

**UNIVERZITET "MEDITERAN"**

***IZVJEŠTAJ O EVALUACIJI***

*Maj 2014*

Tim:

Sokratis Katsikas, rukovodilac

Erdal Emel

Mikus Dubickis

Anna Gover

Ivana Juraga, Koordinator Tim

## Sadržaj

1. Uvod.....	3
2. Upravljanje i institucionalno donošenje odluka .....	6
3. Nastava i učenje.....	9
4. Istraživanje.....	11
5. U službi društvu.....	13
6. Kultura kvaliteta.....	14
7. Internacionalizacija.....	16
8. Zaključak.....	17

## 1. Uvod

Ovaj izvještaj je rezultat evaluacije Univerziteta "Mediterran". Evaluacija je organizovana u okviru projekta "Više obrazovanje i istraživanje u cilju postizanja inovacije i konkurentnosti" (HERIC), koji je sprovedla Vlada Crne Gore sa krajnjim ciljem jačanja kvaliteta i relevantnosti višeg obrazovanja i istraživanja u Crnoj Gori.

Dok se institucionalne evaluacije sprovode u okviru projekta, svaki pojedinačni univerzitet ocjenjuje nezavisni IEP tim, koristeći IEP metodologiju koja je opisana u daljem tekstu.

### 1.1 Institucionalni program za evaluaciju

Institucionalni program za evaluaciju (IEP) je nezavisna služba članica Evropske univerzitetske asocijacije (EUA) koja nudi programe evaluacije kako bi podržala institucije učesnice u daljem razvoju njihovog strateškog menadžmenta i unutrašnje kulture kvaliteta. Institucionalni program za evaluaciju je punopravni član Evropske asocijacije za obezbjeđivanje kvaliteta u Visokom obrazovanju (ENQA) i nalazi se u Evropskom Registru za obezbjeđivanje kvaliteta u Višem obrazovanju (EQAR).

Osobnosti Institucionalnog programa za evaluaciju su:

- Jak naglasak na fazu samovrednovanje
- Evropska i međunarodna perspektiva
- Pristup koji se zasniva na kontroli rada ravnopravnih članova
- Podrška unapređenju

Fokus IEP je institucija kao cjelina a ne pojedinačni studijski programi ili jedinice. On se fokusira na sledeće:

- Procene donošenja odluka i institucionalne strukture i efikasnost strateškog menadžmenta
- Značaj procesa vezanih za unutrašnji kvalitet i stepen upotrebe njihovih rezultata u procesu donošenja odluka i strateškog menadžmenta kao i na uočene propuste u tim unutrašnjim mehanizmima.

Četiri ključna pitanja uobličuju proces evaluacije, koji se zasnivaju na pristupu 'prikadnosti za cilj':

- Šta institucija nastoji da uradi?
- Na koji način institucija nastoji da to uradi?
- Kako institucija zna da to radi?
- Kako se institucija mijenja kako bi se kvalitet unaprijedio?

## **1.2 Profil Univerziteta 'Mediteran'**

Univerzitet 'Mediteran' je osnovan 2006.godine, kao prvi privatni univerzitet u Crnoj Gori. Atlas grupa je vlasnik Univerziteta, koji je pravno registrovan kao neprofitna organizacija, što znači da profit koji napravi Univerzitet se ponovo investira u njega.

Univerzitet se sastoji od šest fakulteta, sa ukupno devet programa osnovnih studija, deset programa specijalističkih studija i 11 programa postdiplomskih magistrskih studija. Univerzitet takođe nudi jedan program doktorkih studija, dok je drugi u pripremi. Studijski programi su dostupni na trijema lokacijama: iznajmljenim prostorijama u dva biznis centra u Podgorici i u zgradi koja je vlasništvo Univerziteta u Baru, primorskom gradu udaljenom oko 60 km od Podgorice.

U školskoj 2013-2014, Univerzitet je zapošljavao 87 članova nastavnog kadra sa punim radnim vremenom, 63 sa skraćenim radnim vremenom i 30 administrativnih radnika. Oko 1500 redovnih studenata je bilo upisano na Univerzitetu. Ukupan broj upisanih studenata je ispod maksimuma za koji Univerzitet ima dozvolu.

Pored svojih osnovnih aktivnosti, Univerzitet je uključen u proces obrazovanja odraslih, konsaltinga, projektnog istraživanja i izdavaštva.

Vizija Univerziteta, kako je definisano u Strategiji o Obezbeđivanju kvaliteta i unapređenju UM, je da će 'Univerzitet Mediteran' biti dinamičan univerzitet koji sistematično stimuliše mobilnost i promoviše karijere istraživača i omogućava da njegovo nastavno i administrativno osoblje pokaže svoj talenat i preduzimljivost.

Njegova misija, kako je definisano u istom dokumentu, jeste 'da obezbijedi osnovu za upravljanje i zaokruživanje visokokvalitetnih i prestižnih istraživačkih projekata u okviru Univerziteta i da obrazuje menadžere iz oblasti društvenih nauka, prava i ekonomije, inženjerskih i tehnoloških nauka, umjetnosti, matematike i drugih nauka, kako bi oni razvijali svoj liderski potencijal.'

## **1.3 Proces evaluacije**

Proces samovrednovanja je sproveo centralni tim kojeg je imenovao rektor u decembru 2013. Tim je podijelio posao u manje grupe i sastajao se nedeljno, čak i tokom praznika. Tim za evaluaciju je poštovao posvećenost tima za samovrednovanje, koji je napravio veoma informativan izvještaj o samovrednovanju uprkos veoma teškom radu, pošto je ovo treći izvještaj o samovrednovanju u periodu od osam godina otkad je univerzitet osnovan. Tim za

evaluaciju takođe cijeni napore UM u procesu prevođenja velikog broja dokumenata koji se odnose na funkcionisanje UM, što je timu bilo od izuzetne pomoći.

Izveštaj o samovrednovanju Univerziteta 'Mediteran', uz dodatke, je poslat timu za evaluaciju u januaru 2014. Posjete tima za evaluaciju Univerzitetu 'Mediteran' su organizovane od 2. do 4. marta i od 11. do 13. maja 2014, redom. U periodu između posjeta, Univerzitet je dostavio timu za evaluaciju dodatnu dokumentaciju.

Tim za evaluaciju (u daljem tekstu tim) se sastojao od:

- Sokratis Katsikas, bivši Rektor, Piraeus Univerzitet, Grčka, rukovodilac
- Erdal Emel, bivši prorektor, Uludag Univerzitet, Turska
- Mikus Dubickis, student, Riga Tehnički Univerzitet, Letonija
- Anna Gover, Administrativni službenik, Evropska univerzitetska asocijacija<sup>1</sup>
- Ivana Juraga, Projekt službenik, Evropska univerzitetska asocijacija, Timski koordinator

Tim želi da izrazi svoju zahvalnost svima koji su intervjuisani na njihovoj otvorenosti i spremnosti da razgovaraju o svim pitanjima koja se tiču Univerziteta na sjednicama. Naročito se zahvaljujemo Dragici Žugić i Dragici Anđelić, koje su pružile neprocjenjivu podršku timu i koje su bile odgovorne za efikasnu organizaciju svih sastanaka i diskusija. Na kraju, tim bi želio da iskaže iskrenu zahvalnost rektoru, profesoru Slobodanu Backoviću, na njegovoj gostoprimnosti.

---

<sup>1</sup> Pridružila se timu u okviru druge posjete.

## 2. Upravljanje i institucionalno donošenje odluka

Organe upravljanja Univerziteta 'Mediteran' čini skupština osnivača (sedam članova, koji predstavljaju osnivače) i Upravni odbor (takođe sedam članova, koji predstavljaju akademsko osoblje, administraciju, osnivače, studente i javnost). Rektor upravlja Univerzitetom, uz pomoć prorektora, izvršnog direktora i generalnog sekretara. Rektor takođe predsjedava Senatom, koji se bavi akademskom politikom i koji se sastoji od dva predstavnika sa svakog fakulteta, kao i dva studenta.

Zbog svoje male veličine, Univerzitet 'Mediteran' nastoji da održi centralizovan menadžment, gdje organi upravljanja donose odluke na demokratski način, u prvom redu, konsenzusom. U svojim diskusijama sa menadžmentom, osobljem i studentima, tim je stekao utisak da ovakva organizacija prilično dobro funkcioniše. I osoblje i studenti su izjavili da imaju lak pristup rukovodiocima i da rukovodstvo održava bliske odnose sa njima. Međutim, tim je takođe primijetio da postoje oblasti u procesu upravljanja UM i donošenju odluka koje bi trebalo unaprijediti.

U prvom redu, tim je primijetio da postoji neadekvatna veza između finansijskog i akademskog menadžmenta, gdje je Rektor zadužen za akademska pitanja dok ključne finansijske odluke donosi izvršni direktor, koji je predstavnik Atlas grupe. Tim želi da istakne da postoji mali broj akademskih pitanja koja ne zavise od izvora finansiranja. Stoga, tim savjetuje blisku saradnju, na jednakoj osnovi, između finansijskog i akademskog rukovodstva, u vezi sa planovima razvoja, uključujući godišnje budžete.

Pored toga, tim je uočio da, iako je UM usvojio 'Direktive za razvoj UM' kada je osnovan 2006, još uvijek nije razvio dugoročni strateški plan. Uz to, uvid u finansijske operacije UM naveo je tim da zaključi da je finansijska održivost glavni izazov za dalji razvoj univerziteta. U skadu sa navedenim, *tim savjetuje osnivače da naprave dugoročno ulaganje u UM. Na ovaj način bi se stvorila stabilna osnova za strateško planiranje i budući razvoj institucije. Dalje, tim smatra da je od najveće važnosti za UM da usvoji strateški i biznis plan, koji će biti razvijen kroz proces čvrste saradnje između vlasnika i akademskog rukovodstva. Ovi planovi bi trebalo da naglase oblasti prioritetnog djelovanja za UM u sklopu finansijskih okolnosti, zatim da postavi jasne vremenske okvire i da definiše neophodne izvore za sprovođenje istih.* Na osnovu svojih diskusija sa akademskim i administrativnim osobljem, tim je siguran da UM posjeduje kapacitet za ovakvu vrstu planiranja.

Pored ovoga, iz izvještaja o samovrednovanju i na sastancima sa osobljem i studentima, tim je saznao da je nedostatak prostorija jedan od glavnih slabosti UM, budući da to ima negativan

efekat na većinu njegovih aktivnosti. Tim vjeruje da bi izgradnja odgovarajuće infrastrukture bila od ključnog značaja za atraktivnost i održivost UM na duži vremenski period.

*Stoga, tim savjetuje da rukovodstvo UM uloži maksimalan napor u adekvatnom obezbjeđivanju i opremanju zgrade univerziteta.*

Tim je primjetio da je, u toku procesa osnivanja i u međuvremenu, UM uložio velike napore u razvoj čvrste osnove za upravljanje univerzitetom tako što je napravio veliki broj dokumenata koji uređuju upravljanje. Uspjeh UM se može sagledati u iscrpnoj listi dodataka koji su poslani sa izvještajem o samovrednovanju, koji uključuju dokumente kao što je 'Strategija za Obezbeđivanje i unapređenje kvaliteta', 'Pravilnik o mobilnosti studenata', 'Pravila o akademskom ponašanju', itd, da navedemo samo neke. Uz sve pohvale za ovako dobro razvijenu osnovu, *tim strogo savjetuje UM da se koncentriše, u skorijoj budućnosti, na potpuno sprovođenje dokumenata koji uređuju upravljanje a koji su već pripremljeni kao i na boljem upoznavanju akademske zajednice sa istim.*

Tim je ocijenio da je osoblje UM koje je upoznao veoma entuzijastično i radno, i posvećeno obezbeđivanju visokokvalitetnog obrazovanja studentima, uprkos vremenskim ograničenjima i ograničenim sredstvima. U suštini, tim je ocijenio da UM predstavlja čvrstu zajednicu. Međutim, tim smatra da bi se osjećaj akademske zajednice unaprijedio kada bi se studenti u većoj mjeri uključili u proces upravljanja. Tim je prepoznao da studenti zauzimaju pozicije u pojedinim organima upravljanja kao što je Senat, te stoga *savjetuje članove Studentskog parlamenta da budu aktivniji u doprinosu procesu upravljanja UM, kroz njihovu već postojeću ulogu u ovim organima. Tim takođe preporučuje da UM u većoj mjeri omogući studentima mogućnost učešća u procesu upravljanja kako bi se u potpunosti oni uključili u proces donošenja odluka i kako bi uključivanje u akademsku zajednicu dobilo veći smisao.*

Što se tiče ljudskih resursa, tim je uočio da UM zapošljava veliki broj nastavnika sa skraćenim radnim vremenom, što iznosi više od 40 % ukupnog broja nastavnika. Dok autori izvještaja o samovrednovanju prepoznaju ovo kao pitanje kojim treba da se bavi univerzitet, još uvijek se nije razvila strategija o ljudskim resursima. *Tim zahtijeva da UM razmotri načine kako bi stvorio okolinu koja bi privukla više redovno zaposlenih nastavnika. Ovo bi bilo korisno za jačanje akademske zajednice. Kako bi se to ostvarilo, UM treba da pažljivo razmotri prepreke koje se odnose na privlačenje nastavnika koji bi radili puno radno vrijeme. U skladu sa tim, UM treba da razvije jasnu Strategiju o ljudskim resursima, koja bi mogla, npr. da istakne podršku koju bi nastavnici mogli da očekuju u vezi sa svojim karijerama, istraživanjem i profesionalnim razvojem.*

Tim je uočio da UM stavlja veliki akcenat da pedagoške sposobnosti i profesionalni razvoj svog osoblja, naročito ističući to kao uslov za unapređenje. U isto vrijeme, međutim, tim je uočio da mogućnosti za profesionalni i pedagoški razvoj koje postoje u okviru univerziteta nijesu u potpunosti iskorištene. Otuda, *tim preporučuje da se UM osloni na postojeće ljudske resurse i dobru praksu koju koriste za profesionalni razvoj svojih nastavnika*, npr. nudeći pedagoške obuke ili mentorstvo mlađim članovima od strane starijih nastavnika.

Pored toga, nakon razgovora sa različitim interesnim grupama u akademskoj zajednici UM, tim je uočio da na univerzitetu postoji dobra praksa i inicijative koje se mogu raširiti i koje mogu drugi iskoristiti. Međutim, tim je uočio da unutrašnji mehanizmi komunikacije nijesu dovoljno efikasni kako bi obezbijedili širenje ove dobre prakse. *Tim, stoga, savjetuje centralnu administraciju da unaprijedi razmjenu informacija između fakulteta i širenje dobrih praksi u cijelom univerzitetu.* Postojeća tijela, kao što je Senat, se mogu iskoristiti kao platforma u tu svrhu.

### 3. Nastava i učenje

Prema izvještaju o samovrednovanju, UM 'nastoji da dostigne visoke standarde u oblasti modernog obrazovanja i istraživanja i da postane dio evropske oblasti za obrazovanje i istraživanje'.

U suštini, tim je upoznat da je na UM uspostavljen sistem koji se sastoji od tri ciklusa, ali je uočio da još uvijek postoji veći broj postdiplomskih specijalističkih studijskih programa. Timu je rečeno da UM izdaje dodatke diplomama. Uz to, počele su pripreme za obuku osoblja u definisanju rezultata učenja. *Tim preporučuje da UM nastavi da razvija strukturu svojih programa u skladu sa bolonjskim principima.*

U svojim razgovorima sa studentima sa različitih fakulteta na UM, tim je saznao da su studenti uglavnom zadovoljni sa obrazovanjem koji dobijaju. Elementi koje su studenti naročito poštovali i istakli a koji su ih privukli da se upišu na UM su: rad u manjim grupama, blizak kontakt sa nastavnicima i jasne informacije koje su dobijali u toku nastave i prilikom ocjenjivanja. Na osnovu razgovora sa studentima i nastavnim osobljem, tim je zaključio da je na UM u toku proces tranzicije na učenje koje u centar stavlja studenta. U vezi sa tim, *tim savjetuje da UM nastavi dobar posao koji obavlja u transformisanju procesa nastave i učenja koji u centar stavlja studenta, uključujući i njihove napore u razvoju rezultata učenja.*

U vezi sa fleksibilnostima načina učenja, tim je saznao da UM obezbjeđuje ograničen broj izbornih predmeta, kao i da studentima nije obezbijeđen formalni akademski vodič. *Kako bi se unaprijedila fleksibilnost načina učenja, tim preporučuje da UM razmotri uvođenje većeg broja izbornih predmeta studentima. Pored toga, tim preporučuje da UM uvede ulogu akademskih savjetnika, kako bi se studentima pružila podrška tokom studija.*

Što se tiče praktične primjene akademskog znanja, timu je rečeno da je tome data podrška, ali je tim uočio da to nije u potpunosti integrisano u studijske programe. Na primjer, studenti ne mogu da dobiju ECTS kredite za svoj praktični rad. *Stoga, tim ohrabruje UM da sistematizuje svoj pristup ka stažiranju studenata. Ovo bi trebalo da uključi pomoć studentima u pronalaženju takvih pozicija i da stažiranje postane veoma važan dio studentskog iskustva. U tom smislu, UM treba da istraži privilegiju direktnog kontakta sa grupom preduzeća, što bi bilo na obostranu korist povećane službe društvu i lakše obezbjeđivanje pozicija za studente.*

Prema podacima iz izvještaja o samovrednovanju koji se odnose na 2013. godinu, odnos akademsko osoblje/student na UM je varirao u velikoj mjeri između fakulteta, počev od 1:4.1 na Fakultetu Vizualnih umjetnosti do 1:16.9 na Fakultetu za poslovne studije. Prosjek na nivou UM u 2013. godini iznosio je 1:8.3.

Što se tiče ljudskih resursa, tim je bio svjedok visokog stepena posvećenosti osoblja UM, od kojih su mnogi mladi i motivisani, da izgrade moderan univerzitet. Međutim, pored pitanja vezanih za ljudske resurse koji su pomenuti u prethodnom poglavlju, timu je bilo očigledno da je osoblje previše natrpano obavezama. *Tim predlaže da UM smanji posao što se tiče procesa nastave akademskom osoblju.* Ovo će omogućiti da se osoblje uključi u posao istraživanja i druge aktivnosti, što će pojačati atraktivnost UM budućem nastavnom kadru i studentima.

#### 4. Istraživanje

Prema izvještaju o samovrednovanju, UM 'nastoji da potvrdi svoju poziciju u naučnim i istraživačkim aktivnostima, da uključi veći broj osoblja, ostvari veći profit i da iskoristi rezultate istraživanja i finansijski profit za razvoj UM'. Tim je takođe zadovoljan što je, nakon razgovora sa Skupštinom osnivača, shvatio da oni podržavaju ambicije prema istraživanju svog kadra. Iako je istaknut cilj da se dostignu visoki standardi u procesu istraživanja, u izvještaju o samovrednovanju se navodi da je trenutno na UM obrazovna funkcija dominantna u odnosu na istraživanje.

Iz izvještaja o samovrednovanju, tim je saznao da UM ne posjeduje posebne laboratorije za istraživanje, osim pojedinih prostorija kao što su kompjuterske sale, koje se koriste u nastavi. Pored toga, na različitim sastancima sa nastavnim osobljem UM, timu je rečeno da je osoblje preopterećeno nastavnim obavezama i nema vremena da se posveti istraživanju. Međutim, tim je takođe saznao su napravljeni određeni koraci u smjeru razvoja procesa istraživanja, i da je UM nedavno osnovao Istraživački centar. *Tim podržava UM da nastavi u pozitivnom smjeru razvoja Istraživačkog centra, naročito da nastavi da razvija kulturu istraživanja na UM.* Važno je naglasiti da, uprkos postojanju Istraživačkog centra, UM nema jasnu strategiju istraživanja. *Stoga, tim predlaže da se, pod vođstvom Istraživačkog centra, razvije strategija istraživanja na UM.*

Što se tiče procedure za finansijsku podršku od strane univerziteta istraživačkim aktivnostima osoblja, tim je uočio da nastavno osoblje i rukovodstvo imaju različite percepcije. Dok članovi rukovodstva smatraju da su procedure i pravila za ostvarivanje finansijske podrške jasni, nastavni kadar vrlo često nije znao kako da je ostvari. Prema tome, *tim predlaže da UM udvostruči svoje napore kako bi osoblju predstavio dostupne mogućnosti iz budžeta Univerziteta za finansijsku podršku istraživačkim aktivnostima i profesionalni razvoj osoblja* (uključujući doprinos školari za doktorske studije i učestvovanje na konferencijama). Istraživački centar bi mogao biti centralna tačka za efikasno širenje takvih informacija.

*Tim takođe podržava UM da unaprijedi proces širenja informacija u okviru univerziteta kako bi pomogao osoblju da iskoristi postojeće i buduće programe finansiranja koji su dostupni u cilju izgradnje istraživačke infrastrukture, kao što je dosad i radio u određenoj mjeri.* Razmjena znanja i iskustva u tom smislu bi doprinijela efikasnijem pristupu obezbjeđivanja finansijske podrške istraživanju.

Objavljeni radovi nastavnog osoblja UM su uglavnom ograničeni na državni i regionalni nivo. *Tim savjetuje osoblje UM da predstavi rezultate svog istraživanja u međunarodnim časopisima.*

Doktorske studije na UM su u začetku. Trenutno, UM nudi jedan program doktorskih studija, koji je počeo 2008, dok je drugi u pripremi, Do danas, stepen doktora nauka su dobila tri studenta, a devet studenata je trenutno upisano na ovaj program. *Tim predlaže da UM uključi razvoj doktorskih studijskih programa u svoje dugoročne planove.*

## 5. U službi društva

Prema izvještaju o samovrednovanju, UM nastoji da bude prepoznat kao društveno odgovorna kompanija na nacionalnom nivou.

Vizija UM je da obrazuje mlade ljude čije će znanje i vještine odgovarati potrebama tržišta rada. Međutim, tim je zapazio da univerzitet ne nadgleda nove potrebe tržišta na sistematičan način. *Tim savjetuje UM da unaprijedi svoju interakciju sa spoljašnjim institucijama i organima, kao i da prati svoje svršene studente na sistematičan način, kako bi bio svjestan tržišta rada. Ovo će pomoći UM da uobliči svoju akademsku ponudu u skladu sa potrebama tržišta.*

Tokom raznih intervjuja za vrijeme posjeta univerzitetu, tim je impresioniran čvrstim vezama UM sa velikim brojem interesnih grupa u biznis sektoru i neprofitnim sektorom. Na fakultetima pojedinačno, tim je uočio neke primjere dobre prakse partnerstva sa kompanijama. Međutim, tim je stekao utisak da UM ne koristi u potpunosti tu mrežu. Prema tome, *tim podržava UM da iskoristi svoju dobru mrežu sa partnerskim organizacijama, i reputaciju koju imaju pojedninci iz nastavnog kadra, kako bi dalje izgrađivao svoj profil i privukao veći broj studenata, kao i da stvori mogućnost za ostvarivanje dodatnog prihoda.*

Na sličan način, tim je primijetio dobru praksu kurseva doživotnog učenja koji se nude na nekoliko fakulteta. Ovi kursevi obezbjeđuju dodatnu službu društvu, ali UM nije u potpunosti iskoristio njihov potencijal. *Tim podržava UM u njegovim planovima da ojača svoje aktivnosti u oblasti doživotnog učenja, i podržava UM da iskoristi takvo učenja kao mogućnost da privuče buduće studente.*

## 6. Kultura kvaliteta

U izvještaju o samovrednovanju se navodi da je UM 'čvrsto posvećen obezbjeđivanju i unapređivanju kvaliteta, kao i razvoju kulture kvaliteta među svim zaposlenim'.

UM ne posjeduje kancelariju za kvalitet kao unutrašnju organizacionu jedinicu koja će se isključivo baviti obezbjeđivanjem kvaliteta. Međutim, tim je uočio da se na UM sprovodi nadgledanje kvaliteta i stekao utisak da osoblje prepoznaje njegovu važnost i raspravlja o kvalitetu redovno na sjednicama.

Nadgledanje kvaliteta se uglavnom sprovodi u obliku studentskih anketa, koje se dijele elektronskim putem i iste su na nivou cijelog univerziteta. Ipak, tim je primijetio da je procenat odgovora na ankete nizak. Dok rukovodstvo UM naglašava da se rezultati studentskih anketa redovno postavljaju na sajt univerziteta, studenti većinom nijesu znali za to. *Tim, stoga, savjetuje UM da obrati pažnju na zatvaranje petlje povratne informacije, tako što će studentima i osoblju aktivno predočavati povratnu informaciju i na koji način se to pitanje dalje rešavalo.*

Pored studentskih anketa, tim je shvatio da veličina univerziteta i individualni časovi olakšavaju studentima da iznesu pitanje kvaliteta na neformalan način. Međutim, studenti su u više navrata naglasili da procedure obezbjeđivanja kvaliteta vide isključivo kao birokratsku formu. *Prema tome, tim preporučuje da UM iskoristi svoju malu veličinu i bliskost studenata i osoblja kako bi razvio alternativne modele prikupljanja povratnih informacija, npr. uz manju promjenu anketa na fakultetima pojedinačno ili da koristi uzorak grupe uz studentske ankete.*

Tim je takođe primijetio da je UM razmotrio mogućnost uspostavljanja veza sa svojim svršenim studentima i shodno tome, počeo pripreme za osnivanje alumni kluba. Dok je postojanje takvog kluba neosporno za pohvalu i korisno, *tim takođe podržava UM da uvede formalno i sistematsko praćenje svojih svršenih studenata kao dodatnu proceduru u obezbjeđivanju kvaliteta kako bi bili sigurni da su ciljevi tog programa ostvareni.*

Pored toga, tim je zapazio da osoblje koje nema stalno zaposlenje u maloj mjeri učestvuje u obezbjeđivanju kvaliteta. Dok se takvo osoblje redovno poziva da prisustvuje sjednicama gdje se raspravlja o rezultatima nadgledanja kvaliteta, oni ne koriste redovno tu priliku, vjerovatno zbog vremenskih i prostornih ograničenja, uzimajući u obzir da neki od njih dolaze iz inostranstva. *Tim preporučuje da UM istraži načine kako i osoblje koje je honorarno zaposleno ne bude dio koji nedostaje u procesu obezbjeđivanja kvaliteta.* Ovo je veoma važno zato što je veliki broj nastavnika koji nije stalno zaposlen na UM.

Na kraju, tim je uočio da UM nije zadovoljan stepenom podrške koji dobija za obezbjeđivanje kvaliteta od strane Savjeta za Visoko obrazovanje, Vladinog tijela odgovornog za obezbjeđivanje kvaliteta na nacionalnom nivou. Tim je čuo da bi rukovodstvo i osoblje UM

cijenilo smjernice od strane Savjeta u oblastima kao što su postavljanje ciljeva kvaliteta i definisanje pokazatelja. Iako razumije želju da dobije takve smjernice, *tim preporučuje da UM iskoristi izostanak strogo definisanih spoljašnjih pokazatelja za obezbjeđivanje kvaliteta kao bi razvio svoj unutrašnji sistem obezbjeđivanja kvaliteta, koje bi napravio naročito za svoje potrebe.*

## 7. Internacionalizacija

Prema izvještaju o samovrednovanju, UM nastoji da privuče studente sa prostora Zapadnog Balkana i da pospiješi mobilnost svojih studenata ka univerzitetima u regionu i inostranstvu. Pored toga, univerzitet 'ima ambiciju da poveća broj istraživača koji učestvuju u procesu mobilnosti, kao i da stvori uslove da istraživači iz inostranstva borave na UM'. U svojoj viziji, kako je definisano u Strategiji za obezbjeđivanje kvaliteta i unapređenje, UM takođe navodi da je njegov cilj da stimuliše mobilnost na sistematičan način.

Ipak, tim je uočio da, uprkos postavljenom cilju i postojanju velikog broja dobro razvijenih dokumenata, UM nije razvio strategiju internacionalizacije. Iako postoje kancelarije za međunarodnu saradnju, njeni resursi su ograničeni i što se tiče kadra i finansija. Uz to, univerzitet je član nekoliko regionalnih mreža, ali ne koristi ovaj status u potpunosti zbog nedostatka finansija. Mogućnosti za odlazeću mobilnost postoje, naročito u okviru raznih međunarodnih programa finansiranja, ali se ne koriste u potpunosti. Što se tiče dolazeće mobilnosti, tim je primijetio da je privlačnost UM ograničena, iako je moguće da postoji potencijal da se privuku strani studenti sa Balkana.

U svijetlu ovih podataka, *tim predlaže da UM razvije strategiju za internacionalizaciju, koja će uključiti aspekte kao što su mobilnost studenata i osoblja, pronalaženje mogućnosti koje nude inostrani programi finansiranja, npr. programi stipendiranja, unapređenje kapaciteta kancelarije za međunarodnu saradnju, ili mogućnosti formiranja partnerstva vlasnika sa inostranim institucijama.*

## **8. Zaključak**

UM je institucija u razvoju sa definisanom misijom i vizijom. Tim prepoznaje teške uslove u kojima UM funkcioniše, u sistemu visokog obrazovanja koji nije upoznat sa privatnim univerzitetima i u uslovima svjetske ekonomske krize. Uprkos ovome, tim pohvaljuje univerzitet i njegovo posvećeno osoblje na njihovim pionirskim naporima da doprinesu razvoju visokog obrazovanja u Crnoj Gori. Tim se nada da će proces evaluacije i preporuke iz ovog izvještaja biti korisne za dalji razvoj UM. Na kraju, tim ponovo preporučuje da vlasnici univerziteta dugoročno investiraju u ovu obećavajuću instituciju, kako bi obezbijedili stabilnost i omogućili univerzitetu da stremlji ostvarivanju svog potencijala.

### **Kratak pregled preporuka**

#### **Upravljanje i institucionalno donošenje odluka**

- Tim predlaže usku saradnju, na jednakoj osnovi, između finansijskog i akademskog rukovodstva, u vezi sa planovima razvoja, uključujući godišnje budžete.
- Tim nalazi da je od najveće važnosti da UM usvoji dugoročne strateške i biznis planove, koji su razvijeni kroz blisku saradnju između vlasnika i akademskog rukovodstva. Ovi planovi treba da istaknu oblasti prioritnog djelovanja za UM u okviru finansijskih okolnosti, zatim da postavje jasne vremenske okvire i da definišu neophodna sredstva za implementaciju.
- Tim ohrabruje rukovodstvo UM da uloži maksimalan napor u obezbjeđivanju univerzitetske zgrade i njenom adekvatnom opremanju.
- Tim strogo predlaže da se u najskorijoj budućnosti UM usredsredi na sprovođenje dokumenata koji uređuju upravljanje u potpunosti a koje je već razvio i koje će na bolji način predstaviti akademskoj zajednici.
- Tim pozdravlja veće učešće studenata u procesu upravljanja UM. Tim takođe predlaže da članovi Studentskog Parlamenta budu aktivniji u doprinosu procesu upravljanja UM, kroz njihovu postojeću ulogu u ovim tijelima.
- Tim predlaže da centralna administracija unaprijedi proces razmjene informacija između fakulteta i promoviše dobre prakse na nivou cijelog Univerziteta.
- Tim predlaže da Atlas grupa napravi dugoročni plan ulaganja u ovu obećavajuću instituciju.

## **Nastava i učenje**

- Tim predlaže da UM nastavi da razvija strukturu svojih studijskih programa u skladu sa Bolonjskim principima.
- Tim savjetuje UM da nastavi svoje dobre aktivnosti koje obavlja u procesu transformisanja nastave i procesa učenja prema pristupu koji u centar stavlja studenta, uključujući i napore u razvoju rezultata učenja.
- Kako bi se unaprijedila fleksibilnost načina učenja, tim predlaže da UM razmotri mogućnosti uvođenja većeg broja izbornih predmeta koje će ponuditi studentima.
- Tim predlaže da UM uvede ulogu akademskih savjetnika koji bi vodili i podržavali studente tokom studija.
- Tim savjetuje UM da sistematizuje svoj pristup ka studentskom stažiranju. Ovo bi trebalo da uključi i pomoć studentima u pronalasku načina za stažiranje koje treba da postane nedjeljivi dio studentskog iskustva. U tom smislu, UM treba da iskoristi svoju privilegiju povezanosti sa grupom kompanija, što bi dovelo do obostrane koristi povećane službe društvu i lakši pronalazak pozicija za studente.
- Tim predlaže da UM smanji posao u procesu nastave svom osoblju.
- Tim savjetuje da UM razmotri načine stvaranja okruženja koji će privući veći broj stalno zaposlenih nastavnika.
- UM treba da razvije jasnu Strategiju za ljudske resurse koja bi, npr. mogla da definiše podršku koju osoblje može očekivati u vezi sa svojom karijerom, istraživanjem i profesionalnim razvojem.
- Tim predlaže da se UM osloni na postojeće ljudske resurse i dobre prakse koje koristi za profesionalni razvoj svog osoblja, npr. tako što će ponuditi pedagoške obuke ili mentorstvo starijeg osoblja.

## **Istraživanje**

- Tim savjetuje da UM nastavi u pozitivnom smjeru razvoja Centra za istraživanje, naročito u nastojanjima da razvije kulturu istraživanja na UM.
- Tim predlaže da, pod direktivama Centra za istraživanje, UM razvije strategiju istraživanja.

- Tim predlaže da UM udvostruči svoje napore da osoblju predstavi koje mogućnosti ima budžet UM za finansijsku podršku aktivnostima u oblasti istraživanja i profesionalnom razvoju osoblja.
- Tim savjetuje da UM unaprijedi proces razmjene informacija u okviru univerziteta kako bi pomogao osoblju da iskoristi dostupne postojeće i buduće programe finansiranja kako bi se izgradila istraživačka infrastruktura, kako je i radio u određenoj mjeri do sada.
- Tim predlaže da osoblje UM učini rezultate svog istraživanja dostupnijim tako što će povećati broj publikacija u međunarodnim časopisima.
- Tim predlaže da UM uvrsti razvoj budućih programa doktorskih studija u svoje dugoročne planove.

### **U službi društvu**

- Tim strogo savjetuje da UM unaprijedi svoju interakciju sa spoljašnjim institucijama i organima, kao i da sistematično prati svoje svršene studente, kako bi bolje bio svjestan tržišta rada.
- Tim savjetuje da UM iskoristi svoju dobru mrežu sa partnerskim organizacijama i ugled koji imaju pojedinci iz akademskog kadra kako bi izgradio svoj profil, i privukao veći broj studenata, kao i da stvori mogućnost za stvaranje dodatnog prihoda.
- Tim podržava UM u njegovim planovima da ojača svoje aktivnosti u oblasti doživotnog učenja, i savjetuje UM da iskoristi takav program kako bi privukao buduće studente.

### **Kultura kvaliteta**

- Tim savjetuje da UM obrati više pažnje na objavljivanje informacija dobijenih putem anketiranja, tako što će i studentima i osoblju predstaviti dobijene povratne informacije i na koji način se to pitanje dalje rešavalo.
- Tim preporučuje da UM iskoristi svoju malu veličinu i bliskost studenata i osoblja kako bi razvio alternativne modele prikupljanja povratnih informacija, npr. uz manju promjenu anketa na fakultetima pojedinačno ili da koristi uzorak grupe uz studentske ankete.
- Tim podržava UM da uvede formalno i sistematsko praćenje svojih svršenih studenata kao dodatnu proceduru u obezbjeđivanju kvaliteta kako bi bili sigurni da su ciljevi tog programa ostvareni.

- Tim preporučuje da UM istraži načine kako i osoblje koje je honorarno zaposleno ne bude dio koji nedostaje u procesu obezbjeđivanja kvaliteta.
- Tim preporučuje da UM iskoristi izostanak strogo definisanih spoljašnjih pokazatelja za obezbjeđivanje kvaliteta kao bi razvio svoj unutrašnji sistem obezbjeđivanja kvaliteta, koje bi napravio naročito za svoje potrebe.

## **Internacionalizacija**

- Tim predlaže da UM razvije strategiju za internacionalizaciju, koja će uključiti aspekte kao što su mobilnost studenata i osoblja, pronalaženje mogućnosti koje nude inostrani programi finansiranja, npr. programi stipendiranja, unapređenje kapaciteta kancelarije za međunarodnu saradnju, ili mogućnosti formiranja partnerstva Atlas grupe sa inostranim institucijama.