

**Radni dokument -Strategija razvoja Agencije za razvoj  
visokog obrazovanja i obezbjeđivanje kvaliteta 2014-  
2018**

10/15/2013

**SADRŽAJ:**

SKRAĆENICE .....	4
METODOLOGIJA .....	5
1. ZAKONSKI, STRATEŠKI I ORGANIZACIONI OKVIR.....	6
1.1. Zakonski okvir .....	6
1.2. Strateški okvir .....	7
1.3. Međunarodni sporazumi i deklaracije .....	9
1.4. Organizaciona struktura Agencije .....	10
U cilju organizovanja rada Agencija je donijela sljedeće dokumente:.....	10
2. VIZIJA, MISIJA, NADLEŽNOSTI VRIJEDNOSTI .....	12
2.1. Vizija .....	12
2.2. Misija .....	12
2.3. Institucionalna nadležnost Agencije .....	12
2.4. Vrijednosti.....	13
3. ANALIZA OKRUŽENJA .....	14
3.1. Obrazovanje u BiH – kratki pregled stanja.....	14
3.2. PEST Analiza .....	15
3.3. SWOT analiza .....	16
3.4. Institucionalno okruženje agencije .....	17
4. PREGLED REZULTATA OD OSNIVANJA AGENCIJE DO UTVRĐIVANJA STRATEGIJE .....	19
4.1. Razvoj visokog obrazovanja .....	19
4.2. Osiguranje kvalitete .....	21
4.3. Međunarodna suradnja .....	23
4.4. Projekti u koje je Agencija bila uključena.....	25
5. STRATEŠKI CILJEVI I PROGRAMI .....	27
5.1. Strateški ciljevi .....	27
5.1.1. Strateški cilj 1: Visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini, kvalifikacije, znanja, vještine i kompetencije, sukladni su potrebama društva i tržišta rada.....	27
5.1.2. Strateški cilj 2: Razvijen i unaprijeđen sustav osiguranja kvalitete i kulture kvalitete u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini .....	28
5.1.3. Strateški cilj 3: Ostvarena prepoznatljivost Agencije na unutrašnjoj i međunarodnoj razini .	28

5.2 Programi.....	29
RESURSI I KAPACITETI POTREBNI ZA POSTIZANJE CILJEVA.....	30
PROCESI PLANIRANJA I MONITORINGA OSTVARIVANJA REZULTATA.....	30
Planiranje i revizija Strategije razvoja .....	30
Monitoring i evaluacija .....	30
ANEKSI.....	32
Aneks 1: Petogodišnji akcioni plan 2014-2018 .....	32
Aneks 2: Okvir za praćenje.....	32

## SKRAĆENICE

<b>ADA</b>	Austrijska agencija za razvoj
<b>APOSO</b>	Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje
<b>BiH</b>	Bosna i Hercegovina
	Mreža agencija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju središnje i istočne
<b>CENQA</b>	Europe
<b>EHEA</b>	Europski prostor visokog obrazovanja
<b>ENQA</b>	Europska asocijacija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju
<b>EQAR</b>	Europski registar za osiguranje kvalitete
<b>EQF LLL</b>	Europski kvalifikacijski okvir za cjeloživotno učenje
<b>EU</b>	Europska unija
<b>FBiH</b>	Federacija Bosne i Hercegovine
<b>GIZ</b>	Njemačko društvo za međunarodnu suradnju
<b>AVO</b>	Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete
<b>INQAAHE</b>	Međunarodna mreža agencija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju
<b>NVO</b>	Nevladine organizacije
<b>PEST</b>	Politički, ekonomski, socijalni i tehničko-tehnološki faktori
<b>QF HE</b>	Okvir za kvalifikacije u evropskom području visokog obrazovanja
<b>RS</b>	Republika Srpska
	Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju
<b>SPP</b>	
<b>SWOT</b>	Snage, slabosti, prilike, prijetnje

## METODOLOGIJA

*Strategiju razvoja Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete za razdoblje 2014. – 2018.* izradio je radni tim za strateško planiranje koju je uspostavilo rukovodstvo Agencije. Rad na izradi Strategije trajao je približno godinu dana. Tehničku pomoć procesu pružio je GIZ-ov program *Jačanje javnih institucija u Bosni i Hercegovini*. Procesu strateškog planiranja prethodila je izrada Organizacijske analize (prosinac 2012. godine) koja je pokazala postojanje potrebe za promjenama, te spremnosti rukovodstva Agencije na promjene.

Radni tim za izradu Strategije je imao osam članova, činili su ga direktor, zamjenici i državni službenici iz svih sektora. U rad tima su se uključivali i drugi državni službenici kada je trebalo diskutirati pojedina pitanja (pravna, financijska i sl.).

Proces strateškog planiranja je započeo izradom koncepta Strategije, koji je podrazumijevao utvrđivanje poglavlja, nakon čega je Strategija izrađena tijekom četiri dvodnevne radionice, te brojnih sastanaka radnog tima koji su poslije svake radionice nadopunjavali i razrađivali strateški plan. Prvi mentorski sastanak je održan u junu mjesecu 2013. godine i na njemu su definisali vrijednosti Agencije. Prva radionica „*Strateški ciljevi i programi*“ održana je 1. i 2.10.2013. godine i na njoj su utvrđeni misija, vizija i podrđjene vrijednosti Agencije, te tri strateška cilja koja proizlaze iz utvrđene misije i vizije. Za svaki od tri strateška cilja identificirani su programi. „*Petogodišnji akcijski plan*“ razvijan je na dvije radionice – prva je održana 12. i 13. 11.2013. godine i na njoj je temeljito analizirano eksterno okruženje Agencije (PEST i SWOT analiza), te su za svaki od utvrđenih programa razvijene aktivnosti. Plan je dorađivan na sastancima radnog tima, a finaliziran je na drugoj radionici koja je održana 27. i 28. 1. 2014. godine, kada je iz utvrđenog petgodišnjeg plana izrađen i godišnji plan Agencije, te su utvrđeni resursi za svaku od identificiranih aktivnosti. Četvrta radionica „*Praćenje i procjena*“ održana je 17. i 18.2.2014. godine i tijekom radionice su identificirani pokazatelji napretka na razini svake aktivnosti, programa i strateškog cilja, kao i sredstva potvrđivanja. Na radionici je detaljno diskutiran pristup praćenju i procjeni. Razmatrana su mogućnosti objedinjavanja planiranja i izvješćivanja po raznim osnovima koje je Agencija obvezna u sustav strateškog planiranja, uključivo godišnje programsko planiranje vezano za proračun,.

Ovaj proces je uz visokog stupanj usuglašavanja ciljeva, programa, aktivnosti i prioriteta istodobno predstavljao i proces učenja o starteškom planiranju. Uspostavljeni model praćenja i procjene će izgraditi sustav strateškog planiranja Agencije, na način da će Agencija redovito analizirati izvršenje aktivnosti i programa, te dostignutost strateških ciljeva. Završetkom aktivnosti i programa identificirat će se nove aktivnosti i novi programi proširujući opseg planiranja.

## 1. ZAKONSKI, STRATEŠKI I ORGANIZACIONI OKVIR

### 1.1. Zakonski okvir

Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta osnovana je Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini<sup>1</sup> kao samostalna upravna organizacija sa sjedištem u Banja Luci.<sup>2</sup>

Okvirnim zakonom utvrđuje se organizacija visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, odgovornost nadležnih obrazovnih vlasti u oblasti visokog obrazovanja, ustanovljavaju tijela za provođenje zakona i međunarodnih obaveza Bosne i Hercegovine, te način obezbjeđivanja kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja. S ciljem reforme visokog obrazovanja, Okvirnim zakonom su određeni osnovni principi i standardi za sticanje visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini.

Ti principi i standardi, zasnovani su na:

- odredbama Evropske konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda i njenih protokola,
- Preporukama Komiteta ministara Savjeta Evrope o priznavanju i ocjeni kvaliteta privatnih visokoškolskih ustanova,
- Preporukom o pristupu visokom obrazovanju,
- Preporukom o naučnoistraživačkom zadatku univerziteta,
- odredbama Konvencije Savjeta Evrope/UNESCO-a o priznavanju kvalifikacija u visokom obrazovanju u evropskoj regiji (Lisabonska konvencija), i
- drugim međunarodno priznatim pravnim instrumentima čija je država ugovornica i Bosna i Hercegovina.

Pored toga, Okvirnim zakonom je naglašeno, da Bosna i Hercegovina prihvata strateške ciljeve u oblasti visokog obrazovanja izražene u Deklaraciji evropskih ministara visokog obrazovanja iz Bolonje, kao i kasniji razvoj Bolonjskog koncepta, koji se temelji na:

- promicanju mobilnosti studenata, profesora, znanstvenika i administrativnih djelatnika,
- prihvatanju sustava temeljenog na preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini studija,
- uvođenju dodatka diplomi (Diploma Supplement) kako bi se promicalo zapošljavanje evropskih građana i međunarodna konkurentnost evropskog sustava visokog obrazovanja,
- uvođenju ECTS bodovnog sustava
- promicanju cjeloživotnog učenja i obrazovanja,
- stvaranju mogućnosti za fleksibilnije načine učenja što uključuje i postupke za priznavanje prethodnog učenja,
- razvoju nacionalnih kvalifikacijskih okvira kompatibilnih s usvojenim kvalifikacijskim okvirom za evropsko područje visokog obrazovanja,
- uspostavljanju čvršćih veza između Evropskog prostora visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog prostora,
- promicanju zapošljivosti,

<sup>1</sup> „Službeni glasnik BiH“ broj 59/07 i 59/09

<sup>2</sup> Odluka Savjeta ministara BiH o početku rada i određivanju sjedišta Agencije, objavljena u „Službenom glasniku BiH“, broj 10/08

- jačanju socijalne dimenzije,
- promicanju europske suradnje u osiguravanju kvalitete u cilju razvijanja usporedivih kriterija i metodologija,
- promicanju europske dimenzije u visokom obrazovanju u smislu razvoja nastavnih programa i međuinstitucionalne suradnje

Imajući u vidu, da se radi o Okvirnom zakonu i da visoko obrazovanje nije u nadležnosti institucija Bosne i Hercegovine, u članu 63. Okvirnog zakona, propisana je obaveza da se zakoni Republike Srpske i kantonalni zakoni iz oblasti visokog obrazovanja usklade sa odredbama ovog Zakona u roku od šest mjeseci od dana njegovog stupanja na snagu, i da se sva pitanja koja nisu regulisana Okvirnim zakonom regulišu zakonima na nivou Republike Srpske i kantona, što se iako se to ne navodi u Zakonu odnosi i na Brčko distrikt BiH.

Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH je člancima 47. do 52. propisao nadležnosti i osnove rada Agencije. No, rad Agencije bitno određuju i zakonski i podzakonski akti na razini BiH kojima se uređuju organizacija, nadležnosti i rad institucija Bosne i Hercegovine. Budući da visoko obrazovanje u izvornoj ustavnoj nadležnosti u BiH pripada entitetima, kantonima i Brčko distriktu BiH, pravni okvir za rad Agencije čine i zakoni o visokom obrazovanju Republike Srpske, kantona i Brčko distrikta, te pripadajući podzakonski propisi koje donose nadležna ministarstva obrazovanja (nadležne obrazovne vlasti).

## 1.2. Strateški okvir

Ključni strateški dokumenti koji definiraju aktualni reformski procesi u oblasti visokog obrazovanja, su:

- **Strateški pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini s planom provedbe za razdoblje 2008.–2015. godina**<sup>3</sup> definiraju se glavni pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini u periodu do 2015. god., oslanjajući se na postignuto u obrazovnoj reformi utemeljenoj Srednjoročnom razvojnom strategijom Bosne i Hercegovine<sup>4</sup>, te usvojenim dokumentima strateškog razvoja pojedinih područja obrazovanja. Dokument se temelji i na globalnom pristupu obrazovanja definisanim u Milenijoskoj deklaraciji UN-a i ciljevima Evropske unije u pogledu poboljšanja kvaliteta i efikasnosti obrazovanja i obuke, njihove dostupnosti i prohodnosti unutar zajedničkog evropskog prostora. U dokumentu se pored drugih ključnih institucija u oblasti obrazovanja, navodi i potreba osnivanja Agencije za razvoj visokog obrazovanja i obezbjeđivanje kvaliteta, navodeći nadležnosti Agencije koje su i određene Okvirnim zakonom. Naglašeno je da će se reforma visokog obrazovanja provoditi u skladu sa međunarodnim dokumentima koje je prihvatila i potpisala Bosna i Hercegovina, a koji podrazumijevaju:
  - Organizovanje tri ciklusa studija
  - Modularizaciju nastavnih planova i programa,
  - Cjelovitu implementaciju Evropskog sistema prenosa bodova (ECTS),
  - Omogućavanje mobilnosti studenata i nastavnog osoblja,
  - Uspostavljanje integrisanog univerziteta,
  - Uvođenje dodatka diplomi,

<sup>3</sup>Dokument je usvojilo Vijeće ministara BiH on je objavljen u „Službenom glasniku BiH“ broj 63/08

<sup>4</sup>Srednjoročna razvojna strategija BiH, 2004-2007, Revidirani tekst, Savjet ministara Bosne i Hercegovine,

- Razvijanje istraživačkih aktivnosti na univerzitetima,
- Bolju saradnju sa privrednim sektorom i dr.

Planom implementacije, u okviru kratkoročnih ciljeva koji se odnose na visoko obrazovanje, između ostalog, određuje se provođenje implementacije Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, srednjoročnih ciljeva, uspostavljanje Agencije i Centra za informisanje i priznavanje dokumenata, uspostavljanje sistema obezbjeđivanja kvaliteta, implementacija funkcionalne integracije univerziteta, provođenje vanjske evaluacije kvaliteta visokoškolskih ustanova i programa, provođenje modularizacije studijskih i anstvanih programa, u potpunosti implementiranje Lisabonske konvencije i uspostavljanje doktorskog studija. U okviru dugoročnih ciljeva, određeno je da se završi proces uključivanja u Evropski prostor visokog obrazovanja i istraživanja, sa efikasnim stopama upisa i završavanja i dovoljnim fondovima za istraživanje i međunarodnu obrazovnu i anučnu saradnju i razmjenu, te povećan upis studenata na 32%.

- **Dokumenti koji čine sastavni dio Odluke Vijeća ministara BiH o usvajanju dokumenata potrebnih za implementaciju bolonjskog procesa u BiH<sup>5</sup> :**
  - Okvir za visokoškolske kvalifikacije u BiH,
  - Provođenje Okvira za kvalifikacije za visoko obrazovanje u BiH,
  - Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju u BiH,
  - Preporuke za implementaciju osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju u BiH,
  - Državni akcioni plan za priznavanje kvalifikacija u BiH,
  - Model Dodatka diplomu za BiH,
  - Priručnik za korisnike modela Dodatka diplomu za BiH
- **Osnove kvalifikacijskog okvira u BiH<sup>6</sup>** (2011) je početni dokument narednog procesa izgradnje i uspostavljanja kvalifikacijskog okvira u BiH, a na osnovu Evropskog kvalifikacijskog okvira za cjeloživotno učenje i, dokument koji predstavlja strateško opredjeljenje Bosne i Hercegovine na planu razvoja standarda kvalifikacija koji će omogućiti brži društveno-ekonomski napredak i održivost tog napretka. **U skladu sa članom 2. Odluke Savjeta ministara BiH, određena je interesorna komisija za izradu kvalifikacijskog okvira u BiH, a u sastavu te komisije je i predstavnik Agencije.**

No, osim strateških razvojnih dokumenata Bosne i Hercegovine iz oblasti obrazovanja, strateški okvir za izradu ove Strategije čine i dokumenti kojima se definiraju aktualni reformski procesi u reformi javne uprave i evropskih integracija:

- Strategija reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini (2006.)
- Strategija integriranja Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju (2006.), Evropsko partnerstvo s Bosnom i Hercegovinom (revidirani dokument) – Lista prioriteta i Akcijski plan (2008.)

<sup>5</sup>„Službeni glasnik BiH“ broj 13/08

<sup>6</sup>Dokument čini sastavni dio Odluke Savjeta ministara BiH o usvajanju nevedenog dokumenta. Odluka je objavljena u „Službenom glasniku BiH“, broj 31/11, a izmjene Odluke u „Službenom glasniku BiH“ broj 39/12.



### 1.3. Međunarodni sporazumi i deklaracije

U trenutku donošenja *Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini* (2007.), europski sustav za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju je već bio determiniran, a Bosna i Hercegovina je, pristupajući bolonjskom procesu 2003. i euro-atlanskim integracijama 2008., prihvatila obvezu svoj sustav uskladiti i graditi na način da bude kompatibilan europskom. Bosna i Hercegovina je pristupila *bolonjskom procesu* 2003. godine na Konferenciji europskih ministara obrazovanja u Berlinu i tim pristupom je prihvatila obvezu reformirati svoje visoko obrazovanje po načelima bolonjskog procesa. Ta obveza je dodatno potvrđena *Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Europskih zajednica i njihovih država članica i Bosne i Hercegovine* (SAA) potpisanog 2008. godine, koji u članku 100. navodi da će „*prioritet za sustave visokog obrazovanja biti da postignu ciljeve iz Bolonjske deklaracije u okviru međuvladinog bolonjskog procesa*“.

Bolonjski proces je najveća reforma visokog obrazovanja u Europi. Započet 1999. godine deklaracijom 26 europskih ministara obrazovanja potpisanom u Bologni (*Bolonjska deklaracija*), i vođen kao međuvladina inicijativa kojoj je do sada pristupilo 47 europskih i euro-azijskih država, inicirao je brojne reforme na europskim univerzitetima i europskim državama, s ciljem stvaranja jedinstvenog *Europskog prostora visokog obrazovanja* (EHEA), koji će omogućiti mobilnost studenata, ali i mobilnost radne snage unutar toga prostora, te unaprjeđenje visokog obrazovanja i veću fokusiranost na studente. Proces funkcionira na način da se europski ministri obrazovanja bienalno sastaju, utvrđuju nove ciljeve i vrše detaljnu analizu napretka i provedbe ranije utvrđenih ciljeva, donoseći europske reformske dokumente i usvajajući nacionalna izvješća koja države podnose.

*Osiguranje kvalitete* je primarni cilj iz bolonjskog procesa, utvrđen kao jedan od šest ciljeva u samoj Bolonjskoj deklaraciji (1999. godine). Konferencija europskih ministara obrazovanja je u Bergenu 2005. godine donijela **Standarde i smjernice za osiguranje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja** (ESG). *Preporukom Europskog parlamenta i Vijeća o budućoj europskoj suradnji u oblasti osiguranja kvalitete u visokom obrazovanju*, broj 2006/143/EC od 15.2.2006. godine („Službeni glasnik Europske unije“, br. L/64/60) ESG je preporučan kao ključni dokument za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju, a njegova načela neovisnog pregleda visokoškolskih ustanova uspostavljena su kao pravilo za članice EU-a. ESG je dokument koji uspostavlja jedinstvene standarde za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju u Europi, ima 23 standarda podijeljena u 3 skupine: *standardi za unutrašnje osiguranje kvalitete* (7 standarda i smjernica), *standardi za vanjsko osiguranje kvalitete* (8 standarda i smjernica) i *standardi za osiguranje kvalitete agencija* (8 standarda i smjernica). Proces eksternog osiguranja kvalitete (evaluacija, audit, akreditacija) obavljaju agencije neovisne od političkih struktura i visokoškolskih ustanova. Danas u Europi postoji više od 80 agencija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju, koje imaju različite pravne statuse, misije, i koje provode različite aktivnosti, no svima je zajedničko da rade ili teže raditi po načelima ESG-a, što je do sada u formalnoj proceduri potvrđeno za ukupno 41 agenciju. Praktički, u svih 47 država potpisnica bolonjskog procesa postoje agencije za osiguranje kvalitete.

Konferencija europskih ministara obrazovanja je u Londonu 2007. godine odlučila uspostaviti **Europski registar za osiguranje kvalitete** (EQAR) koji će nakon eksterne i neovisne provjere rada europskih agencija voditi javno dostupnu evidenciju agencija koje rade sukladno standardima ESG-a. EQAR je uspostavljen i upisivanjem agencije u njega potvrđuje se da ona radi sukladno ESG-u, te konzekventno da institucije i programe koje ona eksterno evaluira imaju potrebnu razinu kvalitete da njihove diplome mogu biti europski prepoznatljive. Eksterne aktivnosti na osiguranju kvalitete koje se ne budu odvijale po europskim

pravilima neće biti europski prepoznatljive. U tom smislu je **rad sukladno standardima ESG-a je ultimativni cilj svake europske agencije, budući da odstupanje od načela ESG-a može za jedan sustav visokog obrazovanja stvoriti poteškoće s europskom prepoznatljivošću samog sustava, pa posredno i diploma koje se u njemu izdaju.**

#### 1.4. Organizaciona struktura Agencije

Organizaciona struktura Agencije određena je Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji. Pravilnikom je sistematizovano 35 radnih mjesta, i to:

- tri imenovana rukovodioca,
- 20 državnih službenika
- 12 zaposlenika.

U trenutku izrade ove Strategije Agencija je imala 20 zaposlenih – tri imenovane osobe (direktor i dva zamjenika), 9 državnih službenika i 8 zaposlenika<sup>7</sup>.

#### 1.5. Rukovođenje i upravljanje Agencijom

Agencijom rukovodi direktor Agencije u saradnji sa dva zamjenika, koje na osnovu provednog javnog konkursa imenuje Savjet ministara BiH na period od četiri godine. Osnovnim organizacionim jedinicama, rukovode pomoćnici direktora, a odsjecima šef odsjeka.

Okvirnim zakonom utvrđeno je i upravljanje Agencijom, odnosno, u članu 51. stav (7) propisano je da Agencijom upravlja Upravni odbor Agencije koji broji deset članova – po tri člana iz svakog od tri konstitutivna naroda u BiH i jedan član iz reda ostalih. Članove upravnog odbora Agencije bira Parlamentarna skupština BiH u javnoj proceduri na mandat od tri godine s mogućnošću reizbora, pod uslovom da se inicijalno imenovanje provede u fazama, tako da svake godine jedna trećina članova bude reizborna, ili ponovo imenovana. Upravni odbor odlučuje većinom glasova od ukupnog broja članova pod uslovom da takvu većinu čine najmanje dvije trećine glasova predstavnika svakog konstitutivnog naroda. Okvirni zakon je utvrdio da Upravni odbor čini najmanje 50% redovnih profesora univerziteta. Odnos Upravnog odbora i Agencije, bliže se određuje Statutom Agencije koji donosi Upravni odbor uz saglasnost Savjeta ministara BiH.

U cilju organizovanja rada Agencija je donijela sljedeće dokumente:

1. Pravilnik o internim procedurama stvaranja i evidentiranja obveza i načinu potpisivanja finansijske dokumentacije;
2. Pravilnik o blagajničkom poslovanju za redovnu djelatnost;
3. Odluka o određivanju visine blagajničkoga maksimuma, načinu korištenja i odgovornosti za materijalno i fizičko osiguranje gotovine;

<sup>7</sup> U skladu sa odlukama Vijeća ministara - Odluka o načelima za utvrđivanje unutrašnje organizacije organa uprave Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 30/13) i Odluka o razvrstavanju radnih mjesta i kriterija za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 30/13) u proceduri je izrada novog Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji Agencije, koji će biti upućen Vijeću ministara BiH na davanje saglasnosti.

4. Odluka o internim procedurama preuzimanja i dostave gotovine u blagajnu Agencije;
5. Pravilnik o internom nadzoru;
6. Odluka o pravu na korištenje i nadzoru utroška sredstava za službene mobilne i fiksne telefone i Internet;
7. Pravilnik o reprezentaciji i poklonima;
8. Pravilnik o korištenju i čuvanju pečata;
9. Pravilnik o javnim nabavkama;
10. Pravilnik o postupku direktnog sporazuma;
11. Pravilnik o uvjetima i načinu korištenja službenih vozila i korištenju privatnih vozila za službene svrhe;
12. Pravilnik o popisu sredstava i izvoru sredstava;
13. Pravilnik o stimulaciji;
14. Pravilnik o radu.

## 2. VIZIJA, MISIJA, NADLEŽNOSTI VRIJEDNOSTI

### 2.1. Vizija

Visoko obrazovanje je kompatibilno sa europskim standardima i prepoznatljivo u međunarodnom kontekstu, a Agencija je priznata u europskom prostoru visokog obrazovanja

### 2.2. Misija

Stalni razvoj i unapređenje kvaliteta i utvrđenih standarda kvalitete visokog obrazovanja u BiH, u skladu sa najboljim europskim i svjetskim praksama.

### 2.3. Institucionalna nadležnost Agencije

Članovima 48., 49. i 50. Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u BiH utvrđena je sljedeća nadležnost Agencije:

- utvrđivanje jasnih, transparentnih i pristupačnih kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova i donošenje normi kojima se određuju minimalni standardi u području visokog obrazovanja;
- utvrđivanje kriterija za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka koji ocjenjuju i obavljaju reviziju kvaliteta te daju preporuke o akreditaciji visokoškolskih ustanova;
- davanje preporuka o kriterijima i standardima ministarstvu Republike Srpske, kantonalnim ministarstvima i Brčko Distriktu BiH za osnivanje i zatvaranje visokoškolskih ustanova, te za prestrukturiranje studijskih programa;
- davanje preporuka o kriterijima za licenciranje visokoškolskih ustanova i studijskih programa;
- davanje preporuke o najnižim školarinama za sve studente na akreditiranim visokoškolskim ustanovama s ciljem usklađivanja najnižih školarina u cijeloj Bosni i Hercegovini;
- davanje savjeta o politici rada i razvoja ministarstvu Republike Srpske, kantonalnim ministarstvima i Brčko Distriktu BiH;
- davanje savjeta i informacija o pitanjima iz svoje nadležnosti zainteresiranim strankama;
- utvrđivanje standarda kvaliteta, analiziranje kvaliteta, davanje preporuka radi otklanjanja nedostataka kvaliteta studija i visokoškolskih ustanova;
- predstavljanje Bosne i Hercegovine u međunarodnim organizacijama za kvalitet u visokom obrazovanju;
- predlaganje općih smjernica i kriterija na osnovu kojih se iz budžeta institucija BiH mogu dodjeljivati sredstva visokoškolskim ustanovama za naučnoistraživački rad;
- donošenje pravilnika i drugih akata iz svoje nadležnosti;
- raspisivanje javnog konkursa za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta te davanje preporuka o akreditaciji visokoškolskih ustanova, odnosno njihovih studijskih programa (u daljem tekstu: stručnjaci);
- osnivanje komisija za utvrđivanje liste stručnjaka koji udovoljavaju kriterijima iz člana 48. alineja 2. Zakona. Komisija ima pet članova, a čini ga po jedan predstavnik: Rektorske konferencije,

jednog kantonalnog ministarstva, ministarstva Republike Srpske, Brčko Distrikta BiH, te predstavnik Agencije;

- dostavu utvrđene liste stručnjaka na usvajanje svim ministarstvima obrazovanja u Bosni i Hercegovini i nadležnom odjelu Brčko Distrikta BiH;
- imenovanje komisije stručnjaka, na osnovu prijedloga nadležnih obrazovnih vlasti u vezi s izborom stručnjaka s utvrđene liste stručnjaka;
- davanje preporuke nadležnim obrazovnim vlastima o akreditaciji visokoškolske ustanove, odnosno studijskog programa, na osnovu mišljenja komisije stručnjaka;
- postupak i rješenje o akreditaciji i licenciranju visokoškolskih ustanova koje donose ministarstvo Republike Srpske, kantonalna ministarstva i Brčko Distrikt BiH, u skladu s članom 48. alineja 1. ovoga Zakona;
- ocjenu usklađenosti rješenja o akreditaciji s normama i kriterijima iz člana 48. alineja 1. ovoga Zakona te u slučaju utvrđene neusklađenosti, davanje preporuke Upravnom odboru za poduzimanje daljih mjera, sve do mjere poništenja rješenja o akreditaciji. Žalbu na rješenje o poništenju rješenja o akreditaciji nadležne obrazovne vlasti podnose Upravnom odboru Agencije;
- vođenje državnog registra akreditiranih visokoškolskih ustanova;
- stalnu dostupnost na svojoj internetskoj stranici liste akreditiranih visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini i njezinu objavu najmanje jednom godišnje u "Službenom glasniku BiH", a najmanje dva puta godišnje u trima visokotiražnim dnevnim novinama;
- Članom 50. Okvirnog zakona, Agenciji je dato zakonsko ovlaštenje da donosi uputstvo o obliku i sadržaju diplome i dodatka diplome koje izdaju akreditirane visokoškolske ustanove

## 2.4. Vrijednosti

- **Integritet**  
U našem radu smo objektivni i pouzdani, poštujemo jedni druge i uvijek se trudimo da radimo bolje.
- **Profesionalnost**  
Primjenjujemo profesionalne standarde u svim našim procesima, kako internim, tako i eksternim
- **Odgovornost**  
Odgovorni smo društvu u cjelini za izvršavanje poslova iz naše nadležnosti.
- **Otvorenost**  
Otvoreni smo i pristupačni prema javnosti koju kontinuirano obavještavamo o našem radu uspostavljajući dvosmjernu komunikaciju i gradeći odnose povjerenja sa svim zainteresovanim stranama.

### 3. ANALIZA OKRUŽENJA

#### 3.1. Obrazovanje u BiH – kratki pregled stanja

Strateški pravci razvoja obrazovanja u BiH proklamirali su da „**Bosna i Hercegovina teži izgraditi društvo utemeljeno na znanju, istovremeno omogućavajući i razvoj punih potencijala svakog pojedinca. U taj proces nužno je uključiti sve društvene, socijalne, ekonomske i političke aktere, i kroz pristup aktivne koordinacije izgraditi partnerski odnos među njima, uz uvažavanje cjeloživotnog učenja i historijskih, kulturnih i tradicijskih vrijednosti svih ljudi koji u njoj žive**“.

Ustavna nadležnost za sve razine obrazovanja, pa tako i za visoko obrazovanje, u Bosni i Hercegovini je na Republici Srpskoj, kantonima u Federaciji BiH i Brčko Distriktu BiH, i državna razina nema izvornu nadležnost za visoko obrazovanje

Sistem obrazovanja se finansira iz entitetskih, kantonalnih, te općinskih budžeta. RS izdvaja za obrazovanje oko 4% BDP-a, dok FBiH izdvaja oko 6% od ukupnog BDP-a. Procenat javne potrošnje koji se ulaže u obrazovanje u BiH je iznad regionalnog prosjeka, a nešto je niži od EU prosjeka. Preko 50% javnih izdvajanja za obrazovanje odlazi na osnovno obrazovanje, dok se za visoko obrazovanje izdvaja manje od 15%<sup>8</sup>.

U sustav obrazovanja u Bosni i Hercegovini uključeno je više od pola miliona ljudi (463.996 učenika i studenata i 47.888 učitelja, nastavnika i profesora), a obrazovanje se odvija u 2.484 obrazovne ustanove. Prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine<sup>9</sup>, u školskoj 2012./2013. godini u BiH ukupno je bilo 243 predškolske ustanove sa 18.817 djece, u 1.883 osnovne škole upisano je 304.972 učenika, u kojima je u nastavni proces bilo uključeno ukupno 24.484 nastavnika. Na početku školske 2012./2013. godine u BiH u 313 srednjih škola upisano je 166.122 učenika, a u nastavni proces bilo je uključeno 13.045 nastavnika.

U akademskoj 2012./2013. godini u zimski semester upisano je 115.723 student na ukupno 45 visokoškolskih ustanova. U 2012. godini diplomiralo je 18.279 studenata, a magistriralo ih je 2.630. Doktorat nauka steklo je 210 kandidata. U proces visokog obrazovanja bilo je uključeno 9.144 nastavnika i suradnika u akademskim zvanjima.

Broj visokoškolskih ustanova je u posljednjih 15 godina porastao sa 7 na 45, od kojih se dogodila ekspanzija u privatnom sektoru. Očigledno su pravljenje strateške greške, posebno na početku otvaranja visokog obrazovanja u BiH privatnom sektoru, jer je odgovarajuća koja definira standarde i normative došla tek nakon otvaranja privatnih visokoškolskih ustanova. Postoje dvojbe u javnosti o kvaliteti obrazovanja na pojedinim privatnim visokoškolskim ustanovama.

<sup>8</sup> “Strateški pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa planom implementiranja, 2008–2015”, Vijeće ministara BiH, 2008

<sup>9</sup>Saopštenje Agencije za statistiku BiH, godina VIII., broj 1., 24. 5. 2013.

### 3.2. PEST Analiza

Tabela 1 – Uticaj vanjskog okruženja na rad Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete BiH (PEST analiza)

<i>Politički faktori</i>	<i>Ekonomski i pravni faktori</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politički sistem i složena ustavna struktura reflektuje se na rad Agencije i otežava definisanje zakonskih rješenja</li> <li>• Je li visoko obrazovanje istinski bitan politički prioritet?</li> <li>• Usporen napredak BiH u europskim integracijama reflektira se na rad Agencije</li> <li>• Zakonski okvir za temeljne aktivnosti Agencije je nepotpun i često neadekvatan, uloga sudionika u procesu akreditacije nije jasno definirana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izostanak povećanja budžetskih sredstava za rad Agencije sukladno Dokumentu okvirnog budžeta (2013. – 2016.)</li> <li>• Smanjenje budžetskih sredstava i mjere ograničenja javne potrošnje utiču na rad Agencije</li> <li>• Razvojni planovi Agencije ovisni su o budžetskim sredstvima</li> <li>• Smanjenje sredstava iz donatorskih fondova</li> </ul>
<i>Socio-kulturni faktori</i>	<i>Tehničko-tehnološki faktori</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visok stupanj siromaštva ograničava dostupnost visokog obrazovanja</li> <li>• Povećan je broj visokoškolskih institucija i broj studijskih programa</li> <li>• Pad kredibiliteta visokog obrazovanja</li> <li>• Stupanj percepirane korupcije u BiH je visok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak multi-funkcionalnih i on-line baza podataka te nedostatak riješenog pristupa odgovarajućim podacima otežava rad Agencije.</li> <li>• Određen broj visokoškolskih ustanova je nedovoljno tehnološki opremljen</li> <li>• Stvaranje baza i razmjena podataka aktera visokog obrazovanja tehnološki je uvjetovano</li> </ul>

### 3.3. SWOT analiza

Tabela 2 – SWOT Analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetentni državni službenici i zaposlenici</li> <li>• Stabilan prihod iz Proračuna institucija BiH</li> <li>• Podrška akademske zajednice</li> <li>• Međunarodna uključenost i razvijena međunarodna suradnja</li> <li>• Široka lista domaćih i međunarodnih stručnjaka koji sudjeluju u procesima akreditacije, uključenost studenata, predstavnika tržišta rada i međunarodnih stručnjaka u akreditaciju</li> <li>• Zadovoljavajuća tehnička opremljenost</li> <li>• Uključenost u veliki broj međunarodnih projekata, dobra komunikacija s donatorima (ADA, EU, GIZ) i značajne donacije u opremi, obuci i drugim vidovima tehničke pomoći</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejasno definirane nadležnosti, postoje različiti pogledi na mandat Agencije</li> <li>• Nerazvijen sustav strateškog planiranja i nepostojanje usuglašenog strateškog plana</li> <li>• Nedovoljan broj državnih službenika, nepopunjenost sistematizacije i neadekvatna struktura zaposlenih</li> <li>• Interna i eksterna komunikacija</li> <li>• Nerazvijen unutrašnji sustav osiguranja kvalitete</li> <li>• Agencija nema trajno rješen prostor</li> <li>• Birokratizacija i nedovoljno razvijen sustav stimuliranja zaposlenih</li> </ul>
ŠANSE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porast svijesti u akademskoj zajednici i društvu o značaju osiguranja kvalitete u visokom obrazovanju</li> <li>• Napredak u provedbi bolonjskog procesa i EU integracijama</li> <li>• Razvoj kvalifikacijskog okvira</li> <li>• Provedba dva velika međunarodna projekta fokusirana na Agenciju (GIZ, Twinning), te uključivanje u nove projekte</li> <li>• Regionalna suradnja i članstvo u međunarodnim asocijacijama za osiguranje kvalitete</li> <li>• Osnažiti dijalog s nadležnim obrazovnim vlastima</li> <li>• Proces institucionalne akreditacije u BiH je započeo, očekuje se početak akreditacije studijskih programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Složena ustavna struktura za visoko obrazovanje</li> <li>• Neadekvatan i nepotpun pravni okvir za akreditaciju (neadekvatni zakoni o visokom obrazovanju i nedostajući podzakonski propisi)</li> <li>• Otvorena pitanja u procesu akreditacije (podjela uloga među sudionicima u postupku, nerješeno pitanje financiranja)</li> <li>• Ekspanzija visokog obrazovanja, posebno u privatnom sektoru, često nekontrolirana</li> <li>• Moguće tendencije i pokušaji političkih uticaja na rad Agencije</li> <li>• Ekonomska kriza i smanjenje fiskalnih prihoda</li> <li>• Nespремnost i inertnost akademske zajednice na reforme</li> </ul>



### 3.4. Institucionalno okruženje agencije

U ovom poglavlju se analizira institucionalno okruženje Agencije, univerziteti, „i“, te donatori agencije i ostale relevantne interesne grupe.

Graf 2 – Interesne grupe (Stakeholderi) Agencije



Agencija ima dobre odnose sa svim nadležnim ministarstvima i institucijama nadležnim za obrazovanje na svim nivoima., Agencija intezivno saraduje sa Ministarstvom civilnih poslova BiH. Značajna je uključenost Agencije u rad Konferencije ministara obrazovanja BiH (članstvo bez prava odlučivanja) i Rektorskoj konferenciji BiH.

Kada su u pitanju nadležne obrazovne vlasti, Agencija saraduje sa Ministarstvom prosvjete i kulture RS, te Agencijom za akreditaciju visokoškolskih ustanova RS, s deset kantonalnih ministarstava obrazovanja i Odjeljenjem za obrazovanje Brčko distrikta BiH. S obzirom da do sada nije ostvaren pomak u akreditaciji univerziteta u FBiH glavni izazov u narednom periodu rada agencije će biti pokretanje procesa akreditacije u FBiH, zbog čega su kantonalna ministarstva značajna interesna grupa (stakeholder) za rad Agencije.

Agencija ima uspostavljenu saradnju sa visokoškolskim ustanovama u smislu razmjene informacija, podataka,, konsultacija u izradi dokumenata Agencije i drugih aktivnosti od zajedničkog interesa. Kako prostor za unapređenje saradnje postoji, Agencija će I dalje aktivno saradivati sa visokoškolskim ustanovama u okviru svojih nadležnosti.

Agencija je od samog osnivanja imala intezivnu međunarodnu saradnju.

Kao ostale relevantne interesne grupe u procesu organizacione analize identifikovani su:

- Opšta javnost
- Međunarodna zajednica i organizacije u obrazovanju
- Eksperti i akademska zajednica
- NVO sektor.

Opšta javnost – Agencija ima dobar odnos sa opštom javnosti, kao i kredibilitet. Cijeneći potrebu za transparentnim djelovanjem i potrebom održavanja dobrog imidža u javnosti, Agencija kontinuirano obavještava javnost o svom radu. Sve značajne aktivnosti agencije su objavljene na web-stranici Agencije, a Agencija redovno održava odnose sa medijima

Međunarodna zajednica i organizacije u obrazovanju – Agencija ima dobre odnose sa međunarodnom zajednicom, ali postoji prostor za poboljšanje. Prostor za poboljšanje je prije svega u agresivnijoj prezentaciji postignuća u implementaciji Bolonjske deklaracije u BiH, kako bi BiH poboljšala svoj međunarodni rang i kredibilitet, kao i u uspostavi bolje saradnje i prenošenja iskustava koje se mogu smatrati dobrom praksom iz regionalnih agencija (kao što je npr. Agencija za znanost i visoko obrazovanje Republike Hrvatske , KAPKi sl.).

Eksperti i akademska zajednica - Agencija saraduje sa ekspertima u oblasti akreditacije i akademskom zajednicom. Ovi odnosi su formalizirani kroz uspostavu baze podataka eksperata i stalne kontakte, kao i saradnju u prvim procesima akreditacije.

NVO sektor – Agencija ima dobre odnose sa NVO sektorom. Neke od organizacija NVO sektora koje su aktivne u oblasti obrazovanju su saradivale sa Agencijom, a pretpostavlja se da će se saradnja sa NVO sektorom intezivirati i materijalizirati u budućnosti, kroz zajedničko apliciranje na sredstva za finansiranje projekata, saradnju na projektima u oblasti razvoja obrazovanja i sl. Kada su u pitanju nevladine orghanizacije, za Agenciju su posebno relevantne organizacije čija je misija povezana s visokim obrazovanjem, ali bitan partner Agencije su i organizacije koje predstavljaju tržište rada (privredne komore, strukovna udruženja, pa i same privredne organizacije). Te organizacije mogu pružiti informacije o relevantnosti kvalifikacija i na razini uspostave politike (kriteriji za akreditaciju), i na razini svake pojedinačne kvalifikacije (akreditacija studijskog programa). Zbog toga su predstavnici tržišta rada već uključeni u popis stručnjaka koji sudjeluju u procesima akreditacije.

## 4. PREGLED REZULTATA OD OSNIVANJA AGENCIJE DO UTVRĐIVANJA STRATEGIJE

U razdoblju od 2009. do 2013. godine Agencija je okončala proces svoje institucionalne uspostave i izvršavanja nadležnosti. Agencija u cjelosti funkcionalna, ima 20 zaposlenih, sve potrebne tehničke i financijske uvjete za rad. Donesena je i ključna legislativa, uspostavljeni su kontakti i razvijeni komunikacijski kanali s ključnim partnerima. Naravno, rad se ne odvija bez poteškoća, ali kapacitet i uloga Agencije jačaju i Agencija se danas uspješno nosi sa svim teškoćama.

Iako je službeno osnovana 2008. godine, Agencija je počela rad početkom 2009. godine. U prvoj godini rada fokus Agencije bio je na institucionalnoj uspostavi – donošenju normativnih akata koji se odnose na upravljanje i rukovođenje. Osim Statuta i Pravilnika o organizaciji, donoseno je 15 pravilnika kojima se definiraju interne procedure za rad Agencije. Te procedure su osnova unutrašnjeg sustava kvalitete u Agenciji. Koncem 2009. godine Agencija je imala 12 zaposlenih (usvojenim Pravilnikom o organizaciji predviđeno je ukupno 35): 3 člana menadžmenta, 5 državnih službenika i 4 zaposlenika. Uspostavljena je komunikacija s ključnim dionicima – ministarstvima obrazovanja, visokoškolskim ustanovama i ključnim međunarodnim asocijacijama relevantnim za ovu oblast. Započeti su poslovi iz nadležnosti Agencije. Donesen je **Naputak o formi i sadržaju diplome i dodatka diplome koje izdaju akreditirane visokoškolske ustanove** („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj 86/09), izvršene su sve normativne i organizacijske pripreme i raspisan je **Javni natječaj za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka koji daju ocjenu i obavljaju reviziju kvaliteta i daju preporuke o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa**.

### 4.1. Razvoj visokog obrazovanja

Načelno govoreći, politike razvoja visokog obrazovanja može utvrđivati i provoditi samo ono tijelo koje vrši financiranje, budući da je svaki razvoj zasnovan na resursima. U najširem smislu, razvoj visokog obrazovanja podrazumijeva, pokretanje novih studijskih programa, jačanje znanstvenih potencijala, veza visokog obrazovanja s tržištem rada itd.. Agencija može vršiti stručne analize, prikupljati podatke iz cijele Bosne i Hercegovine, osigurati adekvatnu razmjenu podataka među ustavno nadležnim obrazovnim vlastima, predlagati politike razvoja, te setom studija i preporuka savjetovati i usmjeravati nadležne obrazovne vlasti u politici razvoja visokog obrazovanja.

Prema Okvirnom zakonu, u oblasti razvoja visokog obrazovanja, nadležnosti Agencije se tiču donošenja kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova i normi kojima se određuju minimalni standardi u oblasti visokog obrazovanja, davanja preporuka ministarstvu Republike Srpske, kantonalnim ministarstvima i Brčko distriktu BiH o kriterijima i standardima za osnivanje i zatvaranje visokoškolskih ustanova, te za prestrukturiranje studijskih programa kao i preporuka o kriterijima za licenciranje visokoškolskih ustanova i studijskih programa, davanja savjeta o politici rada i razvoja nadležnim ministarstvima, utvrđivanja standarda kvaliteta, analiza kvaliteta, davanje preporuka za otklanjanje nedostataka kvaliteta studija i visokoškolskih ustanova, predstavljanja Bosne i Hercegovine u međunarodnim organizacijama za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, kao i drugih nadležnosti propisanih Okvirnim zakonom.

Budući da je fokus rada Agencije za razdoblje koje pokriva ovaj Pregled, bio na osiguranju kvalitete, aktivnosti koje je Agencija provodila i u oblasti razvoja povezane su za kvalitetu. U **normativnom smislu** ključni dokumenti koji su doneseni se odnose na akreditaciju, i zaista su doneseni u namjeri da služe u konkretnim postupcima akreditacije, no suštinski i sadržajno gledano, ti su dokumenti u kontekstu razvoja visokog obrazovanja. Agencija je u tri godine koje pokriva ovaj pregled donijela sljedeće dokumente:

- Upustvo o formi i sadržaju diplome i dodatka diplome koje izdaju akreditirane visokoškolske ustanove („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj 86/09) *Kriteriji za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini*, („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 75/10 i 44/13);
- *Odluka o normama kojima se utvrđuju minimalni standardi u oblasti visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini* („Službeni glasnik BiH“, broj 100/11);
- *Preporuke o kriterijima i standardima ministarstvu Republike Srpske, kantonalnim ministarstvima i Brčko distriktu BiH za osnivanje i zatvaranje visokoškolskih ustanova, te za prestrukturiranje studijskih programa* („Službeni glasnik BiH“, broj 13/12);
- *Preporukama o kriterijima za licenciranje visokoškolskih ustanova i studijskih programa* („Službeni glasnik BiH“, broj 13/12).

Navedeni dokumenti doneseni su u dijalogu s visokoškolskim ustanovama i nadležnim obrazovnim vlastima. Organizirane su radionice, sastanci, treninzi na kojima se diskutiralo o sadržaju dokumenata, a provedene su i javne konzultacije u kojima je bilo omogućeno komentiranje dokumenata i predlaganje svima na koje se oni odnose (visokoškolske ustanove, studentske organizacije, ministarstva).

**Upustvom o formi i sadržaju diplome i dodatka diplome koje izdaju akreditirane visokoškolske ustanove** definisana je dužnost svih akreditiranih visokoškolskih ustanova u BiH da svakom licu, kojem dodijeli akademski stepen ili diplomu, izda diplomu i dodatak diplomi ovjeren pečatom visokoškolske ustanove. Uputstvo predstavlja obavezan okvir ministarstvima nadležnim za visoko obrazovanje i akreditiranim visokoškolskim ustanovama za izradu akata iz predmetne oblasti.

**Kriteriji za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini** u cijelosti su utemeljeni na ESG-u (poglavlje 1), čak prate i strukturu europskih standarda. Oni su svakako razvojni dokument koji visokoškolske ustanove jasno usmjerava prema strateškom planiranju, gradnji unutrašnjeg sustava kvalitete, razvoja studijskih programa, ljudskih potencijala, fizičke infrastrukture, informacijskih sustava, sustava komuniciranja, te međunarodnoj suradnji. Kriteriji su univerzalni za sve visokoškolske ustanove, kako za sveučilišta, tako i za visoke škole, kako za javne, tako i za privatne, i oni se potpuno jednako i dosljedno primjenjuju na svim visokoškolskim ustanovama u Bosni i Hercegovini.

Dopuna kriterija donesena je 2013. godine, i ona se odnosi na kriterije za akreditaciju studijskih programa, koji su doneseni u postupku ne samo uspješnih javnih konsultacija, već su provedene i pilot aktivnosti. Kriteriji su utvrđeni i testirani kroz pilot akreditaciju 33 studijska programa s 8 javnih univerziteta koja je provedena u okviru ESABIH Tempus projekta. Kriteriji snažno potiču reformu prelaska s inputnog planiranja visokog obrazovanja na planiranje prema rezultatima, uspostavljaju praksu definiranja obrazovnih ciljeva i ishoda učenja i njihova dosljedna primjena će zaista potaknuti razvoj studijskih programa i povećanje kvalitete obrazovanja.

**Odluka o normama kojima se utvrđuju minimalni standardi u oblasti visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini** sadrži standarde za unutrašnje i vanjsko osiguranje kvalitete. I dok se standardi za vanjsko osiguranje kvalitete više odnose na procedure (postupci akreditacije), pa bi se mogli svrstati i u poglavlje „osiguranje kvalitete“, standardi za unutrašnje osiguranje kvalitete u cijelosti su razvojni, utemeljeni su na Kriterijima za akreditaciju i daju jasne upute visokoškolskim ustanovama kako se razvijati i osigurati kvalitetnije visoko obrazovanje.

**Preporuke o kriterijima i standardima ministarstvu Republike Srpske, županijskim ministarstvima i Brčko distriktu BiH za osnivanje i zatvaranje visokoškolskih ustanova, te za prestrukturiranje studijskih**

**programa i Preporuke o kriterijima za licenciranje visokoškolskih ustanova i studijskih programa** su dokumenti kojima se nadležnim obrazovnim vlastima i visokoškolskim ustanovama daju jasne smjernice kako urediti ovo područje, a u cilju harmonizacije regulative koja definira otvaranje, zatvaranje i licenciranje visokoškolskih ustanova, te početak rada studijskih programa. Pri izradi preporuka konzultirana su zakonska rješenja ustavno nadležnih obrazovnih vlasti, te primjeri dobre prakse koji postoje u Bosni i Hercegovini. Republika Srpska je okončala proces licenciranja postojećih visokoškolskih ustanova i studijskih programa, dok je licenciranje u županijama u Federaciji drugačije zakonski postavljeno. Set preporuka iz ovog područja bi trebao poslužiti nadležnim obrazovnim vlastima za unaprjeđenje rada na dosljednoj primjeni njihovih standarda i normativa za visoko obrazovanje.

Načelno klasificirajući pet donesena dokumenta, moglo bi se konstatirati da set preporuka spada u „inputne dokumente“ kojima se uspostavljaju procedure utvrđivanja i nadzora nad obrazovnim inputima (količini – prostora, opreme, osoblja i sl.), dok su standardi i kriteriji više „outputni dokumenti“ kojima se opisuju procedure procesa i rezultata obrazovanja i rada visokoškolskih ustanova.

Agencija vodi listu licenciranih visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini, koja je dostupna na web stranici Agencije. Lista se redovito ažurira u suradnji s nadležnim obrazovnim vlastima i visokoškolskim ustanovama.

Osim toga, Agencija treba uspostaviti sustav uspostave i praćenja važnih indikatora visokog obrazovanja, prikupljanja podataka, predlaganje politika rada i prestrukturiranja studijskih programa.. Na primjer, ako se napravi analiza postojećih studijskih programa u Bosni i Hercegovini primjetit će se da je 176 studijskih programa iz oblasti ekonomije i poslovnih studija I. ciklusa, 69 studijskih programa II. ciklusa i 22 studijska programa III. ciklusa, dok za recimo rudarstvo ili veterinarstvo ima svega nekoliko programa (za rudarstvo 3, za veterinarstvo 1 u prvom ciklusu) u Bosni i Hercegovini. Studijom koja bi sadržavala egzaktno podatke o studijskim programima i njihovoj geografskoj distribuciji mogla bi se skrenuti pažnja nadležnim obrazovnim vlastima na prekomjeran broj studijskih programa iz jedne oblasti i nedostatan broj studijskih programa iz druge oblasti. Ako bi se ti podaci stavili u korelaciju sa strategijama razvoja, mogle bi se izraditi jasne preporuke u studiji koje bi bile smjernica za nadležne obrazovne vlasti u politici razvoja visokog obrazovanja. Ne predstavlja li takav koncept ispunjavanje zakonom utvrđene nadležnosti Agencije: „davanje savjeta o politici rada i razvoja ministarstvu Republike Srpske, županijskim ministarstvima i Brčko Distriktu BiH“. Naravno, analiza studijskih programa je jedan primjer, analizirati se mogu razni segmenti: veze s tržištem rada, informatizacija, međunarodna suradnja, itd.

## 4.2. Osiguranje kvalitete

Agencija je još 2009. godine započela poslove na utvrđivanju liste domaćih i međunarodnih stručnjaka koji daju ocjenu i obavljaju reviziju kvaliteta i daju preporuke o akreditaciji visokoškolskih ustanova donoseći Odluku o kriterijumima za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka koji daju ocjenu i obavljaju reviziju kvaliteta i daju preporuke o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa u BiH. U javnoj proceduri 2010. godine utvrđena je lista od 334 stručnjaka iz četiri kategorije:

- Predstavnici akademske zajednice u BiH – 143 stručnjaka
- Međunarodni stručnjaci – 96 stručnjaka
- Predstavnici tržišta rada i prakse – 48 stručnjaka
- Studenti – 47 stručnjaka.

Posebno povjerenstvo koje je uspostavila Agencija temeljem odredaba iz Okvirnog zakona je utvrdilo listu stručnjaka na koju su pismenu suglasnost dale sve nadležne obrazovne vlasti u Bosni i Hercegovini.

Na 14 radionica predstavnici Agencije i strani eksperti izvršili su obuku 228 stručnjaka.

Novi Javni poziv je raspisan 2013. godine, kada je i utvrđen pristup da se javni pozivi raspisuju po potrebi u cilju obnavljanja i proširenja baze podataka.

Komisija / Povjerenstvo za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i pregled kvalitete i davanje preporuka o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa, je prema Poslovniku o radu Povjerenstva, obavilo postupak razmotrilo 148 prijava prema uvjetima Natječaja i Odluke o kriterijima za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka koji daju ocjenu i obavljaju pregled kvalitete i daju preporuke o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa u BiH, te utvrdilo Listu domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i pregled kvalitete i davanje preporuka o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa prema kategorijama:

- Predstavnici akademske zajednice u BiH – 29 stručnjaka
- Međunarodni stručnjaci – 28 stručnjaka
- Predstavnici tržišta rada i prakse – 20 stručnjaka
- Studenti – 24 stručnjaka.

Listu su nakon utvrđivanja usvojila sve nadležne obrazovne vlasti u BiH.

Agencija je obavila i legislativni posao u oblasti akreditacije u skladu sa odredbama OZVO donoseći četiri dokumenta koja se tiču procedura akreditiranja:

- Kriteriji za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini, („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 75/10 i 44/13);
- Odluka o normama kojima se utvrđuju minimalni standardi u oblasti visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj 100/11);
- Instrukcija o načinu usklađenosti rješenja o akreditaciji visokoškolskih ustanova s minimalnim standardima iz područja visokog obrazovanja i kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini (donesena 4.11.2011. godine i objavljena na web stranici Agencije),
- Pravilnik o vođenju Državnog registra akreditiranih visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini (donesen 28.10.2011. godine i objavljen u „Službenom glasniku BiH“, broj 91/11).

Premda je Agencija donijela sva normativna dokumenta iz oblasti akreditacije uspostavila popis stručnjaka, održala više radionica sa stručnjacima i predstavnike visokoškolskih ustanova i nadležnih obrazovnih vlasti, proces akreditacije u Bosni i Hercegovini je još uvijek na početku i odvija se uz poteškoće. Činjenica je da treba uspostaviti pravilnu komunikaciju svih učesnika u postupku akreditacije uvazavajući propisane nadležnosti istih. Zbog toga su poduzete brojne aktivnosti na jačanju svijesti o važnosti osiguranja kvaliteta.

U suradnji s različitim partnerima Agencija je održala 10 međunarodnih konferencija na kojima je sudjelovalo više od 500 predstavnika visokoškolskih ustanova, nadležnih ministarstava, studenata i predstavnika medija, na kojima je više od 40 europskih eksperata objašnjavalo značaj i metode osiguranja kvalitete. Održana su 3 sastanka s različitim kategorijama predstavnika svih visokoškolskih ustanova (rektori, glavni tajnici i menadžeri kvalitete), te dva sastanaka s predstavnicima nadležnih ministarstava. Brojne komunikacijske aktivnosti imale su značajan efekat na dizanje svijesti o potrebi uvođenja kredibilnog sustava osiguranja kvalitete u visokom obrazovanju Bosni i Hercegovini, na razvoj ljudskih resursa (obuke provodene sa osobljem visokoškolskih ustanova i eksternim stručnjacima), te na institucionalnu uspostavu sustava unutrašnjeg osiguranja kvalitete na visokoškolskim ustanovama u Bosni i Hercegovini. Generalno govoreći, veliki broj visokoškolskih ustanova je već 2011. godine bio spreman za prvi krug institucionalne akreditacije.

Sve nadležne obrazovne vlasti nisu u jednakoj mjeri podržale proces akreditacije, što je osnovni razlog značajnog kašnjenja ovoga procesa. Zakonima o visokom obrazovanju na područjima nadležnosti pojedinih nadležnih obrazovnih vlasti nisu definirana svrha akreditacije, niti je propisana obveza ustanova da se podvrgnu akreditaciji, a neke nadležne obrazovne vlasti nisu donijele pravilnike ili druge podzakonske propise potrebne za početak i normalno odvijanje procesa akreditacije.

Osim toga, nejasan je i model financiranja akreditacije, budući da niti jednim propisom nije regulirano tko bi snosio troškove akreditacije – treba li ih snositi država, ili ustanove. Ako država koja bi to razina vlasti trebala – ona koja je nadležna za obrazovanje ili ona koja je postavila agenciju za osiguranje kvalitete, itd. Također je otvoreno i pitanje visine troškova, ali i same odgovornosti komisije stručnjaka koju imenuje Agencija (odgovara li ona za svoj rad Agenciji koja je imenuje i koja na bazi njihovog mišljenja izdaje preporuku o akreditaciji, ili nadležnim obrazovnim vlastima koje donose završnu odluku o akreditaciji baziranu na preporuci Agencije), pa konzekventno i tome tko ima financijsku obvezu platiti rad stručnjaka u komisiji.

Fokus u osiguranju kvalitete u budućnosti nedvojbeno treba biti na nastavku i intenziviranju komunikacije s nadležnim obrazovnim vlastima i visokoškolskim ustanovama, jer model akreditacije koji bi podrazumijevao jansu podjelu nadležnosti i suglasnost svih sudionika o takvoj podjeli nadležnosti još uvijek nije u potpunosti uspostavljen. Rad na tome modelu je najveći prioritet Agencije.

### 4.3. Međunarodna suradnja

Nema nikakve dvojbe da je proces osiguranja kvalitete u visokom obrazovanju zapravo europski proces, koji prati bolonjske ciljeve o međunarodnoj mobilnosti studenata, mobilnosti radne snage i međunarodnom prepoznavanju visokoobrazovnih kvalifikacija (diploma), te kontribucije europskoj dimenziji visokog obrazovanja. Na koncu, proces osiguranja kvalitete se obavlja po generečkim europskim standardima (ESG). Zbog toga je Agencija od samoga početka radila na svojoj međunarodnoj (predominantno europskoj) prepoznatljivosti i suradnji s europskim agencijama, organizacijama i mrežama za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju, realizirajući brojne međunarodne aktivnosti, prenoseći dobre europske prakse, te gradeći prepoznatljivosti Agencije i visokog obrazovanja Bosne i Hercegovine u Europi.

Agencija je još 2009. godine pokrenula postupak za učlanjenja u međunarodne asocijacije, te je o tome izvjestila Vijeće ministara Bosne i Hercegovine. Zaključkom Vijeća ministara, iz 2009. godine, dato je ovlaštenje Agenciji da pokrene proceduru učlanjenja u četiri evropske i međunarodne asocijacije:



- ENQA – Europska asocijacija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju ([www.enqa.eu](http://www.enqa.eu)),
- EQAR – Europski registar agencija za osiguranje kvalitete ([www.eqar.eu](http://www.eqar.eu)) ,
- INQAAHE – Međunarodna mreža agencija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju ([www.inqaahe.org](http://www.inqaahe.org))
- CEENQA – Mreža agencija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju centralne i jugoistočne Evrope ([www.ceenqa.eu](http://www.ceenqa.eu))

Agencija je okončala prvu fazu u članjenja u međunarodne asocijacije za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju dostigavši stepen članstva u navedenim organizacijama koji je moguć. Agencija je postala punopravnom članicom INQAAHE-a i CEENQA-e. Također, Agencija ima status pridruženog člana u ENQA-i što predstavlja partnerski odnos Agencije i ove ugledne europske asocijacije.

ENQA i EQAR imaju izuzetno stroge kriterije za prijem punopravnih članova. Osnovni je preduvjet da agencija koja aplicira za članstvo kontinuirano dvije godine provodi aktivnosti na eksternom osiguranju kvalitete u visokom obrazovanju, a osnovni kriterij prijema je da su te aktivnosti usklađene sa ESG-ijem. Budući da Agencija ne ispunjava osnovni preduvjet dvogodišnjih aktivnosti na eksternom osiguranju kvalitete, punopravno članstvo u ENQA-i i izlistavanje u EQAR-u je cilj koji će Agencija ispuniti u drugoj fazi, podnoseći aplikaciju dvije godine nakon što se okonča akreditacija.

Kada je u pitanju EQAR, Vijeće ministara Bosne i Hercegovine je na 52. sjednici održanoj 12.6.2008. godine donijelo Odluku o u članjenju Vijeća ministara BiH u EQAR (SM broj 108/08 od 12.6.2008. godine). Ta odluka je realizirana, imenovan je predstavnik Bosne i Hercegovine u Skupštini EQAR-a, tako da je Bosna i Hercegovina punopravni član ove asocijacije na političkoj razini. EQAR je svojim statutom definirao tri vrste statusa: članstvo na razini vlada (koje je u članjenje Bosna i Hercegovina uspješno okončala), članstvo društvenih partnera (social partners membership) koje se ostvaruje kroz europske institucije koje predstavljaju ključne partnere u procesu, te upis agencija u registar (to be listed in the Register).

Provjera ispunjenosti ESG standarda obavlja se u postupku eksterne evaluacije Agencije, baziranoj na internoj evaluaciji. ENQA uspostavlja međunarodni panel koji vrši ekternu evaluaciju i o tome sačinjava izvješće. Uz aplikaciju za punopravno članstvo u ENQA-i i izlistavanje u EQAR-u, podnosi se Izvješće o eksternoj evaluaciji, na bazi kojega Odbor ENQA-e i Odbor EQAR-a donose odluku o dojeni statusa punopravnog članstva (ENQA) ili izlistavanju u registru (EQAR) na pet godina, kada se procedura evaluacije ponavlja.

Osim u članjenja u europske i svjetske organizacije iz ove oblasti, Agencija je uspostavila i brojne bilateralne kontakte s nacionalnim i regionalnim agencijama iz ove oblasti u Europi i svijetu. Organizirane su brojne posjete agencijama (Srbija, Hrvatska, Slovenija, Bugarska, Rumunjska, Njemačka, Belgija, Austrija), a potpisani su i ugovori o suradnji (memorandumi o razumijevanju) s agencijama iz Bugarske, Njemačke (Evelag), Rusije i Austrije. Ovi memorandumi predstavljaju institucionalni okvir za suradnju i umrežavanje s europskim agencijama, a njihova ključna svrha je dokumentirati suradnju s drugim agencijama, budući da po ESG-ju agencija treba imati dokumentiranu međunarodnu suradnju.

**Najveći prioritet u međunarodnoj suradnji (pa ne samo u međunarodnoj suradnji) treba postati punopravno članstvo u ENQA-i i zlistavanju u EQAR-u**, jer sve aktivnosti na osiguranju kvalitete koje se provode izvan ENQA-EQAR okvira nemaju smisla i svrha su pukom tehničkom ispunjavanju nadležnosti. Osim toga, prepoznatljivost sustava visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini je u visokoj mjeri povezano s članstvom u ovim organizacijama.



#### 4.4. Projekti u koje je Agencija bila uključena

Putem ove vrste aktivnosti, Agencija je primila međunarodnu pomoć, koja se uglavnom sastoji od tehničke pomoći, bilo putem konzultacija i prisutnosti europskih eksperata u ključnim aktivnostima Agencije, bilo putem razmjene iskustava s ciljem podrške institucionalnom razvoju Agencije i njenog osoblja. Kroz dio ovih projekata Agencija je primila i donacije u opremi.

Projekt „**Podrška uspostavljanju i funkcioniranju Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete 2009. – 2011.**“ nakon 32 mjeseca implementacije uspješno je okončan sredinom 2012. godine. Projekt je finansirala Austrijska razvojna agencija, a implementirala Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete. Projekt je značajno doprinio uspostavljanju Agencije, uspostavi dijaloga s ključnim partnerima, opremanju Agencije, te jačanju ljudskih potencijala u Agenciji i u sektoru generalno. Osnovne komponente projekta bile su institucionalno jačanje i izgradnja kapaciteta Agencije, nabavka tehničke i IT opreme, podizanje svijesti javnosti o značaju osiguranja kvalitete i projektni menadžment.

Agencija je aktivno sudjelovala i u aktivnostima šest EU Tempus projekta, orijentiranih na osiguranje kvalitete i reforme visokog obrazovanja. Tempus program Europske unije je jedan od najstarijih programa koji je orijentiran na visokoškolske ustanove i gradnju partnerstva među visokim obrazovanjem u EU i izvan EU. Ključni korisnici Tempusa su visokoškolske ustanove, a u njemu mogu sudjelovati ministarstva, agencije i druga vladina i nevladina tijela. Agencije je gotovo isključivo sudjelovala u projektima iz programske linije strukturalnih mjera – kroz koju se stvaraju, osnažuju i realiziraju nove obrazovne politike. Agencija je sudjelovala u sljedećim Tempus projektima :

- *Jačanje sustava osiguranja kvalitete na visokoškolskim ustanovama Zapadnog Balkana i podrška nacionalnom i regionalnom planiranju* (Strengthening Quality Assurance System within Western Balkan HEIs in Support of National and Regional Planning – CUBRIK). Period realizacije 2009 – 2012., s ekstenzijom na 2013. godinu. Nositelj projekta je bio Univerzitet u Alicanteu, Španjolska. Cilj projekta je bio ojačati kapacitete visokoškolskih ustanova za uspostavu adekvatnog unutarnjeg sustava kvalitete, ojačati agencije za osiguranje kvalitete, te osnažiti regionalnu suradnju. Projekt je u cijelosti bio baziran na dosljednoj provedbi ESG-a. Kroz ovaj projekt Agencija je osnažila svoje kapacitete u internom i eksternom osiguranju kvalitete, provodeći pilot aktivnost samoevaluacije i eksterne evaluacije (na način kako se to radi za učlanjenje u ENQA-u i EQAR). Najznačajniji ishod ovog projekta za Agenciju je Eksterno izvješće o evaluaciji koje je u cijelosti izrađeno po ENQA metodologiji.
- *EU Standradi za akreditaciju studijskih programa na BH sveučilištima* (EU standards for accreditation of study programs on BH universities – ESABIH). Period realizacije 2009. – 2013. godina. Grantholder je bio Katholieke Hogeschool Sint-Lieven, Belgija. Ovim projektom su izrađeni Kriteriji za akreditaciju studijskih programa, te je na osnovu razvijenih kriterija provedena pilot akreditacija 33 studijska programa s 8 javnih sveučilišta. Kriteriji su usvojeni početkom 2013. godine, i oni predstavljaju najznačajniji ishod ovoga projekta za Agenciju.
- *Strateški menadžment visokoškolskih ustanova baziran na integriranom sustavu osiguranja kvalitete* (Strategic Management of Higher Education Institutions Based on Integrated Quality Assurance System – SHEQA). Period realizacije je 2010. – 2013. Godina. Nositelj projekta je Katholieke Hogeschool Sint-Lieven iz Belgije, a koordinator iz Bosne i Hercegovine je Sveučilište u Mostaru. Cilj je ovoga projekta razviti ključne indikatore performanci (KPI)

visokoškolskih ustanova koji bi koristili menadžmentu ustanove da prati indikatore progresa, ali i ministarstvima i agencijama za odlučivanje o ustanovama. Kroz projekt će biti razvijen informacijski sustav za potporu KPI, te registar studijskih programa.

- *Izgradnja kapaciteta za strukturalnu reformu u visokom obrazovanju u zemljama zapadnog Balkana* (Building Capacity for Structural Reform in Higher Education of Western Balkan Countries – STREW). Period realizacije 2010. – 2013. godina. Nositelj projekta je Univerzitet u Novom Sadu. Ovaj regionalni Tempus projekt se bavi gradnjom institucionalnog sustava u državama zapadnog Balkana koji bi osnažio i ubrzao reforme, te razvoj visokog obrazovanja.
- *Izgradnja osiguranja kvaliteta u doktorskim studijima* (Embedding Quality Assurance in Doctoral Education - EQADE) – nosilac projekta je WUS Austrija i Medicinski fakultet Univerziteta u Hajdelbergu, Njemačka. Period realizacije je 2011. – 2014. godina. Cilj projekta je razviti model, za doktorske studije u Bosni i Hercegovini, utemeljen na Salzburškim kriterijima, te sustav za osiguranje kvalitete doktorskih studija. Kroz ovaj projekt Agencija može očekivati uputu za osiguranje kvalitete u doktorskim programima, budući da se do sada usvojeni dokumenti Agencije odnose isključivo na prva dva ciklusa studija.
- *Benchmarking kao alat za poboljšanje učinka visokoškolskih ustanova* (Benchmarking as a tool for improvement of higher education institution performance - BIHTEK) – nosilac projekta je Katholieke Hogeschool Sint-Lieven, Belgija. Period realizacije je 2012. – 2015. godina. Cilj ovog projekta je predstavljanje metodologije „benchmarkinga“ na univerzitetima u BiH kao moderne metode upravljanja i kao efikasne metode za poboljšanje kvalitete.

Sudjelovanjem u ovim projektima, Agencija doprinosi stvaranju novih sadržaja u oblasti osiguranja kvalitete. Kroz ESABIH Tempus projekt su izrađeni Kriteriji za akreditaciju studijskih programa i realizovana pilot akreditacije 33 studijska programa s 8 javnih univerziteta, dok su kroz SHEQA Tempus projekt razvijeni ključni indikatori performanci (KPI) na osnovu kriterija za akreditaciju, te stvoren registar studijskih programa. CUBRIK je osigurao jačanje kapaciteta Agencije u međunarodnoj suradnji, ispunjavanju ESG standarda i evaluaciji. Ti projekti su i prilika za produblivanje suradnje s visokoškolskim ustanovama.

EU Tempus program se završava 2013. godine i Europska komisija je već lansirala novi program za obrazovanje „ERASMUS for all“. S obzirom na izvanredne efekte koje je imao Tempus, Agencija bi se trebala aktivno uključiti i u Erasmus program.

Agencija je aktivno sudjelovala u IPA projektima iniciranim od strane Ministarstva civilnih poslova: Jačanje visokog obrazovanja III., Podrška reformi visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, Reforma financiranja visokog obrazovanja i Razvoj ljudskih resursa (obrazovanje odraslih i cjeloživotno učenje). U ovim IPA TA projektima, Agencija je uglavnom sudjelovala kroz članstvo u radnim grupama, te u Upravnim odborima projekata. Uloga Agencije bila je dati konkretnu kontribuciju razvoju novih obrazovnih politika koje su etablirane ovim projektima.

Sudjelovanjem u projektima Agencija dobija priliku razviti komunikaciju s ključnim dionicima, izvršiti transfer znanja u oba smjera – jačati vlastite kapacitete u interakciji s EU stručnjacima, te širiti znanje u aktivnostima s domaćim partnerima, prvenstveno nadležnim obrazovnim vlastima i visokoškolskim ustanovama. Zbog toga praksu sudjelovanja u međunarodnim projektima treba nastaviti.

## 5. STRATEŠKI CILJEVI I PROGRAMI

Strateški ciljevi Agencije za naredni petogodišnji period proizlaze iz njezine misije, vizije i nadležnosti. Oni također uzimaju u obzir zakonski i strateški okvir, kompatibilni su komplementarnim reformskim politikama u sektoru obrazovanja, te dostignutim stupnjem razvoja Agencije. Strategijom su utvrđena tri strateška cilja, a za svaki od strateških ciljeva utvrđeno je po sedam programa, u okviru kojih će se realizirati aktivnosti koje će dovesti do ispunjenja ciljeva i misije Agencije.

### 5.1. Strateški ciljevi

Strateški ciljevi koresponiraju misiji i samoj organizacijskoj strukturi Agencije. Prvi strateški cilj se predominantno odnosi na razvoj visokog obrazovanja i doprinos Agencije, prema svojim nadležnostima, razvoju. Drugi strateški cilj je fokusiran na osiguranje kvalitete, dok je treći strateški cilj zajednički i za razvoj i za osiguranje kvalitete.

Strateški ciljevi utvrđeni ovim dokumentom su:

1. Visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini, kvalifikacije, znanja, vještine i kompetencije, sukladni su potrebama društva i tržišta rada
2. Razvijen i unaprijeđen sustav osiguranja kvalitete i kulture kvalitete u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini
3. Ostvarena prepoznatljivost Agencije na unutrašnjoj i međunarodnoj razini

#### 5.1.1. Strateški cilj 1: Visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini, kvalifikacije, znanja, vještine i kompetencije, sukladni su potrebama društva i tržišta rada

U prethodnom periodu u oblasti razvoja Agencija je bila fokusirana na ispunjavanje nadležnosti iz članka 48. Okvirnog zakona, koji se uglavnom odnose na razvoj visokog obrazovanja. Doneseni su brojni dokumenti (standardi, kriteriji, preporuke) i Agencija je, načelno govoreći, završila prvi krug legislativnih poslova iz svoje nadležnosti. Fokus u budućem periodu bi trebao biti na praćenju provedbe donesenih dokumenata, te reakcijama na poteškoće u provedbi i budućim reformama. Bolonjski proces, kao globalni reformski okvir za visoko obrazovanje, razvoj kvalifikacijskog okvira, posebno razvoj i provedba okvira visokoškolskih kvalifikacija, uspostava veza visokog obrazovanja s tržištem rada i jasnije iskazivanje svrhe obrazovanja kroz ishode učenja i na nivou studijskog programa i na nivou svakog predmeta su aktivnosti koje trebaju biti u budućem fokusu Agencije, sukladno njezinim nadležnostima. Agencija bi trebala uspostaviti sustav djelovanja na obrazovne politike, kontribucijom obrađenim informacijama i izvješćima koje će biti rezultat stručnih analiza. Pravilnim komuniciranjem i zagovaranjem reformskih politika, Agencija može postati važan čimbenik reformi visokog obrazovanja.

### **5.1.2. Strateški cilj 2: Razvijen i unaprijeđen sustav osiguranja kvalitete i kulture kvalitete u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini**

Činjenica je da uspostavljeni sustav kvalitete visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, koji se bazira na unutrašnjim sustavima (na visokoškolskim ustanovama), vanjskim sustavima (ministarstva, agencije) i sustavima osiguranja kvalitete agencija, treba još dorađivati i usavršavati. Kao ključni izazov pokazuje se jasnije definiranje uloga svakog od sudionika u procesima. Pokazalo se da je legislativni okvir (posebno u pojedinim kantonima u Federaciji) nedovoljan za početak i završetak postupaka akreditacije. Budući da Agencija ima značajne nadležnosti u oblasti akreditacije, pred njom je gradnja vlastitog sustava osiguranja kvalitete s fokusom na rad s ekspertima. Suradnja s visokoškolskim ustanovama je također važna, i Agencija je treba nastaviti i unapređivati.

### **5.1.3. Strateški cilj 3: Ostvarena prepoznatljivost Agencije na unutrašnjoj i međunarodnoj razini**

Strateški cilj koji se odnosi na prepoznatljivost Agencije na domaćoj međunarodnoj razini je izuzetno značajan, s obzirom na ulogu Agencije u reformama visokog obrazovanja. S jedne strane, Agencija se mora pokazati kao kredibilan partner visokoškolskih ustanova, studenata, njihovih roditelja, tržišta rada i drugih dionika visokog obrazovanja. S druge, pak, strane, Agencija treba postići i međunaodnu, posebno europsku prepoznatljivost, kako bi njezine odluke bile međunarodno smatrane za kredibilnim. Da bi postigla takvu prepoznatljivost, Agencija treba uspostaviti i razvijati vlastiti sustav osiguranja kvalitete, vlastiti sustav strateškog planiranja, procedure, sustav komuniciranja s javnostima. Također je potrebno i institucionalno osnažiti Agenciju, daljnjim kadrovskim popunjavanjem i obukom državnih službenika.

Budući da je europska prepoznatljivost agencija za osiguranje kvalitete formaliziran proces kroz institucije ENQA-e i EQAR-a, ispunjenje tog dijela strateškog cilja pred Agenciju će postaviti i pitanje strategije daljnje internacionalizacije. Proces vanjskog osiguranja kvalitete u Europi je visoko internacionaliziran i europski ministri obrazovanja su na Konferenciji u Bukureštu 2012. godine pozvali države potpisnice Bolonjske deklaracije da legislativno omoguće djelovanje inozemnih agencija koje se nalaze u javno dostupnom registru EQAR-a. Izlistavanje ove Agencije na EQAR-ovu listu vjerojatno će dovesti do zahtjeva inozemnih visokoškolskih ustanova za postupcima eksternog osiguranja kvalitete. Ukoliko bude imala pozitivan odnos prema tome, Agencija može stručnjacima sa svoje liste osigurati rad i procjene kvalitete visokoškolskih ustanova i studijskih programa i izvan Bosne i Hercegovine. To će, naravno, tražiti i dodatne resurse, ali će potencijalno omogućavati i dodatne prihode.

## 5.2 Programi

### 5.2.1 Programi strateškog cilja 1: Visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini, kvalifikacije, znanja, vještine i kompetencije, sukladni su potrebama društva i tržišta rada

- 1.1. Analiza i implementacija svih bolonjskih principa
- 1.2. Analiza studijskih programa i stečenih kvalifikacija
- 1.3. Uspostavljanje i jačanje saradnje s ključnim partnerima (Priv. komora, CIP, Zavodi, Poslodavci)
- 1.4. Ostvarivanje međunarodne saradnje u području razvoja (priprema i implementacija projekata)
- 1.5. Davanje savjeta i pružanje podrške u oblasti razvoja visokog obrazovanja
- 1.6. Analiza, unapređenje i praćenje provođenja provedbenih propisa (standarda i preporuka, organizovati radionice, okrugle stolove...)
- 1.7. Doprinos u izradi Kvalifikacijskog okvira

### 5.2.2 Programi strateškog cilja 2: Razvijen i unaprijeđen sustav osiguranja kvalitete i kulture kvalitete u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini

- 2.1. Jačanje sistema unutrašnjeg osiguranja kvaliteta visokoškolskih ustanova
- 2.2. Analiza i preporuke za poboljšanje zakonskih regulativa i provedbenih propisa iz oblasti osiguranja kvaliteta
- 2.3. Preciziranje uloge aktera u vanjskom osiguranju kvaliteta
- 2.4. Jačanje suradnje s nadležnim obrazovnim vlastima (izgradnja mreže kontakata)
- 2.5. Podrška ekspertima i sistem evaluacije eksperata
- 2.6. Ažuriranje baza podataka
- 2.7. Učešće u akreditaciji visokoškolskih ustanova i programa

### 5.2.3 Programi strateškog cilja 3: Ostvarena prepoznatljivost Agencije na unutrašnjoj i međunarodnoj razini

- 3.1. Međunarodna saradnja i projekti radi osiguravanja prepoznatljivosti i pouzdanosti Agencije u EHEA (učesće u inicijativama u JI Evropi i ostale regionalne inicijative i ostale inicijative...)
- 3.2. Agencija završila proces eksterne evaluacije (ENQA, EQAR...)
- 3.3. Jačanje prepoznatljivosti i eksterne komunikacije Agencije (akademske zajednice, nadležne obrazovne vlasti, studenti, opšta javnost...)
- 3.4. Osiguranje prepoznatljivosti i odgovornosti Agencije u široj javnosti
- 3.5. Uvođenje standarda kvalitete u Agenciji
- 3.6. Jačanje sistema interne komunikacije i internih procedura
- 3.7. Jačanje kapaciteta Agencije (ljudske, materijalne i tehničke)

## RESURSI I KAPACITETI POTREBNI ZA POSTIZANJE CILJEVA

### PROCESI PLANIRANJA I MONITORINGA OSTVARIVANJA REZULTATA

U prvoj godini implementacije Strategije, predviđeno je da se sistem planiranja, kao i monitoringa i evaluacije detaljnije urede i institucionalizuju. Ključni zahtjev kod definisanja sistema je integracija postojećih sistema i obaveza planiranja i izvještavanja u jedan sveobuhvatan sistem, baziran na Strategiji razvoja.

#### Planiranje i revizija Strategije razvoja

Proces planiranja je jedna od ključnih upravljačkih funkcija i sprovodi se koristeći različite metode planiranja. Strategija razvoja, kao metod planiranja, je definisana za period od pet godina (2014-2018) i uključuje detaljan petogodišnji akcioni plan koji je jasno definisao aktivnosti, rokove izvršenja, dodatna sredstva potrebna za izvršenje plana i indikatore za mjerenje rezultata ostvarenih predviđenim aktivnostima. Pored Strategije razvoja, jedan od ključnih metoda planiranja je i izrada godišnjeg plana rada. Da bi se osigurala veza između Strategije razvoja i godišnjeg planiranja, potrebno je sve aktivnosti iz petogodišnjeg akcionog plana uključiti u godišnji plan. Dodatno, potrebno je urediti proces planiranja tako da sadrži sljedeće elemente i korake:

- Strategije razvoja se donosi svakih pet godina (prva Strategija razvoja je izradjena 2013. godine, tako da je planirani period izrade sljedeće strategije razvoja 2018. godina)
- godišnji plan rada se izrađuje svake godine i uključuje aktivnosti iz petogodišnjeg akcionog plana
- forma godišnjeg plana rada sadrži akcioni plan i narativ koji opisuje vezu između strateških ciljeva, programa i aktivnosti
- u slučaju značajnih izmjena propisa ili promjena u okruženju, Strategija razvoja se može izmijeniti i dopuniti tokom perioda implementacije
- zaključci evaluacije koja je planirana nakon dvije godine implementacije Strategije, takodje mogu biti osnov za izmjene i dopune Strategije, ukoliko se uoči da se mogu postići bolji efekti drugačijim programskim aktivnostima

#### Monitoring i evaluacija

Prilikom definisanja Strategije razvoja Agencije, postavljena je jasna hijerarhija ciljeva i pripadajućih programa i aktivnosti. U skladu sa prethodnom hijerarhijom, definisani su ključni pokazatelji koji omogućavaju mjerenje napretka u ostvarivanju rezultata, i to:

- indikatori
- početne pozicije
- ciljani rezultati

Indikator je varijabla kojom se mjeri promjena na nekoj pojavi ili procesu, U okviru Strategije razvoja mjerimo postizanje rezultata na nivou aktivnosti, programa i strateških ciljeva. Indikatori vezani za aktivnosti - proizvode/usluge/autput su najčešće su kvantitativni i defisani su na godišnjem nivou, a same aktivnosti su obično pod potpunom odgovornošću Agencije. Indikatori vezani za programe su indikatori učinka, mjere direktne beneficije programa za direktne korisinike. Na vrhu hijerarhije rezultata se nalaze indikatori uticaja/uspjeha koji identifikuju dugoročne i srednjoročne rezultate definisane strateškim

ciljevima. Jako je važno napomenuti da na ostvarivanje ciljeva na ovom nivou utiče više aktera i faktora, tako da je često teško da se utvrdi doprinos Agencije ostvarenju definisanih rezultata. Ipak, i dalje je važno mjeriti rezultate na strateškom nivou, jer samo oni pokazuju realan uspjeh i korist stvorenu za društvo na osnovu spleta programa institucija iz sektora visokog obrazovanja.

Da bi se omogućilo mjerenje progressa u ostvarivanju rezultata koji su predstavljeni indikatorima, definisane su početne pozicije i ciljani rezultati. Njihovo definisanje je, kao i cjelokupan proces izrade Strategije razvoja, participativno i u njemu su učestvovali članovi radne grupe, odnosno državni službenici i rukovodioci koji doprinose prikupljanju informacija i određivanju ciljanih projekcija za svoje predmetne oblasti. Početne pozicije su skup kvantitativnih i kvalitativnih podataka prikupljenih da se formira profil na početku implementacije Strategije za nivo programa i strateških ciljeva i služe kao referentni podaci sa kojima će budući rezultati biti poredjeni. Početne pozicije su podaci iz 2013. godine koja se smatra za nultu godinu, a ukoliko podaci ne postoje u nultoj godini, predviđa se prikupljanje podataka u prvoj fazi implementacije strategije. Ciljani rezultati su vrijednost indikatora koja treba biti postignuta do određenog roka. Ciljani rezultati predstavljaju mjerljive podatke koji se mogu predstaviti zainteresovanim stranama, kao i poslužiti kao mjera učinka i uspjeha u okviru institucije. Za nivo programa su definisane ciljane vrijednosti za svaku godinu od 2014-2018 godine i pratiće se na godišnjem nivou. Za nivo strateških ciljeva, ciljane vrijednosti su prema odluci radne grupe, definisane za 2015. i 2018. godinu i pratiće se evaluacijom.

Tokom definisanja elemenata monitoringa i evaluacije, identifikovane su i metode verifikacije koje su, u stvari, izvor i metod prikupljanja podataka za početnu poziciju i ciljane rezultate.

Monitoring je organizovan proces praćenja, odnosno, prikupljanja i analiziranja informacija, koji se provodi kontinuirano kroz razdoblje za koje je strateški plan izrađen, dok evaluacija predstavlja periodičnu procjenu (vrednovanje) promjene nastale zahvaljujući realizaciji programa i aktivnosti.

Monitoringom se vrši kontrola postignutog u odnosu na očekivanja tj. utvrđuje se jesu li i u kojoj mjeri ostvareni očekivani rezultati. Ključne karakteristike procesa monitoringa su sljedeće:

- Organizuje se od samog početka implementacije plana.
- Monitoring izvještaji se sačinjavaju na šestomjesečnom i godišnjem nivou svake godine
- Monitoring obezbjeđuje informacije o izvršenju aktivnosti u skladu sa godišnjim planom rada (koji proizilazi iz petogodišnjeg akcionog plana)

Evaluacija predstavlja periodičnu procjenu promjene nastale zahvaljujući realizaciji programa i aktivnosti. Nakon razmatranja dinamike ključnih aktivnosti u implementaciji Strategije razvoja, radna grupa Agencije za izradu Strategije je usaglasila da će se evaluacija vršiti nakon druge i nakon pete godine implementacije Strategije, odnosno u 2016. i 2019. godini i pratiće rezultate ostvarene do kraja 2015. i 2018. godine.

Da bi se postavio efikasan sistem monitoringa i evaluacije, predviđeno je organizovanje sljedećih procesa:

- Uspostavljanje jasne organizacije i procedura
- Uspostavljanje sistema razmjene podataka između ključnih institucija u sektoru visokog obrazovanja
- Prikupljanje podataka

- Provjera i ocjena kvaliteta podataka
- Analiza
- Izvještavanje (institucije i javnost)
- Čuvanje podataka

## **ANEKSI**

### **Aneks 1: Petogodišnji akcioni plan 2014-2018**

### **Aneks 2: Okvir za praćenje**