

**Pilot projekat eksterne evaluacije
UNIVERZITETA U ZENICI**

IZVJEŠTAJ

**Tima eksperata Senata za evaluaciju
pri Vijeću za visoko školstvo Republike Slovenije**

November 2008

Visokoškolski zavod: UNIVERZITET U ZENICI
Rektor: prof. dr. Sabahudin Ekinović

Datum posjete:		Datum	Vrijeme
	1. dan	16. 11. 2008	17:00 – 20:00
	2. dan	17. 11. 2008	9:00 – 20:00
	3. dan	18. 11. 2008	9:00 – 19:00

Članovi tima:	Ime i prezime	Predstavnik organizacije
	1. prof. dr. Franc Čuš	Predsjednik – Univerzitet u Mariboru
	2. prof. dr. Marinka Drobnič - Košorok	Član – Univerzitet u Ljubljani
	3. prof. dr. Mirko Soković	Sekretar – Univerzitet u Ljubljani

Izveštaj predat Sekretarijatu Vijeća RS dana:

Podpis predsjednika ekspertnog tima za eksternu evaluaciju:

Sekretarijat Vijeća za visoko školstvo RS zaprimio izvještaj dana:

Izveštaj poslat Rektor u UNZE dana:

Visokoškolski zavod dodao svoje mišljenje ka izvještaju i zajedno ga Sekretarijatu dana:

Sadržaj

Predgovor	4
Sažetak izvještaja	5
0. Uvod	7
1. Strategija, organizacija i menadžment UNZE	10
2. Obrazovanje, studijske aktivnosti	13
3. Naučno-istraživački, odnosno umetnički rad	17
4. Učitelji, saradnici i naučni radnici	19
5. Upravni i stručno-tehnički radnici	21
6. Studenti	23
7. Prostori i oprema	25
8. Finansiranje	26
9. Saradnja sa društvenom okolinom	27
10. Zaključak	28

Predgovor

Senatu za evaluaciju, pri Vijeću za visoko školstvo Republike Slovenije, se obratio menadžment Univerziteta u Zenici (UNZE) i zamolio ga da izvede Pilotni projekat eksterne institucionalne evaluacije kao pripremu na eksternu evaluaciju EUA (European University Association) u 2009. godini. Ukupni cilj institucionalne evaluacije je jačanje institucije isticanjem snaga i slabosti pojedinačnih organizacionih jedinica kao i sistema visokog obrazovanja u BiH.

Izvještaj koji ovim putem predstavljamo pripremljen je na temelju Interne evaluacije stanja koju je pripremio Univerzitet u Zenici, kao i na temelju rasprava koje je ekspertni tim obavio tijekom svojih radnih posjeta s predstavnicima Univerziteta, uposlenim i studentima kao i Ministricom za obrazovanje u vladi ZE-DO kantona kao osnivača UNZE.

Izvještaj je namijenjen prije svega široj raspravi unutar UNZE, u pripremi na eksternu evaluaciju tima eksperata EUA početkom 2009. godine, ali i za raspravu sa drugim relevantnim akterima, u cilju promišljanja i planiranja daljnjeg razvoja UNZE. Ovdje iznesene ocjene i opažanja mogu se promatrati iz kritičkog, ali i iz poticajnog, te edukativnog ugla. Sam proces institucionalne evaluacije kao takav je i zamišljen kao prilika da svi koji u njemu sudjeluju kroz njega i uče.

Završetak eksterne institucionalne evaluacije bez dvojbe predstavlja značajnu referencu za UNZE na putu provedbi principa Bolonjskog procesa, unapređenju kvaliteta naučne i nastavne djelatnosti i uključivanju u Evropski akademski prostor.

Sažetak izvještaja

U smislu akademskog vođenja univerziteta

1. Senat UNZE je najviši akademski organ na UNZE. Promjene mora voditi Senat a da može to i da radi, mora biti organ povezivanja, koji zastupa integralno mnjenje univerziteta. Strateško usmjerenje univerziteta mora se započeti sa Senatom. Načini finansiranja i postupno odklanjanje nejasnoća oko statusa fakulteta, omogućavaju Senatu da preuzme pri tome vodeću ulogu.
2. Senat UNZE neka usvoji kraću i jasnije usmjerenu izjavu o misiji, za koju moraju biti zaduženi i svi dekani i njihovi fakulteti. Strateški plan se mora razvijati iz misije. Posebno značajna su slijedeća područja: elementi strateškog planiranja, kao što su sprovođenje kreditnog sistema, uloga zakona o visokom školstvu, veća suradnja sa okruženjem, razvoj međunarodnih aktivnosti. Svi pomenuti elementi moraju imati potpunu podršku Senata.
3. Ako se promeni Zakon o visokom školstvu onda se mora promjeniti i omjer članova; osnivač ne sme imati većine. U suprotnom slučaju Rektor i Glavni sekretar neće moći voditi UNZE u vrijeme potencijalno teškog perioda prilagođavanja finansiranja i razvojnih planova.
4. Za potrebe strategije razvoja UNZE mora menadžment početi sa pripremom "Projekcije nastavno-naučnog rada".

U smislu odgovornosti

1. Odbor za kvalitet je postao veoma aktivan. Za uspješno praćenje i ocjenjivanje kvaliteta potrebno je obrazovanje svih djelatnika UNZE na području metodologije samoevaluacije. Veći akcenat mora se posvetiti ocjenjivanju znanja studenata.
2. Odbor za kvalitet je direktno odgovorna Rektor. Time se lakše postižu uslovi za:
 1. Kvalitet razvoja kadra,
 2. Kvalitet infrastrukture u nauci,
 3. Kvalitet projekta.
3. Na nivou UNZE, pojedinih fakulteta i Metalurškog instituta bi morale biti usvojene izjave o održivoj istraživačkoj politici.

U smislu mogućnosti upravljanja

1. Potrebno je razviti iscrpan program za obrazovanje djelatnika na UNZE.
2. Posebno upozoravamo na opreznost pri osnivanju novih fakulteta i dislociranih centara. Dogovoriti se oko "Smjernica za osnivanje novih članica".
3. Potrebno je što više uključivati iskustva i primere "dobre prakse iz Evrope".
4. Konačno definirati budućnost MI Kemal Kapetanović.
5. Menadžment UNZE neka nastavi sa naporima za uključivanje u evropski prostor.

Prednosti:

- UNZE djeluje po principima savremenog integrisanog univerziteta.
- Studijski programi se izvode po bolonjskom principu i kreditnom sistemu studija po ECTS.
- Izražena je velika volja menadžmenta za evropsku orijentaciju UNZE.
- Studenti su uključeni u djelovanje organa UNZE.

Nedostaci:

- Nedostatak prostora zbog intenzivnog razvoja pojedinih programa (OJ).
- Nedostatak finansijskih sredstava za investicije.
- Spore promjene društvene i ekonomske situacije u kantonu i šire u BiH.

0. Uvod

Program eksterne institucionalne evaluacije je zamišljen kao pomoć univerzitetima koji žele procijeniti prednosti i slabe strane svoje politike, strategije i menadžmenta kvaliteta. Eksterna evaluacija koju sprovodi međunarodni ekspertni tim, sastavljen od iskusnih univerzitetskih profesora, stavlja težište na procjeni institucije u cjelini, uzimajući u obzir viziju, misiju, ciljeve i potrebe univerziteta, kao i karakteristične faktore relevantne u lokalnom (kantonalnom) okruženju.

Dinamični model evaluacije ima cilj da pomogne univerzitetu da preispita vlastite ciljeve, kratkoročne i dugoročne, da bi se bolje razumjelo na koji način unutrašnji i spoljni faktori utiču i/ili ograničavaju razvoj, a sadrži i određene preporuke u pravcu daljeg razvoja institucije. Eksterna evaluacije se u svojoj biti bavi menadžmentom nastave, učenja i naučno-istraživačkog rada kao temeljnim aspektima kvaliteta univerziteta. Ovakav proces procjene na konzultativan način pruža podršku razvoju kvaliteta kao centralne vrijednosti koja određuje pravac strateškog razvoja institucije i menadžmenta a ujedno potiče i autonomiju univerziteta i njegovu odgovornost.

Sudjelovanje Univerziteta u Zenici (UNZE)

U Bosni i Hercegovini su zadnjih par godina, kroz različite Tempus projekte, intenzivirane različite aktivnosti na području internih i eksternih procedura osiguranja kvaliteta na univerzitetima. U tom kontekstu je Univerzitet u Zenici tražio pomoć u objedinjavanju svih tih aktivnosti i uključivanju u evropski prostor razvoja visokog obrazovanja.

Menadžment UNZE se u aprilu 2008. godine obratio Senatu za evaluaciju pri Vijeću za visoko školstvo Republike Slovenije, sa molbom da izvede Pilotni projekat eksterne institucionalne evaluacije kao pripremu na eksternu evaluaciju EUA (European University Association) u 2009. godini. Takva ocjena stanja bi bila primerena za pripreme na eksternu evaluaciju ekspertnog tima EUA, a ujedno bi poslužila i kao instrument menadžmentu institucije za pripremu na promjene.

Ekspertni tim koji je imenovao Senat za evaluaciju, pri Vijeću za visoko školstvo Republike Slovenije (SVŠ RS), za evaluaciju UNZE činili su:

- Predsjednik
Prof. dr. Franci Čuš, nekadašnji Glavni sekretar i Prorektor Univerziteta u Mariboru, Predsjednik Senata za evaluaciju pri VŠ RS.
- Član
Prof. dr. Marinka Drobnič-Košorok, predsjednica Komisije za kvalitet na Univerzitetu u Ljubljani, članica Senata za evaluaciju pri VŠ RS.
- Član (sekretar)
Prof. dr. Mirko Soković, predsjednik Komisije za kvalitet na Fakulteti za strojništvo, Univerziteta u Ljubljani, član grupe eksperata pri Senatu za evaluacije VŠ RS.

Proces institucionalne evaluacije

Proces institucionalne evaluacije počinje izradom izvještaja o internoj evaluaciji stanja na UNZE (samoevaluacija). Dokument pripremi Odbor za kvalitet prema Smjernicama EUA programa ili drugim smjernicama koje uključuju sve elemente relevantne za to da bi univerzitet ispunjavao svoju funkciju i ciljeve. Prikupljeni moraju biti podaci o radu, pojedinim ciljevima, ograničenjima, jakim stranama, slabostima i prilikama (SWOT analiza).

Svu potrebnu dokumentaciju, koju je zahtevao ekspertni tim, UNZE je dostavila u Ljubljani. Ekspertni tim je detaljno proučio posredovano gradivo i zamolio za pripremu dodatnih kraćih izvještaja i materijala. Tu bi posebno istakli temeljito pripremljene i izpunjene formulare i tabele *"Review Questionnaire for Higher Education Institutions – Preparation for External Evaluation"* (SVŠ RS). Odbor za kvalitet je pripremio i *"Pregled realizovanih QA aktivnosti na UNZE v 2007. godini"*, a predloženi su bili i zapisnici menadžera za kvalitet UNZE. Senat UNZE je predložio *"Izveštaj i analizu rezultata provedene ankete sa strane studenata za šk. godinu 2005/06"*. Pojedini fakulteti UNZE, njihovi uposleni i studenti su poduprli evaluaciju kroz pripremu i svojom aktivnom suradnjom. Na temelju dogovora i pripreme na evaluaciju UNZE ekspertni tim je predložio plan posjete, koji je bio realizovan u periodu od 16. do 19. novembra 2008. godine.

Članovi ekspertnog tima su u drugoj fazi imali pripremne razgovore na UNZE 16. 11. 2008. godine. Potvrđen je plan rada i satnica pojedinih, planom predviđenih razgovora u trećoj fazi evaluacijskog postupka, koja se odvijala 17. i 18. novembra 2008. godine.

U toku pripremnih razgovora i tokom glavne posjete ekspertni tim se susreo sa Rektorom, Prorektorima, Generalnim sekretarom, članovima Senata, Odborom za kvalitet, Dekanima fakulteta, bibliotekarima, članovima akademskog osoblja i studentima posjećenih fakulteta, predstavnicima Unije studenata, stručnim službama rektorata, predstavnicima stručno-tehničkih radnika kao i Ministricom u vladi ZE-DO kantona.

Ekspertna grupa je pored rektorata posjetila i slijedeće OJ UNZE:

- Mašinski fakultet,
- Pedagoški fakultet,
- Fakultet za zdravstvo,
- MI Kemal Kapetanović i
- Studentski centar.

Posjet je završio javnom prezentacijom usmjerenog izvještaja predsjednika ekspertnog tima prof. dr. Franci Čuša, u nazočnosti Rektora i njegovih saradnika, u velikoj sali Rektorata u utorak 18. novembra 2008. godine u 18:00 sati.

Pisni izvještaj je bio izrađen na osnovu predložene dokumentacije, posjete pojedinih OJ UNZE i razgovora sa različitim grupama uposlenih i studenata na UNZE. Izvještaj je pripremljen samo za odgovorna lica na UNZE i samo ona slobodno odlučuju kako će taj izvještaj upotrijebiti. Predloženi izvještaj se odnosi na institucionalnu evaluaciju UNZE, u okviru koje je ekspertni tim evaluirao strategiju, organizaciju i menadžment visokoškolske institucije, pedagošku djelatnost, naučno-istraživačku djelatnost i ne sadrži programske evaluacije pojedinih studijskih programa.

Osnovna namjena posjete ekspertnog tima je bila temeljito proučiti organizaciju univerziteta i njegove mehanizme za osiguranje kvaliteta. Zato u ovom izvještaju želimo posebno naglasiti trenutne prednosti i slabosti na tim područjima i izraziti određene preporuke koje menadžment može upotrijebiti pri daljem razvoju UNZE. Nadamo se, da ćemo na taj način doprineti i razvoju kulture kvaliteta UNZE.

Posjetom UNZE i njenih OJ želi se širiti primjere dobre prakse, potvrditi zajedničke koncepte strateškog mišljenja na univerzitetu i nadopuniti zajedničke referencije o kvalitetu, koje će pomoći OJ UNZE da preusmjere svoj strateški razvoj u skladu sa kulturom kvaliteta visokog školstva u Evropi.

Priznanja

Ekspertni tim želi izraziti svoju zahvalnost Univerzitetu u Zenici, Rektoru prof. dr. Sabahudinu Ekinoviću, ali i mnogim djelatnicima i studentima na njihovom toplom prijemu i brojnim otvorenim, korisnim i konstruktivnim razgovorima u periodu pripreme i glavne posjete. Složenost funkcioniranja Univerziteta u njegovom okruženju ne može se u potpunosti razumjeti i upiti kroz kratke posjete, ali se nadamo da je naš ekspertni tim ipak uspio sagledati bar dio prave slike stvarnosti visokog obrazovanja na UNZE, kao i energiju koja pokreće Univerzitet.

Ekspertni tim želi posebno da se zahvali Prorektor za međunarodnu suradnju, prof. dr. Darku Petkoviću, za njegovu ulogu koordinatora koju je odlično obavio, uspješno organizirao naše posjete i odgovorio svim našim zahtjevima i potraživanjima.

1. Strategija, organizacija i menadžment UNZE

Osnivač UNZE je ZE-DO kanton što je skladno sa Daytonskim sporazumom. UNZE je javna visokoškolska ustanova u državnoj svojini i ima svojstvo pravnog lica (Pravila UNZE, član 2). UNZE djeluje preko organizacionih jedinica - OJ (Pravila UNZE, član 7). UNZE ima 8 OJ, od toga su 6 fakulteti: Fakultet za metalurgiju i materijale, Mašinski fakultet, Pedagoški fakultet, Ekonomski fakultet, Pravni fakultet i Zdravstveni fakultet, Metalurški institut "Kemal Kapetanović" te Studentski centar. Islamski pedagoški fakultet ima status pridruženog člana UNZE.

U ZE-DO kantonu živi oko 400 000 stanovnika od kojih na UNZE studira samo oko 2,5 % mladih.

Misija UNZE je zvanično zapisana u Pravilima UNZE (član 16). UNZE ima napisan dokument "Plan institucionalnog razvoja UNZE, iz 2006. godine", koji sadrži izjave o "Misiji univerziteta" i "Viziji razvoja UNZE". Dokument temelji na aksiomu "*razvoja novog integrisanog univerziteta*". Misija, vizija i deklaracija o kvalitetu su zapisani i u Poslovniku o kvalitetu UNZE. Međutim taj dokument za sada još nije zvanično u upotrebi (nije bio zvanično potvrđen); upotrebljava se kao preporuka. Iako je izjava o misiji zapisana u dokumentima ekspertni tim je, na temelju razgovora sa različitim grupama uposlenika UNZE, stekao dojam da je većina djelatnika još ne prepoznaje kao bitan element razvoja univerziteta. Zato je najvažnija zadaća menadžmenta da razvije konsenzualno mišljenje o misiji i viziji UNZE i na temelju toga planira određena strateška rješenja.

Autonomija univerziteta (Pravila UNZE, član 3) je jasno naglašena samo jedanput u Internoj evaluaciji stanja; podvučeno je da je autonomiju u BiH teško postići. Iznenaduje činjenica da neki odgovorni ne poznaju dovoljno dobro uslove za uspješno djelovanje UNZE iako po drugoj strani žele savremeni evropsko primjerljivi univerzitet. Mogućnosti za promjene su veoma ograničene zbog trenutne situacije oko donošenja novog Zakona o visokom školstvu. Zbog djelovanja principa integrisanog univerziteta dolazi na nivou fakulteta do izražene napetosti unutar UNZE kada je govora o interpretaciji autonomije fakulteta i drugih članica. Neka iskustva drugih institucija ukazuju na to da u tom procesu glavnu ulogu mora odigrati jak i stabilan menadžment UNZE.

Veoma dobro je organiziran "Sistem upravljanja kvalitetom". Projektni pristup kroz projekat "Razvoj i implementacija sistema kvaliteta na UNZE" je bilo odlično rješenje. Po iskustvima iz Evropske unije uvođenje sistema kvaliteta po principu korak po korak, kao što je to primjer na UNZE, se pokazalo kao veoma uspješno. Odbor za kvalitet sačinjavaju: Rektor, Prorektori, Generalni sekretar, rukovodilac fin. poslova, menadžer za kvalitet UNZE, menadžeri za kvalitet OJ i tri predstavnika studenata.

Svi glavni procesi na UNZE su definirani i zapisani u Poslovniku o kvalitetu UNZE (2007); trenutno se sprovodi 9 procedura. Iz razgovora na pojedinim OJ smo saznali da bi bilo potrebno neke procedure pojednostaviti i međusobno uskladiti zbog efikasnijeg prikupljanja podataka. Pri tome im jako nedostaje informatička podrška.

UNZE ima precizno definirane pristojnosti, ovlaštenja i odgovornosti uposlenika. Menadžment UNZE uključuje studente u rad organa UNZE. Njihova suradnja je na partnerskom nivou što je ekspertni tim osjetio iz pojedinih odvojenih i/ili zajedničkih razgovora.

Menadžment priznaje da UNZE za izvođenje nekih programa nedostaje adekvatno osposobljen vlastiti kadar, zato su u trenutnoj situaciji prisiljeni u angažovanje gostujućih profesora – u tom smislu poduzimaju određene aktivnosti da bi u srednjeročnom periodu uspostavili omjer u korist

stalno zaposlenih učitelja i saradnika. Pri tome kao i kod nekih drugih razvojnih projekata su ograničeni postojećim načinom finansiranja preko trezora, što onemogućava određene fleksibilnije organizacione promjene. UNZE nema obezbijedenih (vlastitih) sredstava koja bi omogućila postići planirane ciljeve, zapisane u nacrtu strategije razvoja.

Ekspertni tim je ustanovio da je menadžment od samog početka djelovanja UNZE (sept. 2004) do danas uspio implementirati potrebne aktivnosti za normalno djelovanje univerziteta. Te aktivnosti se odnose na pripremu studijskih programa, naučno-istraživačkog rada, adekvatnih kadrovskih resursa i investicija. Decembra 2007 je bila izvedena potpuna integracija UNZE. Integrirane su bile katedre i sve akademske aktivnosti, izvedena je bila centralizacija nekih funkcija kao na primjer ekonomsko-komercijalna funkcija; time je okončana prva faza razvoja UNZE za period 2005-2010.

U UNZE je integrisan i Matalurški institut "Kemal Kapetanović". Iz razgovora sa rukovodstvom instituta ekspertni tim je primjetio pasivnu ulogu instituta što je posledica činjenice da nema izrađen strateški dokument razvoja koji bi bio u sinergiji sa nacrtom razvoja UNZE.

Veoma pozitivnu razvojnu viziju je predstavilo rukovodstvo OJ Studentski centar. Njihov cilj je povećanje kvaliteta usluga studentima. Uz veliki napor uspjeli su prenoviti centar zbog čega su studenti veoma zadovoljni.

Uspješno se izvodi promocija djelatnosti UNZE i njenih OJ. Informiranost potencijalnih i već upisanih studenata osigurava se preko različitih medija i adekvatnih službi.

1.1 Prednosti

- UNZE ima zapisanu misiju, viziju i deklaraciju o kvalitetu.
- UNZE ima Plan institucionalnog razvoja.
- Priprema se nova redefinisana strategija UNZE jer su se od njenog nastanka neke okolnosti potpuno promjenile.
- UNZE uspostavlja sistem kvaliteta. Svi glavni procesi su prepoznati u Poslovniku o kvalitetu UNZE (trenutno se sprovodi 9 procedura).
- UNZE ima jasno definisane pristojnosti, ovlaštenja i odgovornosti zaposlenika.
- Predstavnicima studenata su uključeni u sve organe upravljanja.

1.2 Nedostaci

- Strategija nije u dovoljnoj mjeri prepoznata od strane zaposlenika i studenata.
- Postojeći način finansiranja nije adekvatan.
- Za izvođenje određenih studijskih programa nedostaje adekvatno osposobljen vlastiti kadar.
- MI "Kemal Kapetanović" nema strateški dokument razvoja.
- Pojedini instituti unutar UNZE konkurišu međusobno – nema sinergije.

1.3 Preporuke

- Menadžment UNZE mora iznaći način kako jasnije obrazložiti i približiti djelatnicima i studentima strategiju razvoja UNZE u srednjeročnom periodu.

- Menadžment mora uložiti maksimalni napor za iznalaženje mogućnosti za sistemsku izmjenu postojećeg načina finansiranja.
- Naći adekvatna srednjeročna rješenja za razvoj i zapošljavanje vlastitog kadra na deficitarnim studijskim programima nekim OJ.
- Menadžment UNZE i menadžment OJ MI "Kemal Kapetanović" moraju, u dogovoru, iznaći rješenje statusa za institut iz koga će proizaći strateški dokument razvoja instituta za budući period.
- Menadžment UNZE mora spriječiti da pojedini manji instituti unutar OJ i MI KK konkurišu međusobno, trošeći nekorisno svoj potencijal – djelovati u smislu postizanja sinergije na području naučno-stručnog rada.

2. Obrazovanje, studijske aktivnosti

Na UNZE se trenutno izvode studije po starom programu na sva tri nivoa: dodiplomskom, magistarskom i doktorskom. U skladu sa bolonjskom deklaracijom (Pravila UNZE, član 52) predviđena je organizacija i izvođenje studija na sva tri nivoa po načelu 3+2+2 a na nekim OJ i 4+1+1. Svi fakulteti (OJ) već izvode bolonjske programe prvog stupnja za koje je karakteristično da su usko povezani sa praksom, posebno sa industrijom u ZE-DO kantonu pa i šire u BiH. Studijski programi na svim usmjerenjima su bili pripremljeni tako da su bili uspoređivani sa tri ekvivalentna studijska programa poznatih evropskih univerziteta.

UNZE je sudjelovao u međunarodnim projektima (Tempus) za uvođenje kreditnog sistema studija po ECTS na univerzitetima u BiH. To je pomoglo UNZE da uvede kreditni sistem studija u skladu sa ECTS-sistemom, mada ekspertni tim smatra da je bio isti (u toj fazi) zasnovan možda previše administrativno. Redovne periodične revizije ECTS u buduću i formalizacija postupaka za njihovo priznavanje pokazaće pravu sliku vrijednosti ECTS sistema. UNZE je imenovao i koordinatorka za ECTS kreditni sistem na nivou univerziteta što treba da omogući studentima bolju informiranost i pruži pomoć pri organizaciji mobilnosti na univerzitetu u regiji pa i šire po Evropi. Trenutno su prisutne određene sistemske prepreke (pitanje finansiranja, vize i druge dozvole) koje sada sprečavaju studente, profesore i saradnike da u većoj mjeri koriste institut mobilnosti u države EU. Velik problem kod implementacije ECTS sistema je nedostatak informatičke podrške koja bi adekvatnim softverom povezala sve fakultete i Rektorat.

Na nacionalnom nivou su djelatnici UNZE sudjelovali u pripremi predloga okvira profesionalnih kvalifikacija visokog obrazovanja u BiH kao saradnici na projektu "Jačanje visokog obrazovanja u BiH, projekat Vijeća Evrope". Izradili su predlog priručnika "Dodatak diplomi BiH" na bhs i engleskom jeziku.

U planu imaju i pripremu projekta "Life-long learning - cjeloživotno učenje".

Redovno se sprovode studentske ankete. Pri tome je često upitna relevantnost reprezentativnog uzorka. Za veću vjerodostojnost anketnih rezultata potrebno je razmisliti o efikasnijem načinu anketiranja i bržem posredovanju povratne informacije anketiranoj populaciji. Rezultati anketa se razmatraju na organima UNZE, međutim studenti su izjavili da im nije poznato da bi menadžment preduzeo korektivne mjere za one profesore i saradnike koji su bili slabo ocjenjeni u anketama.

Pri izvođenju nekih programa sudjeluje previše gostujućih profesora kojima se prilagođavaju rasporedi predavanja (previše sati u jednom danu, predavanja petkom i subotom) što neprimereno opterećuje studente. Postavlja se i pitanje da li se planirani obseg predavanja stvarno izvede u cjelini. Na nekim fakultetima je potrebno proveriti broj predmeta po jednom profesoru i/ili saradniku. Prekomeran broj predmeta (6 i više) ne doprinosi poboljšanju kvaliteta pedagoškog procesa. Stav studenata je što viši nivo kvaliteta predavanja i vježbi, jer samo veći kvalitet može bitno uticati na njihovu motivaciju a time i uspješnost kod pojedinih predmeta.

UNZE nema razrađena mjerila za dodeljivanje naučnih i strukovnih naziva koji bi bili primjerljivi sa evropskim standardima.

Studenti tehničkih usmjerenja su ispostavili zaposljivost diplomanata. Za tehničke profile ta za sada nije problematična; veliki problem predstavlja zaposljivost za druge, ne tehničke profile što je posledica neusklađenosti upisa na pojedine fakultete sa potrebama šire društvene sredine.

Diplomanti Zdravstvenog fakulteta za sada nemaju sistemski uređene zakonske podloge na nivou BiH za sistematizaciju odgovarajućih radnih mjesta.

▪ **OJ Mašinski fakultet (MF)**

MF ima 8 matičnih katedri koje su dale godišnji izveštaj i SWOT analizu za 2007 godinu, i 14 katedri integrisanih sa drugih fakulteta. MF je dobio 2003 godine certifikat TUV za Sistem osiguranja kvaliteta (QMS).

U akademskoj godini 2007/08 se izvode dva koncepta studija: 4+1+3 kao i 3+2+3. Proces studija se organizira kroz četiri odsjeka. Trogodišnji stari proces studija polaznici treba da okončaju do 2010 godine. Od 2006/07 godine se organizira postdiplomski studij na dva odsjeka.

U stalnom radnom odnosu na MF je 32 zaposlenih: 4 red. prof., 4 van. prof., 6 doc., 18 asist. Zaposlenih po ugovoru o djelu ima 18: 4 red. prof., 2 van. prof., 4 doc., 8 asist.

U nastavnom procesu na prvoj godini redovnih studija angažirani su studenti i nastavnici mentori, odnosno tutori grupe studenata.

U oblasti naučno-istraživačkog rada (NIR) djelatnici MF imaju reference na tri područja:

- naučni i stručni radovi u časopisima - 3,
- projekti, studije, elaborati i ekspertize - 36,
- knjige, udžbenici i monografije - 7.

MF je organizovao dvije međunarodne konferencije, kao i više okruglih stolova i seminara.

Postoji veoma dobra suradnja sa privrednim subjektima na području regije. Urađen je bio veći broj projekata, studija, elaborata i ekspertiza.

MF ima Program rada za 2008. godinu i plan dodatnog obrazovanja zaposlenih za 2008. godinu (izrada disertacije ili mag. rada). MF prati, analizira i unapređuje nastavni proces. Organizovane su bile i javne manifestacije u cilju afirmacije MF, izrađene i sprovedene su mjere štednje.

Iz priložene liste naslova diplomskih radova (VII. i VI. stepen studija) se vidi, da su sadržaji diplomskih radova povezani sa praksom i da mentori poznaju tehnološke probleme u poduzećima iz okruženja. I naslovi magistarskih radova su takođe povezani sa naučno-stručnim problemima iz prakse.

Biblioteka MF nema informatičku podršku, potreban joj je novi knjižni fond i veći broj kvalitetnih strukovnih časopisa za postizanje zacrtanih ciljeva.

Ekspertnom timu je bila omogućena posjeta nekih laboratorija. Pri tome je upoznat sa problemima vezanim za postojeću opremu za laboratorijske vježbe, njenom tehničkom osavremenjavanju, održavanju kao i primerenosti standardima bezbjednosti pri radu, njihovi dostupnosti itd.

▪ **OJ Pedagoški fakultet (PF)**

PF organizuje nastavu na šest odsjeka. Primjena ECTS sistema nije u potpunosti prihvaćena tako da se u njenoj praktičnoj primjeni još uvijek primjeti nesklad i neprincipijelnost. Jedan od problema je vezan i za praćenje rezultata studenata za šta služba fakulteta još uvijek nije spremna ni kadrovski niti u tehničkom smislu.

Osnovna prijetnja razvoju PF je pokretanje novih i atraktivnih odsjeka na drugim univerzitetima u BiH. Najizraženije slabosti PF su nedostatak prostora i nedostatak kadrova. To je izraženo na odsjecima engleskog/njemačkog jezika i književnosti, pa se nastava organizuje i izvodi uz pomoć spoljnih saradnika.

Fakultetu su potrebni mladi stručni kadrovi. PF je dobio dva nova doktora nauka, očekuje još više ove godine. PF je dao mogućnost nastavnicima da učestvuju na domaćim i međunarodnim naučnim i stručnim skupovima.

U stalnom radnom odnosu na PF je 28 zaposlenih: 1 red. prof., 4 van. prof., 9 doc., 6 asist. Zaposlenih po ugovoru o djelu je 47: 9 red. prof., 4 van. prof., 13 doc., 21 asist. Ekspertni tim nije dobio projekciju kadrova i plan razvoja PF.

PF nema adekvatnu opremu za modernizaciju nastavnog procesa. Nedostatak računarske opreme ne daje mogućnosti da se unaprijedi kvalitet nastave u oblasti informatike.

Osjetan je i nedostatak komunikacije između katedri, odsjeka i menadžmenta PF, što je bilo evidentno iz razgovora. U poslovnom smislu nedostatak komunikacije izaziva dupliranje poslova, kao i da neki poslovi nisu završeni na kvalitetan način.

Uspostavljena je kvalitetna saradnja sa osnovnim i srednjim školama u kantonu, gde studenti neposredno izvode svoju pedagošku i metodičku praksu.

PF ima Program rada za 2008. godinu. Detaljan prikaz ključnih indikatora PF daje broj diplomanta u 2007 godini: ukupno 91 diplomant, 1 magistrant, 2 doktoranda.

Broj objavljenih radova na konferencijama je 13 a radova objavljenih u časopisima 31.

Objavljena je 1 knjiga.

Realizovani projekti ili projekti u toku realizacije ukupno 5.

Organizacija konferencija, seminara i javnih predavanja ukupno 3.

Iz danih indikatora nije moguće ocjeniti nivo kvaliteta NIR-a.

▪ **OJ Zdravstveni fakultet (ZF)**

ZF je baziran i vezan za Kantonalnu bolnicu Zenica i ima ukupno 374 stedenata. Studij se odvija na I., II. i III. godini sa implementiranim ECTS sistemom.

Sistem studiranja od 3+1 treba preinačiti u studij 3+2. Detaljno upoznati studente sa ECTS sistemom i Sistemom kvaliteta na UNZE.

Zbog nedostatka prostora za izvođenje nastave prilagodili su za rad i čitaonicu za studente. Nedostatak kabineta i mali prostor za službe dekanata. Izrađen je idejni projekat za gradnju nove zgrade fakulteta.

ZF mora definirati vlastite potrebe po infrastrukturi, obezbijediti ih, održavati i biti sposoban prosuditi o njihovoj primerenosti za postizanje konkretno zadanih ciljeva.

Osjetan nedostatak asistenata i demonstratora za pojedine predmete.

U stalnom radnom odnosu na PF je 28 zaposlenih: 0 red. prof., 1 van. prof., 3 doc., 0 asist. Zaposlenih po ugovoru o djelu je 79: 6 red. prof., 5 van. prof., 13 doc., 55 asist.

Zainteresirati studente i mlade saradnike i razvijati istraživački rad, provjeriti i poboljšati kvalitet na Fakultetu. Ostvariti stručni kontakt predavač-student.

ZF nema usaglašene programe i razvijene kontakte sa sličnim fakultetima odnosno visokim školama u BiH, susednim državama i šire EU.

Studenti nisu aktivni u radu organa ZF i nedovoljno saraduju sa Unijom studenata.

2.1 Prednosti

- Programi studija se izvode po Bolonjskom principu.
- Programi su oblikovani na osnovu uspoređivanja sa tri ekvivalentna studijska programa poznatih evropskih univerziteta.
- Uveden je ECTS kreditni sistem.
- Matičnost katedri je adekvatno oprijedljena.
- UNZE nema dislociranih odjeljenja i centara.
- UNZE redovno sprovodi ankete. Rezultati anketa se analiziraju na organima UNZE.
- Zaposljivost diplomanata tehničkih fakulteta nije problematična.

2.2 Nedostaci

- U izvođenje nekih programa je uključenih previše gostujućih profesora. Zbog toga prevelik broj sati u jednom danu (predavanja uglavnom petkom i subotom).
- Pojedini profesori/saradnici učestvuju na 6 i više predmeta.
- Nema podataka o periodičnom praćenju i reviziji ECTS-sistema.
- Anketna pitanja u nekim segmentima nisu adekvatna.
- Osjetna pasivnost studenata. Nezainteresiranost za predavanja i vježbe kod pojedinih predmeta.
- Diplomanti ZF nemaju zakonske osnove za sistematizaciju adekvatnih radnih mjesta.

2.3 Preporuke

- Predložimo periodično sprovođenje anketa za bruoše i diplomante.
- Smanjiti broj gostujućih profesora na deficitarnim programima i organizovati studijski proces sa ravnomernim dnevnim opterećenjem studenata.
- Revidirati (smanjiti) broj predmeta na učitelja/saradnika što će pozitivno uticati na porast kvaliteta pedagoškog procesa.
- Periodično pratiti djelovanje ECTS sistema. Kroz "anketu za proveru opterećenja studenta" pridobiti podatke o stvarnom opterećenju studenta svake školske godine do diplomiranja.
- Ažurirati (osavremeniti) anketna pitanja.
- Studente motivirati za aktivnije sudjelovanje na predavanjima i vježbama.
- UNZE mora preduzeti aktivnosti za sistemsko rješenje (na nivou BiH) statusa i sistematizacije radnih mjesta diplomanata ZF.

3. Naučno-istraživački, odnosno umetnički rad

Na temelju izjave o misiji, kao i iz izvještaja o internoj evaluaciji stanja te razgovora ekspertnog tima prilikom posjete nekih fakulteta, slijedi da je UNZE naučno-istraživačka i obrazovna institucija. U vrijeme kada su sredstva za naučno-istraživačku djelatnost ograničena i nedostatna potrebno je posebno pohvaliti istraživačke aktivnosti pojedinaca i grupa na pojedinim članicama (OJ) UNZE.

Ekspertni tim je primjetio da tehnički fakulteti i Metalurški institut nemaju skladne izjave o naučno-istraživačkoj politici. Iz tog razloga nije moguće zaključiti da li će prioritet imati osnovna, aplikativna ili interdisciplinarna istraživačka djelatnost. Takođe nije jasno oprijedljen način optimalne upotrebe postojeće istraživačke opreme između pojedinih istraživačkih grupa unutar UNZE i ostalih institucija (istraživačkih kapaciteta) van UNZE.

UNZE nema definirane procedure za obrazovanje kadrova za mentore studentima doktorskih studija kao i za praćenje napredovanja studenata doktoranata. Dobija se utisak da neki mentori još ne poznaju novi način finansiranja studenata na doktorskim studijama. U prošlosti je vrijeme provedeno na izradi doktorata trajalo približno deset godina, međutim u novim uslovima studenti dobiju sredstva samo za tri godine.

Rezultati istraživanja magistranata i doktoranata su sabrani u magistarskim radovima i doktorskim disertacijama. Pohvalno je da je veliki broj tih odrađen van UNZE, na univerzitetima u BiH, u Evropi pa i šire po svijetu.

Pri pregledu objavljenih radova istraživača UNZE ekspertni tim zaključuje da UNZE nema jasno definirana pravila za klasifikaciju i vrijednovanje publikacija koja bi bila međunarodno primjerljiva. Fakulteti u svojim izvještajima upotrebljavaju samo podelu na: "publikovani radovi na konferenciji i radovi publikovani u naučno-stručnoj periodici, ukupno". Pri tome nije data preciznija definicija vrste radova. Zbog pomenutih razloga UNZE takođe nema uspostavljen sistem ujednačenih, objektivnih i relevantnih kriterijuma za izbore u više nastavne i naučne nazive (za napredovanje na području nastavne i naučno-istraživačke djelatnosti) koji bi bili i međunarodno primjerljivi.

Zastarjela istraživačka oprema i veoma skromna sredstva, dostupna na konkursima za NIR, smanjuju motivaciju pojedinih profesora za konkuriranje za nove projekte. Nedovoljno je uključivanje istraživačkog rada u nastavnu djelatnost mada privreda takav način obrazovanja studenata želi i očekuje.

Mladi istraživači za potrebe svojih istraživanja često sami kupuju stručnu literaturu ili finansiraju troškove putovanja na konferencije i inostrane univerzitete. Postoji velika opasnost "odliva mozgova".

Iako postoji suradnja između istraživača UNZE i drugih istraživača iz industrije ZE-DO kantona i šire čini se da ta nije dovoljno organizirana i da je obzirom na sadašnje potrebe industrije nedovoljna. Neki istraživači su uključeni u prestrukturiranje poduzeća u kantonu a poneki pomažu novim investitorima svojim znanjem i ekspertizama.

Rezultate istraživačke djelatnosti neke OJ predstavljaju javnosti kroz organizaciju seminara, međunarodnih konferencija, kongresa i slično. U tome prednjači Mašinski fakultet. Nažalost, još uvek neke OJ UNZE u tome ne učestvuju.

- **OJ Metalurški institut "Kemal Kapetanović" (MI KK)**

MI KK se finansira 50 % iz budžetskih sredstava ZE-DO kantona. Drugih 50 % ostvaruje na tržištu kroz aplikativne projekte i određene usluge (mjerenja, testiranja, ekspertize i sl.) što mu osigurava stabilno djelovanje.

MI KK ima bogatu istoriju i tradiciju. Međutim, sve gospodarske i društvene promjene koje su se i još uvijek se događaju u BiH zahtjevaju promjene i na MI KK. Ekspertni tim je ustanovio da postojeća šema organizacije ne odgovara sadašnjem statusu MI KK. Unutar organizacione strukture nema jasno definiranih odgovornosti za vođenje svih identificiranih procesa kao i mehanizma za proveru preuzimanja odgovornosti. Pored toga ne postoji usklađen Strateški dokument razvoja MI KK.

Po pregledu projekata može se zaključiti da MI KK u glavnom izvodi aplikativne projekte i da nema temeljnih projekata. Isto tako je evidentno da ne sudjeluje u međunarodnim, evropskim projektima čime bi kompenzirao nedostatak materijalnih sredstava u BiH za takva ulaganja.

Iz rasprave sa menadžmentom i djelatnicima MI KK pokazalo se da postoje potencijali za promjene ukoliko bi se postigla sinergija unutar instituta i sinergija sa UNZE. Radi se o velikom broju uposlenih, oko 110, pri čemu je samo 1 doktor nauka i 8 magistara.

3.1 Prednosti

- MI KK ostvaruje 50 % svog prihoda na tržištu kroz stručne projekte i različite usluge (ispitivanja, ateste, mjerenja, ekspertize).
- Raspolaze sa obimnom infrastrukturom za istraživački i stručni rad.

3.2 Nedostaci

- Nema temeljnih (fundamentalnih) istraživanja na UNZE i njenim OJ.
- Nedostatak vlastitih sredstava za istraživačku opremu i infrastrukturu.
- Većina profesora ne kandidira za istraživačke projekte.
- Nedostatak sredstava za istraživanja. Doktorandi i magistranti za svoj naučno-istraživački rad sami kupuju stručnu literaturu.
- Nedovoljno uključivanje rezultata naučno-istraživačkog rada u nastavnu djelatnost.

2.3 Preporuke

- Ako MI KK želi obstati pod tim imenom, potrebno je definirati njegovu misiju i viziju te proveriti kakve uslove mora ispuniti za status "Instituta".
- MI KK mora definirati konkretne ciljeve koji će biti u skladu sa opštim ciljevima UNZE, mjerljivi, realistički i koje je moguće postići u određenom vremenskom periodu.
- Za suvremena istraživanja potrebno je nabaviti modernu opremu i kandidirati za međunarodna sredstva za obnovu opreme. Zato moraju istraživači imati adekvatan broj radova objavljenih u međunarodnim recenziranim znanstvenim časopisima.
- Na temelju na novo postavljanih ciljeva, novog strateškog dokumenta razvoja i adekvatne kadrovske projekcije vidimo velike razvojne mogućnosti za MI KK.

4. Učitelji, saradnici i naučni radnici

Postupci izbora, imenovanja i napredovanja pedagoških radnika oprijedljeni su u Zakonu o visokom školstvu i sprovode se na osnovu javnih natječaja. Kod izbora u zvanje i napredovanja ocjenjuje se kako pedagoški tako i naučno-istraživački i stručni rad. Uslovi za izbor i napredovanja oprijedljeni su samo u zakonu. Univerzitet ima mogućnosti da sam propiše kriterijume za napredovanje koji će biti međunarodno primjerljiviji.

Ekspertnom timu nisu bila predložena vlastita mjerila (kriterijumi za habilitaciju) u kojima bi bili detaljno definirani evropsko primjerljivi kriterijumi i postupci za izbor i napredovanje u pedagoška zvanja.

Kvalitet upravljanja ne znači samo održavanje i podizanje akademskih standarda studijskih programa i istraživanja već mora sadržavati sve aspekte življenja univerziteta. Jedan od tih aspekata je i politika kadrova koja mora uključivati tako pedagoški kao i nepedagoški kadar.

Obzirom na ograničena sredstva su uslovi za cjeloživotno učenje srazmerno slabi. Ne pripremaju se adekvatni osobni planovi, djelatnicima se ne nudi primereno savjetovanje pri razvoju profesionalne karijere, sudjelovanje na stručnim konferencijama nije svima dostupno u istoj (dovoljnoj) mjeri.

Veoma slabo je razvijena mobilnost nastavnog osoblja. Obzirom na nedostatni vlastiti kadar je veoma velik broj spoljnih saradnika (gostujućih profesora) na pojedinim OJ UNZE. U obrnutom smeru profesori UNZE, osim redkih izuzetaka, ne sudjeluju u istraživačkim i pedagoškim aktivnostima na drugim fakultetima van BiH.

Iz predloženih dokumenata vidi se da neki fakulteti nemaju svojih redovnih profesora; najviši naziv je vanredni profesor. Pri tome ekspertnom timu nije bila predložena dugoročna projekcija rešavanja pomenute problematike. U razgovorima smo saznali da tamo gde gostuje profesor sa drugih univerziteta imaju redovno zaposlenog saradnika. Takođe i zbog nekih objektivnih okolnosti *"naučni podmladak nema dovoljno mogućnosti za vlastiti razvoj zbog nedostatka suporta učitelja i materijalnih sredstava"*.

Mnogi mlađi saradnici su završili studije na poznatim stranim univerzitetima gde su se upoznali sa drugačijim uslovima. Još uvijek imaju veoma dobre kontakte sa inostranstvom a koji na žalost nisu u dovoljnoj mjeri uključeni u razvojne planove UNZE i zaduženi za konkretne zadaće i rješenja na području studija ili istraživanja.

Ekspertni tim želi posebno naglasiti veoma plodnu publicističku i knjižnu djelatnost pojedinih profesora UNZE. U knjizi *"Kvalitet u visokom obrazovanju: Izazovi i nedoumice?!"* je autor (prorektor prof. dr. Darko Petković) veoma temeljito razradio danas svuda prisutnu i aktualnu temu pitanje kvaliteta u visokom školstvu. Ta knjiga predstavlja odličan priručnik za djelatnike i studente UNZE za lakše razumjevanje ciljeva i kulture kvaliteta.

4.1 Prednosti

- Uvjeti za izbor učitelja/saradnika u zvanja definisani su u Pravilima UNZE.
- Plodna publicistična i knjižna djelatnost pojedinih profesora.
- Neki mlađi saradnici završili studije na poznatim stranim univerzitetima.

4.2 Nedostaci

- Kriterijumi za izbor u zvanja i napredovanja, a koji se odnose na klasifikaciju i vrijednovanje naučnih radova, nisu dovoljno precizno definirani i primjerljivi sa evropskim normativima.
- Mobilnost učitelja nije adekvatno razvijena.
- Učitelji nedovoljno uključuju rezultate NIR-a u nastavni proces.
- Naučni podmladak nema dovoljno mogućnosti za vlastiti razvoj zbog nedostatka suporta učitelja i materijalnih sredstava.

4.3 Preporuke

- Menadžment UNZE se mora ozbiljno pozabaviti revizijom kriterijuma za izbor u zvanja i napredovanja. Bez obzira da su minimalni kriterijumi oprijedljeni u Zakonu o visokom školstvu UNZE ima mogućnosti da sam propiše oštrije kriterijume za napredovanje (koji će biti međunarodno primjerljiviji od postojećih) i time bitno uticati na viši nivo kvaliteta NIR-a i univerziteta u cjelini. To je jedini pravi put da se UNZE može ravnopravno porediti sa prepoznatljivim srednje evropskim univerzitetima.
- Na temelju određenih pomaka u Evropskom akademskom prostoru (Erasmus, Ceepus) otvaraju se nove mogućnosti za aktivniju mobilnost učitelja. Menadžment UNZE mora to podržati i motivirati učitelje da povećaju broj mobilnosti iz godine u godinu.
- Menadžment UNZE treba da organizuje razgovore sa nastavnim osobljem na OJ i motivira iste za aktivnije uključivanje studenata u NIR, a rezultate njihovih dostignuća uključi u nastavni proces. Na taj način će se povećati interesovanje studenata za pojedine naučne discipline i smanjiti (po priznanju studenata) pasivnost na nekim predavanjima i vježbama.
- Menadžment UNZE treba da "pritisne" na pasivne mentore doktoranata i magistranata koji ne nude adekvatan suport naučnom podmladku i time usporavaju razvoj i rast UNZE kao cjeline.

5. Upravni i stručno-tehnički radnici

Administrativno-stručne, pravne, ekonomske, tehničke i druge poslove na UNZE izvode Stručna služba Rektorata i administrativne službe OJ, vodi ih Generalni sekretar (Pravila UNZE, član 31). Ekspertnom timu je bio predložen "Pravilnik o radu na UNZE".

Nepedagoški radnici podržavaju projekat kvaliteta jer očekuju da će isti doneti racionalizaciju pri radu. Razumeju princip djelovanja integrisanog univerziteta.

Radnici u studentskim službama su naglasili da dobro sudjeluju sa studentima, međutim veliki problem predstavlja nedostatak informatičke podrške za efikasniji rad. Studenti žele mogućnost elektronske prijave ispita na svim OJ UNZE kao i pridobijanje informacija preko interneta.

Radnici stručnih i administrativnih službi žele da se stručno osposobljavaju na svojim područjima djelovanja, međutim za sada je to osigurano samo za neke službe. Na pojedinim radnim mjestima radnici izvršavaju i poslove koji nisu predviđeni u sistematizaciji, zato su povremeno preopterećeni. Za povećan obim rada zato očekuju od menadžmenta dodatnu stimulaciju.

UNZE ne savjetuje upravnim i stručno-tehničkim radnicima pri razvoju profesionalne karijere. Naglašen pa je bio dobar osobni odnos sa menadžmentom UNZE.

Radnici u Univerzitetskoj biblioteci se intenzivno bave sa reorganizacijom, odpisom starog knjižnog fonda, novim procedurama, uvođenjem novih tipiziranih obrazaca, statističke baze i obnovom knjižnog fonda, itd.

Potrebna im je velika podrška menadžmenta UNZE jer je Univerzitetska biblioteka veoma značajan element svakog univerziteta.

Implementacijom novog projekta COBISS postoji velika mogućnost za cjeloviti pristup ka uređenju biblioteke.

Biblioteka na MI KK se susreće sa sličnim problemima, zato i oni očekuju cjelovit i racionalan projekat za rješavanje pomenute problematike sa ciljem ponuditi studentima adekvatnu infrastrukturu i potrebnu literaturu.

5.1 Prednosti

- Upravni i stručno-tehnički radnici razumeju princip integrisanog univerziteta.
- Imaju pravilnik o radu UNZE.
- Prihvataju sistem kvaliteta.
- Radnici na području računovodske i bibliotekarske djelatnosti imaju organizovano obrazovanje i osposobljavanje.
- Dobra saradnja sa studentima.

5.2 Nedostaci

- Razlike između sistematizovanih i stvarnih radnih zadataka.
- Nedovoljno stimuliran dodatni rad.
- Nedostatak informatičke podrške za transparentan i efikasan rad.

5.3 Preporuke

- Predlažemo da menadžment UNZE sprovede ankete o zadovoljstvu zaposlenih. Na osnovu izraženih želja u anketama menadžment može sprovesti određene mjere za poboljšanje zadovoljstva zaposlenih.
- Kroz međunarodne projekte osigurati sredstva za informatičku podršku za efikasniji i transparentan rad službi.

6. Studenti

Studenti su dobro upoznati sa pravima i dužnostima. Posebno se to odnosi na studente koji su uključeni u razne organe UNZE ili djeluju u Uniji studenata. Dobro su osposobljeni za područja koja zastupaju. Zato očekuju od menadžmenta UNZE da će se pobrinuti za sposoban informatički sistem, ažurirane web stranice i veću dostupnost do interneta. Za mnoge studente je internet najznačajniji izvor informacija za studije i rad.

Podržavaju sve napore za unapređenje kvaliteta i razumeju princip djelovanja integrisanog univerziteta.

Jako žele da bi studentska anketa postala još bolja, transparentnija i da menadžment UNZE preduzme mjere tamo gde su slabi rezultati.

Neki studenti su se veoma optimistički izjasnili o svojoj budućoj profesionalnoj karijeri i žele da učestvuju u mobilnosti. Visoka zaposljivost diplomanata, prije svega tehničkih fakulteta, je jedan od pokazatelja da je ostvarivanje studijskih programa u skladu sa postavljenim ciljevima i nastavnim dostignućima. Nažalost, postižu je diplomanti samo nekih fakulteta.

Studenti od menadžmenta UNZE očekuju uspješniju organizaciju mobilnosti, dostup do informacija o međunarodnim stipendijama, savjetovanje na području karijere.

Studenti takođe žele biti uključeni i u NIR; nezadovoljni su kada vide kako su neki profesorji i saradnici neaktivni na području NIR.

Iz razgovora sa studentima ekspertni tim je stekao dojam da je sistem provere znanja i ocjenjivanja primeren. O rezultatima su, osim izuzetaka, obavješteni u predviđenim rokovima. Prenovljeni bolonjski programi sadrže i neke elemente koji studentima omogućavaju ocjenu vlastitog naprijedovanja i dostizanja ciljeva programa.

Veoma su kritični do slabih predavanja i vježbi, nezainteresiranih profesora, nedostatku stručne literature i nedostatnoj multimedijskoj podršci u predavaonama.

Ekspertni tim je mišljenja da je stajalište Unije studenata UNZE veoma pozitivno i konstruktivno, kao i aktivno sudjelovanje studenata na fakultetskim i univerzitetskom nivou.

U Studentskom centru su studenti organizirani u "Asociaciji studenata stanara centra" koja jako dobro sudjeluje sa menadžmentom centra. Studenti imaju u centru organiziranu i prehranu u restoranu, kojeg vodi privatno poduzeće. Studenti aktivno sudjeluju pri kreiranju jelovnika i uvažava se trenutne želje i potrebe studenata.

6.1 Prednosti

- Studenti dobro poznaju funkcije integrisanog univerziteta.
- Podržavaju sistem QA na UNZE i OJ.
- Aktivno sudjeluju u organima upravljanja na UNZE i OJ.
- Imaju objektivnu ocjenu stanja na predavanjima i vježbama.
- Podržavaju sprovođenje anketa.
- Imaju velika očekivanja u smislu priznavanja njihovih diploma.
- Optimistički razmišljaju o budućoj karijeri.
- Imaju želju po mobilnosti.

6.2 Nedostaci

- Nemaju informatičku podršku i ažurirane web stranice.
- Pasivni su (po vlastitom priznanju) kod pojedinih predavanja i vježbi.
- Nisu uključeni u NIR.
- Ne poznaju dovoljno mogućnosti za međunarodne stipendije.
- Nemaju organiziranu mobilnost.

6.3 Preporuke

- Menadžment UNZE treba stvoriti mogućnosti za osjetniju informatičku podršku studentima i Uniji studenata, veću dostupnost do interneta.
- Studenti žele biti uključeni u NIR zato im profesori to trebaju omogućiti. Po njihovim izjavama na taj način bi se njihov odnos bitno promjenio: od pasivnih slušatelja bi postali aktivni učesnici.
- Ekspertni tim predlaže menadžmentu da razmisli o organiziranju "info točke" na Rektoratu gde će studenti dobiti cjelovite informacije o mogućnostima apliciranja za međunarodne stipendije, međunarodnu praksu, i druge aktivnosti. Takođe bi ta služba u buduće organizirala mobilnost studenata u okviru projekata Socrates/Erasmus i Ceepus.

7. Prostor i oprema

Imovinu UNZE čine objekti, stvari, "prava i novac". Sve nekretnine su u vlasništvu Univerziteta. UNZE ima pripremljen novi investicioni program. Započeo je sa gradnjom novog objekta (Projekat 200 dana) za potrebe ekonomskog i pravnog fakulteta, OJ EF i PrF.

Na temelju posjeta nekih OJ (fakulteta) ekspertni tim je zaključio da su najkritičniji uslovi za rad (nedostatak sala za predavanja, specijalnih učiona, kabineta i laboratorija) na OJ Zdravstveni fakultet i OJ Pedagoški fakultet. Za gradnju novog Zdravstvenog fakulteta već pripremaju nacрте, lokaciju i finansijska sredstva.

Studentski centar je renoviran i dobro organiziran. Ima viziju daljeg razvoja.

Trenutno se organiziraju predavanja tako da nedostatak prostora ne remeti izvođenje predavanja i vježbi. Menadžment UNZE priznaje da trenutno nedostaje didaktična oprema obzirom na međunarodne pedagoške standarde.

Posebno intezivno se radi na rješavanju problema infrastrukture i knjižnog fonda u biblioteci.

Neke laboratorije i prostori se obnavljaju sredstvima iz donacija ili drugih izvora. UNZE je u fazi nabavke opreme iz sredstava kredita, u visini 5 mio.€ čime će neki laboratoriji dobiti vrhunsku istraživačku opremu.

Posebno treba pohvaliti trud koji menadžment UNZE ulaže u traženje optimalnog rješenja za implementaciju novog integralnog informatičkog sistema.

7.1 Prednosti

- UNZE ima pripremljen novi investicioni program.
- Gradi se novi objekat za potrebe OJ EF i OJ PrF.
- Studentski centar je renoviran i dobro organiziran.

7.2 Nedostaci

- Nedostatak prostora za predavanja i vježbe na nekim fakultetima.
- Nedostatak didaktičke opreme obzirom na pedagoške standarde.
- Neadekvatna infrastruktura u biblioteci.
- Nepostojanje integralnog informatičkog sistema na UNZE.
- Zastarela laboratorijska oprema u nekim laboratorijama.

7.3 Preporuke

- Tako kao što UNZE već rješava prostorsku problematiku OJ EF i OJ PrF neka planiraju strategiju rješavanja i za OJ PF i OJ ZF.
- Pobrinuti se (plan i strategija objezbeđenja sredstava) za opremu onih laboratorija koji je neće dobiti iz već naručenog paketa, kojeg očekuju sljedeće godine.
- Informatizacija biblioteke, predplatiti se na elektronske časopise, baze podataka.
- Informatički sistem – jedan od prioriteta.

8. Finansiranje

Osnovna djelatnost Univerziteta je definisana Zakonom i Pravilima. Ustanovitelj, Vlada ZE-DO kantona, financira UNZE iz proračuna u skladu sa standardima in normativima visokoškolskog obrazovanja (član 47, Pravila). UNZE obezbeđuje sredstva i iz drugih izvora, iz donacija i darova. Neke OJ, fakulteti i MI KK, pridobijaju veliki deo sredstava od usluga i aplikativnih projekata.

Rektorat ostvaruje znatan prihod iz međunarodnih i domaćih projekata, kao i kredita. Trenutno je u toku realizacija projekta, u vrijednosti 5 mio.€, za nabavku opreme.

Na temelju razgovora sa predstavnicima OJ ekspertni tim je stekao dojam da princip integrisanog univerziteta uspješno regulira potrebe po finansiranju UNZE. Ipak veliku prepreku predstavlja finansijsko poslovanje preko Jedinstvenog trezorskog računa (JRT) koji onemogućava korištenje vlastitih sredstava bez predhodnog planiranja i rezervacije sredstava.

UNZE su potrebna znatna sredstava za obnovu knjižnog fonda i finansiranje međunarodnih aktivnosti profesora i studenata. I Studentskoj uniji su potrebna neka minimalna sredstva za finansiranje programa aktivnosti Studentske unije.

8.1 Prednosti

- Osnivač, Vlada ZE-DO kantona obezbeđuje novčana sredstva za rad UNZE.
- UNZE redovno kandidira za međunarodne kredite za investicije u opremu i infrastrukturu.
- Princip integrisanog univerziteta uspješno regulira potrebe na UNZE.
- Uspješno povezivanje sa donatorima za nabavku opremu.

8.2 Nedostaci

- Blokade u finasijskom djelovanju zbog sistema trezora.
- Nedostatak vlastitih sredstava za obnovu informatičkog sistema.
- Nedostatak sredstava za širjenje knjižnog fonda.
- Nedostatak sredstava za finansiranje međunarodnih aktivnosti profesora i studenata.
- Unija studenata nema vlastitih sredstava.

8.3 Preporuke

- Menadžment UNZE se je do sada pokazao kao veoma uspješan u pridobijanju ugodnih kredita i prikupljanju donatorskih sredstava i uključivanje stranih investitora u investiranje u naučnoistraživačku opremu i informatičku infrastrukturu. Ekspertni tim je mišljenja da je ta strategija uspješna, u datim okolnostima, zato preporučuje menadžmentu da i u buduće nastavi sa tim aktivnostima.
- Ekspertni tim predlaže menadžmentu UNZE da sa određenim, minimalnim novčanim sredstvima, podrži Uniju studenata i omogući im izvođenje nekih od planiranih projekata.

9. Saradnja sa društvenom okolinom

UNZE ima veoma dobre mogućnosti da razvije aktivnosti iz svoje politike. Na području međunarodne saradnje jasno je definirana obaveza za dalji razvoj. Trenutno postoje bilateralni sporazumi sa nekim univerzitetima u Evropi, kao i mnoge aktivnosti u multilateralnim projektima visokog školstva. Broj mobilnosti profesora i studenata je takođe u porastu.

Rektor je trenutno aktivan na brojnim područjima unutar i van univerziteta. Na temelju dosadašnjih uspjeha, geografskog položaja Zenice i pozitivnog odnosa do međunarodnih aktivnosti, ima UNZE velike mogućnosti za dalje povećanje prisutnosti u međunarodnom prostoru.

UNZE je svjestna svog značaja i utjecaja na razvoj ZE-DO kantona i šire BiH. Ekspertni tim je to osjetio iz razgovora sa ministricom za obrazovanje u vladi ZE-DO kantona, kao što je osjetio i da je vlada veoma naklonjena UNZE. Ministrica je u razgovoru sa ekspertnim timom i menadžmentom UNZE izrazila spremnost za konstruktivnu saradnju, respektovanje evropskih standarda pri usvajanju novog zakona, pojednostavljenje nekih postupaka finansiranja, jednom riječju, aktivnu ulogu pri razvoju UNZE.

Postoje i brojne druge inicijative za približavnje UNZE lokalnoj zajednici. Uz svestranu dalju podršku i motivaciju, predstavljaju te aktivnosti jednu od najvećih mogućnosti za promjene u okruženju i na UNZE.

Menadžment UNZE veoma uspješno saraduje sa ambasadama u BiH kao i sa federalnom vladom.

Ekspertni tim je upoznat sa tokom proteklih aktivnosti i priprema za uspješno djelovanje Tehnološkog parka u Zenici. Izdana je bila i posebna knjiga koja na stručnom nivou nudi pregled stanja u svijetu i nudi neke vizije za rad Tehnološkog parka, koji će davati mogućnost mladim istraživačkim grupama za ostvarivanje njihovih ideja.

Posebno je treba naglasiti i aktivnosti u vezi sa Business-Start up centrom. I Centar za inovativnost i preduzetništvo UNZE je organiziran po evropskom uzoru.

UNZE se na različite načine trudi generirati i organizirati brojne preduzetniške pobude koje su značajne za razvoj kantona i šire BiH, a posebno podržava preduzetnišku samoinicijativnost svojih diplomanata. Tako organizira svake godine "Studentsku naučno-stručnu konferenciju u okviru sajma ZEPS International" gde studenti predstavljaju svoja istraživačka dostignuća, koje su postigli zajedno sa poduzećima u okruženju.

9.1 Prednosti

- Dobar "public relation" menadžmenta UNZE.
- Uspješna saradnja sa ambasadama, sa federalnom i kantonalnom vladom.
- Uključivanje UNZE u regionalni razvoj preko razvojnih projekata.

9.2 Nedostaci

- Uticaj politike na izbore na UNZE (to je mišljenje studenata i pojedinih ped. saradnika).

9.3 Preporuke

- Smatramo da Tehnološki park treba da postane deo univerzitetske infrastrukture koja će davati mogućnost mladim istraživačkim grupama za ostvarivanje njihovih ideja.

10. Zaključak

Značajne i trajne promjene je moguće postići na temelju objektivne i kritične ocjene trenutne situacije na UNZE. Drugim riječima, mogućnosti za operacionalizaciju promjena zavise od sposobnosti univerziteta kao cjeline, da se samokritički ocjeni. Samoevaluacija nije nimalo jednostavan proces.

Izvještaj o internoj evaluaciji stanja UNZE, koji je bio poslat ekspertnom timu od strane menadžmenta UNZE pred posjetu, bio je samo informativni dokument, koji ima previše opisan karakter i nije dovoljno kritičan i analitičan.

Npr. lista slabosti (nedostataka) u SWOT analizi sadrži uglavnom prepreke a ne spominje mogućnosti za rješavanje onih pitanja, koja bi bilo moguće izvesti interno. Kada bude UNZE imao više iskustva i povjerenja u samoevaluacijske procese biće i njegovi izvještaji više samokritički i poslužiće kao osnova za unaprijeđenje.

Postoji više faktora za uspješnu samoevaluaciju:

- jasna izjava o nameni (npr. unaprijeđenje),
- neugrožena atmosfera (uglavnom prouzrokovana od strane višeg menadžmenta),
- sredstva (proces samoevaluacije je trošak kojeg je potrebno razumjeti kao investiciju),
- potrebno je obrazovati (osposobiti) sve one koji će sudjelovati u tom procesu.

Ekspertni tim se nada da će UNZE pri razvoju programa za praćenje i ocjenjivanje stanja uzeti u obzir pomenute faktore i da će obezbijediti sredstva za aktivnosti obrazovanja (osposobljavanja) djelatnika, naime temeljni element za uspješnu implementaciju promjena su obrazovani (sposobni) djelatnici.

Ekspertni tim nije našao niti jedan dokument, izjavu ili plan aktivnosti za obrazovanje pedagoških i nepedagoških radnika na nivou UNZE. Takođe nije otkrio te aktivnosti ni na fakultetima. Nemoguće je zamisliti da UNZE može da razvija svoj potencial a da ne namjeni deo sredstava za pedagoške in nepedagoške djelatnike, da budu redovno upoznati sa novim znanjima i tehnologijama i da mogu razvijati nove spretnosti u dinamičnim uslovima, u svijetu brzih promjena.

Mogućnosti za promjene su veoma ograničene bez plana i sredstava za trening i razvoj na svim nivoima i za sve kategorije djelatnika.

Neka područja obrazovanja djelatnika su pomenuta u drugim delovima izvještaja ali uopšteno gledano potrebno je, po mišljenju ekspertnog tima, obrazovati (osposobljavati) djelatnike UNZE na slijedećim područjima:

- opšte, finansijsko, kadrovsko i upravljanje (menadžment) kvalitetom,
- upoznavanje sa modulnim i kreditnim sistemom studija,
- novi principi posredovanja znanja, učenja i provere znanja na nivou UNZE,
- tutorstvo studentima, mentorstvo mladim istraživačima,
- postupak samoevaluacije,
- strateško planiranje,
- vođenje i savjetovanje studenata,
- upotreba novih informatičkih i komunikacionih tehnologija.

Na kraju ekspertni tim želi da pohvali UNZE za ozbiljan trud i brigu koji posvijećuje planiranju i pobuđivanju kvaliteta nastavne i naučno-stručne djelatnosti.

Posebno prijatno je tim bio iznenađen otvorenošću djelatnika i studenata UNZE i spremnošću svih da nešto novo nauče iz procesa evaluacije.

Ekspertni tim se nada da će ova evaluacija pomoći UNZE da odkloni neke nedostatke, na koje je bio upozoren tokom evaluacije, i da će ovaj izvještaj biti od koristi kao instrument za promociju institucionalnih promjena i unaprijeđenje kvaliteta upravljanja. Sa mnogo optimizma vidimo potencijale koje ovaj Univerzitet ima i nadamo se da će ovaj izvještaj odigrati poticajnu ulogu na putu ka svjetlijoj budućnosti koju Univerzitet u Zenici i građani Zenice tako priželjkuju i svakako zaslužuju.