u nastavku teksta), izvršena je evaluacija devet ustanova. Crnogorski sistem visokog obrazovanja sastoji se od jednog velikog, državnog univerziteta,

---

<sup>1</sup> <https://www.iep-qaq.org/component/attachments/attachments.html?id=20>

Univerziteta Crne Gore, i grupe značajno manjih, uglavnom privatnih, ustanova. Među ovim ustanovama su tri privatna univerziteta i pet fakulteta, koji su usmjereni na nastavu veoma ograničenog broja studijskih programa. Tri manje ustanove imaju status univerziteta, što znači da imaju pravo da izdaju diplome doktorskih studija, premda se u praksi doktorsko obrazovanje gotovo isključivo realizuje na Univerzitetu Crne Gore.

Tabela 1: Pregled ustanova visokog obrazovanja evaluiranih od strane IEP-a 2017/18. godine

Naziv	Tip evaluacije	Godina osnivanja	Tip ustanove visokog obrazovanja (univerzitet / fakultet)	Status ustanove (državna / privatna)	Ukupan broj studenata
Univerzitet Adriatik, Bar	Inicijalna	2017.	Univerzitet	Privatna	1498
Fakultet za internacionalni menadžment u turizmu i hotelijerstvu, Miločer	Inicijalna	2014.	Fakultet	Privatna	38
Fakultet za crnogorski jezik i književnost, Cetinje	Inicijalna	2014.	Fakultet	Državna	112
Univerzitet Crne Gore, Podgorica	Ponovna <sup>2</sup>	1974.	Fakultet	Državna	≈ 20000
Univerzitet Donja Gorica, Podgorica	Ponovna	2010.	Univerzitet	Privatna	≈ 2600
Univerzitet Mediteran, Podgorica	Ponovna	2006.	Univerzitet	Privatna	1461
Fakultet za državne i evropske studije, Podgorica	Ponovna	2005.	Fakultet	Privatna	209
Fakultet za poslovni menadžment, Bar	Ponovna	2005.	Fakultet	Privatna	481
Fakultet za saobraćaj, komunikaciju i logistiku, Budva	Ponovna	2008.	Fakultet	Privatna	163

Izvor: Institucionalni samoevaluacioni izvještaji

U poglavljima koja slijede, izvještaj prepoznaje zajednička pitanja i izazove za pomenutih devet ustanova, a usredsređen je na oblasti na koje su inače u fokusu IEP evaluacija: upravljanje i strateško planiranje (poglavlje 2); interno obezbjeđenje kvaliteta (poglavlje 3); nastava i učenje (poglavlje 4), istraživanje (poglavlje 5), služenje društvu (poglavlje 6); i internacionalizacija (poglavlje 7). Svako od pomenutih poglavlja završava se preporukama za nacionalne vlasti i ustanove. Završno poglavlje identifikuje opšte prioritete i glavne nalaze.

<sup>2</sup> Ponovna, tj. *follow-up* evaluacija vrši se do četiri godine nakon inicijalne evaluacije, da bi se ispratio njen uticaj u toku proteklog perioda, te dobile dodatne preporuke u cilju daljeg unapređenja. (*prim. prev.*)

## 2. Upravljanje i donošenje odluka na institucionalnom nivou

### 2.1 Sektorski izvještaj iz 2014. godine

U okviru evaluacije crnogorskog sistema visokog obrazovanja sprovedene 2014. godine, pitanje upravljanja je definisano kao najvažnija oblast buduće reforme, kako sa aspekta kulture, tako i u formalnom smislu. Generalno gledano, utvrđeno je da decentralizovani model upravljanja u crnogorskim ustanovama vodi do nedostatka strateških kapaciteta i posljedica po ispunjenje misija ustanova. Nacionalnim vlastima je su date preporuke da:

Pruže podršku unapređenju upravljačkih struktura u ustanovama kroz:

- Uvođenje standarda za dobro upravljanje u sistem eksternog obezbjeđenja kvaliteta.
- Sprovođenje načela „autonomija sa odgovornošću“ koje Savjet za visoko obrazovanje promoviše u svojim smjernicama za samoevaluaciju, i smatranje ustanova visokog obrazovanja odgovornim za svoje strateško planiranje.
- U dugoročnom smislu, povećanje univerzitetske autonomije uz primjenu visokih standarda upravljanja.

Za ustanove, izvještajem su date sljedeće preporuke:

Ustanove treba da profesionalizuju i institucionalizuju svoje upravljačke strukture kroz:

- Izgradnju strateških kapaciteta za sprovođenje i ostvarenje misija ustanova. To se može uraditi utvrđivanjem jasnih ciljeva, rokova i odgovornosti na profesionalan način.
- Stvaranje odgovarajućih organizacionih kultura:
  - Kada su u pitanju privatne ustanove, organizaciona kultura mora biti povezana sa misijom ustanove, a ne ličnošću osnivača, dekana ili rektora, a osnivači i investitori treba da drže distancu u procesu donošenja akademskih odluka.
  - Kada su u pitanju ustanove sa više fakulteta, postoji potreba da se prevaziđe tradicionalna privrženost pojedinačnim fakultetima, i umjesto toga, osnaži osjećaj pripadnosti cijeloj ustanovi, te predvidi budućnost ustanove kao cjeline.

### 2.2 Reforme na nivou sistema

I pored toga što je sektorski izvještaj iz 2014. godine usredsređen na institucionalno upravljanje, Strategija visokog obrazovanja se ovim pitanjem ne bavi direktno, niti je reforma upravljanja dio Akcionog plana, jer se ovo pitanje smatra dijelom autonomije ustanova visokog obrazovanja.

Institucionalne evaluacije sprovedene 2018. godine jasno pokazuju da se upravljanje nije promijenilo. Postojeće decentralizovane i često personalizovane upravljačke strukture predstavljaju značajno ograničenje za sposobnost ustanova da donose i realizuju strateške odluke u svim oblastima djelovanja. Značajan napredak za crnogorsko visoko obrazovanje zavisice od uspostavljanja bolje ravnoteže između potrebe za centralnim rukovodstvom i kulture nezavisnosti fakulteta.

Razvoj eksternog obezbjeđenja kvaliteta u Strategiji je usredsređen na evaluaciju programa i ne pominje eksplicitno kvalitet upravljanja, niti je Strategija usmjerena na povećanje postojećeg nivoa institucionalne autonomije. Ipak, dokumentom pod nazivom „Odluka o osnivanju Agencije za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju“ omogućeno je da Agencija vrši evaluaciju institucionalnog upravljanja i individualnih programa, što bi moglo pružiti pravnu osnovu za pokretanje takvog procesa.

Neki elementi Strategije indirektno zahtijevaju da ustanove razviju veći nivo strateških kapaciteta. Planirano uvođenje ugovora o ostvarenju rezultata između Vlade i Univerziteta Crne Gore posebno zahtijevati veći nivo centralne koordinacije, što bi eventualno moglo dovesti do bolje ravnoteže između centralnog i decentralizovanog odlučivanja u okviru univerziteta. Međutim, nije jasno koji će biti ciljevi ove programske politike i koji model će se koristiti. U evropskom visokom obrazovanju ugovori o ostvarenju rezultata se koriste često. Prate različite modele, a imaju različite prednosti i nedostatke.<sup>3</sup> Biće važno odabrati najbolji model za Univerzitet Crne Gore, u skladu sa jasno prepoznatim ciljevima politike.

U zakonskom okviru ne postoje odredbe koje ustanovama zabranjuju sprovođenje nesumnjivo neophodnih reformi institucionalnog upravljanja, zakon jasno dozvoljava realizaciju takvih reformi. Međutim, na nacionalnom nivou se može uraditi više u pogledu podsticaja za promovisanje institucionalnih promjena i približavanje modelu sa većom autonomijom, zavisnom od institucionalnih kapaciteta i odgovornosti, u skladu sa preporukama iz sektorskog izvještaja za 2014. godinu.

### **2.3 Institucionalni nivo**

Na institucionalnom nivou, individualni evaluacioni izvještaji ukazuju da se pokazalo se da je veoma teško sprovoditi reforme koje bi omogućile bolji balans između centralne uprave i fakulteta. Čak i nove ustanove nastavljaju sa primjenom modela u kojem se većina aktivnosti planira na pojedinačnim fakultetima uz nedovoljno koordinacije ili saradnje. Ovakav decentralizovani stil upravljanja značajno otežava izradu i implementaciju strategija za cijelu ustanovu, koje su naročito neophodne u vrijeme reforme sistema, poput one koja je aktuelna u Crnoj Gori. Stoga, uglavnom neprevaziđeni izazovi upravljanja i dalje predstavljaju značajnu prepreku za postizanje ciljeva reforme, uprkos očiglednim i pohvalnim postepenim promjenama koje su realizovane, kao što je uspostavljanje Naučnog odbora na Univerzitetu Crne Gore.

U evaluacionim izvještajima iz 2014, kao i 2018. godine, upravljanje je iznova prepoznato kao ozbiljan strukturni problem, koji ograničava strateške i koordinacione kapacitete. Bolje upravljanje je od suštinskog značaja za reformu ključnih oblasti kao što su obezbjeđenje kvaliteta, izgradnja istraživačkih kapaciteta i učenje i nastava.

Konkretno, nedostatak institucionalizovanih upravljačkih struktura je sistemske prirode: u mnogim ustanovama ne postoje pozicije sa institucionalnom odgovornošću za neke ili sve pomenute oblasti, kao što je pozicija prorektora. Strateški planovi uglavnom ne postoje, a dugoročno planiranje izostaje. Jedan institucionalni izvještaj otkriva da univerzitet koristi svoje ograničene kapacitete u

---

<sup>3</sup> Claeys-Kulik, Anna Lena & Thomas Estermann (2015), *DEFINE Thematic Report. Performance-based funding of universities in Europe*, EUA, str. 30-35

ovoj oblasti kako bi osigurao usklađenost sa promjenjivim pravnim i finansijskim okvirom, što je razumljivo u konkretnoj situaciji, ali ipak govori o slabosti institucionalnog upravljanja uopšteno.

Štaviše, malo napretka je postignuto u pogledu pitanja pokrenutog 2014. godine koje se tiče personalizovanog stila rukovođenja, pri čemu su vlasništvo i rukovođenje na privatnim ustanovama često bili isprepletani, na ponekad nedovoljno transparentan način, tj. povjereni istoj osobi. Institucionalni izvještaji iz 2018. godine i dalje ukazuju na takve situacije u kojima, na primjer, pojedini vlasnici privatnih fakulteta zauzimaju nekoliko različitih pozicija u okviru upravljačke strukture. U jednom slučaju, Senat jedva da je funkcionisao, dok je donošenje odluka bilo gotovo potpuno personalizovano.

Učešće studenata je naizgled relativno pozitivan element crnogorskog visokog obrazovanja; studenti učestvuju u upravljačkim tijelima, a evaluacioni izvještaji imaju pozitivne zaključke u tom pogledu, iako ne za sve ustanove. Međutim, zbog slabog statusa centralnih upravljačkih jedinica, teško je procijeniti stvarni uticaj koji studenti imaju na vođenje svojih ustanova. Tamo gdje studenti nijesu aktivni učesnici institucionalnog upravljanja, na tome treba raditi.

Pitanje ljudskih resursa i dalje predstavlja problem, iako ima naznaka da je, na primjer, razmatrana promjena kriterijuma za izbor u zvanje. Međutim, opšte odsustvo centralizovanog rukovodstva otežava podizanje ovakvih razmatranja na strateški nivo (identifikovanje potrebnih i traženih profila osoblja), a kamoli sprovođenje takve strategije. Manje ustanove se djelimično ili u potpunosti oslanjaju na osoblje sa nepunim radnim vremenom koje je radi na drugim crnogorskim ustanovama visokog obrazovanja ili u inostranstvu. Ovakav model ograničava učešće osoblja u upravljanju, kontakt sa studentima i ukupan doprinos ustanovi, naročito tamo gdje se dominantno koristi.

Finansijski model se mijenja ukidanjem naknada na nivou osnovnih studija, i planiranim ugovorom o ostvarenju rezultata za Univerzitet Crne Gore, a ulaganja su povećana. Međutim, kada je riječ o državnom finansiranju, postoji rizik da ostane nisko, te da zavisi od političkih prioriteta.

Sektorski izvještaj za 2014. godinu je kao izazov za sistem prepoznao postojanje više malih ustanova sa sličnom misijom i programima. Ovaj izazov je u 2018. godini djelimično ispunjen udruživanjem šest postojećih ustanova, što je dovelo do osnivanja Univerziteta Adriatik u Baru. Ovo udruživanje ima potencijal da riješi jedan od velikih problema prepoznatih u izvještaju iz 2014. godine, ograničavajući broj malih ustanova i postizanjem kritične mase. Međutim, nova ustanova je odlučila da nastavi sa tradicionalnom decentralizovanom strukturom upravljanja, konkretno ostavljajući sastavne djelove (bivše samostalne fakultete) kao pravne subjekte, što sa sobom nosi niz izazova svojstvenih crnogorskom sistemu.

**Preporuke za nacionalne vlasti:**

1. Nastaviti sa razvojem okvira uslova za sistem visokog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima u oblasti institucionalne autonomije i odgovornosti
  - a. Razviti sistem eksternog obezbjeđenja kvaliteta koji će uključivati dobro upravljanje ustanovama
2. Razvijati podsticaje za sprovođenje reformi upravljanja u okviru ustanova visokog obrazovanja

3. Razviti održive i stabilne mehanizme finansiranja koji omogućavaju dugoročno strateško planiranje na ustanovama visokog obrazovanja

**Preporuke za ustanove visokog obrazovanja:**

1. Pokrenuti radikalne reforme upravljanja kako bi se omogućilo formiranje i sprovođenje jasnih strategija na institucionalnom nivou
  - a. Pronaći odgovarajuću ravnotežu između centralnog i decentralizovanog upravljanja kroz sveobuhvatnu debatu čime će svi djelovi ustanove biti odgovorni za rezultat
  - b. Kreirati pozicije prorektora koji će preuzeti odgovornost za prioritetne oblasti
  - c. Profesionalizovati rukovodstvo, razdvajajući uloge vlasnika i rukovodioca, udaljiti se od personalizovanog menadžmenta i okrenuti se ka institucionalnim strukturama
2. Povećati učešće studenata u upravljanju, tamo gdje nije dobro razvijeno



### 3. Kultura kvaliteta

#### 3.1 Sektorski izvještaj iz 2014. godine

U sektorskom izvještaju iz 2014. godine zaključeno je da iako na crnogorskim ustanovama postoje određene strukture, sistem ni u kom slučaju nema funkcionalan okvir za obezbjeđenje kvaliteta i kulturu kvaliteta. Kako bi se ovaj cilj postigao, izvještajem je preporučeno sljedeće:

Nacionalne vlasti treba da pruže podršku razvoju internih procesa vezanih za kvalitet tako što će se postarati da se Savjet za visoko obrazovanje odredi prema sva tri dijela ESG-a i podrži razvoj internih procesa vezanih za kvalitet.

Shodno izvještaju iz 2014. godine, ustanove treba da:

- Dalje razvijaju obezbjeđenje kvaliteta koristeći Dio 1 ESG-a kao smjernice.
- Obrate izuzetnu pažnju na razvoj kulture kvaliteta tako što će administrativnom i akademskom osoblju (uključujući i zaposlene sa nepunim radnim vremenom) i studentima povjeriti dužnosti praćenja kvaliteta i saopštavati kako će dobijeni rezultati uticati na institucionalno planiranje i unapređenje.
- Razmotre imenovanje prodekana ili prorektora zaduženog za obezbjeđenje kvaliteta koji bi imao važnu ulogu u budućem razvoju sistema kvaliteta ustanova. Ovaj viši službenik treba da ima podršku kvalifikovanog saradnika koji je u stanju da analizira rezultate evaluacija i druge podatke, prati aktivnosti i pruža podršku akademskim jedinicama u unapređenju kvaliteta rada.
- Poboljšaju dobijanje povratnih informacija od studenata kroz: a) uključivanje pitanja o procesu učenja i omogućavanje određenih izmjena upitnika za pojedinačne discipline; b) ocjenjivanje ambijenta za učenje (npr. biblioteka, funkcije studentske službe, služba za studentsku podršku, itd.); c) ispitivanje alternativnih modela za prikupljanje povratnih informacija (npr. studentske fokus grupe); d) informisanje studenata o korišćenju dobijenih rezultata; e) uspostavljanje mehanizama za praćenje diplomiranih studenata.
- Prošire sisteme obezbjeđenja kvaliteta kako bi isti obuhvatili istraživačke aktivnosti i neakademske funkcije, poput administrativnih jedinica.

#### 3.2 Reforme na nivou sistema

Obezbjeđenje kvaliteta ima važnu ulogu u tekućim reformama visokog obrazovanja u Crnoj Gori, što je u skladu sa preporukama obezbijeđenim u kontekstu INVO projekta.<sup>4</sup> Kako je navedeno u Strategiji visokog obrazovanja, namjera je da se prevaziđe sadašnji sistem koji je baziran na anketiranju studenata, kroz uključivanje šireg skupa aktera i proširivanje nadležnosti, kako bi pored nastave obuhvatile „istraživanje i saradnju i infrastrukturu i ljudske resurse“ i uspostavili se bolji institucionalni aranžmani.<sup>5</sup> Ovo je pohvalno i u velikoj mjeri prati preporuke iz 2014. godine.

---

<sup>4</sup> Hénard, F. (1. jul 2013. godine) *Pregled sistema obezbjeđenja kvaliteta*

<sup>5</sup> *Strategija razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori 2016-2020, poglavlje 1.3*

U tom smislu, Crna Gora je 2017. godine uspostavila nezavisnu agenciju za obezbjeđenje kvaliteta. Agencija još uvijek nije izvršila nijednu akreditaciju jer je osnovana nedavno. Iz istog razloga još uvijek nije rađena eksterna kontrola kako bi se potvrdila njena usklađenost sa Evropskim standardima i smjernicama za obezbjeđenje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG), da bi mogla podnijeti zahtjev za uključivanje u Evropski registar za obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju (EQAR). Ovakva kontrola je moguća nakon dvije godine rada agencije. Kontrola nije dio Akcionog plana realizacije Strategije visokog obrazovanja. Da bi nova agencija mogla koristiti iskustva drugih evropskih zemalja i postala punopravni partner u EHEA, veoma je preporučljivo da se osigura prepoznatljivost usklađenosti nove agencije za obezbjeđenje kvaliteta sa ESG, i njeno uključivanje u EQAR kroz odgovarajući proces kontrole. Isto tako, biće izuzetno korisno da nova agencija postane član Evropske asocijacije za obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) kako bi imala koristi od diskusija i interakcija sa drugim evropskim agencijama.

Nacionalne vlasti izrađuju upitnike za studente, koji su često glavni instrumenti i za interno obezbjeđenje kvaliteta. Upitnici su usredsređeni na kvalitet nastave, ali evidentno ne obuhvataju ambijent za učenje niti iskustvo učenja. Snažno se preporučuje da ustanove osavremene ove upitnike, i da se isti ne kreiraju na nacionalnom nivou (pogledati u daljem tekstu).

### **3.3 Institucionalni nivo**

U odnosu na 2014. godinu, postignut je izvjesni napredak u pogledu formalnih struktura i odgovornih viših rukovodećih pozicija koje su uspostavljene ili planirane u nekim ustanovama visokog obrazovanja. Ovo je pohvalan prvi korak, koji može da potpomogne razvoj internog obezbjeđenja kvaliteta u skladu sa Strategijom visokog obrazovanja, a takođe je uporediv sa drugim evropskim sistemima. Međutim, čini se da ovim novim tijelima predstoji značajna količina posla kako bi se osigurala usklađenost sa Dijelom 1 ESG, implementacija obezbjeđenja kvaliteta koja se ne bazira samo na evaluaciji nastave, i kontinuirano poboljšanje kvaliteta u skladu sa institucionalnim prioritetima. Nijedan izvještaj o institucionalnoj evaluaciji nije pokazao da su ustanove nadomak usklađenosti sa ESG u pogledu internog obezbjeđenja kvaliteta, što bi trebalo da bude visok prioritet.

Decentralizovana struktura upravljanja na crnogorskim ustanovama jasno utiče na obezbjeđenje kvaliteta usljed velike nezavisnosti fakulteta. Bilo je primjera uspostavljenih centralnih struktura, što je jasan korak u pravom smjeru. Međutim, pošto decentralizovane ustanove imaju ograničene kapacitete za usvajanje zajedničke strategije obezbjeđenja kvaliteta utemeljene na zajedničkim ciljevima i zajedničkoj viziji, koja bi mogla dovesti do proaktivnog pristupa, čini se da bi ove strukture bile više posvećene usklađivanju nego unapređenju kvaliteta. Osim toga, obezbjeđenje kvaliteta je i dalje usko povezano sa evaluacijom nastave, a preporuke iz 2014. godine da se sistem obezbjeđenja kvaliteta fokusira i na druge oblasti uglavnom još uvijek nijesu implementirane.

Obezbjeđenje kvaliteta u svim ustanovama zavisi od standardizovanih upitnika za studente o nastavi. Niska stopa odgovora na upitnike je sistemski problem u Crnoj Gori. U nekim ustanovama, ovo je povezano sa stavom studenata da se na odgovore iz upitnika ne reaguje, pošto nijesu dobijali nikakve povratne informacije o rezultatima istih. U manjim ustanovama preovlađuju manje formalne prakse - iako se i dalje koriste studentski upitnici – pri čemu studenti imaju mnogo direktnije pristupaju profesorima radi diskutovanja o problemima. Generalno govoreći, upitnike bi trebalo da razvijaju ustanove u saradnji sa studentima i osobljem, i u skladu sa svojim potrebama. Proces izrade upitnika ima potencijal da podstakne veću odgovornost kako studenata, tako i nastavnog osoblja, što

će rezultirati pitanjima relevantnim za sve, poboljšanjem stope odgovora, kao i većom vjerovatnoćom da se povratne informacije aktivno iskoriste za poboljšanje kvaliteta.<sup>6</sup>

Pred crnogorskim sistemom je i dalje dug put za postizanje prihvaćenog standarda EHEA u oblasti obezbjeđenja kvaliteta. Kao i u mnogim drugim oblastima, početne inicijative postoje, ali moraju prerasti u utvrđene strukture koje će postupati na stabilan način, po mogućnosti pod nadzorom odgovornog prorektora ili slične rukovodeće figure. Ovakve strukture bi trebalo da prošire djelatnost van aspekata učenja i nastave i da imaju za cilj poboljšanje kvaliteta u cijeloj ustanovi. Ovo će takođe zahtijevati investiranje u sisteme za prikupljanje podataka, stručno osoblje, a osim toga će uključiti i širu svijest i dublje razumijevanje duha i sadržaja ESG-a.

**Preporuke za nacionalne vlasti:**

1. Djelovati u pravcu ambicija navedenih u Strategiji visokog obrazovanja i realizovati ih blagovremeno i sistematično
2. Osigurati usklađenost nove agencije za obezbjeđenje kvaliteta sa ESG i uključivanje iste u EQAR kroz odgovarajući proces kontrole
3. Delegirati izradu upitnika za studente ustanovama visokog obrazovanja

**Preporuke za ustanove visokog obrazovanja**

1. Imenovati odgovornog prorektora ili slično lice za obezbjeđenje kvaliteta u sklopu ukupne reforme upravljanja na svim ustanovama
2. Proširiti obim obezbjeđenja kvaliteta tako da u fokusu ne bude samo nastava
3. Ulagati u prikupljanje podataka i ljudske resurse kako bi se realizovalo proširivanje obima izvan nastave i obuhvatile sve aktivnosti, uključujući istraživanje i služenje društvu
4. Povećati svijest o duhu i sadržaju ESG-a kao koraka za podsticanje razvoja kulture kvaliteta
5. Razvijati upitnike na ustanovama, uz uključivanje studenata i osoblja pojedinačnih ustanova u proces izrade

---

<sup>6</sup> Pogledati Sursock, Andrée (2011), *Examining Quality Culture Part II*, EUA str. 37-38

## 4. Nastava i učenje

### 4.1 Sektorski izvještaj iz 2014. godine

2014. godine, evaluacije su rezultirale sljedećim preporukama:

Nacionalne vlasti treba da preispitaju postojanje specijalističke kvalifikacije i usklade Crnu Goru sa evropskim dešavanjima, naročito putem nacionalnog kvalifikacionog okvira koji je kompatibilan sa evropskim. Ovo takođe iziskuje preispitivanje karijerne ljestvice u javnoj upravi, te djelotvornu komunikaciju sa poslodavcima iz privatnog sektora o novim diplomama.

Ustanove treba da nastave da ulažu napore u sprovođenju bolonjske reforme tako što će:

- Obezbijediti redizajniranje nastavnih planova i programa kako bi se isti uskladili sa bolonjskom strukturom studija od tri ciklusa, a ne trenutnom hibridnom strukturom.
- Osigurati da ishodi učenja budu identifikovani za svaki studijski program i predmet, usklađeni sa strategijama za procjenu, kao i da studenti i šira javnost razumiju pristup u čijem fokusu su ishodi učenja. Pomenuto razumijevanje moglo bi se promovisati uključivanjem studenata u odbore za nastavni plan i program i zahtijevanjem da svaki plan navodi ciljeve učenja odgovarajućeg predmeta, kao i da svi profesori svoje predmete predstave objašnjenjem istih.
- Promovisati primjere dobrih i inovativnih praksi u oblasti učenja usmjerenog na studente (npr. interaktivno učenje, upotreba studija slučaja, učenje zasnovano na problemima, itd.) kroz periodične događaje usmjerena na akademsko osoblje, sa posebnim fokusom na pojedince na fakultetu angažovane sa nepunim radnim vremenom, koji su odgovarajuće struke, ali možda nijesu dovoljno upoznati sa dešavanjima u evropskom visokom obrazovanju.
- Dozvoliti individualne putanje učenja povećanjem broj izbornih predmeta.

### 4.2 Reforme na nivou sistema i institucionalni odgovori

Većina dinamike u oblasti nastave i učenja proizilazi iz implementacije sistemskih reformi na inicijativu vlade.

Napredak na ustanovama u ovoj oblasti odgovara opštem stanju u crnogorskom sistemu, gdje je realizacija reformi u toku, ali još uvijek nije završena. Pošto je pravni okvir za studijske programe predmet suštinskih promjena na nivou sistema, na ustanovama se generalno velika pažnja posvećuje usaglašavanju programa sa novim pravilima.

#### 4.2.1 Novi studijski programi

Crnogorska vlada je ispratila glavnu preporuku iz izvještaja za 2014. godinu i uskladila sistem sa modelom koji se češće koristi u Evropi: trogodišnji bečelor i dvogodišnji master ciklusi umjesto starog 3+1+1 sistema. Reforma strukture studija je naizgled bila temeljna i ustanove su je prepoznale kao visokoprioritetnu, što je veoma pozitivno jer pokazuje kako se jasno formulisane reforme mogu izvoditi u cijelom sistemu. U vrijeme evaluacija sprovedenih 2018. godine, nova struktura je ili

uspostavljena ili u procesu implementacije. Naime, Univerzitet Crne Gore, sa daleko najvećim brojem studenata, u potpunosti je prešao na model 3+2, a programi su akreditovani u maju 2017. godine.

#### *4.2.2 Kvalifikacioni okvir i ishodi učenja*

Uspostavljen je novi nacionalni kvalifikacioni okvir što je rezultiralo boljom usaglašenošću crnogorskog sistema sa ostatkom EHEA. Prema Izveštaju o implementaciji Bolonjskog procesa iz 2018. godine<sup>7</sup>, Crna Gora je među zemljama koje su u potpunosti razvile svoj nacionalni kvalifikacioni okvir, uključujući i javnu samosertifikaciju (Korak 11). Ovo je veoma pozitivan korak, u skladu sa preporukama iz 2014. godine.

Iako izvještaji o evaluaciji iz 2018. godine pokazuju da su ishodi učenja u nekim ustanovama implementirani, nije bilo uvijek jasno koliko dobro i u kojoj mjeri je to učinjeno.

Pored toga, ponuda većine studijskih programa je i dalje veoma preskriptivna, pružajući studentima malo mogućnosti za odabir između različitih modula. Treba napomenuti, međutim, da je Univerzitet Crne Gore ostvario značajan napredak u konsolidaciji svoje ponude programa sa 270 na 160.

#### *4.2.3 Praktična nastava*

Zakon o visokom obrazovanju propisuje korišćenje ishoda učenja i nalaže da studijski programi uključe najmanje 25% praktične nastave realizovane van ustanove visokog obrazovanja, poput stažiranja. Ovo se poklapa sa Strategijom visokog obrazovanja i Akcionim planom.

Prioritet koji se u Strategiji daje praktičnoj nastavi primjetan je u mnogim ustanovama. Međutim, postoje velike razlike između disciplina pri čemu se pojedini programi susreću sa poteškoćama u pronalaženju zapošljavanja ili stažiranja za sve studente. U materijalu koji je dostavljen IEP-u naizgled ne postoji definicija izraza „praktična nastava“, iako implicitno djeluje da se odnosi na iskustva koja se stiču u neuniverzitetskim kontekstima. Bilo bi korisno započeti diskusiju o elementima praktične nastave i mogućim načinima njene integracije u nastavni plan i program slijedeći najnovije trendove u evropskom visokom obrazovanju usmjerene na iskustveno učenje, te pristupe zasnovane na projektu. Praktičnu nastavu ne treba ograničavati na stažiranje, već je treba smatrati širim konceptom. Kao što je navedeno u poglavlju 6 (Služenje društvu), moglo bi se razmotriti da se u definiciju praktične nastave uključi praktični rad povezan sa društvenom i građanskom misijom ustanova, pri čemu se treba jasno odrediti u pogledu ove mogućnosti prilikom akreditovanja novih programa.

#### *4.2.4 Inovacije u pristupima učenju*

Evropsko visoko obrazovanje prolazi kroz period inovacija uz nove tehnologije i pristupe učenju. Ustanove visokog obrazovanja veliku pažnju posvećuju inovativnim metodama učenja, digitalnoj nastavi, kombinovanom učenju i učenju zasnovanom na projektu.<sup>8</sup> U Pariskom komuniqueu iz 2018. godine sa Ministarske konferencije o Bolonjskom procesu<sup>9</sup> ova stavka je naglašena tako što je čitavo poglavlje posvećeno „Inovativnosti u učenju i nastavi“, obavezujući se na istraživanje i razmjenu dobre prakse, sa posebnim fokusom na interdisciplinarno učenje, učenje zasnovano na istraživanju i

<sup>7</sup> European Commission/EACEA/Eurydice, 2018. *The European Higher Education Area in 2018: Bologna Process Implementation Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

<sup>8</sup> Trends 2018, forthcoming, takođe pogledati <https://eua.eu/issues/20:learning-teaching.html>

<sup>9</sup> [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2018\\_Paris/77/1/EHEAParis2018\\_Communique\\_final\\_952771.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2018_Paris/77/1/EHEAParis2018_Communique_final_952771.pdf)

učenje zasnovano na radu, kao i naglašavajući važnost digitalizacije. U Crnoj Gori je u više izvještaja o institucionalnoj evaluaciji među osobljem prepoznata svijest pojedinaca o ovim dešavanjima, a u jednom slučaju i među višim rukovodstvom.

Međutim, nedostatak efikasnih upravljačkih struktura je prepreka za ozbiljne pokušaje uvođenja inovativnih pristupa, donošenjem najnovijih metoda i ideja iz ostatka Evrope. Još jedna prepreka su studentski upitnici za obezbjeđenje kvaliteta, za koje se navodi da su usko fokusirani na nastavu i ne uključuju kompletno iskustvo učenja. Ovo predstavlja problem jer su prilike pogodne za značajan napredak tom pogledu, budući da se paralelno sa reformskim procesom u Crnoj Gori na nivou Evrope sprovode opsežne diskusije i novine.

E-učenje postoji u nekim ustanovama, ali korišćenje digitalnih platformi i slično u procesu nastave i učenja je veoma neujednačeno ili ne postoji, takođe zbog nedostatka infrastrukture i veličine velikog broja ustanova. U tom pogledu, vlada bi mogla imati ulogu u pružanju podrške ustanovama kroz koordinaciju i ulaganja u odgovarajuću infrastrukturu.

**Preporuke za nacionalne vlasti:**

1. Započeti diskusiju u cilju boljeg definisanja obima „praktične nastave“, uzimajući u obzir pristup iskustvenog učenja.
2. Raditi na modernizaciji obezbjeđenja kvaliteta učenja i nastave putem revidiranog upitnika za studente i generalno šireg pristupa kao što je razmotreno u poglavlju 3

**Preporuke za ustanove visokog obrazovanja:**

1. Iskoristiti okolnost prelaska na model 3+2 za sprovođenje radikalnije reforme studijskih programa kroz
  - a. Davanje više izbora studentima prilikom odabira elemenata koje će uključiti u svoje obrazovanje
  - b. Sprovođenje ishoda učenja na temeljan način
  - c. Uključivanje u evropske diskusije o inovacijama u nastavi i učenju, te stvaranju uslova (npr. ljudskih i finansijskih resursa) za sistematsku implementaciju takvih novina
2. Proširiti koncept praktičnog učenja izvan stažiranja u kompanijama i razvijati učenje zasnovano na projektu sa velikim brojem socijalnih partnera, uključujući nevladine organizacije i lokalne/nacionalne vlasti

## 5. Istraživanje

### 5.1 Sektorski izvještaj iz 2014. godine

Izveštaje iz 2014. godine naglasio je nizak nivo istraživanja u Crnoj Gori, uglavnom zbog nedostatka institucionalnih kapaciteta za definisanje prioriteta i identifikovanje segmenata izvrsnosti koje je potrebno nadograđivati, kao i nedovoljno ukupnih nacionalnih ulaganja. Izveštajem su date sljedeće preporuke:

U cilju razvijanja istraživačkih kapaciteta, nacionalne vlasti moraju povećati finansiranje i prilagoditi modele finansiranja kako bi se sredstva za istraživanja izdvajala na adekvatan način.

Ustanove zainteresovane za razvoj svojih istraživačkih kapaciteta treba da:

- Identifikuju postojeće ili potencijalno uspješne oblasti i usmjere se na njih.
- Ulažu u osnovnu istraživačku infrastrukturu.
- Pružaju obuku administrativnom i akademskom osoblju.
- Učestvuju u međunarodnim mrežama u cilju razvoja istraživačkih kapaciteta u Crnoj Gori.

### 5.2 Dešavanja na nivou sistema

Strategija visokog obrazovanja prepoznaje istraživanje kao „ključnu determinantu budućeg ekonomskog, društvenog i kulturnog razvoja Crne Gore“ i ukazuje na „značajan napredak“ u naučno-istraživačkoj djelatnosti.<sup>10</sup> Strategija ne navodi potrebu za većim obimom nacionalnog ulaganja u istraživanje, ali je u praksi ovo realizovano. Takođe, Strategija se zalaže za veće učešće u istraživačkim programima EU, kao i za izgradnju kapaciteta. Ovo nastojanje je ispunjeno kroz povećano učešće. Međutim, iako je takvo učešće nesumnjivo korisno za istraživanje u Crnoj Gori, stope uspješnosti su trenutno - a vjerovatno će i ostati – veoma niske kada je riječ o programu „Horizont 2020“ i budućem programu „Horizont Evropa“. Štaviše, ovi programi nijesu prevashodno usmjereni na izgradnju kapaciteta i podršku za osnovnu infrastrukturu, već na podršku za istraživačku saradnju i izvrsne projekte. Učešće u ovim programima takođe bi iziskivalo direktna ulaganja za izgradnju kapaciteta, kao i indirektna kroz potrebu da se finansiraju troškovi implementacije koji ne bi bili pokriveni grantovima za projekte, jer nijesu u potpunosti proračunati.<sup>11</sup> Od najvećeg značaja za Crnu Goru bi i dalje bilo veće direktno ulaganje u istraživanje ukoliko želi da razvija svoje kapacitete. Nažalost, iz Akcionog plana nije jasno da li postoje stvarni ciljevi ili obaveze u pogledu ove vrste javnog investiranja.

Strategija visokog obrazovanja ima za cilj da omogući bolji pristup rezultatima istraživanja kroz obezbjeđivanje pristupa međunarodnim bazama podataka, što je važan element za izgradnju istraživačkih kapaciteta. Bilo bi korisno kombinovati ovaj cilj sa politikom otvorenog pristupa, ne samo u smislu da crnogorske ustanove koriste mogućnosti slobodnog pristupa rezultatima i

---

<sup>10</sup> *Strategija razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori 2016-2020*, Cilj 3

<sup>11</sup> Pogledati Estermann, Thomas & Anna-Lena Claeys-Kulik (2013) *Financially Sustainable Universities. Full costing: progress and practice*, EUA

podacima istraživanja, već i da crnogorska istraživanja budu u većoj mjeri dostupna, te dio međunarodnih razmatranja.

Strategija naglašava potrebu za poboljšanjem ljudskih resursa u oblasti istraživanja, čime će istraživačka profesija i istraživačka djelatnost postati atraktivnije. Ovo će se postići poboljšanjem sistema evaluacije, obezbjeđivanjem podsticaja za istraživačke aktivnosti, uključivanjem mladih u istraživački proces i promovisanjem nauke i istraživanja u društvu.<sup>12</sup> Shodno Akcionom planu, 2018. godina je rok za implementaciju poboljšanja sistema vrednovanja.

Istraživanje u Crnoj Gori moglo bi se u cjelini ojačati udruživanjem resursa različitih ustanova u cilju zajedničkog korišćenja postojeće infrastrukture i kapaciteta, te da bi se izgradili dalji potencijali naročito u dobro definisanim fokusnim oblastima kao što su turizam ili očuvanje priobalnog područja. Međuinstitucionalna saradnja takođe bi obezbijedila više mogućnosti za doktorande, na primjer kroz zajedničke programe. Nacionalne vlasti mogle bi podsticati takvu saradnju, na primjer kroz posebne šeme finansiranja.

### **5.3 Institucionalni nivo**

Univerzitet Crne Gore je i dalje jedina ustanova u zemlji sa istraživačkom djelatnošću od nekog značaja. Ostala tri univerziteta, Univerzitet Donja Gorica, Univerzitet Mediteran i Univerzitet Adriatik, imaju planove za izgradnju istraživačkih kapaciteta i dokorskog obrazovanja, ali su napori u tom pogledu još uvijek u veoma ranom stadijumu.

Sve potencijalne istraživačke ustanove karakterišu zajednički problemi sistema: strateški kapaciteti i nivo ulaganja su veoma mali. Nijedan univerzitet nema istraživačku strategiju, a ulaganja u infrastrukturu su u najboljem slučaju sporadična i zavise od eksternog finansiranja kroz projekte, što za rezultat ima nizak nivo aktivnosti i nedostatak strateškog planiranja. Međutim, na univerzitetima se diskutuje o istraživačkim prioritetima, pri čemu manje ustanove pokazuju sklonost ka primijenjenim istraživanjima. Univerzitet Crne Gore je osnovao Naučni odbor u okviru Senata koji se bavi pitanjima kao što su kriterijumi za izbor u zvanje i kriterijumi za izbor dokorskih supervizora. U odnosu na stanje iz 2014. godine, ovo je značajan korak naprijed. Takođe se navodi da je istraživačka djelatnost porasla, uz povećanje broja publikacija i ostvarivanje većeg obima međunarodne saradnje.

Na svim evaluiranim univerzitetima, dokorsko obrazovanje igra ključnu ulogu u diskusijama o izgradnji istraživačkih kapaciteta. Kao i 2014. godine, izgradnja kapaciteta je neophodna da bi postojalo istraživačko okruženje u kojem doktorandi mogu da uče, a istovremeno je neophodno obučiti više doktoranada u cilju izgradnje kapaciteta. Kao i u mnogim drugim sistemima koji rade na izgradnji istraživačkih kapaciteta, ova dva međusobno povezana aspekta treba razmatrati zajedno, po mogućnosti kroz institucionalnu strategiju. Još jedan izazov za doktorande je izdvajanje dovoljno vremena za istraživanje, usljed velikog nastavnog opterećenja nekih od njih. Ipak, postoje mali koraci ka uspostavljanju jačeg sistema dokorskog obrazovanja, na primjer kroz osnivanje Odbora za dokorske studije koji vrši ocjenu dokorskih disertacija na Univerzitetu Crne Gore.

Preporuka iz 2014. godine koja se tiče osnivanja dokorskih škola na Univerzitetu Crne Gore nije implementirana; to bi bio veliki korak naprijed za stabilnije planiranje i upravljanje dokorskim obrazovanjem. Ovo bi moglo predstavljati narednu fazu u razvoju, naročito zato što dobra praksa za

---

<sup>12</sup> Ibid. Cilj 3.4



uspostavljanje doktorskih škola postoji širom kontinenta. Na Univerzitetu Donja Gorica uspostavljen je „Centar za doktorske studije“, koji bi se mogao razviti u doktorsku školu, ali je u ranoj fazi.

Što se tiče ljudskih resursa, zabilježena su određena poboljšanja, ali zbog decentralizovanosti crnogorskih ustanova visokog obrazovanja nijesu vrlo sistematična i drugačija su na različitim fakultetima i ustanovama. Na Univerzitetu Mediteran, osoblje formalno ima dobru raspodjelu vremena za istraživanje (30 %), ali je to i zbog dobrog odnosa između broja studenata i osoblja na univerzitetu. Međutim, crnogorski sistem uglavnom ne vrednuje direktno istraživačku aktivnost u okviru izbora osoblja u zvanja, niti je bilo većeg i sistematskog razvoja indikatora koji bi se mogli koristiti u tu svrhu, iako je na Univerzitetu Crne Gore bilo nastojanja da se radi u tom pravcu.

Generalno gledano, razvoj istraživanja u Crnoj Gori odgovara opštoj fazi procesa reforme: od 2014. godine napravljen je pozitivan ali početni napredak, bilo je diskusija o tome na koji način poboljšati sistem, te konkretnih poboljšanja u pogledu krajnjih rezultata. Ovo bi moglo dovesti do povećanja strateškog planiranja i realizacije izgradnje istraživačkih kapaciteta u Crnoj Gori, ali s obzirom na ograničenja u sistemu upravljanja, izgleda da ovaj važan korak predstavlja veliki izazov za pojedinačne ustanove.

**Preporuke za nacionalne vlasti:**

1. Poboljšati ukupno javno finansiranje, smanjiti oslanjanje na spoljne projekte
2. Nastaviti sa inicijativama za obezbjeđivanje pristupa istraživanjima za Crnu Goru i iz Crne Gore, između ostalog kroz strategiju otvorenog pristupa
3. Osigurati opštu implementaciju Strategije visokog obrazovanja i Akcionog plana
4. Kreirati podsticaje za saradnju i razmjenu infrastrukture i ekspertize širom ustanova

**Preporuke za ustanove visokog obrazovanja:**

1. Preći sa aktuelnih razmatranja na formiranje jasnih istraživačkih strategija i njihovu implementaciju kroz SMART mjere (konkretno, mjerljivo, ostvarljivo, realno, vremenski uokvireno)
2. Uključiti istraživačke aktivnosti kao dio kriterijuma za izbor u zvanje osoblja na univerzitetima
3. Nastaviti razvoj dokorskog obrazovanja, na primjer kroz stvaranje institucionalnih doktorskih škola

## 6. Služenje društvu

### 6.1 Sektorski izvještaj iz 2014. godine

2014. godine, preporuke u oblasti služenja društvu su se u velikoj mjeri fokusirale na vezu između obrazovanja i tržišta rada:

Nacionalne vlasti treba da podrže razvoj programa za učenje na daljinu i cjeloživotno učenje, naročito kroz otklanjanje postojećih zakonskih prepreka.

Ustanove treba da nastave i prodube svoj angažman sa drugim interesnim stranama, putem:

- Sistematskog dijaloga o razvoju studijskih programa i nastavnih planova i programa, uključujući i cjeloživotno učenje.
- Aktivnog učešća u lokalnom građanskom društvu, na primjer kroz organizovanje javnih događaja na aktuelne teme.
- Razvoja transfera tehnologije sa neakademske interesnim stranama (u slučaju ustanova koje su aktivne u oblasti istraživanja).

### 6.2 Reforme na nivou sistema

Vlada Crne Gore je preduzela niz novih inicijativa u cilju bolje povezanosti sistema visokog obrazovanja i tržišta rada. Ovo uključuje istraživanje tržišta rada da bi se identifikovale potrebe u različitim sektorima, uspostavljanje programa za zapošljavanje po završetku studija i obaveznu praktičnu nastavu u okviru studijskih programa (pogledati poglavlje 4).

Kroz istraživanja o tržištu rada generalno je prepoznata prevelika ponuda visokoškolaca, ali i deficit u nekim sektorima.<sup>13</sup> Iz dostupnog materijala teško je procijeniti kako i da li se ovi podaci koriste za identifikovanje rješenja za sistematsko prevazilaženje ovog izazova; takođe nije jasno da li i na koji način se ustanove visokog obrazovanja informišu i uključuju u diskusije o nalazima.

Servis zapošljavanja po završetku studija naizgled dobro funkcioniše. Koristi elektronski sistem za uparivanje svršenih studenata sa poslodavcima, tako da je 93 % aplikanata (3452 diplomca) pronašlo posao. Imajući u vidu da je 2017. godine sa crnogorskih ustanova visokog obrazovanja diplomiralo 4541 studenata svih ciklusa, ovo je vrlo impresivna cifra. U Izveštaju o napretku iz 2017. godine navodi se da se prikupljaju podaci kako bi se vidjelo koliko ovih diplomaca je nastavilo da radi za poslodavca, ali IEP nije imao uvid u te rezultate. Prema studiji Evropske komisije, samo 55 % diplomaca navodi da su njihove kvalifikacije kompatibilne sa poslom koji obavljaju.<sup>14</sup>

### 6.3 Institucionalni nivo

Na nivou ustanova visokog obrazovanja velika pažnja je posvećena implementaciji novog modela studijskih programa i uslovu od 25% praktične nastave, kao što je prethodno opisano u poglavlju 4 (Nastava i učenje). Usljed velikog broja malih ustanova i njihovog nastavnog fokusa, diplomci tj. njihova priprema za tržište rada su glavna briga koja se odnosi na služenje društvu. Neke manje

<sup>13</sup> *Strategija razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori 2016-2020*

<sup>14</sup> Skikos, Helene (Ed.) (2016), *From University to Employment*, European Commission, str. 52, slika 14

ustanove su dobro povezane sa svojom regijom i lokalnim poslodavcima, ali malo je dokaza o sistematskom angažovanju i razmatranju tipa koji se preporučuje u izveštaju iz 2014. godine.

Cjeloživotno učenje očito nije visok prioritet za ustanove. Većina izvještaja o institucionalnoj evaluaciji iz 2018. godine ukazuje na nizak nivo aktivnosti, što ne odgovara potencijalu koji cjeloživotno učenje ima. Univerzitet Crne Gore je osnovao Centar za cjeloživotno učenje, ali ne realizuje aktivno cjeloživotno učenje jer nema akreditaciju.

Postoje dobri primjeri ustanova koje prioritet daju svojoj građanskoj i društvenoj misiji. Glavna misija Fakulteta za crnogorski jezik i književnost je promovisanje crnogorske kulture, a studenti i osoblje aktivno učestvuju u kulturnom životu u svojoj regiji. Univerzitet Mediteran pruža primjere integrisanja socijalnog i ekološkog rada u vidu eksperimentalnih prilika za učenje u okviru nastavnog plana i programa; na primjer, studenti u okviru svoje obuke se bave situacijom izbjeglica i manjinskih grupa. Univerzitet Donja Gorica studente angažuje u pružanju pomoći srednjim školama. Takvi primjeri, iako izolovani, pokazuju da crnogorske ustanove imaju potencijal da realizuju praksu koja je na nivou najbolje evropske prakse. Bilo bi korisno obuhvatiti takve aktivnosti praktičnom nastavom, kao što je navedeno u poglavlju 4 (Nastava i učenje).

Zbog ograničenih istraživačkih kapaciteta crnogorskih ustanova i prirode privatnog sektora u zemlji, nema previše inovativnih aktivnosti i istraživanja koje se baziraju na saradnji između univerziteta i industrije. Univerzitet Crne Gore ima Naučni Park, koji još uvijek nije funkcionalan, a ne postoji Kancelarija za transfer tehnologije, a kamoli strategija ili vizija uloge koju univerzitet može imati za inovacije. Međutim, novoosnovani Centar izvrsnosti u oblasti biodiverziteta je aktivan i njime koordinira nekoliko fakulteta na univerzitetu.

**Preporuke za nacionalne vlasti:**

1. Osigurati da se pitanje prikupljanja podataka o zapošljavanju diplomaca sistematski razmatra sa ustanovama visokog obrazovanja i poslodavcima
2. Priznavati društvene i građanske aktivnosti kao „praktičnu nastavu“

**Preporuke za ustanove visokog obrazovanja:**

1. Uključivati se u sistematski dijalog sa drugim interesnim stranama u skladu sa preporukom iz sektorskog izvještaja iz 2014. godine
2. Razvijati ponudu cjeloživotnog učenja
3. Dalje razvijati i priznavati društvene i građanske aktivnosti osoblja i studenata
4. Razviti viziju uloge ustanova visokog obrazovanja u oblasti inovacija

## **7. Internacionalizacija**

### **7.1 Sektorski izvještaj iz 2014. godine**

U izvještaju iz 2014. godine opisan je sistem u kojem postoji svijest o značaju internacionalizacije, ali sa svega nekoliko aktivnosti i veza izvan Balkana i veoma ograničenom strukturnom podrškom. U izvještaju su date sljedeće preporuke:

U dijalogu sa ustanovama visokog obrazovanja nacionalne vlasti treba da identifikuju načine za prevazilaženje prepreka za internacionalizaciju (npr. za mobilnost studenata i osoblja, ponudu kurseva na jezicima koji nijesu nacionalni, realizaciju zajedničkih studijskih programa), te razviju nacionalnu strategiju za internacionalizaciju u cilju podrške promovisanju Crne Gore kao destinacije za studiranje.

Ustanove treba da:

- Izrade strategiju internacionalizacije (sa jasnim kvantitativnim i geografskim ciljevima) koja bi dugoročno obuhvatila i područje van Balkana. U takvoj strategiji potrebno je razmotriti sljedeće aspekte: promovisanje mobilnosti studenata i osoblja, izradu politike vezane za upotrebu stranog jezika, ispitivanje mogućnosti koje se nude kroz programe za međunarodno finansiranje (npr. programi stipendiranja), razvoj zajedničkih programa, privlačenje gostujućih profesora sa područja van Balkana i izrada marketinškog materijala.
- Razmotre otvaranje međunarodne kancelarije ili jačanje kapaciteta postojeće kancelarije, te odrede višeg službenika (prodekana ili prorektora) da predvodi aktivnosti u ovoj oblasti.
- Ojačaju svoje prihvatne kapacitete kroz poboljšanje smještaja i pružanje savjeta studentima koji učestvuju u mobilnosti, kako domaćim studentima koji studiraju u inostranstvu, tako i inostranim koji studiraju u Crnoj Gori.

### **7.2 Reforme na nivou sistema**

Strategija visokog obrazovanja je uglavnom usmjerena na povećanje mobilnosti studenata i osoblja kroz povećanje broja bilateralnih institucionalnih sporazuma i jačanje podrške kroz nacionalne i institucionalne kancelarije. Na nivou sistema malo je strateškog razmišljanja o prioritetu koji se daje određenim geografskim područjima ili dugoročnim ciljevima za internacionalizaciju van opšteg poboljšanja kvaliteta studija.

Međutim, vlada je uvela ili planira da uvede neke osjetne promjene i inicijative: omogućila je akreditaciju studijskih programa na engleskom jeziku, što je važan korak naprijed. Takođe, planira da ojača Nacionalnu Erasmus+ kancelariju i uspostavi novu Agenciju za mobilnost i programe Evropske unije. U tom kontekstu treba razmotriti da li bi Crna Gora trebalo da napravi veliki korak u pravcu potpunog pristupanja programu Erasmus, pružajući ustanovama visokog obrazovanja mogućnost dobijanja Erasmus povelje, te uspostavljanjem Nacionalne Erasmus agencije.

Nije jasno da li ove ambicije podrazumijevaju planove za veće ulaganje u usluge i/ili povećanu finansijsku podršku za mobilnost.

### **7.3 Institucionalni nivo**

Posmatrano iz institucionalne perspektive, postignut je mali, ali nesistematičan napredak od 2014. godine.

Usluge su se naizgled poboljšale, naročito na Univerzitetu Crne Gore, koji je uspostavio značajno cjelovitiji sistem podrške za dolazeće studente. Ostale ustanove su uradile manje u tom pogledu, neke od njih zbog svoje veličine. Dešavanja nijesu dio sistematskih stremljenja, već *ad hoc* praktičnih koraka koji zapravo formiraju manje kritičnu sliku nego što je bio slučaj 2014. godine, a postoje konkretna poboljšanja u pogledu broja studenata koji učestvuju u mobilnosti.

Nastava na engleskom jeziku i dalje predstavlja problem za dolaznu mobilnost, iako je sada moguće akreditovati programe na engleskom jeziku. Za odlaznu mobilnost, protivljenje ustanova da prihvate priznavanje kredita takođe predstavlja problem jer se studentima ne priznaju kraći boravci u inostranstvu.

Što se tiče preporuke za proširenje broja partnerskih institucija iz 2014. godine, broj globalnih partnerstava se primjetno proširio, a aktivnosti se protežu od Argentine do Kine. Postoje dobri primjeri čvrstih odnosa sa pojedinačnim ustanovama u Evropi i šire, uključujući primjere realizacije zajedničkih programa, ali nijesu zapažena razmatranja o ravnoteži između kvaliteta i kvantiteta međunarodnih partnerstava, ili koja vrsta partnerstava je u skladu sa individualnim institucionalnim misijama. Ovo bi trebalo da bude predmet važne diskusije imajući u vidu da se geopolitička situacija promijenila, jer su zemlje poput Kine i Turske aktivnije u proširenju svog prisustva u visokom obrazovanju, o čemu svjedoče primjeri iz izvještaja o institucionalnoj evaluaciji. Ovakva dešavanja otvaraju mogućnosti, ali postoji rizik da će sistemi poput crnogorskog biti čisto reaktivni, bez definisanja željenih ishoda novih partnerstava.

Neke ustanove koriste Erasmus program, i ovo se generalno smatra obećavajućim instrumentom za razvoj internacionalizacije. Pridruživanje programu bi moglo dodatno poboljšati ovaj potencijal.

**Preporuke za nacionalne vlasti:**

1. Nastaviti sa razvojem podrške za međunarodnu mobilnost
2. Razmotriti pridruživanje Erasmus programu (status programske zemlje)

**Preporuke za ustanove visokog obrazovanja:**

1. Nastaviti sa pružanjem podrške za odlaznu i dolaznu mobilnost i sistematizovati istu
2. Razviti priznavanje kreditne mobilnosti
3. Uključiti se u stratešku diskusiju o razvoju međunarodnih međuinstitucionalnih partnerstava (npr. svrhe, geografski ciljevi)

## **8. Zaključak**

Vlastima i ustanovama visokog obrazovanja u Crnoj Gori mora se čestitati na započinjanju procesa reforme sistema. U poređenju sa 2014. godinom, postoje osjetne i pozitivne promjene u pravnom i finansijskom okviru, kao i na ustanovama.

Sadašnji trenutak izgleda koliko obećavajuće, toliko i nesigurno. Imajući u vidu opšte polazište da je u periodu realizacije reformi, Crna Gora bi mogla napraviti značajan napredak u oblasti visokog obrazovanja, kroz usvajanje inovativnih i dokazanih pristupa koji se primjenjuju u ostatku EHEA. Međutim, proces reforme je trenutno necjelovit i ponekad u nedovoljno radikalno. Ono što je učinjeno tokom posljednje četiri godine može se smatrati prvim, ali važnim, korakom dugog putovanja.

Bitni izazovi i dalje postoje, naročito u pogledu upravljanja ustanovama i nedovoljno razvijenih kapaciteta za donošenje i realizaciju strateških odluka. Ovo pitanje predstavlja prepreku za temeljnu reformu gotovo svih oblasti, zbog čega se mora ozbiljno shvatiti. Kao što je istaknuto u izveštaju za 2014. godinu, crnogorske ustanove moraju odstupiti od personalizovanog upravljanja i usmjeriti se na institucionalizovano donošenje odluka, te pronaći održiv sklad između centralnog i decentralizovanog upravljanja. Ako se ova dva izazova odlučno zadovolje, uz podršku kroz odgovarajući pravni okvir i dovoljni nivo finansiranja, biće lakše realizovati dalje reforme u svim identifikovanim oblastima, i bolje ih prilagoditi svrsi.

Postoji jasna volja za reformisanjem sistema i ovaj impuls se mora iskoristiti za napredovanje ka izgradnji crnogorskog sistema visokog obrazovanja u kojem će visoko obrazovanje i istraživanje stajati ravnopravno sa evropskim prilikama i praksama. Dešavanja u Crnoj Gori u posljednjih nekoliko godina ukazuju na postojanje jasne spremnosti da se ide ka ovom cilju. To će biti dug proces, ali proces je započet, a IEP želi da ovaj izvještaj i evaluacija realizovana tokom 2018. godine u potpunosti podstakne pokretanje diskusija, i pruži smjernice za naredni korak reforme.

## Dodatak 1: Program institucionalne evaluacije

### Opšti pristup

Program institucionalne evaluacije (IEP) je nezavisna služba Evropske asocijacije univerziteta (EUA) koja nudi sprovođenje evaluacija u cilju podrške ustanovama u kontinuiranom razvoju njihovog strateškog upravljanja i interne kulture kvaliteta. IEP je punopravni član Evropske asocijacije za obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) i nalazi se na listi Evropskog registra za obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju (EQAR).

Istaknute karakteristike IEP-a uključuju:

- Snažan naglasak na fazu samoevaluacije
- Evropsku i međunarodnu perspektivu
- Pristup „provjere od strane kolega“ (*peer review*)
- Podršku unapređenju

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

- Procese donošenja odluka, institucionalne strukture i efikasnost strateškog upravljanja.
- Relevantnost internih procesa vezanih za kvalitet i stepen u kojem se njihovi rezultati koriste prilikom odlučivanja i strateškog upravljanja, kao i prepoznate raskorake u okviru ovih internih mehanizama.

Četiri ključna pitanja usmjeravaju evaluaciju, a zasnovana su na pristupu „podobnost za svrhu (i podobnost svrhe)“:

- Šta ustanova nastoji da uradi?
- Kako ustanova nastoji da to postigne?
- Kako ustanova zna da je pristup odgovarajući?
- Kako se ustanova mijenja u nastojanju da se promijeni nabolje?

Evaluacije su prilagođene misiji; to znači da je svaka ustanova evaluirana u kontekstu sopstvene misije i ciljeva. Prema tome, u evaluacionim izvještajima ne vrši se poređenje niti rangiranje ustanova.

### Koraci u evaluaciji

Projekat je realizovan između septembra 2017. i oktobra 2018. godine.

Nakon registrovanja ustanova, preduzeta je serija od pet koraka u cilju realizacije evaluacija.

#### *Pripremne radionice*

U svrhu pripreme ustanova i evaluacionih timova organizovane su dvije radionice:

- Ustanovama koje su učestvovala ponuđena je individualna pripremna video-konferencija sa sekretarijatom IEP-a, u cilju upoznavanja sa *Smjernicama za ustanove*, filozofijom i metodologijom IEP-a, i kako bi se obezbijedili odgovori na pitanja u vezi sa procesom evaluacije.

- Organizovana je radionica za evaluacione timove u toku Godišnjeg seminara 2017. godine, na kojem se na početku akademske godine, okupljaju eksperti IEP-a. Ova radionica se u velikoj mjeri fokusirala na kontekst visokog obrazovanja u Crnoj Gori.

#### *Proces samoevaluacije i izvještaj*

Svaka ustanova je realizovala samoevaluacioni proces u cilju pripreme samoevaluacionog izvještaja. IEP naglašava da je sam proces samoevaluacije podjednako važan kao i izvještaj o samoevaluaciji koji iz njega proizilazi. *Smjernicama za ustanove* pruženi su savjeti o načinu odabira članova grupe za samoevaluaciju, te načinu uključivanja univerzitetske zajednice u ovaj proces: od faze prikupljanja inicijalnih podataka do dobijanja komentara na nacrt izvještaja o samoevaluaciji.

#### *Evaluacione posjete*

Šest ustanova je evaluirano 2013/2014. godine i stoga je prošlo ponovnu (*follow-up*) evaluaciju, tokom koje je IEP tim obavio jednu trodnevnu posjetu ustanovama. Tokom posjete, tim se sastao sa rukovodiocima ustanova, akademskim i administrativnim osobljem, studentima i spoljnim akterima. Posjeta je završena usmenom prezentacijom nalaza i preporuka zajednici ustanove i, u nekim slučajevima, spoljnim akterima.

Ostale ustanove su prošle kroz inicijalne evaluacije, u okviru kojih je IEP tim posjetio ustanove u dva navrata:

- Prve posjete su trajale po dva dana. Svrha prve posjete bila je da se tim upozna sa ustanovom u njenom lokalnom kontekstu i da se zatraže dodatne informacije ukoliko je to neophodno. Održani su sastanci sa rukovodiocima ustanova, akademskim i administrativnim osobljem, studentima i eksternim zainteresovanim stranama.
- Druge posjete su trajale po tri dana (osim u slučaju manjih ustanova gdje su posjete trajale dva dana). Svrha druge posjete bila je da se tim bolje upozna sa ustanovom i formuliše i potvrdi svoje nalaze. Ova posjeta završena usmenom prezentacijom nalaza i preporuka zajednici ustanove i, u nekim slučajevima, spoljnim akterima.

#### *Evaluacioni izvještaji*

Koordinatori timova izradili su nacrte evaluacionih izvještaja u konsultaciji sa svojim članovima tima. Ovi nacrti dostavljeni su ustanovama radi eventualnih ispravki činjeničnih grešaka, a finalne verzije su objavljene na internet stranici IEP-a.

#### *Postevaluaciona radionica*

U Podgorici je 19. oktobra 2018. godine organizovana postevaluaciona radionica kako bi se razmotrio ovaj sistemski izvještaj, te da bi se ustanovama koje su učestvovala i nacionalnim vlastima dala prilika da istraže na koji način da odgovore na dobijene preporuke.