

UNIVERZITET “ADRIATIK”

BAR



NACRT IZVJEŠTAJA O EVALUACIJI

Maj, 2018.

Tim:

Team:
Jürgen Kohler, Predsjedavajući
Melita Kovačević
Erdal Emel
Silke Kern (Prva posjeta)
Gohar Hovhannisyan (Druga posjeta)
Jethro Newton, Koordinator tima

Sadržaj

1. Uvod	3
2. Rukovođenje i institucionalno odlučivanje.....	6
3. Kultura kvaliteta	12
4. Učenje i nastava.....	15
5. Istraživanje	18
6. Usluga društvu	21
7. Internacionalizacija	23
8. Zaključak	25

1. Uvod

Ovaj izvještaj je rezultat evaluacije Univerziteta Adriatik, Bar (AUB), Crne Gore. Evaluacija se odvijala u okviru projekta "Visoko obrazovanje i istraživanje za inovacije i konkurentnost" (HERIC), koji je implementirala Vlada Crne Gore sa opštim ciljem da ojača kvalitet i značaj visokog obrazovanja i istraživanja u Crnoj Gori. Dok se institucionalne evaluacije odvijaju u kontekstu projekta, svaki univerzitet se ocjenjuje od strane nezavisnog IEP tima, koristeći IEP metodologiju koja je opisana u nastavku.

1.1 Program institucionalni evaluacije

Program institucionalne evaluacije (IEP) je nezavisna članska služba Evropskog univerzitetskog udruženja (EUA) koja nudi procjene da bi podržala učešće institucija u stalnom razvoju njihovog strateškog upravljanja i interne kulture kvaliteta. IEP je punopravni član Evropskog udruženja za Obezbjedenje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) i nalazi se u Evropskom registru osiguranja kvaliteta za visoko obrazovanje (EQAR).

Posebne karakteristike IEP-a su:

- Jak naglasak na fazu samovrednovanja
- Evropska i međunarodna perspektiva
- Pristup sa razmatranjem u istom području
- Podrška unapređenju

Fokus IEP - a je institucija u cjelini, a ne pojedinačni studijski programi ili jedinice.

Fokusira se na:

- Proces odlučivanja i institucionalne strukture i efikasnost strateškog upravljanja
- Relevantnost internih procesa kvaliteta i stepen do kojeg se njihovi ishodi koriste u donošenju odluka i strateškom upravljanju, kao i uočenim prazninama u ovim unutrašnjim mehanizmima.

Svi aspekti evaluacije vode četiri ključna pitanja koja se zasnivaju na "pogodnost za (i) pristup" svrsi:

- Što institucija pokušava da uradi?
- Kako institucija pokušava da to uradi?
- Kako institucija zna da to funkcioniše?
- Kako se institucija mijenja kako bi se poboljšala?

1.2 Profil Adriatik Univerziteta, Bar (AUB)

Adriatik Univerzitet, Bar (AUB) osnovan je kao privatna, profitna visokoškolska ustanova u martu 2017. godine na odluku Ministarstva prosvjete Crne Gore. Osnovana je spajanjem već postojećih privatnih fakulteta lociranih na crnogorskom primorju. Na početku angažovanja IEP tima sa AUB-om, njegovi konstitutivni fakulteti bili su: Pomorski fakultet, Bar; Fakultet poslovne ekonomije, Bar; Fakultet za biznis i turizam, Budva; Fakultet za mediteranske poslovne studije Tivat (koji uključuje Odjeljenje za mediteranske poslovne studije, Ulcinj); i Fakultet za menadžment, Herceg Novi. Na početku procesa evaluacije dodata je članska institucija. Ta jedinica, Fakultet za saobraćaj, komunikacije i logistiku, nije u okviru ove evaluacije. Osnivači i vlasnici AUB su izvučeni od vlasnika ovih fakulteta koji sada čine Adriatik Univerzitet, Bar. Treba napomenuti da su, osim Pomorskog fakulteta, Bar, svi ovi fakulteti podvrgnuti pojedinačnim procjenama IEP-a u 2013/14. Međutim, ova procjena iz 2018. godine odnosi se na novoosnovani Univerzitet u cjelini.

Danas u Crnoj Gori postoji jedan državni univerzitet, tri privatna univerziteta i četiri nezavisna privatna fakulteta. Važeći nacionalni Zakon o visokom obrazovanju datira od 2014. godine, a naknadne izmjene se uvode u 2015., 2016. i 2017. Ovim se obezbjeđuje osnovni regulatorni okvir prema kojem sve crnogorske institucije visokog obrazovanja i dalje funkcionišu. Kao i druge institucije visokog obrazovanja, AUB treba da bude akreditovan, reakreditovan i licenciran za pružanje visokoškolskih programa. Univerzitet takođe ima obaveze prema Strategiji razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2016-2020). Crna Gora je potpisnica Bolonjske deklaracije (od 2003. godine kao SCG a od 2007. godine kao Crna Gora). Svaki od konstitutivnih fakulteta AUB ima status pravnog lica, kao što je dozvoljeno privatnim univerzitetima na osnovu člana 39. nacionalnog Zakona o visokom obrazovanju, a svaki je licenciran i akreditovan od strane Ministarstva prosvjete i Nacionalnog savjeta za visoko obrazovanje, odnosno nudi osnovne programe na Bečelor nivou, postdiplomske specijalističke studije i postdiplomske master studije. Od oko 25.000 studenata visokog obrazovanja u Crnoj Gori, na fakultetima AUB-a upisuje se oko 1500 studenata.

1.3 Proces evaluacije

Cilj evaluacije Univerziteta je da doprinese unapređenju svog strateškog upravljanja i njegovom organizacionom razvoju i da omogući Univerzitetu da ojača svoje kapacitete da predvidi i adresira promjene. U svojim razmatranjima, tim je ocijenjivao i fokusirao se na strateške prioritete Univerziteta i ovo je koristio kao osnovu za davanje preporuka za budućnost.

Početkom januara 2018. godine Univerzitet je podnio IEP - u Izveštaju o samovrednovanju (SER), opisujući i analizirajući viziju, misiju i ciljeve Univerziteta, kao i svoje uređenje procese upravljanja i rukovođenja. Ovaj dokument takođe uključuje i SWOT analizu preduzetu u pripremi Izvještaja o samovrednovanju. Izveštaj o samovrednovanju SER je bio

praćen aneksima koji su uključivali institucionalne podatke; organizacione tabele; Izvještaje o samovrednovanju fakulteta; i Strategiju kvaliteta i Akcioni plan Univerziteta.

IEP tim je saznao da je Izvještaj o samovrednovanju rađen od strane Univerzitetske Komisije za kvalitet, koju je imenovao Rektor Univerziteta, kako bi završio proces samoevaluacije. Ova grupa uključivala je predstavnike sa svakog od AUB fakulteta.

Izvještaj o samovrednovanju je bio proizvod serije redovnih sastanaka i pratećih aktivnosti, uključujući i unos i prikupljanje podataka od nastavnog i administrativnog osoblja. Ovaj proces je takođe doprinjeo pratećoj SWOT analizi. Od sastanaka sa osobljem i sa studentima, timu IEP-a je jasno da postoji razumna svijest o širokoj prirodi i svrsi posjete tima na Univerzitetu, a članovi tima su toplo i otvoreno prihvaćeni na svim nivoima od strane osoblja i studenata AUB-a.

U svom pregledu Izvještaja o samovrednovanju, tim je formirao stav da, iako je pružio korisnu osnovu za obavljanje evaluacije koje sadrže korisne informacije i podatke, postojale su neke stvari koje su zahtijevale dalju elaboraciju. Međutim, identifikovao je pokazatelje na područjima na kojim se Univerzitet želi poboljšati. Sastanci održani sa raznim članovima institucionalne zajednice tokom obje posjete Univerzitetu pomogli su timu da nadoknadi bilo kakav nedostatak u pisanom Izvještaju o samovrednovanju. Pre druge posjete, tim je zatražio dodatne informacije i dokumentaciju, koja je dostavljena blagovremeno.

Dvije posjete AUB-u su se odvijale od 28. do 30. januara, i od 9. do 12. aprila 2018. godine. Evaluacijski tim (u daljem tekstu: tim) sastojao se od:

- Jurgen Kohler, bivši Rektor, Univerzitet Greifswald, Njemačka (Predsjedavajući tima);
- Melita Kovačević, bivša Prorektorica za istraživanje i tehnologiju, Univerzitet u Zagrebu, Hrvatska;
- Erdal Emel, bivši Prorektor za Studentske poslove Univerziteta Uludag, Turska;
- Silke Kern, student, Tehnološki univerzitet u Beču, Austrija (prva posjeta);
- Gohar Hovhannisian, student, Jermenski državni univerzitet ekonomije, Jerevan, Jermenija (druga posjeta);
- Jethro Newton, bivši Dekan, akademsko poboljšanje kvaliteta, Univerzitet u Chesteru, UK (koordinator tima).

Tim bi želio da se zahvali rektoru Univerziteta, Prof. dr. Stevi Nikiću, za dobrodošlicu i gostoprimstvo pruženo tokom dvije posjete. Posebnu zahvalnost tim želi da izrazi univerzitetskoj osobi za vezu i prodekanu Fakulteta za mediteranske poslovne studije, Tivat,

Doc.dr Nikoli Vukčeviću, za odličan rad u obezbeđivanju nesmetanog vođenja svih aspekata procesa i za njegovu ljubaznu podršku . Slično tome, tim želi da se zahvali Dragani Brajak zbog njenog neprocenjivog rada kao prevodilac, tokom obe posjete.

2. Rukovođenje i institucionalno odlučivanje

Vizija, misija i opšti kontekst

AUB vizija je da izraste u srednje vodeći regionalni provajder visokog obrazovanja. U prilog tome, tim je zabilježio da je fokus misije univerziteta obrazovanje, obuka, naučno istraživanje i njegov doprinos društvu. Tim je takođe primjetio da u skladu sa svojom misijom, vizijom i strateškim ciljevima, univerzitet želi da se pozicionira kao moderna ustanova visokog obrazovanja sa jakim vezama u širem evropskom kontekstu.

Iz perspektive tima, značajna snaga AUB je njegov profil kao univerziteta koji može da obezbjedi stručno visoko obrazovanje. Na primjer, u dobroj je poziciji da odgovori na potrebe iz oblasti pomorstva i turizma i šireg društveno-ekonomskog razvoja u regionu. Uprkos kratkoj istoriji univerziteta kao privatne, profitne institucije sa punim univerzitetskim statusom, sa stručnim portfoliom i studijskim programima AUB fakulteta, nudi dobru osnovu za rad usmjeren ka svojoj viziji i misiji.

Tokom svojih razgovora sa vlasnicima univerziteta i visokim rukovodiocima i drugim unutrašnjim i spoljnim saradnicima tim je iskoristio priliku da i dalje istražuje u vezi sa vizijom i misijom. To je uključivalo, s obzirom na povezanost Univerziteta sa tržištem rada, rad koji se preduzima kako bi se razmotrilo "uklapanje" između nastavnog plana i programa studija i međunarodnih standarda te budućih EU veza. Tim je takođe razmotrio planiranje i dogovore o odlučivanju, radi preduzimanja težnji AUB-a za rast broja studenata i zaposlenih te za jačanje profila u istraživanju i internacionalizaciji.

Tim je bio posebno zainteresovan zabilježi da je prelaskom na univerzitetski status, i okupljanjem fakulteta pod jedan kišobran organizacije, dobijena jasna prednost. Ovo uključuje mogućnost ponudi doktorske programe, izbor u zvanje, i da se prijave za projekte EU, kao što su oni za naučno-istraživački rad. Univerzitet takođe želi da razvije unakrsno univerzitetske integrisane studijske programe, koji bi se oslanjali na stručnost iz svojih konstitutivnih fakulteta. Tim je shvatio da AUB predviđa dalje koristi kao što je sposobnost da ojača osiguranje kvaliteta. Međutim, tim je obratio pažnju na ono što je univerzitet istakao kao jednu od svojih trenutnih slabosti, kao što je navedeno u Izvještaju za samovrednovanje i tokom rasprava za vrijeme posjeta. Ovo uključuje: teškoće u predviđanju ekonomskog okruženja; potreba da se poboljša ugled pojedinačnih fakulteta; nepostojanje jedinice za obezbjeđenje kvaliteta; potreba da se

modernizuje nastavni plan i program; nedostatak finansija; potreba da se razvije i profesionalizuje baza administrativnog osoblja, odsustvo zajedničkog i integrisanog informacionog sistema; i potreba za međunarodnom mobilnosti.

Iz perspektive tima, ovaj opseg uočenih slabosti, doprinosi izazovu za univerzitet, ništa manje u odnosu na održivost i buduću održivost vizije i misije AUB-a. U preuzimanju procjene Univerziteta to je podstaklo tim da razmotri nekoliko temeljnih pitanja. Među njima su: da li je AUB poslovna organizacija ili akademske organizacija; kako uspješno može da postane kohezivna akademska zajednica, ako se želi zaštititi nezavisnost svakog fakulteta; i, ako se vlasništvo fakulteta promjeni, da li će poslovni interesi fakulteta, kao pravnih lica, prevladati nad akademskim interesima i svrsi.

Odgovor na buduće izazove

S obzirom na strateške namjere AUB da ojača svoju poziciju kako na regionalnom tako i na široj evropskoj sceni, a uzimajući u obzir ono što može biti neophodno za dalji razvoj i održivost univerziteta, po mišljenju tima Univerzitet treba da odgovori na sledeća potrebe i zahteve :

- poslovni model koji je pogodan za akademsku instituciju;
- održiv pristup za finansiranje i resurse;
- integrisani širi strateški plan univerziteta širom koji omogućava AUB da se razvije kao kohezivna akademska organizacija sa zajedničkim ciljevima i zadacima;
- potreba za holistički pristup nastavi, istraživanju i internacionalizaciji;
- i prednosti izgradnje trenutnih snaga u pružanju stručnog visokog obrazovanja.

Važan faktor u odgovoru na ova pitanja je uređenje AUB -a za upravljanje, menadžment i institucionalno odlučivanje.

Upravljanje, rukovođenje i institucionalno odlučivanje

Uređenje upravljanja i odlučivanja i strukture univerziteta su opisani u Izveštaju za samovrednovanje i drugoj dokumentaciji , kao što su Statut, Pravilnici, a takođe i organizacione šeme. Tim je bio u stanju da istraži rad i efikasnost ovog uređenja u nizu korisnih sastanaka sa AUB vlasnicima i osnivačima, sa visokim rukovodiocima, a sa osobljem, studentima, i spoljnim saradnicima. U svojim diskusijama o uređenju korporativnog i akademskog upravljanja, tim je obratio pažnju na odnos između univerziteta (kao "centar"), i njegovi fakulteti (kao pravnih lica). Je razmotrio pitanja kao što su: korporativno upravljanje i vlasničko uređenje; ravnoteža između autonomije i odgovornosti; stepen nadzora nad fakultetima kojeprovođe tijela upravljanja sa višeg nivoa; linije za izvještavanje; i opšte djelovanje AUB-ovog decentralizovanog modela upravljanja i finansiranja.

Tim je primetio da za potrebe korporativnog upravljanja, glavni organ je Skupština osnivača (SO), čije članstvo čine vlasnici svih fakulteta ili njihov zvanični predstavnik. Ovo telo je odgovorno za postavljanje strateškog pravca u univerziteta i za ukupno finansijsko planiranje. Takođe, postavlja AUB rektora i daje smernice univerzitetkom Upravnom odboru (UO). Ova druga tijelo, koji daje savete o finansijama i strategije Skupštini osnivača, ima gotovo identičnu članstvo kao Skupština osnivača. Neki članovi ovih tela imaju položaj dekana fakulteta. Zaista, AUB Rektor je vlasnik fakulteta, član i na Skupštine osnivača, Upravnog odbora, ali i dekan. Iako tim upitao da li su ovi aranžmani dovelo do sukoba interesa, i da li su usklađeni sa najboljom međunarodnom praksom u upravljanju univerzitetom, to nije bila percepcija koju su dijelili vlasnici ili viši rukovodioci s kojima se tim sastao.

Tim je saznao da strukturu rukovođenja Univerziteta predvodi rektor, poziciju koja se zahtjeva Statutom AUB da bude unutrašnje imenovanje. Takođe, na centralnom nivou univerziteta, AUB ima generalnog sekretara i finansijskog službenika, od kojih svaki pruža podršku i savjete rektoru i upravljačkim tijelima.

Tim je primjetio da je unutrašnja organizacija fakulteta, od kojih svaka ima status "pravnog lica", regulisan je Statutom fakulteta i da su svi studijski programi, na osnovnim i posle diplomskim nivou, regulisani su odgovarajućim pravilima studiranja. Svakim fakultetom upravlja dekan koji je izabran od strane Upravljačkog odbora fakulteta na predlog Osnivačke skupštine. Dekan je odgovoran za poslovno planiranje, finansije i predsestava Vijećem fakulteta. Tipično, organizaciona struktura svakog fakulteta uključuje Skupštinu osnivača, Upravni odbor, kao i Naučno nastavno vijeće.

Za potrebe akademskog upravljanja, tim je primjetio da je glavno akademsko i profesionalno tijelo je AUB Senat, koji je odgovoran za akademski smjer univerziteta, za akademske pravila i propise, i novi razvoj, kao što su doktorski programi. Međutim, u nastojanju da identifikuje u kojoj mjeri Senat vrši vlast i nadgleda sposobnosti AUB fakulteta, i da li postoje jasne linije izvještavanja prema gore od fakulteta, tim formiran stav da pitanja koja se odnose na unutrašnje odgovornosti fakulteta su nejasne. S jedne strane, sastanci sa nekim visokim predstavnicima univerziteta ukazao da Senat ne vrši direktan nadzor nad radom fakulteta. Evo, istaknuto je system decentralizovan, da su fakulteti autonomni i samostalno stoje u pravnom smislu, te da se akademska pitanja određuju pravilima fakulteta i statutima. Nasuprot tome, druge visoke ličnosti ukazuje timu da fakulteti treba da se pridržavaju i sprovode odluke centralnih organa kao što su Senat i Univerziteta Komisije za kvalitet.

U razgovoru sa unutrašnjim saradnicima i kroz uvid u institucionalnu dokumentaciju, tim je nastavio sa ovim pitanjima koja se odnose na ravnoteži između autonomije i odgovornosti, kao i onoj mjeri u kojoj je došlo bilo kojeg stepen integracije fakulteta u centralnu AUB strukturu od osnivanja univerziteta. Tim je primjetio česte verbalne i dokumentovane reference na "harmonizaciji" u pitanjima kao što su misija, norme i vrednosti. Tim je također opazio da je naglasak stavljen na ono što je u stvari decentralizirano služi odražavanju nezavisnog pravnog

statusa pojedinih fakulteta.. Iz perspektive predstavnika fakulteta, ovo ograničava bilo kakav značajan stepen centralizacije i sinhronizacije. Iako je tim je primetio da neka prava, odgovornosti i funkcije su centralizovani - kao što su biblioteka, razvoj aranžmana za obezbeđenje kvaliteta, međunarodna saradnja, i osmišljavanje i sprovođenje integrisanih studijskih programa - vlasnici i osnivači izgleda preferiraju decentralizovani model "autonomije sa odgovornošću". Iz ovoga, tim izvukao zaključak da vlasnici se ne žele odreći značajnog nivoa autonomije fakulteta, niti se čini da žele dijeliti resurse ili prihod između fakulteta. Osnivači imaju udio na univerzitetu koji je srazmeran vrednosti njihovih investicija.

Po mišljenju tima ova situacija se pogoršava zbog prirode procesa i uređenja odlučivanja. Na primer, na osnovu dokaza kojima raspolaže tim, trenutni stepen usklađenosti između različitih upravljačko izvršnih organa i savetodavnih struktura ne može biti pogodno za efikasno donošenje odluka ili komunikacije, bez obzira da li vertikalno ili horizontalno. Ovo može smanjiti sposobnost organizacije za promene i razvoj. Zaista, tim je čuo od vrha organizacije da je naglasak stavljen u Statutu AUB o potrebi da se postigne "konsenzus" među vlasnicima fakulteta kada se donose odluke što usporava proces donošenja odluka i da umesto toga izraz "većina" bi bilo bolje u kontekstu većine odluka koje donosi Skupština osnivača. Univerzitet može željeti da razmotri da li je proces donošenja odluka dovoljno fleksibilan kako bi olakšao organizacijsku agilnost potrebnu za uvođenje promjena koje AUB želi napraviti.

U svojoj proceni uređenja upravljanja univerziteta, tim se obazreo i na ostale aspekte decentralizovanog organizacijskog modela AUB-a. Gledište tima je da postoji potreba za nekim strukturnim promenama da bi se postigao viši nivo organizacije. Kroz sastanke sa raznim unutrašnjim stručnim saradnicima tokom dvije posjete, i kroz uvid u dokumentaciju, tim je uspeo da dobije uvid u opseg u kojem univerzitet raste i neguje sledeću generaciju akademskih i administrativnih lidera i rukovodioca koje će AUB trebati kako bi ostvario svoje ambiciozne ciljeve. Ovi ciljevi se odnose na unakrsna univerzitetska pitanja i nisu fakultetski-specifična. **Shodno tome, ako izazov agenda univerziteta za organizacione rast i akademski razvoj koje treba preduzeti, tim preporučuje da je jače akademska rukovodstvo potrebno na centralnom nivou, u oblastima kao što su učenje i nastava, istraživanje i kvalitet. Osim toga, tim takođe savetuje da univerzitet treba da obezbedi postojanje planova za profesionalizaciju funkcije administrativne podrške.**

Strateško planiranje i organizacioni razvoj

Tim je dalje razmatrao razmatranje sposobnosti univerziteta za upravljačkim promjenama, od procene koliko je nedavno osnovan AUB je putovao u svom planiranju naspram strateških ciljeva. To je uključivalo obraćanje posebne pažnje na poslovni model univerziteta, do aranžmanima za strateško i operativno planiranje te na procese raspodjele sredstava. U prepoznavanju univerzitetskih ambicioznih planova razvoja, tim je posebno interesovalo kako područja planiranog raste - kao što su poboljšani nastave i kapaciteta za učenje; doktorske odredbe; i poboljšane uticaja u naučnim istraživanjima – koji trebaju da budu podržani u

budućnosti. Ovde, tim je opazio uređenje, gdje, u skladu sa svojim profitnim poslovnim modelom, svaki vlasnik fakulteta uzima dividendu na godišnjem nivou.

U razmišljanju o ovim pitanjima, tim razmatra da li će ovaj trenutni profitni model biti održiv i da li će se uklopiti u svrhu jedne kohezivne akademske organizacije. Tim je primetio da je sadašnji poslovni model fokusiran na poslovnim interesima vlasnika fakulteta i da svaki fakultet, kao pravno lice, zadržava finansijsku autonomiju. Iz perspektive tima, ovaj visoko personalizovani model može biti prikladan kada svaki vlasnik kombinuje i akademsku pozadinu, kao i poslovni interes, kao što je to sada slučaj. Međutim, kao što je već nagovješteno u ovom poglavlju (pod Vizija, misija i opšti kontekst), to ne može biti održivo na duži rok ako se okolnosti vlasnika i vlasništva promene i ako bilo koji budući vlasnik ima pretežno poslovni interes. Po mišljenju tima, ova očigledna tenzija između akademske i poslovne dimenzije je oblast za posebnu zabrinutost vezano za budući razvoj AUB, kao zrele akademske institucije. Zbog toga, tim preporučuje da Univerzitet iskoristi priliku da ponovo razmotri svoj poslovni model, sa ciljem da se obezbedi dugoročna održivost AUB kao kohezivan univerzitet koji je centralno fokusiran na svoje akademske svrhe i misije.

Tim je takođe zabilježio da nedavno osnovan univerzitet još nije završio svoj strateški plan. Tim saznao da, iako postoji namera da to treba da bude završeno do kraja 2018. godine, i da će pokriti period od sedam godina do 2025. godine, ovaj proces je u ranoj fazi. Tim je takođe istakao da su strateški planovi svakog od AUB fakulteta, doneseni nekoliko godina prije formiranja univerziteta. Iako neki od ovih fakultetskih planova nisu bili dostupni timu, oni koji su viđeni, uključuju ciljeve fakulteta, a neki su imali ključne indikatore primjene. Iako, uz napomenu da se fakulteti su pravna lica, po mišljenju tima, ovaj trenutni nedostatak usklađenosti i integracije u strateškom planiranju između univerziteta i fakulteta nije od pomoći u budućim pravcima koje AUB želi da preuzme. Iz perspektive tima, redosled bi trebalo da bude zasnovan pre svega na izgradnju Strateškog plana AUB (2018-2025), što bi trebalo biti praćeno kompletiranjem planova fakulteta.

U ostvarivanju ovih pitanja, tim stekao različite utiske o fazama ukupnog procesa planiranja. Tim čuo od nekih internih saradnika da bi se proces planiranja trebao ići 'odozdo na gore', pri čemu Senat odobrava fakultetske planove prije izrade AUB plana. Po mišljenju tima, univerzitet treba da prati najbolju međunarodnu praksu po ovim pitanjima, sa "pridružiti se" procesom planiranja koji počinje na vrhu organizacije. Članovi tima su uvereni u izvesnoj meri, da je Osnivačka skupština je odgovorna za postavljanje strateških pravaca, a da bi rektor bio zadovoljan da strateški plan univerziteta bi trebalo razvijati prvo, saa da bi se planovi fakulteta zatim ažurirali u skladu sa zajedničkim očekivanjima, koji bi se odnosili na sve fakultete. Tim je primetio da komisija tim je osnovan od strane Senata, sa predstavnicima iz svakog fakulteta, koji daje savete za izradu strateškog plana AUB i koji dalje izvještava Senat. **Tim izvještava da je učinjen mali napredak u finaliziranju Strateškog plana AUB (2018-2025) i akcioni plan sa PAMETNIM ciljevima, i da onda kada se to završi, treba tražiti od svakog fakulteta da razmotri i ažurira**

svoje sopstvene strateške planove da se osigura usklađenost sa ciljevima na univerzitet nivou, pravicima, i ključnim indikatori učinka.

U nastavku, rukovođenja na univerzitetu, donošenje odluka i planiranje, tim je zabilježio da univerzitet nastoji da ima što više spoljnih saradnika i da ide iza trenutnog uređenja, pri čemu su neki zaposleni kao nastavno osoblje. U razgovoru sa eksternim saradnicima, tim je bio zainteresovan da istraži da li su imali uticaja u politici i strategiji univerziteta i da li postoji formalna platforma za spoljne saradnike koja bi imala uticaj na univerzitet po tim pitanjima. Neki spoljni saradnici su naveli da u prošlosti, na nivou fakulteta, dogovoreni su ugovori koji formaliziraju saradnju s lokalnim poslovima, i da su te mogućnosti bile dostupne da pomognu u razvoju studijskih programa. Međutim, bilo je očigledno za tim, da postoji područje AUB, kao nove organizacije, da se ojačaju veze sa spoljnim saradnicima sa ciljem jačanja razmišljanje o budućim strateškim pravicima. Zbog toga, po mišljenju tima, u ovoj ranoj fazi svog razvoja, Univerzitet bi imao koristi od inputa spoljnih saradnika u institucionalno strateško razmišljanje i donošenja odluka. **Imajući ovo u vidu, tim preporučuje da vlasnici AUB je osnuju Savjetodavno tijelo, sastavljeno od istaknutih ličnosti iz javnog i privatnog sektora, da se ponaša kao savjetodavac za misiju, strategiju i buduće pravace.**

Finansije i resursi

Tim je primetio da AUB ne dobija državno finansiranje i da su prilike za stvaranje vanjskih prihoda su loše. Finansijska sredstva zavise od doprinosa vlasnika i studentskih školarina. Svaki fakultet je finansijski nezavisan i, kao što je ranije navedeno u ovom poglavlju (pod upravljanje, rukovođenje i institucionalno odlučivanje), vlasnici ne dele sredstva između fakulteta. Osim toga, kroz razgovore sa vlasnicima univerziteta, postalo je jasno timu, da kao akcionari, vlasnici kao osnivača fakulteta i univerziteta nemaju planove za finansiranje velike promena, kao što je rast u naučnim istraživanjima. Postoji, međutim, mali element "top rezanje" da pokrije troškove nekoliko aktivnosti i funkcija koje su centralno dostavljene. Za tu svrhu, Osnivačka skupština odlučuje koliko će svaki fakultet doprineti centralnom nivou. Tim je primetio da su troškove osoblja snosi svaki pojedinačni fakultet u režimu odozdo nagore, jer ne postoji poseban univerzitet platni spisak. Svaki član osoblja koji ima poziciju u centralnim funkcijama radi sa nepunim radnim vremenom, a efektivno su na pozajmici iz njihove kuće fakulteta.

Tim shvata da ne postoji proces ili politika za izračunavanje punih ekonomskih troškova obrazovnog snabdjevanja, niti da postoje planovi da se uvede ušteda preko AUB fakulteta, putem istraživačke inicijative kao štoje modularizaciju nastavnog plana i programa. Tim je obavješten da se finansijski plan pravi na početku godine, gdje se dogovara i usvaja "gornje parče 'za centralne usluge. Tim je saznao da je Skupština osnivača odgovorna za utvrđivanje opšteg budžeta univerziteta i finansijski plan koji se odnose na obrazovne i druge aktivnosti na osnovu predloga dobijenih od AUB Upravnog odbora, i da su ovi dogovori u skladu sa Statutom univerziteta (juli 2017). Svaki fakultet ima svoj biznis plan, i oni pokrivaju finansijska pitanja.

U razmišljanju o svim ovim aranžmanima, tim je primjetio tenziju između, s jedne strane planovima univerziteta za razvoj u oblastima kao što su naučna istraživanja i doktorske odredbe, a sa druge strane strogo pridržavanje finansijskim aranžmana, po kojima su pojedinačni fakulteti finansijski nezavisni. Ova očigledna tenzija između korporativnih ciljeva i lokalnih interesa, vodio tim da se zapita li ovi aranžmani pružaju odgovarajuću osnovu za održivost finansiranja modela. Ovo je važna stvar ako se strateške namjere Univerziteta uspješno ispune. Ova razmatranja doprinose ranijoj preporuci u ovom poglavlju o poslovnom modelu univerziteta.

3. Kultura kvaliteta

Tim je primjetio da je unutrašnji regulatorni okvir Univerziteta za obezbjeđenje kvaliteta određen u AUB Pravilniku o sistemu kvalitete (decembar 2017). Ovaj dokument, koji se temelji na nacionalnom Zakonu o visokom obrazovanju, odobrio je samo Senat nedavno u januaru 2018. godine. Članovi tima takođe su uzeli u obzir funkcije i svrhe raznih odbora na univerzitetu i fakultetima koji imaju odgovornost za pitanja koja se odnose na kvalitet. Na centralnom nivou Komisija za kvalitetu univerziteta (UQC) bavi se direktno univerzitetskim pitanjima kvaliteta, dok svaki fakultet ima svoju Komisiju za kvalitet (FQC) za raspravu o pitanjima koja se odnose na kvalitetu studijskih programa. Timu se činilo da linija izvještavanja od fakulteta ka univerzitetu nije bila posebno jaka. Na primjer, iako je tim čuo da se rade izvještavanja fakultetske komisije ka univerzitetskoj komisiji, to nije bio formalni zahtjev, jer bi to predstavljalo stepen centralizacije koju su vlasnici i viši rukovodioci univerziteta gledali kao nepoželjnu. Fakultetska komisija za kvalitet je relativno nezavisna u procesu donošenja odluka po pitanju kvaliteta. Takođe, ova tijela su se predstavila međusobno u skorije vrijeme, i ostaje da se vidi kako će se odnos između tijela kvalitete na fakultetima i Senata AUB i Univerzitetske komisije za kvalitet razvijati u srednjoročnom periodu. Pitanja kvaliteta koja se odnose na nastavu i akademsku administraciju se takođe razmatraju na svakom fakultetu na sjednicama Naučno nastavnog vijeća, koje se održavaju dva puta u semstru.

Kako je evidentno iz gore navedenog, razvoj AUB sistema kvaliteta i obezbjeđenja infrastructure kvaliteta, ostaje u početnoj fazi. AUB Strategija za obezbjeđenje kvaliteta i prateći Akcioni plan usvajeni su od strane Senata u decembru 2017, samo jedan mjesec prije prve posjete Tima. Ove okolnosti su stoga ograničavale procjenu napretka u primjeni ove strategije. Međutim, timu se činilo da su ti dokumenti bili prilično dalekosežni, iako su obuhvaćali procedure kvaliteta, takođe su imali neke od obilježja dokumentacije strateškog planiranja, s referencama na misije, viziju i strateške ciljeve. Jedan broj akcionih linija, kao što je opisano u dokumentima, nije ispunio u smislu "Dotjeranosti"; odnosno u smislu da su konkretni, mjerljivi, dostižni, realni, i blagovremeni. Tim je takođe shvatio da će svaki fakultet razviti sopstveni strategiju kvaliteta koja će se povezati sa AUB Strategijom za obezbjeđenje kvaliteta, iako ti dokumenti nisu bili završeni u periodu posjete Tima.

Tim je istaknuo da, iako je postignut određeni napredak u nekoliko područja obezbjeđenja kvaliteta, neki aranžmani za upravljanje kvalitetom odražavaju se na posebna područja i

specijalnosti AUB-ovih fakulteta i prije osivanja univerziteta. Na primjer, FMS Tivat i PFB imaju Sistem upravljanja kvalitetom, sertifikovane od strane Biro Veritasa i Loyd Registra, a koji su specifični za područje pomorstva i odnose se na obuku i razvoj pomorstva. Ove stručne akreditacije su u skladu sa ISO zahtjevima i standardima i odražavaju posebnu prirodu stručnog obrazovanja i osposobljavanja koje pružaju ovi fakulteti.

Posebno upadljiva karakteristika unutrašnjeg obezbjeđenja kvaliteta je korištenje studentskog procjenjivanja i anketa. Upotreba ovih anketa, se zasniva na zajedničkom obrascu predloženom od Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje, a po zahtjevu Zakona o visokom obrazovanju. Anketa zahtjeva povratnu informaciju od studenata vezanu za njihovo iskustvo o kvalitetu nastave na studijskim programima. To je takođe i zahtjev od strane AUB Senata i Upravnog odbora. Nakon dostavljanja i analize Izvještaj se dostavlja Naučno nastavnom vijeću i iz tog Izvještaja NNV ima uvid u kvalitet nastave i predavača. Tim je dobio informaciju da Dekan dobija rezultate a da Senat i Upravni odbor razmatraju Izvještaje fakulteta o rezultatima i ocjenama iz ovog procesa. Takođe, tim je čuo od studenata neke primjere promjena koje su se sprovele kao posledica. Tim je shvatio da ove ankete ocjenjuju nastavu i studijske programe ali ne i učenje studenata. Takođe ne postoji mogućnost studenata da prokomentarišu šire aspekte studentskog iskustva ili studentski život uopšte. Dalje, dok su rezultati i informacije o “najboljim ocjenama” dostupne javnosti, i dok neki pojedini profesori daju povratne informacije studentima o postavljenim pitanjima, nema formalne procedure za obezbjeđenje učenici su imali pristup informacijama o akcijama koje se preduzimaju kao rezultat problema koje pokreću.

Tokom preispitivanja napretka u osiguranju kvaliteta i upravljanja kvalitetom, Tim je primjetio da je do danas veliki dio napora univerziteta posvećen ispunjavanju eksternih licenciranja, akreditacije i regulatornih zahtjeva Ministarstva prosvete, Savjeta za visoko obrazovanje i obaveze AUB-a u okviru Strategije razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2016-2020). Na primjer, prema članovima Zakona o visokom obrazovanju, univerzitet je dužan da vrši procjenu učenja studenata i dostavlja izvještaje o samoevaluaciji Ministarstvu prosvjete i nacionalnoj agenciji nadležnoj za programe visokog obrazovanja. Standardizovani obrasci za potrebe spoljne akreditacije i reakreditacije takođe se pružaju kada univerzitet i njegovi fakulteti završe takve procese, prikupljajući kako kvalitativne tako i kvantitativne podatke kako bi ispunili neophodne zahteve. Stoga se većina onoga što AUB i njeni fakulteti primjenjuju na cjeloj oblasti osiguranja kvaliteta preduzimaju u spoljne svrhe. Zaista, AUB Izvještaj o samovrednovanju tvrdi da je Upravni odbor usvojio strategiju za osiguranje kvaliteta univerziteta kako bi zadovoljila zahtjeve eksterne evaluacije.

Po mišljenju tima, ukoliko Univerzitet želi da radi na izgradnji kulture kvaliteta i da razvije veći stepen samo – regulacije, mora više da bude urađeno od strane autoriteta univerziteta i dostizanju balansa između eksternog obezbjeđenja kvaliteta i internog obezbjeđenja kvaliteta. Po viđenju tima, ovo se može postići postavljanjem mnogo jasnije linije izvještavanja između savetodavnih tijela fakulteta i komisija prema savjetodavnim i tijelima za donošenje odluka Univerziteta, kao što je Senat i Univerzitetska komisija za kvalitet. U stvari, tim je shvatio da trenutno, ta visokog

nivoa tijela su samo savjetodavna, tako što daju sugestije ili smjernice. Po mišljenju IEP tima, ističući stepen autonomije koju trenutno uživaju AUB-ovi fakulteti, bez jasnih i snažnih linija odgovornosti za kvalitet i akademske standarde, put ka većoj zrelosti u pitanjima osiguranja kvaliteta vjerovatno će biti prilično dugačak. U vezi sa ovim pitanjima i u njihovoj proceni generalno od AUB-ove infrastrukture unutrašnjeg obezbjeđenja kvaliteta, tim je bio zainteresovan da sazna o planovima za uspostavljanje centralne jedinice za osiguranje kvaliteta koja bi bila centralna tačka za integraciju u pitanja osiguranja kvaliteta sa i između svih AUB-ove fakultete. Tim to gleda kao na važan razvoj u podršci organizacione kohezije nedavno osnovanog univerziteta. Zbog toga, tim savetuje da se rani progres ka uspostavljanju Jedinice za osiguranje kvaliteta AUB-a, sa širokim nadležnostima za obezbeđivanje kvaliteta nastave, istraživanja i spoljnih poslova, kao i za pružanje nadzora, regulatornog vođenja i podrške za unapređenje univerzitetskih fakulteta.

Prema mišljenju tima, univerzitet treba da preduzme dodatne korake kako bi ojačao svoje aranžmane za unutrašnji sistem kvaliteta. Iako Izveštaj o samovrednovanju upućuje na Standarde i smjernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja (ESG), tim može pronaći malo konkretnih dokaza o bilo kakvoj korištenju ili bilo kakvom angažovanju s Evropskim principima ili standardima ESG-a. Zaista, kada smo se bavili ovim pitanjem u razgovorima sa univerzitetskim osobljem, tim je svakom prilikom govorio o potrebi da AUB zadovolji standarde i regulatorne zahtjeve nacionalnih tijela. Tim je prepoznao da je ovo značajna obaveza za Univerzitet. Ipak, cilj 1 Nacionalne strategije razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2016-2020) je prilično eksplicitan u zahtevu da se crnogorske visokoškolske institucije usklade sa ESG Evropskim standardima i smjernicama za obezbjeđenje kvaliteta. U razmišljanju o ovom pitanju, tim veruje da se univerzitetski okvir za Unutrašnje obezbjeđenje kvaliteta može ojačati upotrebom standarda navedenih u ESG Standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja. Zbog toga tim preporučuje Senatu AUB-a da zatraži od Univerzitetske Komisije za kvalitet da preduzme mapiranje i "analizu jazova" prema svakom od standarda u Dijelu 1 ESG-a, kao i da odredi sopstveno univerzitetsko obezbjeđenje kvaliteta naspram ovih.

U zaključivanju svojih razmatranja o osiguranju kvaliteta i kulture kvaliteta, tim je razmotrio sve vrste aranžmana univerziteta za zastupljenost studenata i njihovo uključivanje u institucionalne procese i upravljanje. Tim je primetio da postoji predstavnici studenata na svim tijelima akademskog upravljanja univerziteta, kako na univerzitetskom, tako i na fakultetskom nivou. Na fakultetskom nivou to uključuje Naučno nastavno vijeće, Upravni odbor i Komisiju za kvalitet. Na univerzitetskom nivou studenti su zastupljeni u Upravnom odboru, Senatu i Komisiji za kvalitet Univerziteta. Međutim, u drugom slučaju, studentska uključenost, koja će se izvući iz Studentskog parlamenta, još nije završena. Tim je takođe saznao da su funkcije i sastav Studentskog parlamenta su definirane u odgovarajućem statutu. Iako je taj dokument završen tek u decembru 2017, on ima vrijednu funkciju u zaštiti prava i interesa studenata. Postoji i povjerenik za studente, sa odgovornostima za rješavanje pitanja studenata.

Tim napominje napredak koji se ostvaruje u oblasti zastupanja studenata i njihovu uključenosti, ali je zaključio da se mogu preduzeti i dalji koraci. Posebno je iz razgovora sa studentima bilo jasno da svaki savjet ili smjernice za predstavnike studenata o njihovoj ulozi u tom pogledu u najboljem slučaju su neformalni i ad hoc. Stoga, tim preporučuje da se ojača podrška angažovanju studenata u institucionalnim procesima i da se obezbedi nezavisnost studenata, treba se obezbijediti obuka za sve predstavnike studenata na tijelima upravljanja na univerzitetskom i fakultetskom nivou i da ovo treba da sadrži uputstva o tome šta se očekuje od njih u pogledu uloga i odgovornosti.

4. Učenje i nastava

Tim je primjetio da su studijski programi akreditovani od strane relevantnih državnih organa i dizajnirani su u skladu sa nacionalnim Zakonom o visokom obrazovanju. Interni regulatorni zahtjevi za programe utvrđeni su u različitim Ova studijska pravila uzimaju u obzir zahtjeve ECTS-a i ishod učenju po dizajniranom i isporučenom kurikulumu. Tim je saznao da je svaki fakultet odgovoran za izradu nastavnih planova i programa, kao i za ispite i ocjenjivanje, te da su fakulteti zadržali zakonska prava koja su im pripisana pre spajanja, koje je dovelo do osnivanja AUB-a. Tim je primjetio da je svaki fakultet organiziran semestralno, ali da trenutno rade prema različitim akademskim kalendarima. Tim je obaviješten da se ovo razmatra i da se uzima u obzir uvođenje zajedničkih administrativnih procesa, kao što su standardni akademski kalendari i raspoređivanje ispitivanja na svim fakultetima. Tim je takođe istražio očigledno dupliranje elemenata studijskih programa na i između AUB-ovih fakulteta, kao što je programski sadržaj. Tim je obaviješten da se ovo dupliranje javlja zbog historijskih razloga i da je neizbežno zbog udaljenosti između fakulteta i razlika u lokalnim potrebama. Međutim, tim je takođe primetio uspostavljenju praksu u kojoj neki nastavni kadar radi i putuju između različitih fakulteta. S tim u vezi, tim je želeo da zna da li je univerzitet imao planove da uvede neki oblik modularizacije sa, na primer, nekim osnovnim modulima i opcijama koje vode različitim nagradama. Odgovor Univerziteta je bio da se to ne sprovodi jer bi to dovelo do centralizacije i podrivalo autonomiju fakulteta. Razmatrajući ovo, mišljenje tima je da, s obzirom na prednosti koje modularizacija nudi u smislu efikasnosti uštedi, ovo može biti pitanje koje AUB možda želi da ponovo razmotri u nekom trenutku u budućnosti.

Tim je takođe saznao za namjeru AUB-a da uvede integrisane studijske programe koji bi bili dizajnirani, vlasnički i isporučeni na univerzitetskom nivou, što bi predstavljalo odlazak iz studijskih programa iz vlasništva fakulteta. Ovi programi bi bili dizajnirani na interdisciplinarnoj osnovi, ali u vrijeme posjete tima, nije postignut napredak u izradi ovih planova, a nije napravljen Pravilnik o integrisanim studijskim programima. Tim je saznao da bi nastavno osoblje za ove programe biti sačinjeno od profesora na AUB fakultetima koji bi putovali na mjesto isporuke. Tim je obaviješten da bi bila osnovana nova Studentska služba za integrisane studije usmjerene na studente, a nalazila bi se u predloženoj novoj zgradi u opštini Bar. Razmatrajući ova

predložena dešavanja, tim poziva univerzitet da kada se razviju, obezbjedi da svi takvi studijski programi budu usaglaseni sa modelom tri ciklusa Bolonjskog procesa.

Tim je takođe iskoristio priliku da sa studentima istraži njihovo iskustvo u različitim aspektima učenja i nastave. Tim je saznao da sistem akademskih savjetnika radi na fakultetskom nivou, a osoblje je generalno dostupno i otvoreno kada student traži savjete i uputstva o akademskim pitanjima. Studenti dobijaju smjernice koji uključuju informacije o nastavnom planu, ocjenjivanju i ishodima učenja, a ispituju se i putem formalnog vremenskog ispita i usmeno. Tim je primetio dok je Etički odbor univerziteta ima predstavnik studenata, AUB Etički kodeks ne pominje akademski plagijat od strane učenika. Međutim, tim je uvjeren da svi fakulteti koriste softver za otkrivanje plagijata i da je to zahtjev iz ugovora o licenciranju Ministarstva obrazovanja. Druga stvar koju je tim istraživao uključuje svijest studenata o istraživanju. Izgledalo je da nema dovoljno svesti o istraživanju od strane kadra i ne postoje nikakva odredbe za istraživačke metode za apsolvante (student na osnovnim studijama). S obzirom na aspiracije univerziteta u naučnim istraživanjima i uvođenju doktorskih studija, to su možda pitanja o kojima AUB možda želi da porazmisli.

Tim je primjetio da studijski programi odgovaraju institucionalnom fokusu na stručnom obrazovanju i zapošljavanju studenata, kao i da nastavni plan i program je profilisan kako bi ovo podržavao. Nasuprot tome, eksplicitno se ne sprovode drugi sveobuhvatni obrazovni ciljevi naglašeni u Bolonjskom procesu, poput razvijanja istraživačkih kapaciteta studenata i edukacije za demokratsko građanstvo. Nastavni proces naglašava teoriju i primjenjeno znanje i praktično učenje. Tim je takođe istražio različite načine na koje AUB-ovi fakulteti podstiču praktičnu obuku, praksu i učenje u vezi sa radom. Od sastanaka koji su održani tokom obe posjete, tim je saznao da se ove aranžmani visoko vrednuju od strane studenata i spoljnih saradnika.

Međutim, tim je primetio da AUB ne koristi zajednički model za praksu i druge mogućnosti za učenje u vezi sa radom, jer se o tome odlučuje a i razlikuje se između svake od konstitutivnih fakulteta AUB-a. Na primjer, dok Fakultet za mediteranske poslovne studije (FMBS), Tivat, nema zakonski zahtjev ili obavezu pružanja mogućnosti studentske prakse, za razliku njega Fakulteta za poslovnu ekonomiju (FBE), Bar, ima Centar za praktičnu edukaciju i dobro uspostavljeni aranžmani za podršku studentima, nastavnicima, mentorima i menadžerima na radnom mestu. Studenti u Herceg Novom vrše praktične treninge tokom maja svake godine, dok studenti na Fakultetu za biznis i turizam (FBT) u Baru završe stažiranje kojim dobiju 2 ECTS kredita. Studenti u FBT Baru dobijaju i Priručnik Prakticum Prakse. Nasuprot tome, odražavajući vrstu programa obrazovanja, obuke i studija koje pruža, Fakultet pomorstva (FMS), Bar, omogućava praktičnu obuku kojom student i osoblje dobijaju sertifikate u skladu sa licenciranim aranžmanima Ministarstva saobraćaja i Pomorskim poslovima i drugim akreditovanim tijelima.

U nastavku njihovog istraživanja, tim je detaljno istražio napredak AUB-a i njegovih fakulteta u rješavanju principa i zahtjeva Bolonjske konvencije u vezi sa učenjem i nastavom. Ovdje je tim uzeo u obzir ciljeve Strategije razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2016-2020) koji jasno navode očekivanja od crnogorskih visokoškolskih ustanova u vezi sa Bolonjskom deklaracijom, o pitanjima kao što su model sa tri ciklusa, učenje usmjereno na učenike (SCL), cjeloživotno učenje i usvajanje ishoda učenja saglasno reformi kurikuluma.

Tim je primjetio da AUB Izvještaj za samovrednovanje tvrdi da su Pravila studiranja za akademske programe univerziteta sastavljena u skladu sa preporukama Bolonjskog procesa i da se koristi ECTS sistema, procjena i ocjenjivanje studentskog rada i definisanje ishoda učenja za studijske programe i module, je ilustracije svega toga. Međutim, tim je primjetio da univerzitet nastavlja da pruža specijalističke studije na Master nivou i da to ne zadovoljava zahteve Bolonjske deklaracije u odnosu na model od tri ciklusa. Međutim, tim je saznao da je član 94 Zakona o visokom obrazovanju sada obrisan, što signalizira zahtjev na nacionalnom nivou za prestanak specijalističkih studija u dvogodišnji magistarski stepen do akademske 2020/2021. godine i izvršio promjenu u Nacionalni okvir kvalifikacija. Univerzitet je uverio tim da postoje planovi za ukidanje ove odredbe u skladu sa propisanom vremenskom skalom.

Tim je takođe razmotrio napredak u oblasti učenja usmjerenog na učenike i napomenuo da su na širem nivou univerzitet i njegovi fakulteti bili u procesu modernizacije nastavnih procesa i preispitivanja i reforme nastavnog plana i programa. Napredak se ostvaruje u usvajanju pristupa zasnovanog na ishodima u dizajniranju nastavnih planova i programa, koji uključuje procjenu ishoda učenja, a to je u skladu sa nacionalnim zakonom. Međutim, kako se govori u poglavlju 6 ovog izveštaja (Usluge društvu), univerzitet bi trebalo da preduzme korake kako bi istražio potencijal za razvoj svog odredbi za životno učenje. Slično tome, iako je tim čuo primjere, od studenata i osoblja, o akademskoj praksi koja je usmjerena na studente, kao što su grupni rad, učenje vezano za rad, ocjenu usmenih prezentacija i korištenje tehnologije za poboljšanje učenja, nema centralnih mogućnosti ili jedinica da djeluju kao žarište i pokretačka snaga za pružanje liderstva i obuke za ovaj modernizacijski program u nastavi i učenju i stalnom profesionalnom razvoju (CPD) za nastavne kadrove.

Međutim, tim je primetio da je univerzitet prepoznao potrebu da napreduje u uvođenju principa i praksi Bolonjskog procesa i standarda ESG-a, o pitanjima kao što su pristup ishoda učenja za izradu i procjenu kurikuluma, naglasak o studentskim vještinama i kompetencijama, kao i uvođenju inovativnih i studentskih usmjerenih pristupa na pedagogiju i učenje. **Shodno tome, tim preporučuje da se olakša napredak na univerzitetu, potrebno je osnovati Jedinicu za poboljšanje učenja i nastave, koja će pružiti glavnu tačku za diskusiju na okruglom stolu i pedagošku obuku za poboljšanje i inovacije u učenju i nastavi i za razmjenu najbolje prakse.**

Tokom završetka istraživanja o učenju i nastavi, tim je istražio odredbu koja je doneta u okviru AUB-a za podršku studentske usluge. Iz perspektive tima, ovo je bilo posebno značajno s

obzirom na distribuiranu prirodu organizacije univerziteta i relativno decentralizovani model zasnovan na AUB-ovim fakultetima. Tim je primjetio da su neke usluge i funkcije, kao što je Biblioteka i neke usluge elektronske biblioteke, obezbjeđene centralno. U suprotnom, u najvećem broju slučajeva, upis na studije, informacije o studijskim programima i propisima o studiranju, pristup bibliotetskim službama i sredstvima za učenje, klubovima i društvima, kao i savetovanje i podrška, obezbeđuju se na nivou fakulteta. Ne postoje odredbe za smještaj za studente, niti postoji li centralna ili fakultetska kancelarija za studentske karijere i zapošljavanje.

Razmatrajući ove aranžmane za pružanje studentskih usluga, tim je takođe uzela u obzir pitanja koja se odnose na napredovanje studenata, postignuća i završetak. Iz dokaza i podataka koji su im bili na raspolaganju, članovi tima su primetili da indikatori akademskog postignuća učenika, kao što su završetak diplomiranja i stope neuspeha, pokazuju varijacije između fakulteta i studijskih programa. **Imajući ovo na umu, tim savetuje da se preispituje odredbe koje se odnose na pružanje studentskih usluga podrške na svakom od fakulteta AUB-a kako bi se osiguralo da postoji jednakost i ravnoteža u studentskom iskustvu bez obzira na studijski program na koji je student upisan.**

5. ISTRAŽIVANJE

Tim je saznao kako iz institucionalne dokumentacije, tako i sa sastanaka sa vlasnicima AUB-a, višim rukovodiocima i akademskim osobljem, strateškim težnjama za traženjem rasta u naučnim istraživanjima i uspostavljanjem doktorskih programa. Tim je iz Nacionalne strategije razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2016-2020) naučio da je samo univerzitetima dozvoljeno da ponudite doktorske studije. Međutim, taj dokument takođe navodi da trenutno postoji ograničen broj doktorskih studenata i ograničena istraživanja u crnogorskom sistemu visokog obrazovanja. Crna Gora nije u potpunosti integrisana u Evropsku istraživačku prostor (ERA). Iz perspektive tima, iako AUB gleda da dobijanjem univerzitetskog statusa, otvaraju se mogućnosti pristupa evropskim projektnim mogućnostima u oblasti naučnog istraživanja tako što se postaje dio šire istraživačke zajednice, a omogućavanjem razvoja doktorskih studija ovo predstavlja značajan izazov za univerzitet. Ovi izazovi uključuju izgradnju kapaciteta, razvoj odgovarajuće baze zaposlenih i identifikaciju unutrašnjih i spoljašnjih izvora finansiranja.

Što se tiče drugog, tim je saznao da u svom Izvještaju za samovrednovanje, univerzitet priznaje da, iako je svaki od AUB-ovih fakulteta licenciran za istraživački rad od strane Ministarstva prosvete, nema dovoljno sredstava za naučno istraživanje. Ovo je postavilo pitanje timu kako će univerzitet preduzeti svoje istraživačke i doktorske planove. Pri razmatranju ovog pitanja sa univerzitetskim vlastima, primjećeno je da su određena sredstva dostupna na nacionalnom nivou za doktorske kandidate, i da s vremena na vrijeme Ministarstvo prosvete objavljuje pozive za istraživanje koje se finansira na nacionalnom nivou. Međutim, kako se ovi pozivi ne nalaze u oblastima koje AUB pokriva, onda bi se smanjila mogućnost njegovih fakulteta. Slično tome, tim

je podsjetio univerzitet da je konkurencija za učešće u projektima EU kao što je Horizon 2020, visoka a stopa uspešnosti aplikacija je niska.

Imajući u vidu takve izazove i ograničenja, tim je pokušao razjasniti viziju univerziteta za istraživanje i da identifikuje njegovu preciznu strategiju. Međutim, članovima tima je bilo jasno da, izvan namjere da se poveže sa širim evropskom istraživačkom zajednicom i razvije doktorsku primjenu, AUB-ovo razmišljanje, planiranje i akcije o ovim pitanjima su u prilično ranoj fazi. Na primjer, ekipi je jasno da, osim neke diskusije u Senatu, ne postoji zajednički forum koji okuplja fakultete za strateško razmišljanje o ovim važnim pitanjima, niti postoji unutrašnja šema za finansiranje ili podsticanje istraživanja. Štaviše, iako su aktivnosti usmerene ka spolja, kao što je umrežavanje kroz učešće u programu COST (Evropska saradnja u nauci i tehnologiji) koje finansira EU, to samo po sebi ne pruža nikakve garancije za osiguranje učešća u finansiranim projektima.

Tokom istraživanja o tim pitanjima, tim je istraživao sa predstavnicima univerziteta, uključujući grupu aktivnih istraživača, vrstu istraživanja koja je ili će biti prioritet AUB-a. Tim je pokušao da stekne neko saznanje da li će se budući pravci istraživanja zasnivati na temeljnim istraživanjima ili primijenjenim istraživanjima i prenošenju znanja, kao i na to kakav bi bilans mogao biti između ličnih istraživanja za publikacije i istraživanja zasnovanim na projektima. Međutim, u ovom trenutku čini se da takva pitanja zavise od preferencija i profila svakog odvojenog AUB fakulteta. Međutim, iz razgovora sa akademskim osobljem postojalo je priznanje da istraživanje treba da bude povezano sa lokalnom i priobalnom ekonomijom i tržištem rada, te da primenjena istraživanja imaju manje zahteva od fundamentalnih istraživanja. Iz ovoga je došlo do zaključka da su se istraživači nagnuli ka primijenjenim istraživanjima, ali je tim od pojedinog osoblja takođe čuo da je to pitanje koje tek treba da se reši na univerzitetskom nivou.

Spoljni saradnici sa kojima se sastao tim, takođe je naglasio značaj osiguranja jakih veza između ekonomskog sektora i akademskih i istraživačkih pravaca koje univerzitet prati. Takođe su upućivali na mogućnostima za istraživanja usmjerena na rješavanje problema i poslovna rješenja. Stoga, iz raspoloživih dokaza, uključujući stavove koje su izrazili spoljni saradnici, tim je utvrdio stav da postoje neiskorišteni potencijali u oblasti primijenjenih istraživanja i prenosa znanja koji mogu biti preduzeti u partnerstvu sa lokalnim i regionalnim poslovima i trgovinom. Ovo se može vidjeti i u diskusiji u poglavlju 6 ovog izveštaja (Usluge društvu).

Tim je takođe iskoristio priliku da istraže postojeću i nastajuću situaciju u pogledu doktorskih studija. Tim je primetio da su dva fakulteta podnela predloge za doktorske programe. To su Fakultet mediteranskih poslovnih studija (FMBS), Tivat, u oblasti nautičkog turizma, i Fakultet za biznis i ekonomiju (FBE), Bar, u oblasti ekonomije. Nakon saglasnosti na odgovarajućim fakultetskim vijećima i odobravanja svakog predloga projekta od strane AUB senata, molbe za licenciranje i akreditaciju za doktorske studije su dostavljene Ministarstvu obrazovanja. Prva faza podrazumeva odobrenje doktorske titule i kvalifikacije. Ukoliko se odobri, univerzitet će biti pozvan da podnese prijavu u kojoj će predlog za doktorski program biti u potpunosti razrađen.

Nakon toga će uslediti formiranje Komisije za akreditaciju od strane Komisije za visoko obrazovanje, radi razmatranja svake aplikacije za akreditaciju. Međutim, tim je primetio da u trenutku njihove druge posete, vremenski rokovi za ovo ostaju nesigurni. Zbog relativno novijeg osnivanja Nacionalne agencije za visoko obrazovanje, nije poznato kada će to tijelo započeti proces akreditacije za razmatranje bilo koje aplikacije AUB.

Tim je primetio da je u znak podrške planovima za uvođenje doktorskih programa, postavljen je Rukovodilac doktorskih studija koji ima status Profesora Emeritusa. Tim je takođe saznao da je Pravilnik o doktorskim studijama donesen u oktobru 2017. godine. Ovaj dokument odražava zahtjeve ECTS-a i opisuje pitanja kao što su trajanje, uslovi upisa i struktura dokorskog programa. Međutim, on ne pruža nikakve informacije o procesima, kao što je praćenje napretka studenata ili uvid u kvalitet nadzora. Tim je primetio da će Senat postaviti mentora za svakog studenta, iako nije jasno koji su kriterijumi nadzora ili da li će nadzor nad doktorskim disertacijama vršiti pojedinac ili nadzorni tim. Tim je primetio da će upis i isporuka programa biti na nivou fakulteta.

Iz perspektive tima, ova pitanja koja se odnose na planove doktorskih studija i prioritizaciju budućih istraživačkih pravaca, pokreću važna pitanja vezana za istraživačko okruženje, istraživački kapacitet, istraživačku kulturu i dubinu i širinu iskustva u istraživanju na AUB i njegove konstitutivne fakultete. Kao što je primjećeno, čak i na nacionalnom nivou, na više univerziteta osnovanih u Crnoj Gori, istraživačka orijentacija nije jaka. Tim je saznao da, dok neki od osoblja AUB-a imaju prethodno iskustvo u doktorskom nadzoru i doktorskim završetkom, ono nije veliko. Ovakav relativni nedostatak rezultata je potvrđen na sastancima sa univerzitetskim osobljem, gdje je naznačeno da će uvođenje doktorskih programa biti iskorišćeno za poboljšanje baze ljudskih resursa i kapaciteta u istraživanju i da će se obezbijediti obuka osoblja. Tim je takođe informisan da će neki kapaciteti biti uvezeni putem međunarodnih partnerstava. Po mišljenju tima, ovo je i dalje ostavilo otvorena razna pitanja koja se odnose na kapacitet i spremnost u oblastima kao što su prostor, resursi za učenje i potrebe lokalnih i primorskih regiona u pogledu ponude doktorskim studentima. Na primjer, iako je pružanje portfolija doktorskih programa konvencionalno zasnovano na pouzdanoj platformi istraživanja, tim je primjetio da je evidencija publikacija osoblja AUB-a sasvim skromna, da je eksterni rad na projektu ograničen i da je dostupnost tehničkih resursa i elektronske baze podataka niska. Štaviše, timu nije bilo očigledno da su identifikovani indikatori kapaciteta istraživanja niti razvoj doktorskih studija, za koji se zna da je skupo.

Na osnovu prethodne procjene AUB-ovih planova vezanih za istraživanje, tim podnosi dvije preporuke.

Prvo, tim preporučuje da napredak bude najbolje podržan razvojem istraživačke strategije na univerzitetskom nivou, čime bi se postavili pravci, smernice i parametri za konstitutivne fakultete. Ova strategija treba da odredi prioritete, definiše vrstu istraživanja, omogući izgradnju kapaciteta i identifikuje unutrašnje i spoljašnje izvore finansiranja. Osim toga,

istraživačke metode i istraživanje pouzdanih informacija treba da budu ugrađene u dizajn kurikuluma na Bečelor i Master nivou.

Drugo, u vezi sa doktorskim odredbama, tim predlaže oprezan i realističan pristup koji se zasniva na postizanju kritične mase, što je preduslov za razvoj dokorskog obrazovanja. Zbog toga, pre nego što se napravi dalji progres za uvođenje dokorskih programa, tim savetuje da bi trebalo sprovesti procjenu oblasti i da to treba da bude praćeno studijom izvodljivosti koja pruža procenu raspoloživih resursa (npr. Ljudskih resursa i prostora) i zahtjevi za osiguranje kvaliteta. Izgradnja specifičnih i dovoljnih resursa, kako u smislu akademskog osoblja tako i materijalnih resursa, mora imati prioritete prije pokretanja dokorskih programa. Bilo koji budući dokorski programi trebaju biti locirani u dobro osposobljenoj dokorskoj školi.

6. Usluge društvu

Tokom ocjenjivanja AUB-ovih aktivnosti prema spolja, tim je ispitao kako su univerzitet i njegovi fakulteti pozicionirani u odnosu na svoju građansku misiju, kao i istraživanje različitih pitanja vezanih za angažovanje zajednice i pružanje usluga društvu u AUB-u. Od posebnog interesa je kako spoljašnji i unutrašnji saradnici doprinose razvoju institucije.

Tim je primetio da postoje različiti načini na koje se osoblje univerziteta na dobrovoljnoj osnovi bavi građanskim aktivnostima. Iako se takav angažman očekuje od osoblja, on ne doprinosi univerzitetskim ili fakultetskim kriterijumima za promociju. Primeri koje je tim identificirao, obuhvataju učešće na javnim skupovima, kulturnim aktivnostima i učešću u lokalnim opštinama. Tim je takođe istakao da univerzitet ima šeme za podršku ugroženim učenicima, kao što su stipendije i takse za oduzimanje naknada. Veze u zajednici su dvosmerne, jer lokalna preduzeća pružaju mnoge mogućnosti za stažiranje i radno iskustvo, a članovi poslovne zajednice i javna tela takođe su uključeni u nastavu na fakultetima.

Dokazi koji su bili dostupni timu pokazali su da je podrška opština i primorskog regiona uglavnom jaka i da je interesovanje među privrednim i građanskim zajednicama, profesijama i javnim i privatnim organizacijama pozitivno. Čak i tako, prema mišljenju tima, iako su njegovi konstitutivni fakulteti dobro poznati, kao novoformirani univerzitet, potrebno je raditi na uspostavljanju korporativnog identiteta i "brenda" Adriatik univerziteta, Bar.

U tom smislu, sastanak sa spoljnim saradnicima bio je posebno vredan za tim. Stručni saradnici sa kojima se sastao tim sastojali su se iz širokog spektra javnog i privatnog sektora, kao i opština i privreda primorskog regiona. Neki su angažovani i kao nastavnici i članovi fakulteta. Stavovi ove grupe pružili su korisan uvid u vezu između obrazovanja, rada i društva i spoljašnjeg pogleda na sadašnji i budući doprinos društvu i ekonomiji od strane novoosnovanog univerziteta i njegovih konstitutivnih fakulteta. Iako je tim naglasio AUB-ove težnje u pitanjima kao što su naučno istraživanje i razvoj dokorskih programa, očigledno je članovima tima da univerzitet treba

pažljivo razmotriti spoljne perspektive. Spoljašnji saradnici smatraju da dok istraživanje i doktorske odredbe mogu imati mjesto u AUB-u, prioritet treba dati primijenjenim istraživanjima i izgradnji modela "stručnog univerziteta" sa snažnim vezama između akademske ponude i ekonomskog sektora.

U daljem razmišljanju o ovoj spoljašnjoj perspektivi, kao i o drugim dokazima, kao što je Izvještaj o samovrednovanju i diskusijama sa internim stručnim saradnicima, tim je utvrdio mišljenje da treba posvetiti veliku pažnju lokalnoj ekonomiji i lokalnom tržištu. Ovo gledište potaknuto je spoljnim saradnicima koji su istakli da je sposobnost univerziteta da pruži diplomu za lokalno tržište i lokalnu ekonomiju i da je u tome snaga AUB-a, potencijalno tržište rada nije veliko i ne može garantovati da može da apsorbuje sve diplomce u bilo kom trenutku. Postoji takođe značajan nivo nezaposlenosti u regionu i na nacionalnom nivou. Iz perspektive tima, novoosnovani AUB će željeti da izgradi svoju buduću reputaciju i portfolio tako što će tržište rada vrednovati diplomce sa fakulteta privatnog profita. Ključna poruka koja proizlazi iz razmišljanja tima i diskusije održane tokom njihovih posjeta, je da će univerzitet morati biti agiln, fleksibilan i preduzetnički da bi odgovarao tržištu.

U vezi sa ovim pitanjima, tim je primetio da Strategija razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2016-2020) skreće pažnju, na primjer, na nerazvijenost pružanja doživotnog učenja u Crnoj Gori i na potrebu poboljšanja veza za prenos tehnologije sa privatnim kompanijama. Ova perspektiva na nacionalnom nivou dobro odgovara mišljenju tima i stavovima koje su izrazili spoljni saradnici. Shodno tome, prilikom formulisanja svog pristupa uslugama društvu i budućim prioritetima, prema mišljenju tima, univerzitet može imati koristi od procjene potencijala svojih fakulteta radi fokusiranja na pružanje doživotnog učenja. Ovo bi moglo uključiti napredne kurseve obuka, ažurirati više vještine kroz kratke kurseve, pružiti kontinuirani profesionalni razvoj (CPD) i druge takve mogućnosti za stvaranje prihoda. Takođe bi se moglo istražiti prostor za razvoj primjenjenog istraživanja koje su naručili lokalna preduzeća i privatne kompanije na bazi rešavanja problema i poslovnih rješenja.

Na osnovu gore navedenog, tim je zaključio da se specijalista fokusira na područja kao što su nautički turizam, razvoj marine i poslovanje i upravljanje, koji trebaju služiti raznolikosti da se ide napred. Ipak, prema mišljenju tima, AUB će morati preduzeti korake za pregled i izgradnju postojećih veza sa primorskim regionom i lokalnim zajednicama i opštinama. **Stoga, tim preporučuje da univerzitet treba periodično sprovesti anketu spoljnih saradnika i koristiti prikupljene informacije za kompletiranje analize potreba poslodavaca i poslovnih zahteva u oblastima napredne obuke i doživotnog učenja.** Iz perspektive tima, ova preporuka dobro se uklapa u raniju preporuku, u poglavlju 2 ovog izveštaja (Upravljanje i institucionalno donošenje odluka), u vezi sa poželjnim uspostavljanjem savetodavnog tela sastavljenog od istaknutih spoljnih zainteresovanih saradnika.

Konačno, dodatna razmatranje u vezi sa građanskom misijom AUB-a i budućim angažmanom univerziteta sa njegovim operativnim okruženjem odnosi se na veze sa alumnima. Tim je bio

zainteresovan da sazna da je Ministarstvo prosvete pokrenulo istraživačku studiju na nacionalnom nivou u cilju praćenja diplomiranih studenata iz crnogorskih visokoškolskih ustanova. Tim je obaviješten da AUB čeka informacije iz tog projekta o destinacijama i iskustvima diplomaca svojih fakulteta iz perioda 2009-2013. Tim je takođe primjetio da u ovom trenutku univerzitet nije napravio nikakve planove da sprovede sopstveno istraživanje o destinacijama i iskustvima diplomaca AUB-a. Iz perspektive tima ovo je pitanje na koji univerzitet možda želi da razmisli. Ovo je podstaklo tim da razmotri kako bi univerzitet mogao ojačati svoje veze sa diplomcima i kako bi to moglo pomoći u podizanju profila novoformiranog univerziteta. Shodno tome, tim preporučuje osnivanje Alumni Asocijacije Adriatik Univerziteta kako bi se pomoglo u promovisanju AUB brenda i podrške univerzitetu, na primjer, pružanjem stažiranja, karijernim mogućnostima i sponzorstvom.

7. Internacionalizacija

Tim je primjetio da je akcenat od strane Univerziteta stavljen na agendu koja se tiče internacionalizacije. To uključuje želju da se poboljša mobilnost studenata i nastavnog osoblja, kao i da se traže šanse za uključivanje u naučno - istraživačke projekte, koji su pomenuti ranije u izvještaju. Ove aspiracije upućuju na važnost koju Univerzitet usmjerava ka širem Evropskom i međunarodnom kontekstu. Tokom sastanaka sa osobljen na svim nivoima, tim je čuo da je takva situacija moguća sada kada je dobijen status univerziteta i da to ranije nije bilo moguće kada su institucije bile sa statusima pojedinačnih fakulteta. Timu je rečeno o mogućnostima akademske razmjene pod Erasmus+ i Temus programima, koji su otvoreni samo za institucije sa statusima univerziteta u Crnoj Gori. Tim je takođe saznao da je internacionalizacija visokog obrazovanja kroz mobilnost i razmjenu jedan od strateških ciljeva navedenih u Strategiji razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2016-2020) i da je Ministarstvo obrazovanja Crne Gore obezbjedilo informacije univerzitetima vezanim za školarine i fondove koji su raspoloživi kao potpora razmjeni studenata i nastavnog osoblja. Tim je primjetio da u Crnoj Gori postoji nacionalna agencija za mobilnost.

Razmatrajući sve ove teme, tim je primjetio, da pored toga što Univerzitet sada može da iskoristi prednosti i savjete nacionalne Erasmus+ kancelarije u oblasti saradnje sa institucijama visokog obrazovanja iz Evropske Unije, trenutno broj i tip međunarodnih partnera i formalnih sporazuma je mali. Iako postoje veze sa Srbijom, Hrvatskom i Rusijom npr. kao i novonastala veza sa Zheijiag Wanli Univerzitetom iz Kine koje su sve pomenute od strane Univerziteta, priznato je da je i dalje potrebno jako puno posla kako bi se razvilo u ovoj oblasti.

Tim je primjetio i sličnu sliku za mobilnost i razmjenu. Univerzitetsko osoblje je ukazalo na skorašnji razvoj na nivou postdiplomskih studija sa šansama za dolazak studenata iz Turske i dolazećih i odlazećih studenata na dodiplomskom nivou studija sa univerzitetima iz UK. Ipak, tim je saznao da iako postoji Erasmus veza sa Splitom u Hrvatskoj, AUB nema svoj Erasmus ugovor.

Za studente, referentna tačka za savjete po pitanju mobilnosti studenata je na fakultetskom nivou ne na univerzitetskom. Dalje, dok su studenti sa kojima je tim razgovarao imali mogućnosti rada, studentske prakse i šansi za putovanja npr. u Ameriku, ovo nije direktno povezano sa njihovim studijskim programima. Studenti pominju da je mobilnost i mogućnost studentske razmjene slaba tačka iz njihovog studentskog pogleda na Univerzitet i na fakultet.

Iz ove perspektive tima, ključni aspekt univerzitetske namjere za internacionalizaciju je progres koji bi trebao da se napravi po pitanju učenja engleskog jezika. Tokom njihovih razgovora, tim je primjetio da je slika koja vlada čitavim Univerzitetom i fakultetima različita, ali da je generalno učenje engleskog jezika trenutno limitirano. Studenti sa kojima je tim razgovarao imali su različita iskustva i mišljenja po tom pitanju. Tim je informisan da svi studenti na dodiplomskim studijama uče engleski jezik kao obavezan predmet dok to nije slučaj sa studentima na postdiplomskim studijama. U oblasti biznisa i ekonomije neki studenti mogu da izaberu predmet "biznis engleski" kao opciju na trećoj godini studija. Tim je saznao da jedan od fakulteta organizuje ljetnju školu sa međunarodnim partnerom pod projektom koje je sponzoriralo Ministarstvo prosvjete i da će se nastava u sklopu tog projekta obavljati na engleskom jeziku. Ipak, ne postoje studijski programi ni kursevi koji se izvode na engleskom jeziku na Univerzitetu niti na fakultetima članicama.

Starije nastavno osoblje sa kojima je IEP tim razgovarao su potvrdili da je podrška u dijelu učenja engleskog jezika zajedno sa saradnjom i internacionalizacijom u svrhu mobilnosti i istraživanja, jesu jasni nedostaci Univerziteta i fakulteta. Takođe jasno je naznačeno da bi učenje engleskog jezika pokrenulo pitanja licenciranja i akreditacije za oboje kao i predložena pravila tako i za nastavno osoblje. Tim je takođe primjetio da starije rukovodstvo naglasilo da postoji određen broj osoblja koje je sposobno da obavlja nastavu na engleskom jeziku, te se jezičke sposobnosti nisu pokazale od strane akademskog osoblja sa kojim se tim susreo.

Dok tim želi da ohrabri Univerzitet da ostavi ciljeve po svim ovim pitanjima, formirano je mišljenje da ako program internacionalizacije AUB se krene uspješno zahtjevaće pažljivo planiranje i određivanje prioriteta. Da bi se dobili vrijedni benefiti i da bi se indirektno povećali

kapaciteti AUB bi trebao da razmotri kako da uskladi svoje potrebe za internacionalizacijom sa namjeravanim razvojem akademskih programa, uključujući pristup elementima praktično zasnovanog učenja i istraživanju. Tim preporučuje da bi Univerzitet trebao da razvije strategiju internacionalizacije sa jasnim i ostalrljivim ciljevima kako bi se omogućilo da se realizuju planove za mobilnost studenata i osoblja, učenje engleskog jezika i pristup evropskim naučno - istraživačkim projektima. Kako bi se omogućilo da se krene naprijed, trebala bi se naći sredstva da se osnuje internacionalna kancelarija Univerziteta.

8. Zaključak

Tim je uživao u učenju o težnjama i ambicijama novoosnovanog Adriatik Univerziteta i njegovih vlasnika i osnivača, kao i u prepoznatljivim karakteristikama svakog od njegovih konstitutivnih fakulteta. Tim je posvećivao veliku pažnju uputstvima koje univerzitet želi da prati, kako u regionalnom tako i u širem evropskom kontekstu.

Bilo je interesantno iskustvo da se sa osobljem, studentima i spoljnim saradnicima razgovara o izazovima sa kojima se suočava AUB i naporima Univerziteta da istraže buduće mogućnosti. Tim vjeruje da Univerzitet ima potencijal da napreduje u sledećoj fazi razvoja.

Preporuke tima odnose se na pitanja koja direktno utiču na budući uspjeh i strateški razvoj Univerziteta i ciljeve AUB-a da postanu srednje vodeći regionalni provajder visokog obrazovanja i da se pozicionira kao moderna visokoškolska ustanova sa jakim vezama sa širim evropskim kontekstom. Preporuke tima su prikupljene nakon punog razmatranja postojećih i nastalih struktura i procesa koji informišu o radu Univerziteta i njegovih Fakulteta, njegovim planovima za promjene i njegovom sposobnošću za napredak u uspješnoj promjeni.

Rukovođenje i institucionalno donošenje odluka

- Ako je univerrzitetški izazovna agenda za organizacioni rast i akademski razvoj, tim preporučuje da se na centralnom nivou zahtjeva jače akademsko rukovodstvo u oblastima kao što su učenje i predavanje, istraživanje i kvalitet;
- Tim takođe savjetuje da univerzitet treba osigurati da postoje planovi za profesionalizaciju funkcija administrativne podrške;
- Tim preporučuje da Univerzitet možda želi da iskoristi priliku da preispita svoj poslovni model u cilju osiguranja buduće održivosti AUB-a kao kohezivnog univerziteta koji je centralno fokusiran na svoje akademske svrhe i misiju;
- Tim savetuje da se napravi rani progres u finaliziranju AUB Strateškog plana (2018-2025) i Akcionog plana sa PAMETNIM ciljevima, a kada se to završi, svaki fakultet treba da zahteva

obradu i ažuriranje sopstvenog strateškog plana kako bi se osiguralo usklađivanje sa ciljevima Univerziteta, uputstvima i ključnim indikatorima učinka;

- U ovoj ranoj fazi svog razvoja Univerzitet bi imao koristi od više formalnog uključivanja spoljnih zainteresovanih saradnika u institucionalno strateško razmišljanje i donošenje odluka. Imajući ovo na umu, tim preporučuje vlasnicima AUB-a da uspostave Savjetodavno tijelo, sastavljeno od istaknutih ličnosti iz javnog i privatnog sektora, da djeluju kao zvučni odbor o univerzitetškoj misiji, strategiji i budućim pravcima.

Kvalitetna kultura

- Tim savetuje da se napravi rani napredak u uspostavljanju Jedinice za osiguranje kvaliteta AUB-a, sa širokim nadležnostima za osiguranje kvaliteta nastave, istraživanja i spoljnih poslova i za pružanje nadzora, regulatornog vođenja i podrške za unapređenje univerzitetških fakulteta ;

- Tim preporučuje Senatu AUB-a da zatraži od Univerzitetške komisije za kvalitet da preduzme mapiranje i analizu jazova u odnosu na svaki od standarda u Dijelu 1 ESG-a i da uspostavi standarde u vezi sa univerzitetškim osiguranjem kvaliteta protiv njih;

- Tim preporučuje da se ojača podrška angažovanju studenata u institucionalnim procesima i da se obezbjedi nezavisnost studenata, treba da se obezbijediti obuka za sve predstavnike studenata u tijelima upravljanja na nivou univerziteta i fakulteta i da ovo treba da sadrži uputstva o onome što se očekuje od njih u smislu uloga i odgovornosti.

Učenje i nastava

- Tim preporučuje da bi se olakšao napredak u uvođenju standarda ESG i principa i prakse Bolonjskog procesa, Univerzitet bi trebao uspostaviti Jedinicu za učenje i nastavu, koja bi pružala glavnu tačku za diskusije na okruglom stolu i pedagošku obuku za poboljšanje i inovacije u učenju i nastavi i za razmjenu najboljih praksi;

- Tim savetuje da se preispituje pružanje usluga studentske službe na svakom od AUB-ovih fakulteta kako bi se osiguralo da postoji jednakost i ravnoteža u studentskom iskustvu bez obzira na studijski program na koji je student upisan.

Istraživanje

- Tim preporučuje da napredak u vezi sa planovima za istraživanje bude najbolje podržan razvojem istraživačke strategije na univerzitetškom nivou, koja postavlja pravce za AUB i pruža smjernice i parametre za svoje konstitutivne fakultete. Ova strategija treba da odredi prioritete, definiše vrstu istraživanja, omogući izgradnju kapaciteta i identifikuje unutrašnje i eksterne izvore finansiranja. Osim toga, istraživačke metode i istraživačko podučavanje treba da budu ugrađeni u dizajn kurikuluma na nivou Bečelor i Master nivou;

- Prije nego što se napreduje sa planovima za uvođenje doktorskih programa, tim savetuje da prije pokretanja doktorskih programa treba preduzeti odgovarajuće mjerenje i da to treba da bude praćeno studijom izvodljivosti koja pruža robusnu procjenu raspoloživih resursa (npr. Ljudski resursi i kapaciteti) i zahtjevima za osiguranje kvaliteta. Izgradnja specifičnih i dovoljnih resursa, kako u smislu akademskog osoblja tako i materijalnih resursa, mora imati prioritet prije pokretanja doktorskih programa. Svaki budući doktorski programi trebaju biti locirani u dobrog - resursa doktorskoj školi.

Usluge društvu

- Tim preporučuje da univerzitet treba periodično vršiti anketu spoljnih saradnika i da koristiti te informacije koje su dobijene za kompletiranje analize potreba poslodavaca i poslovnih zahteva u oblastima napredne obuke i doživotnog učenja;
- Tim savetuje da bi se trebala uspostaviti Alumni udruženje Adriatik Univerziteta kako bi pomoglo u promociji AUB brenda i podržao univerzitet u, na primjer, obezbjeđivanje stažiranja, karijere i sponzorstva.

Internacionalizacija

- Tim preporučuje univerzitetu da razvije međunarodnu strategiju sa jasnim i ostvarivim ciljevima kako bi omogućila realizaciju svojih planova za mobilnost studenata i osoblja, odredbe o učenju engleskog jezika i pristup evropskim naučno-istraživačkim projektima. Da bi se ovo omogućilo, trebalo bi pronaći resurse kako bi se osnovala Međunarodna kancelarija.