

IZVJEŠTAJ O EKSTERNOJ EVALUACIJI UNIVERZITETA U SARAJEVU

Izveštaj je sačinila Komisija domaćih i međunarodnih stručnjaka koji daju ocjenu i obavljaju reviziju kvaliteta i daju preporuke o akreditaciji imenovana Rješenjem Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete broj 05-33-1-166-4/19 od 15.5.2019. godine

Termin posjete ustanovi: 12. – 14. 6. 2019. godine

Izvršni sažetak

Ovaj izvještaj predstavlja rezultate eksterne evaluacije Univerziteta u Sarajevu koja je obavljena u junu 2019. godine u postupku druge institucionalne akreditacije. Svrha je ovog dokumenta obavijestiti Agenciju za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete Bosne i Hercegovine o usklađenosti rada Univerziteta u Sarajevu sa Kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova, te izdati preporuke Univerzitetu u Sarajevu za poboljšanje aktivnosti osiguravanja kvalitete. Fokus ove eksterne evaluacije je isključivo institucionalna akreditacija, a akreditacije studijskih programa koje Univerzitet realizira bit će provedene u zasebnim postupcima. Izvještaj prezentira tok postupka eksterne evaluacije, daje pregled ispunjenosti i preporuke za unaprijeđenje kvalitete za svaki od deset kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova, te preporuku o akreditaciji, na osnovu procjene pojedinačnih kriterija.

Univerzitet u Sarajevu, realizirajući 547 studijska programa u okviru sve tri ciklusa studija, s 26.413 studenata i 1.574 članova nastavnog i naučnog osoblja, predstavlja najveći univerzitet u Bosni i Hercegovini. U okviru Univerziteta djeluje ukupno 30 organizacionih jedinica od kojih dvadeset i dva fakulteta, tri akademije i pet naučnoistraživačkih instituta. Univerzitet je 2018. godine započeo proces integracije i on je još uvijek u toku. Budžet Univerziteta iznosi približno 111 miliona konvertibilnih maraka (približno 57 miliona eura), od čega približno 60% osigurava osnivač, dok 40% predstavljaju vlastiti prihodi Univerziteta. Na svim članicama Univerziteta se odvija naučno-istraživački ili umjetnički rad, a Univerzitet ima razvijenu međunarodnu suradnju i dvosmjernu mobilnost studenata i nastavnika.

Univerzitet u Sarajevu je prvu akreditaciju dobio u septembru 2014. godine, na period od pet godina. Zahtjev za obnavljanje akreditacije je blagovremeno podnesen, šest mjeseci prije isteka akreditacije. Proces je počeo izradom Samoevaluacijskog izvještaja, nakon čega je uslijedio trodnevni posjet Komisije stručnjaka Univerzitetu u junu 2019. godine tijekom kojeg je Komisija održala sastanke sa svim dionicima koji sudjeluju u procesima Univerziteta.

Komisija smatra da je Univerzitet u Sarajevu potpunosti ispunjava sljedeće kriterije za akreditaciju:

- Kriterij 3 Učenje, podučavanje i vrednovanje usmjereni na studenta;
- Kriterij 4 Upis i napredovanje studenata, priznavanje i certificiranje;
- Kriterij 5 Nastavno osoblje;
- Kriterij 6 Resursi za učenje i potpora studentima;
- Kriterij 7 Upravljanje informacijama;
- Kriterij 8 Informiranje javnosti;

- Kriterij 10 Periodično vanjsko osiguranje kvalitete.

Komisija smatra da je Univerzitet u Sarajevu znatno ispunjava sljedeće kriterije za akreditaciju:

- Kriterij 1 Politika osiguranja kvalitete;
- Kriterij 2 Izrada i odobravanje programa;
- Kriterij 9 Kontinuirano praćenje i periodična revizija programa.

Mišljenje je Komisije da je djelovanje Univerziteta u Sarajevu u cjelini usklađeno s Kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini, te preporučuje Agenciji za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete Bosne i Hercegovine izdavanje preporuke za akreditaciju Univerziteta u Sarajevu na period od pet godina, te Ministarstvu za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo izdavanje Rješenja o akreditaciji u skladu s tom preporukom.

Executive Summary

This report presents the results of the external evaluation of the University of Sarajevo conducted in June 2019 in the process of the second institutional accreditation. The purpose of this document is to notify the Agency for Development of Higher Education and Quality Assurance of Bosnia and Herzegovina on University of Sarajevo's accordance with the Criteria for Accreditation of Higher Education Institutions, as well as to issue recommendations to the University of Sarajevo to improve quality assurance activities. The focus of this external evaluation is the institutional accreditation only, while the accreditation of study programmes that the University delivers will be carried out in separate procedures. The report presents the course of the external evaluation process, reviews compliance and quality recommendations for each of the ten criteria for accreditation of higher education institutions, and a overall opinion on issuing of accreditation, based on an assessment of all the criteria.

The University of Sarajevo, delivering 547 study programmes within all three study cycles, with 26,413 students and 1,574 teaching and scientific staff, is the largest university in Bosnia and Herzegovina. Within the University there are a total of 30 organizational units of which twenty-two faculties, three art academies and five scientific research institutes. The University has started the integration process in 2018 and it is still in the progress. The budget of the University is approximately 111 million convertible marks (approximately 57 million euros), of which about 60% provides the founder, while 40% represent the University's own incomes. All the members of the University carry out scientific research or artistic work, and the University has developed international cooperation and two-way mobility of students and teachers.

The University of Sarajevo received the first accreditation in September 2014 for a period of five years. The request for renewal of accreditation is timely submitted, six months before the expiration of the accreditation. The process started with the creation of a Self-Evaluation Report, followed by a three-day visit by the Experts Commission to the University in June 2019, during which the Commission held meetings with all stakeholders participating in the University's processes.

The Commission considers that the University of Sarajevo fully meets the following criteria for accreditation:

- Criterion 3 Student-centred learning, teaching and evaluation;
- Criterion 4 Student admission, progression, recognition and certification;
- Criterion 5 Teaching staff;
- Criterion 6 Learning resources and student support;
- Criterion 7 Information management;

- Criterion 8 Public information;
- Criterion 10 Cyclical external quality assurance.

The Commission considers that the University of Sarajevo substantially fulfills the following criteria for accreditation:

- Criterion 1 Quality assurance policy;
- Criterion 2 Design and approval of the programmes;
- Criterion 9 On-going monitoring and periodic review of programmes.

The overall opinion of the Commission is that the activities of the University of Sarajevo are in compliance with the Criteria for Accreditation of Higher Education Institutions in Bosnia and Herzegovina, thus recommends to the Agency for Development of Higher Education and Quality Assurance of Bosnia and Herzegovina to issue a Recommendation for Accreditation of the University of Sarajevo for a period of five years, and to the Ministry of Education, Science and Youth of Canton Sarajevo to afterwards issue a Decision on Accreditation in accordance with that Recommendation.

Sadržaj

1. Uvod	7
1.1. Univerzitet u Sarajevu	7
1.2. Sastav Komisije i postupak evaluacije.....	10
2. Nalazi eksterne evaluacije: Usklađenost Univerziteta u Sarajevu s Kriterijima za akreditaciju.....	14
2.1. Kriterij 1: Politika osiguranja kvalitete	14
2.2. Kriterij 2: Izrada i odobravanje programa.....	21
2.3. Kriterij 3: Učenje, podučavanje i vrednovanje usmjereni na studenta.....	23
2.4. Kriterij 4: Upis i napredovanje studenata, priznavanje i certificiranje.....	27
2.5. Kriterij 5: Nastavno osoblje	29
2.6. Kriterij 6: Resursi za učenje i potpora studentima.....	32
2.7. Kriterij 7: Upravljanje informacijama.....	35
2.8. Kriterij 8: Informiranje javnosti	37
2.9. Kriterij 9: Kontinuirano praćenje i periodična revizija programa.....	39
2.10. Kriterij 10: Periodično vanjsko osiguranje kvalitete	42
2.11. Prožimajuća pitanja	44
4. Pohvale Komisije i preporuke za unapređenje kvalitete	49
5. Mišljenje o ishodu akreditacije visokoškolske ustanove	54
Prilog: Program posjete.....	55

1. Uvod

Ovaj izvještaj predstavlja rezultate eksterne evaluacije Univerziteta u Sarajevu koja je obavljena u junu 2019. godine u postupku institucionalne akreditacije koji provodi Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvalitete Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu Agencija) po odredbama Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj: 59/07 i 59/09) i Odluke o normama kojima se određuju minimalni standardi u području visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 100/11 i 26/19), radi izdavanja preporuke o akreditaciji nadležnom Ministarstvu za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo (u daljem tekstu Ministarstvo), koje donosi rješenje o akreditaciji po odredbama Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo («Službene novine Kantona Sarajevo», broj 33/17) i Pravilnika o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa («Službene novine Kantona Sarajevo», broj 20/19). Eksternu evaluaciju je obavila Komisija domaćih i međunarodnih stručnjaka, koja daje ocjenu i obavlja reviziju kvaliteta i daje preporuke o akreditaciji, imenovana Rješenjem Agencije broj 05-33-1-166-4/19 od 15.5.2019. godine (u daljem tekstu Komisija). Eksterna evaluacija je obavljena na osnovu Samoevaluacijskog izvještaja koji je pripremio Univerzitet u Sarajevu i koji je dostavljen članovima Komisije. Komisija je obavila posjetu visokoškolskoj ustanovi od 12. do 14. 6. 2019. godine. Svrha posjete je bila provjera navoda iz Samoevaluacijskog izvještaja i utvrđivanje ispunjenosti kriterija iz Odluke o kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini ("Službeni glasnik Bosne i Hercegovine", broj 96/16).

Izvještaj prezentira tok postupka eksterne evaluacije, daje pregled ispunjenosti svakog od deset kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova, te preporuku o akreditaciji na osnovu procjene pojedinačnih kriterija. Preporuka o ishodu akreditacije bit će osnova Agenciji i Ministarstvu za donošenje konačnih akata o akreditaciji. Osim procjene ispunjenosti kriterija za akreditaciju i same preporuke o ishodu akreditacije, Komisija je za svaki od deset kriterija dala konkretne preporuke za unaprijeđenje sistema kvaliteta, te svih procesa na visokoškolskoj ustanovi. Ove preporuke su date menadžmentu visokoškolske ustanove kako bi pokrenuo aktivnosti na unaprijeđenju procesâ, te povećao kvalitetu upravljanja ustanovom, kvalitetu obrazovanja i naučno-istraživačkog rada.

1.1. Univerzitet u Sarajevu

Univerzitet u Sarajevu je najstariji i najveći univerzitet u Bosni i Hercegovini. Osnovan je 1949. godine i iz njega su u 70. i 90. godinama prošlog stoljeća proizišli svi javni univerziteti u Bosni i Hercegovini. Trenutno se na Univerzitetu u Sarajevu realizira

ukupno 547 studijskih programa na kojima je akademske 2017./18. godine studiralo ukupno 26.413 studenata (na prvom ciklusu 17.792, na drugom 5.676, te na integriranom studiju 2.945 studenata). Iste godine na Univerzitet je prvi put upisano u prvu godinu studija ukupno 6.001 student (prvi ciklus 3.565 studenata, drugi ciklus 2.052, a na integrirani studij 384 studenta), a treći ciklusu studija upisao je 101 student. Promovirano je 5.246 diplomanata i magistara (3.116 diplomanata prvog ciklusa, 1.798 magistara i diplomanata integriranog studija). Na Univerzitetu je ukupno zaposleno 1.574 članova nastavnog i naučnog osoblja (1.482 nastavnici i saradnici – 288 redovnih profesora, 374 vanrednih profesora, 406 docenata, 204 viša asistenta i 210 asistenata, te 15 lektora i 77 uposlenika u naučnoistraživačkim zvanjima). Nedvojbeno je da Univerzitet u Sarajevu predstavlja najveći i jedan od najznačajnijih visoko-obrazovnih potencijala u Bosni i Hercegovini.

U okviru Univerziteta djeluje ukupno 30 organizacionih jedinica od kojih dvadeset i dva fakulteta, tri akademije i pet naučnoistraživačkih instituta, unutar šest grupacija iz područja: društvenih, humanističkih, medicinskih, tehničkih, prirodno-matematičkih i biotehničkih nauka te umjetnosti:

Grupacija društvenih nauka	Grupacija humanističkih nauka
<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomski fakultet • Fakultet političkih nauka • Fakultet sporta i tjelesnog odgoja • Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije • Fakultet za upravu • Institut za istraživanje zločina protiv čovječnosti i međunarodnog prava • Pravni fakultet 	<ul style="list-style-type: none"> • Fakultet islamskih nauka • Filozofski fakultet • Institut za historiju • Institut za jezik • Katolički bogoslovni fakultet • Orijentalni institut • Pedagoški fakultet
Grupacija medicinskih nauka	Grupacija prirodno-matematičkih i biotehničkih nauka
<ul style="list-style-type: none"> • Fakultet zdravstvenih studija • Farmaceutski fakultet • Medicinski fakultet • Stomatološki fakultet s klinikama • Veterinarski fakultet 	<ul style="list-style-type: none"> • Institut za genetsko inženjerstvo i biotehnologiju • Poljoprivredno-prehrambeni fakultet • Prirodno-matematički fakultet • Šumarski fakultet
Grupacija tehničkih nauka	Grupacija umjetnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Arhitektonski fakultet • Elektrotehnički fakultet • Fakultet za saobraćaj i komunikacije • Građevinski fakultet • Mašinski fakultet 	<ul style="list-style-type: none"> • Akademija likovnih umjetnosti • Akademija scenskih umjetnosti • Muzička akademija

U sastavu Univerziteta su i podorganizacione jedinice:

- Univerzitetski tele-informatički centar,
- Centar za ljudska prava,
- Centar za interdisciplinarne studije,
- Centar za istraživanje i razvoj Univerziteta u Sarajevu,
- Biblioteka Univerziteta u Sarajevu i
- Direkcija za izgradnju i održavanje Kampusa Univerziteta.

Osnivač Univerziteta u Sarajevu je Kanton Sarajevo i na Univerzitet se primjenjuje Zakon o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo, te drugi zakonski i podzakonski propisi Kantona Sarajevo. Univerzitet ima tipičnu upravljačku i rukovodnu strukturu za visokoobrazovne ustanove. Univerzitetom upravlja Upravni odbor koji ima 11 članova, četiri člana u ime osnivača imenuje Vlada Kantona Sarajevo, a sedam članova, od kojih je jedan predstavnik studenata, imenuje Senat Univerziteta. Nadležnosti Upravnog odbora odnose se na pitanja poslovanja Univerziteta. Akademskim pitanjima upravlja Senat, kojeg čine rektor, prorektori, te predstavnici akademskog osoblja sa svih organizacijskih jedinica i ukupno sedam studenata. Senat ima svoj stručna tijela – vijeća ukupno šest grupacija, te odbore za različita pitanja. Univerzitetom rukovodi rektor, koji za svoj rad u domenu akademskih pitanja odgovara Senatu, a u domenu poslovanja Upravnom odboru Univerziteta. Organizacijske jedinice imaju vijeća fakulteta ili instituta kao stručna tijela koja odlučuju o akademskim pitanjima, te dekana ili direktora kao organ rukovođenja.

Univerzitet je započeo proces integracije u 2018. godini i u trenutku eksterne evaluacije bio je u postupku završetka pravnih procedura funkcionalne integracije (gašenja pravnog statusa fakultetima i institutima i prijenos na Univerzitet od strane nadležnog registarskog suda), te na početku funkcioniranja kao jedinstvene financijske strukture (računi fakulteta su ugašeni). Tranzicijski period, koji podrazumijeva izradu novih procedura primjerenih integriranoj strukturi, konzultacije i njihovo usvajanje i primjenu, je u toku. Akademska integracija još nije započela, osim u dijelu u kojem je oduvijek postojala (Senat, prethodno Naučno-nastavno vijeće Univerziteta, je oduvijek vršio izbore u naučno-nastavna zvanja).

Ukupan budžet Univerziteta u Sarajevu za 2018. godinu iznosio je više od 111 miliona konvertibilnih maraka (približno 57 miliona eura), od čega je približno 60% osigurao osnivač, dok 40% predstavljaju vlastiti prihodi Univerziteta. U strukturi vlastitih prihoda približno 53% čine školarine za sve cikluse studija, 9% su ugovorene usluge 6% dolazi iz projekata, 6% od donacija, a preostalih 23% čine ostali prihodi. Približno 78% rashoda

Univerziteta čine bruto plaće zaposlenih, a preostalih 22% odlazi na materijalne troškove, investicije i ostale troškove.

Univerzitet u Sarajevu je započeo uvođenje organizacije studija po bolonjskom procesu od akademske 2005./2006. godine, i ona je do sada uglavnom završena. Na svim fakultetima je uspostavljena trociklična organizacija studija (približno 38% fakulteta je uvela strukturu 3+2+3, dok su preostali uveli strukturu 4+1+3 ili integralni studij prvog i drugog ciklusa). Na Univerzitetu je krajem 2017. godine još uvijek studiralo 3.159 «predbolonjskih» studenata, što je činilo približno 11,17% studentske populacije.

Naučno-istraživački i umjetnički rad na Univerzitetu u Sarajevu odvija se na svim organizacijskim jedinicama. Univerzitet u Sarajevu trenutno sudjeluje u tri EU Horizon 2020 projekta, a prethodno (1998. – 2013. godine) je sudjelovao u ukupno 38 projekata iz Okvirnog programa (FP) EU. Direktni troškovi naučno-istraživačkog i umjetničkog rada na Univerzitetu u Sarajevu iznosili su u 2018. godini 7,72 miliona KM, što čini 6,94% godišnjeg budžeta.

Univerzitet u Sarajevu ima dugu tradiciju međunarodne suradnje. Prvi međunarodni sporazum je potpisan 1965. godine s Ernst Moritz-Arndt univerzitetom, Njemačka. Od 1965. godine potpisano je ukupno 555 bilateralnih sporazuma, trenutno je aktivno njih 135. Univerzitet je sudjelovao u ukupno 103 EU Tempus (1998. – 2013.), te 25 EU Erasmus plus projekata od 2014. godine. Kroz tih 125 projekata ostvarena je vrlo intenzivna međunarodna suradnja s brojnim europskim univerzitetima. Univerzitet u Sarajevu je uključen u programe akademske mobilnosti i nedvojbeni je lider u Bosni i Hercegovini po broju ostvarenih mobilnosti (ukupan broj obostrane razmjene iznosio je 1.055, od čega je odlazna mobilnost 655, a dolazna 400).

1.2. Sastav Komisije i postupak evaluacije

Komisija stručnjaka koje je obavila ovu eksternu evaluaciju djelovala je u sljedećem sastavu:

1. **Prof. dr. sc. Sead Pašić**, redovni profesor Mašinskog fakulteta Univerziteta Džemal Bijedić u Mostaru i bivši rektor Univerziteta Džemal Bijedić u Mostaru, **predstavnik akademske zajednice iz BiH, predsjednik Komisije;**
2. **Prof. dr. sc. Dejan Bokonjić**, vanredni profesor Medicinskog fakulteta Univerziteta u Istočnom Sarajevu i prorektor za međunarodnu suradnju i osiguranje kvalitete Univerziteta u Istočnom Sarajevu, **predstavnik akademske zajednice iz BiH, član Komisije;**
3. **Prof. dr. sc. Dražan Kozak**, redovni profesor Strojarskog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Hrvatska, i prorektor za nastavu i studente Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku, **međunarodni stručnjak, član Komisije;**

4. **Boris Ćurković**, konzultant za obrazovanje, bivši zamjenik direktora i VD direktor Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete BiH, **predstavnik privrede i prakse, sekretar Komisije**;
5. **Amer Mujčić**, student drugog ciklusa međunarodnih studija i ekonomskog razvoja, Univerzitet u Njemačkoj, **predstavnik studenata, član Komisije**.

Prvu akreditaciju prema procedurama iz zakonâ i pozanskih akata navedenih u poglavlju 1.1. Univerzitet u Sarajevu je obavio 2014. godine i Rješenjem Ministarstva za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo, broj: 11-05-38-32838-5/14 od 18. 09. 2014. godine Univerzitetu u Sarajevu je izdata akreditacija na pet godina. Izvještaj Komisije stručnjaka je dostupan na web stranici Agencije. Šest mjeseci pred istek važeće akreditacije, Univerzitet je Ministarstvu podnio zahtjev za akreditaciju 18.3.2019. godine, i to institucionalnu akreditaciju i akreditaciju osam studijskih programa. Ministarstvo je Zahtjev je prosljedilo Agenciji 5.4.2019. godine.

No, budući da procedure za akreditaciju studijskih programa nisu bile dovoljno jasne, Univerzitet u Sarajevu je svojim aktom broj 0101-4255/19 30.4.2019. godine obavijestio Ministarstvo da odustaje od programske akreditacije, te da će zahtjev za akreditaciju studijskih programa podnijeti naknadno. Dakle, **fokus ove eksterne evaluacije je isključivo institucionalna akreditacija i Komisija se fokusirala samo na ispunjenost kriterija za institucionalnu akreditaciju.**

Univerzitet je pripreme za novi ciklus akreditacije započeo značajno ranije, Senat Univerziteta je 25.4.2018 godine formirao je Tim za provođenje interne evaluacije, koji je u četiri koraka proveo vrlo široke konzultacije i pregled, prikupljajući brojne podatke i vršeci analize. Interna evaluacija je okončana u februaru 2019. godine usvajanjem Samoevaluacijskog izvještaja od strane Senata (27.2.2019. godine) i Upravnog odbora (28.2.2019. godine). Samoevaluacijski izvještaj je dostavljen Ministarstvu uz zahtjev za akreditaciju, te je prosljedjen Agenciji.

Postupajući po zahtjevu prosljedjenom od strane nadležnog Ministarstva, Agencija je imenovala Komisiju stručnjaka kojoj je dostavila Samoevaluacijski izvještaj 16.5.2019. godine. Nakon pregleda samoevaluacijskog izvještaja, Komisija je konstatala da ga je potrebno dopuniti. O tome je obavijestila Agenciju tražeći da visokoškolska ustanova u cijelosti uskladi izvještaj s Odluke o normama kojima se utvrđuju minimalni standardi u području visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini kako bi se mogla obaviti eksterna evaluacija prema kriterijima za institucionalnu akreditaciju. Agencija je 20.5.2019. godine obavijestila Univerzitet u Sarajevu o neusklađenosti samoevaluacijskog izvještaja i ostavila mu rok od dvije sedmice da izvještaj uskladi. Univerzitet u Sarajevu je,

postupajući po uputi Agencije, dostavio usklađeni izvještaj Agenciji i članovima Komisije 31.5.2019. godine.

Samoevaluacijski izvještaj je osnova za cjelokupni postupak akreditacije i ove eksterne evaluacije. Izvještaj je izuzetno informativan i analitičan, sadržava dovoljno podataka, uključujući statističke podatke, podatke o istraživanjima stavova, daje web linkove na dokumente koji potvrđuju navode iz izvještaja i u određenoj mjeri je i kritičan prema ustanovljenoj praksi i stanju. Izvještaj se jasno reflektira na kriterije za akreditaciju, te daje pregled poduzetih aktivnosti po preporukama iz akreditacijskog postupka iz 2014. godine.

Komisija je, nakon analize usklađenog samoevaluacijskog izvještaja, u koordinaciji s Univerzitetom u Sarajevu zakazala posjetu visokoškolskoj ustanovi. Posjeta je obavljena od 12. do 14.6.2019. godine, po vrlo intenzivnom programu. Komisija je tokom posjete održala ukupno 26 sastanaka s različitim grupama i zainteresiranim stranama (menadžment Univerziteta, menadžment svakog fakulteta i instituta, nastavno osoblje i studenti sa svih fakulteta, predstavnici alumnijskih i tržišnih rada sa svih fakulteta, predstavnici osnivača, Upravnog odbora, Studentskog parlamenta, administrativnog i drugog nenastavnog osoblja). Na tim sastancima je sudjelovalo i iznijelo svoje mišljenje o različitim aspektima rada Univerziteta ukupno 283 osobe (107 nastavnika i suradnika, 68 studenata, 28 predstavnika privrede i tržišnih rada, itd.). Sastanci su bili veoma otvoreni i Komisija je imala priliku čuti ne samo afirmativna, već i kritička promišljanja. Sastanci su protekli u konstruktivnim raspravama i po opažanju Komisije, sve što je iznošeno bilo je u dobroj vjeri.

Po okončanju posjete, Komisija je izradila ovaj Izvještaj koji je 29.7.2019. godine dostavljen Univerzitetu u Sarajevu na komentare. Univerzitet je 30.7.2019. godine obavijestio Komisiju da nema komentare na Izvještaj.

Budući da je ovo druga akreditacija koja se odvija po odredbama citiranih zakonskih propisa, evaluacija je imala za cilj procijeniti rezultate u svim područjima te ostvareni napredak po preporukama izdanim u prethodnom postupku akreditacije. Ovakav razvojni pristup određen je samom svrhom eksternog osiguranja kvalitete – kontinuirano poboljšavanje kvalitete visokog obrazovanja. Komisija je posebno vrednovala započete postupke, procese koji su u toku, te postojanje jasnih strateških smjernica za realizaciju utvrđenih ciljeva na Univerzitetu u Sarajevu.

Ograničenja u provođenju eksterne evaluacije

Komisija se u svom radu susrela s dva ograničavajuća faktora, oba povezana za termin posjete ustanovi. Prvi je posljedica činjenice da je posjeta Univerzitetu obavljena u drugoj sedmici juna, dakle kada se ne odvija nastavni proces, i ta je sedmica bila pauza

između dva termina završnih ispita za studente. Budući da je Komisija imenovana u maju, te da je trebalo uskladiti Samoevaluacijski izvještaj, te uzimajući u obzir činjenicu da petogodišnja akreditacija Univerziteta u Sarajevu ističe 18.9.2019. godine, nije bilo podesnijeg termina za organizirati posjetu. U praktičnom smislu to je onemogućilo Komisiju da posjeti neka od predavanja ili vježbi i na najposredniji način se uvjeri o procesu učenja i podučavanja na Univerzitetu. No, ovaj faktor je imao tek ograničen utjecaj, budući da se Komisija uspjela susresti s velikim brojem studenata, uključujući studente sa svih fakulteta i svih ciklusa studija. Razgovori sa studentima su bili izuzetno otvoreni i korisni za proces eksterne evaluacije.

Drugi ograničavajući faktor za provođenje eksterne evaluacije predstavlja činjenica da se posjeta odvijala u toku postupka integracije Univerziteta u Sarajevu, što je imalo utjecaj na postupke i procedure (upravljanje, osiguranje kvalitete, ljudski resursi, materijalni resursi, financiranje, itd...), ali je bila i ključna tema skoro svakog sastanka. Na taj način je ostajalo manje vremena za razgovore o drugim važnim temama, budući da se evaluacija odvija po 10 kriterija, a organizacija Univerziteta po novoj verziji kriterija za akreditaciju (2016.) više nije dijelom niti jednoga kriterija. Budući da se integracija značajno reflektira na sve procese na Univerzitetu (upravljanje, rukovođenje, poučavanje, učenje, organizacija osiguranja kvalitete, naučno-istraživački rad), Komisija smatra korisnim sagledavanje tekuće integracije iz različitih uglova. U tom smislu u posebnom poglavlju o prožimajućim pitanjima (V. poglavlje 2.11) integracija je posebno obrađena.

* * *

Komisija izražava svoju zahvalnost svima koji su sudjelovali u ovome postupku eksterne evaluacije. Posebno zahvalnost i priznanje Komisija izražava menadžmentu, te posebno prorektorici i Uredu za osiguranje kvalitete Univerziteta u Sarajevu na odlično pripremljenoj posjeti i dokumentaciji, kao i nastavnicima, studentima, administrativnom osoblju i partnerima Univerziteta u Sarajevu na otvorenosti, neposrednosti i objektivnosti iskazanoj na sastancima tokom posjete.

2. Nalazi eksterne evaluacije: Usklađenost Univerziteta u Sarajevu s Kriterijima za akreditaciju

U ovom poglavlju predstavljeno je mišljenje Komisije o ispunjenosti svakog od Kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova. Za svaki kriterij predstavljeni su nalazi i analiza ispunjenosti, pohvale i preporuke, te zaključak Komisije o ispunjenosti.

2.1. Kriterij 1: Politika osiguranja kvalitete

- 1.1. Visokoškolska ustanova definira svoju viziju i misiju kojima djelotvorno vodi svoje aktivnosti. Vizija i misija su izrađene i revidirane u konzultacijama sa relevantnim zainteresiranim stranama i javno su dostupne.
- 1.2. Visokoškolska ustanova ima djelotvoran sustav i procedure za provođenje, praćenje i dalji razvoj svoje strategije i akcijskih planova. Visokoškolska ustanova izrađuje i redovno revidira svoju strategiju, u konzultacijama sa svim relevantnim zainteresiranim stranama. Strategija se formalno usvaja i javno je dostupna. Ona se odnosi na nastavni proces, istraživački rad/razvoj umjetnosti i doprinos razvoju društva, uključujući konkretne i ostvarive strateške ciljeve i aktivnosti visokoškolske ustanove.
- 1.3. Visokoškolska ustanova ima formalno definiranu i javno dostupnu politiku i procedure za unutarnje osiguranje kvalitete, koje obuhvataju i jasne odgovornosti. Te procedure su sukladne strategiji visokoškolske ustanove.
- 1.4. Unutarnje osiguranje kvaliteta koristi mišljenja unutarnjih i vanjskih zainteresiranih strana, te podatke iz informacijskih i sustava za praćenje i evaluacije.
- 1.5. Sistem unutarnjeg osiguranja kvalitete je usmjeren ka stalnom unaprijeđenju visokoškolske ustanove i pruža potporu poboljšanju nastavnog procesa, istraživačkog rada/razvoja umjetnosti, doprinosu razvoju društva i upravljačkim i administrativnim procesima
- 1.6. Visokoškolska ustanova ima strategiju za međunarodne aspekte rada koja je sukladna strategiji ustanove i u kojoj je dat pregled njenih međunarodnih aktivnosti kao što su međunarodni projekti, bilateralni sporazumi, zajednički programi, itd.

Nalaz i analiza

Univerzitet u Sarajevu je definirao viziju i misiju kroz proces strateškog planiranja 2018. i 2019. godine. Proces je bio participativan i uključio je veliki broj unutrašnjih dionika Univerziteta u Sarajevu, uključivo radne grupe za šest oblasti (koje su imale 9 do 10 članova, uključivo akademsko i administrativno osoblje, te studente). Nacrt Strategije, uključivo viziju i misiju prošao je širok krug javnih konzultacija na članicama Univerziteta. Komisija nije pronašla dokaze o uključenosti vanjskih zainteresiranih strana. Na bazi vizije i misije utvrđeno je šest strateških prioriteta za razdoblje 2019. – 2023. godina i oni uglavnom korespondiraju s utvrđenom vizijom (i misijom). Strategija Univerziteta, uključivo viziju i misiju, usvojeni su od strane Senata Univerziteta u Sarajevu 6.5.2019. godine. Vizija i misija su javno dostupne na web-stranici Univerziteta.

Vizija Univerziteta u Sarajevu je: *UNSA – mjesto gdje se susreću, isprepliću, nadopunjuju i razvijaju ljudi, težnje, ideje, kulture i izvrsnost, stvarajući snažnu i kohezivnu silu koja spaja cijeli region i BiH. UNSA promovira slobodu, otvorenost, uključenost, autonomiju,*

odgovornost, kao i raznolikost ideja, kooperacije kreativnosti i proces modernizacije kako bi postao intelektualno sposobna i društveno odgovorna akademska zajednica. Na ovaj način se UNSA profilira kao proaktivan, pouzdan, prepoznat, atraktivni partner i produktivni i kreativni član globalne, EU i regionalne akademske zajednice. Misija je definirana na sljedeći način: Koristeći vlastiti renome, višedecenijsko iskustvo i tradiciju, UNSA kreira inspirativno, inkluzivno i atraktivno okruženje za učenje, poučavanje, istraživanje i umjetnički rad, što omogućava da studenti, istraživači i nastavnici i ostali akteri kritički promišljaju i shvataju dinamiku globalnih i lokalnih društveno-ekonomskih, tehničko-tehnoloških i političkih procesa te održiva i inovativna rješenja za unapređenje kvaliteta života za sve. Takvo okruženje i progresivna, dinamična i saradivačka kultura djeluju privlačno za sve i omogućavaju izgradnju snažne internacionalne mreže koja intenzivira razvoj humanih resursa i infrastrukture za internacionalizaciju i modernizaciju te omogućava efektivno predstavljanje postignuća, kvaliteta i pouzdanosti UNSA. Skraćena verzija misije: Promišljajmo i oblikujmo održivu budućnost zajedno.

Nedvojbeno je da je cjelokupna Strategija donesena u vrlo širokom postupku javnih konzultacija na Univerzitetu u Sarajevu, te da su vizija i misija javno dostupne. Budući da strateški prioriteti iz Strategije korespondiraju ovako utvrđenim viziji i misiji, može se zaključiti i da Univerzitet u Sarajevu namjerava vizijom i misijom djelotvorno voditi svoje aktivnosti. To će se dogoditi u onoj mjeri u kojoj Univerzitet u Sarajevu bude slijedio svoje strateške prioritete, te strateške ciljeve i operativne ciljeve koji iz njih proizlaze, što je u prethodnom razdoblju predstavljalo izazov za Univerzitet u Sarajevu.

Univerzitet u Sarajevu je svoj prethodni strateški dokument donio u decembru 2010. godine za period do 2015. godine. Nisu pronađeni dokazi da je on praćen ili evaluiran. Iduća Strategija je donesena tek 6.5.2019. godine (uz već opisani skoro pa cjelogodišnji participativni proces). Predstavnici Univerziteta u Sarajevu to obrazlažu činjenicom da je 2016. godine na dužnost stupio novi rektor Univerziteta, te da je njegov Program rada za period 2016. – 2020. godina služio kao osnova strateškog djelovanja Univerziteta. Dodatni razlog za čekanje na započinjanje novog ciklusa strateškog planiranja predstavljala je najava izmjene legislativnog okvira i stupanje na snagu novog Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo, koji je predviđao bitnu izmjenu organizacije Univerziteta u Sarajevu (integraciju), kao i zastoj u procesima strateškog planiranja u Kantonu (donošenje Strategije razvoja Kantona Sarajevo 2017. – 2022.). Novi legislativni okvir i kašnjenje strateškog ciklusa Kantona Sarajevo može smatrati eksternim faktorom za proces strateškog planiranja na Univerzitetu u Sarajevu, na koji on objektivno nije mogao utjecati, a istodobno je od važnosti uskladiti strateško djelovanje Univerziteta s politikom razvoja Kantona. Međutim, Program rektora se ne može smatrati dokumentom koji bi zadovoljio ispunjenost ovdje navedenog podkriterija, budući da nije donesen kroz inkluzivni proces i nije javno dostupan.

Komisija je konstatala značajan napredak u uspostavi i gradnji sistema strateškog planiranja Univerziteta u Sarajevu od 2017. godine. Osim cjelogodišnjeg participativnog rada na izradi Strategije, Univerzitet u Sarajevu je 2017. godine donio *Akcioni plan za poboljšanje i unapređenje sistema kvaliteta 2017. – 2019.*, koji se značajno reflektira na strateška pitanja, te na pravilan način integrira strateško planiranje i osiguranje kvalitete. Osim toga, u septembru 2017. godine donesena je i *Strategija razvoja naučnoistraživačkog/umjetničkoistraživačkog rada na Univerzitetu u Sarajevu*.

Kada je u pitanju sadržaj Strategije, Komisija konstatira da je dokument u cijelosti izrađen u skladu s uobičajenim pravilima struke. Provedene su PESTEL i SWOT analize, na osnovi kojih su identificirane interesno-utjecajne grupe, definirane vizija i misija, te su identificirani strateški ciljevi. Dokument identificira šest prioriternih područja: i. Nastava i studenti, ii. Financije, iii. Naučno-istraživački rad, iv. Međunarodna suradnja, v. Umjetnost, umjetničko-istraživački rad, kultura i sport i vi. Osiguranje kvalitete i upravljanje kvalitetom. Na osnovi strateških prioriteta utvrđeno je ukupno osam strateških ciljeva, te 30 operativnih ciljeva, kao i sveobuhvatan akcijski plan za svaki od ciljeva, koji sadržava aktivnosti, indikatore, rizike, te okvirni vremenski okvir (na nivou godine). Snažan fokus ciljeva je na izvrsnosti.

Svaki univerzitet predstavlja vrlo složen sistem i definiranje ciljeva i prioriteta predstavlja izazov i za manje univerzitete koji imaju dugu tradiciju integracije. Za Univerzitet u Sarajevu taj je izazov veći, budući da ima 30 članica i da je proces integracije tek započeo. Bilo bi dobro razmotriti je li broj ciljeva prevelik i realističan, uzimajući u obzir dostupne resurse (gdje je sve prioritet – ništa nije prioritet). Srednjoročna (petogodišnja) strategija se treba fokusirati na nekoliko (dva do pet) ciljeva koji se u značajno mogu unaprijediti u tom razdoblju, što naravno ne znači da sve ostale funkcije treba zapostaviti u njihovom normalnom funkcioniranju i očekivanom razvoju.

Strategiju razvoja Univerziteta u Sarajevu 2019. – 2023. treba promatrati kao okvirni strateški dokument koji predstavlja osnovu za izradu akcijskih planova koji će konkretizirati djelovanja. Posebno je potrebno konkretizirati razvoj naučno-istraživačkog rada, budući da iz strateškog cilja *promocija i podrška naučnoj izvrsnosti i relevantnosti* nije jasno koje će naučne grane biti prioritet u razvoju. To nije utvrđeno ni Strategijom razvoja naučnoistraživačkog/umjetničkoistraživačkog rada na Univerzitetu u Sarajevu (2017.). Ne postoji univerzitet na svijetu koji je izvrstan u svim naučnim granama. U uvjetima vrlo ograničenih resursa za naučno-istraživački rad postizanje izvrsnosti predstavlja još veći izazov. Ionako ograničene resurse je potrebno koncentrirati na razvoj nauke u granama koje imaju najveći potencijal za razvoj, a o tome je istodobno potrebno postići unutrašnji konsenzus.

Osim toga, Strategija razvoja se uopće nije dotakla važnih pitanja kao što su integracija ili pad broj studenata prvog ciklusa. Prema preporukama Komisije stručnjaka u postupku prethodne akreditacije «*fokus nove strategije treba biti jačanje integrativnih funkcija Univerziteta u Sarajevu*», te je ova preporuka u cijelosti neispunjena. Cijeneći pitanje integracije posebno bitnim, Komisija ga je posebno izdvojila i opisala u poglavlju 2.11.

Kratkom analizom broja studenata na Univerzitetu u Sarajevu predstavljanim u prethodnom i sadašnjem akreditacijskom ciklusu, vidljivo je da je Univerzitet u Sarajevu 2013. godine imao ukupno 27.481 studenata (21.126 studenata prvog ciklusa, 5.936 studenata drugog ciklusa i 419 studenata trećeg ciklusa), a da 2019. godine ima 26.413 studenata (17.792 studenata prvog ciklusa, 5.676 studenata drugog ciklusa i 2.945 studenata trećeg ciklusa). Primjetan je pad studenata prvog ciklusa od 15,78% (manje je 3.334 studenta), te značajno povećanje broja studenata trećeg ciklusa. I dok je povećanje studenata trećeg ciklusa očekivano – 2013. godine su doktorski studiji tek uvedeni, i bio ih je ograničen broj, pad studenata prvog ciklusa zahtijeva strateško opredjeljenje Univerziteta u Sarajevu.

Politika i procedure za unutarnje osiguranje kvalitete sadržane su u *Odluci o uspostavi sistema osiguranja i upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Sarajevu (2017.)* i *Pravilniku o sistemu osiguranja i upravljanja kvalitetom (2019.)*. Kvaliteta je prepoznata kao važna karika u funkcioniranju Univerziteta. Kako bi se unaprijedio sistem osiguranja i upravljanja kvalitetom, Senat Univerziteta je 28.09.2016. donio odluku o imenovanju prorektora za kvalitet. To svjedoči o težnji za uspostavom kulture kvaliteta na svim razinama djelovanja Univerziteta i podizanju svijesti o njenoj važnosti. Sistem osiguranja i upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Sarajevu i njegovim organizacionim jedinicama čine:

- Odbor za upravljanje kvalitetom Univerziteta u Sarajevu,
- Služba za osiguranje kvalitete na nivou Univerziteta,
- Odbori za osiguranje kvalitete na nivou fakulteta/akademija/instituta,
- Uredi za osiguranje kvalitete na fakultetima i akademijama i
- Stručna i savjetodavna tijela Univerziteta/organizacionih jedinica nadležna za osiguranje kvalitete u pojedinim područjima.

Komisija cijeni što su sastavu Odbora za upravljanje kvalitetom Univerziteta čak 4 studenta od ukupno 13 članova (više od 30%). Do unazad godinu dana različite procedure postojale su na fakultetima i određene razlike u postupanjima su postojale. Sada se kroz integraciju razvijaju zajednički pravilnici i procedure što će omogućiti funkcionalnu integraciju i ujednačavanje različitih praksi.

Novouspostavljene prakse su u kontekstu integracije Univerziteta i integriranim upravljanjem kvalitetom. Politika osiguranja kvalitete je u skladu sa Strategijom univerziteta. Sistem kvaliteta na Univerzitetu je dobro uspostavljen. Odgovornosti su Pravilnikom jasno dodijeljene, a procedure su sukladne strategiji visokoškolske ustanove. Dio procedura i pravilnika razvijen u posljednje vrijeme je u postupku implementacije, tako da se rezultat njihove primjene još ne vidi.

Anketiranje studenata se redovito provodi na 50% organizacijskih jedinica, na 37,5% se provodi, ali ne redovito, dok se na 12% organizacijskih jedinica se ne provodi), rezultati se diskutiraju na vijećima i postoji procedura ako neko dobije ocjenu ispod 3,5, kako provesti korektivne mjere. Ankete su organizovane elektronski ili popunjavanjem papirnatih upitnika. Univerzitet je prezentirao plan ujednačavanja prakse anketiranja studenata, i u tehničkom i u sadržajnom smislu, te u smislu postupanja za slučaj otkrivanja nepravilnosti ili postizanja ispodprosječnih rezultata. Prikupljanje mišljenja vanjskih dionika nije organizirano na strukturiran način i ne provodi se redovito. Podaci iz informacijskih sustava se redovito koriste i analiziraju se na vijećima organizacijskih jedinica.

Univerzitet u Sarajevu redovno provodi evaluacije (svake dvije godine), tako da je ova samoevaluacija šesta evaluacija. Izveštaji su dostupni i Komisija je imala uvid u njih. Evaluacijski proces je standardiziran, provodi se neovisno od struktura za upravljanje kvalitetom, uspostavom tima za evaluaciju, i baziran je na prikupljanju brojnih podataka i širokim unutrašnjim konzultacijama. Komisija smatra da to značajno doprinosi usmjerenosti ka stalnom unaprijeđenju visokoškolske ustanove, te da preporuke samoevaluacija predstavljaju potporu poboljšanju nastavnog procesa, istraživačkog rada/razvoja umjetnosti, doprinosu razvoju društva i upravljačkim i administrativnim procesima.

Univerzitet u Sarajevu ima Strategiju razvoja međunarodne suradnje (za period 2018/19–2022/23), koja je Senat usvojio 19. 12. 2018. godine. Strategija za međunarodnu saradnju je moderno napravljena kroz zajednički napor sa ostalim javnim univerzitetima u BiH u okviru Erasmus + projekta STINT. Kroz strategiju je dat pregled međunarodnih aktivnosti, prioriteta u ovoj oblasti, načina njihovog ostvarivanja, jasnih indikatora koji bi se trebalo pratiti i slično. Strategija daje preduslov za razvijanje internacionalizacije u punom kapacitetu i u cijelosti je sukladna Strategiji razvoja Univerziteta.

Pohvale

- Komisija želi istaknuti vidljiv napredak koji je ostvarila trenutna menadžment struktura Univerziteta u Sarajevu u oblasti strateškog planiranja i osiguranja kvalitete, budući da je po ovim pitanjima do 2016. godine na Univerzitetu

postojao potpuni zastoj, te ohrabriti Univerzitet u Sarajevu da nastavi započete procese.

- Univerzitet u Sarajevu je izradio Strategiju razvoja u procesu ozbiljnih i sveobuhvatnih javnih konsultacija i predstavlja ključni dokument daljeg razvoja fokusiran na izvrsnosti.
- Integrirani sistem upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Sarajevu je primjer dobre prakse. Komisija želi potaknuti Univerzitet na punu implementaciju uspostavljenog sistema.

Preporuke

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu standardizirati strateški okvir i formu strateških dokumenata, te odrediti koje se oblasti i pitanja planiraju okvirnim dokumentom (generalnom strategijom) Univerziteta, koje posebnim strategijama, koje akcijskim planovima. Pri tome je ciljeve potrebno uskladiti, izbjegavajući preklapanja i gomilanje ciljeva.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu usvojiti implementacijske mehanizme za usvojene dokumente, te implementirati usvojene strateške dokumente, na organiziran i strukturiran način, posebno ranije usvojene dokumente (npr. 2017. godine).
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu redovno, u pravilu jednom godišnje, provoditi monitoring usvojene Strategije razvoja Univerziteta. Ukoliko rezultati monitoringa pokažu potrebnim, revidirati Strategiju Univerziteta fokusirajući se na manji broj strateških ciljeva, te uzeti u obzir značajna pitanja kao što su integracija ili strateško opredjeljenje prema smanjenom broju studenata. Također se preporučuje izrađivati jasnije akcijske planove, u kojima su preciznije definirani nositelji pojedinih aktivnosti, indikatori progresa (značajnije ih kvantificirati), referentne vrijednosti, vremenski rokovi i potrebni resursi.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu nastaviti s implementacijom razvijenih pravilnika i procedura za upravljanje kvalitetom u potpunosti
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu u cijelosti i dosljednije implementirati rezultate studentskih anketa, te razmotriti mogućnost uvođenja anketa za nastavnike.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu procese upravljanja kvalitetom koji su dobro definirani u nastavi prenijeti i na ostale oblasti.

Zaključak Komisije o ispunjenosti kriterija

Na osnovi ovdje prezentiranih dokaza i njihove analize, Komisija jednoglasno utvrđuje ispunjenost podkriterija vezanih za ovaj kriterij, kako slijedi:

Visokoškolska ustanova definira svoju viziju i misiju kojima djelotvorno vodi svoje aktivnosti. Vizija i misija su izrađene i revidirane u konzultacijama sa relevantnim zainteresiranim stranama i javno su dostupne.	Znatno ispunjen
Visokoškolska ustanova ima djelotvoran sustav i procedure za provođenje, praćenje i dalji razvoj svoje strategije i akcijskih planova. Visokoškolska ustanova izrađuje i redovno revidira svoju strategiju, u konzultacijama sa svim relevantnim zainteresiranim stranama. Strategija se formalno usvaja i javno je dostupna. Ona se odnosi na nastavni proces, istraživački rad/razvoj umjetnosti i doprinos razvoju društva, uključujući konkretne i ostvarive strateške ciljeve i aktivnosti visokoškolske ustanove.	Znatno ispunjen
Visokoškolska ustanova ima formalno definiranu i javno dostupnu politiku i procedure za unutarnje osiguranje kvalitete, koje obuhvataju i jasne odgovornosti. Te procedure su sukladne strategiji visokoškolske ustanove.	Potpuno ispunjen
Unutarnje osiguranje kvaliteta koristi mišljenja unutarnjih i vanjskih zainteresiranih strana, te podatke iz informacijskih i sustava za praćenje i evaluacije.	Znatno ispunjen
Sistem unutarnjeg osiguranja kvalitete je usmjeren ka stalnom unaprijeđenju visokoškolske ustanove i pruža potporu poboljšanju nastavnog procesa, istraživačkog rada/razvoja umjetnosti, doprinosu razvoju društva i upravljačkim i administrativnim procesima.	Znatno ispunjen
Visokoškolska ustanova ima strategiju za međunarodne aspekte rada koja je sukladna strategiji ustanove i u kojoj je dat pregled njenih međunarodnih aktivnosti kao što su međunarodni projekti, bilateralni sporazumi, zajednički programi, itd.	Potpuno ispunjen

Zaključak Komisije o sveukupnoj ispunjenosti Kriterija 1: znatno ispunjen.

2.2. Kriterij 2: Izrada i odobravanje programa

- 2.1. Visokoškolska ustanova ima uspostavljene procedure za kreiranje i usvajanje studijskih programa koje su sukladne strategiji visokoškolske ustanove.
- 2.2. Visokoškolska ustanova ima uspostavljene procedure kojima osigurava da su planirani ishodi učenja i korištenje sustava kredita izraženih kroz ECTS bodove sukladni važećem kvalifikacijskom okviru, da se primjenjuju na sve studijske programe, te da su predviđene prilike za stjecanja znanja i vještina van ustanove.

Nalaz i analiza

U prethodnom periodu, nakon velike reforme nastavnih planova i programa prilikom uvođenja bolonjskog procesa 2005. godine, na Univerzitetu su primjenjivane različite tehnike razvoja nastavnih planova i programa, od koje su sve koje su bile strukturirane i podrazumijevale uključenost relevantnih dionika bile dobre. No, praksa je bila neujednačena od fakulteta do fakulteta, a jedinstvo u praksi je predstavljala unificirana procedura usvajanja studijskog programa. Donošenjem Pravilnika o postupku predlaganja, ocjene, usvajanja novih i izmjena postojećih studijskih programa i nastavnih planova i programa 19.12.2018. godine uspostavljene su jedinstvene procedure za integrisanu strukturu Univerziteta u Sarajevu. Pravilnik je propisao postupak predlaganja, ocjene, usvajanja novih i izmjene postojećih studijskih programa i nastavnih planova i programa i uslovi koje trebaju ispunjavati organizacione i podorganizacione jedinice Univerziteta u Sarajevu za uspostavu i provedbu studija. Sadržaj i izgled dokumenta «studijski program» je potpuno unificiran i propisani su obrasci. Prema mišljenju Komisije Pravilnikom nije strukturiran način uključenosti zainteresiranih strana (predstavnik tržišta rada) u postupke praćenja i revizije studijskih programa. Svi studijski programi su javno dostupni.

Uvidom u osam studijskih programa dostavljenih za akreditaciju studijskih programa, te u uzorak studijskih programa s web stranice Repozitorija studijskih programa, Komisija je zaključila da su silabusi rađeni po obrascu, te da su u većini slučajeva kroz silabuse definirane jasne metode učenja i ispitivanja studenata, te ishodi učenja. U većini pregledanih studijskih programa ishodi učenja su formalno definirani, i Komisija nije pronašla dokaze da se ishodi učenja prate u praksi. Metodologija ispitivanja nije na većini studijskih programa usklađena s ishodima učenja. Također je primijećena različita praksa kada je riječ o horizontalnoj i vertikalnoj integraciji kurikuluma i u usklađivanju kompetencija koji student stiču na pojedinim predmetima sa izlaznim kompetencijama diplomiranih studenata. Izlazne kompetencije u svim pregledanim slučajevima korespondiraju opisima nivoa (generičkim destriktorima) iz Osnova kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini («Službeni glasnik Bosne i Hercegovine», broj 31/11). ECTS bodovi se koriste u praksi, način stjecanja bodova precizno definiran i koristi se u praksi. Mogućnost stjecanja znanja van ustanove je moguća, od fakulteta do fakulteta je

različita situacija. Povećanje obima praktičnog rada je predviđeno i čl. 57. novog Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo (2017.), čiju je implementaciju započeo Univerzitet u Sarajevu.

Univerzitet u Sarajevu je u prethodnom postupku akreditacije primio preporuke po Kriteriju 3 Procedure za osiguranje kvaliteta studijskih programa, koji bi korespondirali ovome kriteriju. Preporuke su djelimično ispunjene. Nisu pronađeni dokazi da je Univerzitet postupio po preporuci da se *«broj studijskih programa realno revidira s obzirom na raspoložive ljudske resurse kao i finansijska sredstva, infrastrukturu i potrebe tržišta.»*

Preporuke

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu zauzeti strateški pristup prema broju studijskih programa koji realizira (moguće njihovoj sintezi i povezivanju), internacionalizaciji kurikuluma i daljem jačanju internacionalizacije (posebno razmotriti mogućnost povećanja broja programakoji se izvode na engleskom jeziku, te razvoju zajedničkih programa s drugim univerzitetima u zemlji i inostranstvu).
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu značajnije uključiti, na organiziran i strukturiran način, relevantne predstavnike tržišta rada u kreiranje studijskih programa, posebno u definiranje ishoda učenja, te standardizirati postizanje vertikalne i horizontalne integracije ishoda učenja za svaki kurikulum (npr. kroz logičku matricu ishoda učenja ili slično).
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu uskladiti način ispitivanja studenata s ishodima učenja.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu iznaći mogućnosti za povećanje stjecanja znanja i vještina studenata van ustanove kroz širi obim ponuđene prakse (kroz suradnju sa firmama, organizacijama, ustanovama itd..).

Zaključak Komisije o ispunjenosti kriterija

Na osnovi ovdje prezentiranih dokaza i njihove analize, Komisija jednoglasno utvrđuje ispunjenost podkriterija vezanih za ovaj kriterij, kako slijedi:

Visokoškolska ustanova ima uspostavljene procedure za kreiranje i usvajanje studijskih programa koje su sukladne strategiji visokoškolske ustanove.	Znatno ispunjen
Visokoškolska ustanova ima uspostavljene procedure kojima osigurava da su planirani ishodi učenja i korištenje sustava kredita izraženih kroz ECTS bodove sukladni važećem kvalifikacijskom okviru, da se primjenjuju na sve studijske programe, te da su predviđene prilike za stjecanja znanja i vještina van ustanove.	Znatno ispunjen

Zaključak Komisije o sveukupnoj ispunjenosti Kriterija 2: znatno ispunjen.

2.3. Kriterij 3: Učenje, podučavanje i vrednovanje usmjereni na studenta

- 3.1. Visokoškolska ustanova primjenjuje procedure kojima se garantira pravičan, transparentan i dosljedan način ocjenjivanja studenata i kojima se predviđa mogućnost žalbi studenata. Procedure su formalizirane i javno su dostupne.
- 3.2. Visokoškolska ustanova potiče aktivan angažman studenata u procesima upravljanja.
- 3.3. Visokoškolska ustanova potiče i osigurava međunarodnu mobilnost studenata i uposlenih, te rukovodi sistemom za širenje njihovih iskustava i primjera dobre prakse.

Nalaz i analiza

Kriteriji i metode provjere znanja te kriteriji ocjenjivanja sastavni su dio nastavnih planova i programa i redovno se objavljuju. Na početku svake akademske godine objavljuju se silabusi koji sadrže sve elemente rada vezane za pojedinačni predmet: opis, ciljeve, ishode, oblike rada i oblike provjere znanja, te omjer učešća svakog pojedinačnog oblika rada i provjere znanja u konačnoj ocjeni. Skala ocjenjivanja kompatibilna je sa sistemom ECTS i propisana Statutom Univerziteta, te je dosljedno primjenjuju sve članice. Svi oblici provjere znanja su javni i njihovi rezultati se redovno objavljuju. Kontinuirana provjera znanja vrši se tokom semestra, dijelom tokom nastave, dijelom na semestralnoj provjeri u 8. sedmici nastave. Završnu provjeru znanja zakazuju članice, u skladu s akademskim kalendarom koji utvrđuje UNSA. Sve završne provjere znanja objavljuju se na oglasnim pločama i web-stranicama članica (dva roka na kraju svakog semestra, ponovljeni rok za oba semestra prije početka naredne akademske godine). Rezultati završne provjere znanja objavljuju se u roku od pet dana od ispita, a ocjene se unose u centralni informacijski sistem Univerziteta. Značajan broj nastavnika je ukazao da, s obzirom na broj studenata koji pristupaju pismenim provjerama znanja, rok od pet dana za objavljivanje rezultata često predstavlja izazov za njih.

Kada su u pitanju žalbe studenata, također postoje dosljedne procedure koje podrazumijevaju komisijski način provjere znanja i iz razgovora sa studentima sa svih fakulteta Komisija je zaključila da su studenti o njima upoznati. No, primjetan je razmjerno mali broj žalbi koje su studenti podnosili prema uspostavljenim žalbenim procedurama. S druge pak strane ministrica obrazovanja je tokom sastanaka kazala da Ministarstvo zaprima značajan broj predstavi studenata. To bi moglo upućivati da studenti nemaju potpuno povjerenje u žalbeni sistem uspostavljen na Univerzitetu.

Aktivan angažman studenata u procesima upravljanja realiziran je dosljedno. Statutom Univerziteta u Sarajevu je osigurano imenovanje studenta-prorektora za studentska pitanja, student-prorektor je izabran i preuzeo je dužnost. U sastavu Upravnog odbora je jedan član predstavnik studenata kojeg predlaže Studentski parlament, a u sastavu Senata sedam predstavnika (vodeći računa o zastupljenosti svake grupacije nauka/umjetnosti i ciklusa studija). Studenti su zastupljeni u svim tijelima i odborima Senata, te u svim naučno-nastavnim vijećima. Komisija je stekla dojam da su studenti

uključeni u cijeli sistem odlučivanja i upravljanja. Iz razgovora s predstavnicima studenata, ali i sa studentima na fakultetima, Komisija je stekla dojam da su studenti zadovoljni svojim položajem u procesima upravljanja na Univerzitetu. U razgovorima s Komisijom većina studenata je iznijela mišljenje da je nastava uglavnom dobro organizirana, redovna, da imaju plan i program i silabuse na vrijeme. Također su mišljenja da su ispiti transparentni, a metode učenja raznovrsne. Pozitivan primjer napora da se ovaj segment djelovanja Univerziteta dodatno unaprijedi je uspostava i Ureda za podršku studentima, čiji je glavni cilj stvaranje poticanog okruženja i unapređenje cjelokupnog nastavnog procesa.

Studenti su organizirani u studentske organizacije na svojim fakultetima i akademijama, a na nivou Univerziteta je organiziran Studentski parlament, kao krovna organizacija (savez fakultetskih organizacija). Aktivnosti organizacija uglavnom se financira iz budžeta Univerziteta. Prihodi su im redovni, ali budžet nije potpuno jasan. U razgovorima s Komisijom veći broj studenata iskazao je nezadovoljstvo radom studentskog parlamenta, u smislu nedovoljne komunikacije i konsultovanja u donošenju važnih odluka. U tom smislu postoji prostor za unaprijeđenje studentskih organizacija i traganje za boljim modelima demokratske reprezentacije, kao i za aktivniju ulogu studenata koja je omogućena aktima Univerziteta.

Senat je 19. 12. 2018. godine usvojio i Pravilnik o mobilnosti Univerziteta u Sarajevu kojim se uređuju načela mobilnosti dolaznih i odlaznih studenata, akademskog i nenastavnog osoblja na Univerzitetu u Sarajevu, vrsta i trajanje mobilnosti, postupak prijave, javne isprave, prava i obaveze studenata, akademskog i nenastavnog osoblja, kao i druga pitanja u vezi sa provođenjem programa mobilnosti. Osim toga, postoje vodiči za dolaznu i odlaznu mobilnost, a na web stranici Univerziteta se prikazuju uspješne priče s dolazne i odlazne razmjene. Razvijen je dobar propagandni materijal na engleskom jeziku vezano za sve što nudi Univerzitet. Univerzitet organizuje sajam visokog obrazovanja, dane otvorenih vrata i više ljetnih škola. Na univerzitetu postoji posebna web stranica posvećena međunarodnim projektima i međunarodnoj saradnji.

Programi na engleskom jeziku izvode se na Medicinskom i Ekonomskom fakultetu. Program na Stomatološkom i na nekim drugim fakultetima su u razvoju.

Služba za međunarodnu suradnju ima tri zaposlena službenika i uglavnom je fokusirana na mobilnost. Iz razgovora sa studentima koji su koristili mogućnost mobilnosti, Komisija je stekla dojam da nema problema u vezi priznavanja vremena koji studenti provedu u okviru razmjene na drugom univerzitetu.

Unatoč brojnim strukturiranim aktivnostima koje Univerzitet poduzima, postotak mobilnosti studenata je još uvijek nizak. Razlog je nemotiviranost studenata zbog neadekvatnog vrednovanja vremena provedenog u inostranstvu. Studenti su iskazali i

mišljenja da programi nisu baš uskladjeni sa regionom i šire, što bi mogao biti jedan od razloga za smanjenu mobilnost.

Komisija je prilikom procjene ispunjenosti ovoga kriterija uzela u obzir napore Univerziteta u Sarajevu na uključivanje studenata, podrške studentima i međunarodnoj mobilnosti, posebno uzimajući u obzir vrlo ograničene resurse (78% budžeta Univerziteta odlazi na plaće i naknade zaposlenima, a međunarodna suradnja sama po sebi zahtijeva značajnija izdvajanja). No, prilikom formiranja preporuka Komisija se rukovala potencijalom koji Univerzitet u Sarajevu ima, budući da predstavlja najveću akademsku zajednicu i da ima najdužu tradiciju, uključivo i tradiciju međunarodne suradnje. Osim toga, visoko obrazovanje u 21. stoljeću postaje sve više međunarodna djelatnost i visoko obrazovanje zatvoreno u nacionalne okvire postaje manje relevantno.

Pohvale

- Zastupljenost studenata u organima Univerziteta u Sarajevu, te u radnim tijelima prilikom izrade politika, koncepata i programa, kao i direktno financiranje aktivnosti studentskih organizacija iz budžeta Univerziteta predstavljaju primjer dobre prakse.
- Sistem priznavanja perioda studiranja provedenog van matične ustanove dobro razvijen i dobro funkcionira u praksi.
- Razvijeni su dokumenti koji omogućavaju međunarodnu razmjenu, razvijene su žalbene procedure i mehanizmi.

Preporuke

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu dodatno poticati nastavno osoblje da pri izvođenju nastave i organizaciji procesa učenja vodi računa o raznolikosti studenata i njihovih potreba, kroz kontinuirano održavanje radionica na onim članicama gdje za to postoji potreba, te educirati nastavno i administrativno osoblje, te osigurati potrebna finansijska sredstva za tu namjenu.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu pokretati različite aktivnosti na razvijanju svijesti studenata o njihovim pravima i svim mogućnostima koje nudi Univerzitet, te posebno o još aktivnijem učešću u procesima odlučivanja.
- Preporučuje se Studentskom parlamentu Univerziteta u Sarajevu i studentskim organizacijama razmotriti unaprijeđenje modela izbora studenata u organe i tijela Univerziteta i dosljednije primjene načela demokratske reprezentacije.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu razvijati programe i pojedinačne kurseve na engleskom jeziku, te nastaviti promoviranje mobilnosti.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu da u budućim aktivnostima modernizacije kurikuluma, izmjenama postojećih i donošenjem novih studijskih programa,

uzme u obzir usklađivanje programa s programima u inostranstvu. To je posebno potrebno raditi na nivou kompetencija i ishoda učenja za pojedine predmete.

Zaključak Komisije o ispunjenosti kriterija

Na osnovi ovdje prezentiranih dokaza i njihove analize, Komisija jednoglasno utvrđuje ispunjenost podkriterija vezanih za ovaj kriterij, kako slijedi:

Visokoškolska ustanova primjenjuje procedure kojima se garantira pravičan, transparentan i dosljedan način ocjenjivanja studenata i kojima se predviđa mogućnost žalbi studenata. Procedure su formalizirane i javno su dostupne.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova potiče aktivan angažman studenata u procesima upravljanja.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova potiče i osigurava međunarodnu mobilnost studenata i uposlenih, te rukovodi sistemom za širenje njihovih iskustava i primjera dobre prakse.	Potpuno ispunjen

Zaključak Komisije o sveukupnoj ispunjenosti Kriterija 3: potpuno ispunjen.

2.4. Kriterij 4: Upis i napredovanje studenata, priznavanje i certificiranje

- 4.1. Visokoškolska ustanova osigurava adekvatne uvjete i pruža potporu akademskom napredovanju studenata, osiguravajući jednake mogućnosti.
- 4.2. Visokoškolska ustanova ima uspostavljen sistem za priznavanje kvalifikacija i perioda studiranja sukladno Lisabonskoj konvenciji o priznavanju kvalifikacija, te prethodnog učenja.
- 4.3. Visokoškolska ustanova pravovremeno studentima osigurava potvrdu/uvjerenje o diplomiranju, uključujući dodatak diplomi.

Nalaz i analiza

Univerzitetu Sarajevu ima jasne upisne procedure definirane javnim konkursima za upis studenata. Procedura za svaku akademsku godinu započinje utvrđivanjem prijedloga broja studenata koji će biti upisani kao redovni, redovni samofinansirajući, vanredni ili DL-studenti na vijeću fakulteta/akademija. Konačan prijedlog o upisnim kvotama za prvu godinu prvog i drugog ciklusa studija, odnosno za prvu godinu integriranog studija utvrđuje Senat, a na njega obvezujuće mišljenje daje Vlada Kantona Sarajevo. Nakon provedenog javnog konkursa, konačne rang liste usvajaju vijeća fakulteta, nakon čega se javno objavljuju i postoji postupak žalbe. U prethodnoj akademskoj godini Univerzitet je upisao ukupno 6.001 studenta, pri čemu se mora konstatovati da broj prvi put upisanih studenata u zadnjih desetak godina kontinuirano opada.

Univerzitet i njegove članice objavljuju pravila studiranja na svojim oglasnim pločama i Internet stranicama prije upisa studenata u prve godine studija. Na Univerzitetu postoji javno dostupan akademski kalendar za svaku akademsku godinu. Na prvim predavanjima na svim studijskim godinama nastavnici su obavezni informirati studente o nastavnom programu, predviđenim ishodima učenja, te obavezama koje studenti trebaju ispuniti kako bi uspješno položili ispit, i studenti su potvrdila da je ova praksa u cijelosti zaživjela na Univerzitetu. U cilju stjecanja znanja, kompetencija i vještina usklađenih s potrebama tržišta rada, fakulteti/akademije na Univerzitetu imaju obvezu osigurati da se najmanje 30 ECTS kredita stječe kroz praktičnu nastavu. Provjere znanja su javne, a rezultati provjere moraju biti oglašeni na oglasnim pločama uz obavezno naznačen termin uvida u radove. Na svim fakultetima/akademijama na Univerzitetu postoje procedure za rješavanje prigovora studenata u nastavnom procesu.

Univerzitet prati uspješnost studiranja i akademski napredak studenata kroz redovne analize prolaznosti. Redovno se zakazuju posebne sjednice vijeća fakulteta/akademija na kojima se analizira prolaznost odnosno uspješnost studenata na provjerama znanja. O jednakim mogućnostima se na univerzitetu vodi računa. Studenti s invaliditetom i poteškoćama u razvoju imaju pravo na individualan pristup u postupku realizacije nastavnog procesa i provjere znanja. Formirana je centralna služba koja vodi računa o studentima sa posebnim potrebama. Na velikom broju fakulteta uslovi su prilagođeni za

studiranje studenata koja imaju posebne potrebe. Na Univerzitetu trenutno studira 88 ovakvih studenata. Generalno se daje podrška napredovanju i usavršavanju studenata.

Priznavanje inozemnih visokoškolskih kvalifikacija uređeno je Pravilnikom o priznavanju inozemnih visokoškolskih kvalifikacija, Pravilnikom o ekvivalenciji položenih ispita, Pravilnikom o ekvivalenciji ranije stečenih akademskih titula, naučnih i stručnih zvanja, te drugim dokumentima, i provodi se na zahtjev studenta. Sistem prepoznavanja kvalifikacija i perioda studiranja na Univerzitetu u Sarajevu je u skladu sa Lisabonskom konvencijom o priznavanju kvalifikacija i odvija se na Univerzitetu bez većih problema. Model za priznavanje se u potpunosti koristi, što je potvrdila većina sagovornika u toku posjete. Pojedini prigovori se odnose na dužinu trajanja procesa prepoznavanja u pojedinačnim slučajevima.

Visokoškolska ustanova osigurava pravovremeno uvjerenje o diplomiranju, zajedničku promociju i dodjelu diploma svih diplomanada, te dodatak diplomi koji se izdaje svim diplomantima. Kada je riječ o mobilnosti studenata, ona je regulirana pravilnikom o mobilnosti.

Zaključak Komisije o ispunjenosti kriterija

Na osnovi ovdje prezentiranih dokaza i njihove analize, Komisija jednoglasno utvrđuje ispunjenost podkriterija vezanih za ovaj kriterij, kako slijedi:

Visokoškolska ustanova osigurava adekvatne uvjete i pruža potporu akademskom napredovanju studenata, osiguravajući jednake mogućnosti.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova ima uspostavljen sistem za priznavanje kvalifikacija i perioda studiranja sukladno Lisabonskoj konvenciji o priznavanju kvalifikacija, te prethodnog učenja.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova pravovremeno studentima osigurava potvrdu/uvjerenje o diplomiranju, uključujući dodatak diplomi.	Potpuno ispunjen

Zaključak Komisije o sveukupnoj ispunjenosti Kriterija 4: potpuno ispunjen.

2.5. Kriterij 5: Nastavno osoblje

- 5.1. Visokoškolska ustanova zapošljava dovoljan broj akademskog osoblja.
- 5.2. Visokoškolska ustanova priprema plan zapošljavanja i planiranje razvoja karijere, sukladno analizi koja se redovno provodi.
- 5.3. Visokoškolska ustanova primjenjuje pravične i transparentne procese i procedure kod zapošljavanja i unaprijeđenja uposlenih. Procedure su utvrđene unaprijed, javno su dostupne i sukladne su važećim zakonskim propisima. Članovi u sastavu povjerenstva za izbor u zvanje akademskog osoblja su kompetentni u datoj znanstvenoj/umjetničkoj oblasti (poljima i granama) u kojoj kandidat traži izbor u zvanje.
- 5.4. Visokoškolska ustanova pruža prilike za profesionalni razvoj svih svojih uposlenih, te ih potiče da te prilike iskoriste.
- 5.5. Visokoškolska ustanova akademskom osoblju pruža adekvatne uvjete za aktivan angažman u oblasti istraživačkog rada.

Nalaz i mišljenje

Univerzitet u Sarajevu zapošljava 1.482 nastavnika i saradnika, što zadovoljava opseg redovnog obavljanja nastavnog procesa i naučnoistraživačkog rada. Broj osoblja je reguliran Standardima i normativima za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja u Kantonu Sarajevo («Službene novine Kantona Sarajevo», broj 7/19) i Ministarstvo redovno prati (kroz obračun plaća) usklađenost sa Standardima. Standardi ostavljaju mogućnost rada «preko norme» u nastavi do 50%, što je praksa na pojedinim fakultetima. To nedvojbeno ima utjecaj na kvalitetu nastave, i naučnoistraživačkog rada.

Univerzitet ima razvijenu strategiju za zapošljavanja novih kadrova i planiranje razvoja karijere, u skladu sa analizama koje se redovno provodi. Kao rezultat ovako planiranih aktivnosti je zapošljavanje 150 novih asistenata u 2018. godini. Na nivou Univerziteta postoji uređena kadrovska baza podataka u informacionom sistemu za podršku upravljanja ljudskim resursima u kojoj su evidentirane sve aktivnosti nastavnog osoblja relevantne za akademsko napredovanje. Postojeće procedure i kriterije vezano za zapošljavanje, izbor i napredovanje nastavnika su usklađene s 40 principa povelje i koda strategije upravljanja ljudskim resursima, za što je Univerzitet u Sarajevu 19.01.2019. godine nagrađen poveljom HR Excellence in Research koju Evropska komisija dodjeljuje institucijama koje pokazuju napredak u usklađivanju svojih politika ljudskih potencijala. Podnošenju aplikacije prethodila je izrada interne analize nedostataka i Strategije ljudskih resursa za istraživače (HRS4R) sa akcionim planom.

Univerzitet ima transparentne procedure za zapošljavanje i unapređenje zaposlenih. Procedure su u skladu sa statutom i zakonskim propisima. Komisije iz oblasti u kojima se biraju kandidati su iz uže oblasti i takodje su kompetentne po izjavi nastavnika i uvidom u priloženu dokumentaciju. U cilju podizanja kompetitivnosti i međunarodne prepoznatljivosti cjelokupnog Univerziteta, pokrenuta je inicijativa za podizanje kriterija za napredovanje nastavnika (iznad minimalnih propisanih Zakonom), uz obavezu

Univerziteta da pruži značajniju podršku za naučnoistraživački rad i publicistiku, uz uvažavanje specifičnosti pojedinih grupacija. Komisija potiče Univerzitet da postepeno s jasnom vizijom podigne kriterije za izbor u zvanja jer bi viši kriteriji mogli biti jedan od motiva za veću naučnu produkciju.

Univerzitet pruža prilike za profesionalni razvoj svih svojih zaposlenih, te ih podstiče da te prilike iskoriste. Centar za karijere je u procesu osnivanja na nivou univerziteta, prati se akademsko napredovanje i razvoj vlastitog kadra. Kao primjer dobre prakse može poslužiti realizacija programa TRAIN (Training & Research for Academic Newcomers). Program je usmjeren ka unapređenju nastavničkih vještina i efektivnosti prijenosa znanja i od septembra 2013. godine uspješno ga je završilo 222 polaznika.

Na Univerzitetu je formiran i Savjet za nauku, a u cilju unapređenja naučnoistraživačkog rada donesen je Pravilnik o nagrađivanju akademskog i naučnoistraživačkog osoblja. Univerzitet ima pristup Web of Science, Scopus, EBSCO host i COBISS. Univerzitet izdaje više časopisa prve kategorije. Na Univerzitetu se koristi softver za plagijate kroz koji se provlače doktorske teze, radovi na konferencijama i časopisima u broju od 600 ulaza po jednoj godini. Nastavnici svoju platu ostvaruju kroz 60% nastave i 40% istraživanja. Zbog preopterećenosti, po njihovim izjavama, na dosta fakulteta nemaju vremena za istraživanja. U sklopu radnog vremena suštinski uglavnom nije ostavljeno vrijeme za istraživanje i time se Univerzitet treba pozabaviti u narednom periodu. Sistem nagrađivanja najboljih istraživača potrebno je uniformisati i snažnije podržati.

Komisija se prilikom formiranja preporuka, slično kao i za Kriterij 3, rukovodila potencijalom koji Univerzitet u Sarajevu ima, budući da predstavlja najveću akademsku zajednicu i najsnažniji istraživački potencijal u Bosni i Hercegovini.

Pohvale

- Primjer dobre prakse je realizacija TRAIN programa koji omogućava davanje pedagoških kompetencijama mladim članovima akademskog osoblja. Ovo je jedinstven program u Bosni i Hercegovini, te bi ga trebalo snažnije podržati i diseminirati.
- Univerzitet u Sarajevu je nagrađen poveljom HR Excellence in Research koju Evropska komisija dodjeljuje institucijama koje pokazuju napredak u usklađivanju svojih politika ljudskih potencijala.

Preporuke

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu normirati obavezu redovnog kontinuiranog profesionalnog usavršavanja za sve članove nastavnog osoblja.

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu nastaviti dobru praksu zapošljavanja najboljih studenata, te na taj način omogućiti podmlađivanje i normalan razvoj vlastitog akademskog i istraživačkog potencijala.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu razmatranje mogućnosti za postupno podizanje kriterija (iznad minimuma propisanog Zakonom) za izbor u naučno-nastavna i umjetničko-nastavna zvanja.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu snažna stimulacija naučno-istraživačkog rada nastavnika koja će biti primjer i ostalim univerzitetima u zemlji, te da u tom smislu sistem nagrađivanja istraživača iz reda nastavnika i studenata snažnije podrži i uniformiše.

Zaključak Komisije o ispunjenosti kriterija

Na osnovi ovdje prezentiranih dokaza i njihove analize, Komisija jednoglasno utvrđuje ispunjenost podkriterija vezanih za ovaj kriterij, kako slijedi:

Visokoškolska ustanova zapošljava dovoljan broj akademskog osoblja.	Znatno ispunjen
Visokoškolska ustanova priprema plan zapošljavanja i planiranje razvoja karijere, sukladno analizi koja se redovno provodi.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova primjenjuje pravične i transparentne procese i procedure kod zapošljavanja i unaprijeđenja uposlenih. Procedure su utvrđene unaprijed, javno su dostupne i sukladne su važećim zakonskim propisima. Članovi u sastavu povjerenstva za izbor u zvanje akademskog osoblja su kompetentni u datoj znanstvenoj/umjetničkoj oblasti (poljima i granama) u kojoj kandidat traži izbor u zvanje.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova pruža prilike za profesionalni razvoj svih svojih uposlenih, te ih potiče da te prilike iskoriste.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova akademskom osoblju pruža adekvatne uvjete za aktivan angažman u oblasti istraživačkog rada.	Znatno ispunjen

Zaključak Komisije o sveukupnoj ispunjenosti Kriterija 5: potpuno ispunjen.

2.6. Kriterij 6: Resursi za učenje i potpora studentima

- 6.1. Visokoškolska ustanova ima dovoljno resursa (učionice, laboratorije i laboratorijska oprema, računari, pojedinačni i grupni prostori za učenje, itd.) i uvjeta za kompletno osoblje i sve studente.
- 6.2. Visokoškolska ustanova ima biblioteku opremljenu adekvatnim brojem bibliotečkih resursa u štampanom i elektronskom obliku i odgovarajući prostor i opremu za korišćenje bibliotečkih usluga i za akademsko osoblje i za studente.
- 6.3. Visokoškolska ustanova sustavno i djelotvorno planira, koristi i provjerava svoje resurse, sukladno strateškom planu.
- 6.4. Visokoškolska ustanova zapošljava dovoljan broj administrativnog i pomoćnog osoblja.
- 6.5. Visokoškolska ustanova ima adekvatne procedure i resurse za provođenje svoje strategije za međunarodne aspekte rada.

Nalaz i analiza

Inputna infrastruktura, kao i osoblje, regulirana je citiranim Standardima i normativima. Univerzitet u Sarajevu, u većini slučajeva, raspolaže s dovoljno objekata s učionicama, amfiteatrima, laboratorijama i kabinetima za kompletno osoblje i sve studente. Osim toga, posjeduje i značajnu laboratorijsku opremu, računare, instrumente i drugu opremu za izvođenje praktičnog rada u nastavi i naučnih istraživanja, kao i pojedinačne i grupne prostore za učenje i slično. Resursi Univerziteta su adekvatni za akademsko osoblje i studente i u stalnom su porastu. Ipak, trebalo bi napomenuti da sve organizacijske jedinice nemaju optimalne uslove za rad (npr. Muzička akademija). Isto tako, na tehničkim fakultetima bi trebalo značajno investirati u novu istraživačku opremu.

Univerzitet ima relativno razvijen bibliotečno informacijski sistem. Trenutno postoje 23 biblioteke na fakultetima i 5 na institutima, kao i još nekoliko biblioteka od posebnog značaja. Sve zajedno, ove biblioteke imaju preko milijun jedinica knjižne građe, 30.000 diplomskih radova itd. U sastavu Univerziteta su i neke vrlo vrijedne biblioteke koji su pridruženi članovi što je od velikog značaja posebno za istraživanje na univerzitetu. U toku je realizacija Projekta izgradnje Univerzitetske biblioteke u Kampusu, koja će značajno unaprijediti ovaj segment djelovanja Univerziteta. Osim toga, proces integracije Univerziteta bi trebao dovesti i do integracije bibliotečkih službi i usluga.

Resursima se strateški upravlja, u okviru dostupnih potencijala. Zbog toga se ulaganja u opremu i fizičke resurse na pojedinim fakultetima (npr. Stomatološki fakultet i Institut veterinarskog fakulteta) čine impresivnim. Komisija se uvjerila da postoje jasni planovi gradnje novih objekata, i to: zgrade Akademije scenskih umjetnosti, zgrade Univerzitetske biblioteke i bazena na Fakultetu sporta i tjelesnog odgoja, a pokrenute su inicijative za izgradnju zgrade Fakulteta zdravstvenih studija u Kampusu Univerziteta, kao i za daljnje uređenje Kampusu Univerziteta.

Ukupan broj nenastavnog osoblja iznosi 1.031, pri čemu se 65% članica izjasnilo da je on manji u odnosu na potrebe. No, nenastavno osoblje čini 41% od ukupnog broja zaposlenih što je više od nekog ciljanog omjera (1/3) pa se ne preporučuje povećanje

broja zaposlenih u administraciji. Integracija je prilika da se ljudski resursi u domenu administracije i usluga efikasnije koriste.

Na Univerzitetu u Sarajevu organizirana je Služba za međunarodnu suradnju (3 zaposlena) s ciljem koordinacije aktivnosti i razvoja međunarodnih odnosa s partnerskim univerzitetima i ostalim nastavnim, istraživačkim i drugim partnerskim institucijama i mrežama saradnje iz Evrope i svijeta. Služba aktivno promoviše i implementira više projekata i programa koji se odnose na međunarodnu mobilnost dolaznih i odlaznih studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja (Erasmus+, Erasmus Mundus, CEEPUS, Mevlana), evidentira i implementira uspostavljanje međunarodne saradnje kroz bilateralne sporazume, te prati učešće UNSA u međunarodnim mrežama i članstvima. Osim ovog, Služba je zadužena i za Mobilnost, organizuje Info dane/radionice, Sajam stipendija, Dan dobrodošlice za strane studente (& orijentacijski program), Školu B/H/S jezika u saradnji sa Filozofskim fakultetom, saraduje sa akademskim koordinatorima, podrška je radu Odbora za međunarodnu saradnju, te izdaje niz promotivnih materijala i publikacija te predstavlja Univerzitet u Sarajevu kroz različite društvene stranice: Facebook | YouTube | Instagram | LinkedIN.

Preporuke

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu prioritetno realizirati plan izgradnje centralne biblioteke i završetak informacionog sistema e-UNSA.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu uvrstiti integraciju postojeće administracije na Univerzitetu u najviše prioritete svoga djelovanja, te da tim aktivnostima pristupi planski i hitno.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu nastavka ulaganja u istraživačku opremu. Također bi osnivanje Centra za NIR, što je definirano Strategija razvoja naučno-istraživačkog rada, trebalo staviti u viši rang prioriteta, jednako kao i dalji razvoj instituta kao motora i promotora naučnoistraživačkog rada. Nedostatak vlastitih investicijskih sredstava pokušati nadomjestiti nacionalnim i međunarodnim projektima.

Zaključak Komisije o ispunjenosti kriterija

Na osnovi ovdje prezentiranih dokaza i njihove analize, Komisija jednoglasno utvrđuje ispunjenost podkriterija vezanih za ovaj kriterij, kako slijedi:

Visokoškolska ustanova ima dovoljno resursa (učionice, laboratorije i laboratorijska oprema, računari, pojedinačni i grupni prostori za učenje, itd.) i uvjeta za kompletno osoblje i sve studente.	Znatno ispunjen
Visokoškolska ustanova ima biblioteku opremljenu adekvatnim brojem bibliotečkih resursa u štampanom i elektronskom obliku i odgovarajući prostor i opremu za korišćenje bibliotečkih	Znatno ispunjen

usluga i za akademsko osoblje i za studente.	
Visokoškolska ustanova sustavno i djelotvorno planira, koristi i provjerava svoje resurse, sukladno strateškom planu.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova zapošljava dovoljan broj administrativnog i pomoćnog osoblja.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova ima adekvatne procedure i resurse za provođenje svoje strategije za međunarodne aspekte rada.	Potpuno ispunjen

Zaključak Komisije o sveukupnoj ispunjenosti Kriterija 6: potpuno ispunjen.

2.7. Kriterij 7: Upravljanje informacijama

- 7.1. Visokoškolska ustanova koristi informacijske sustave u cilju prikupljanja, analiziranja i korištenja informacija radi djelotvornosti i unaprijeđenja nastavnog procesa, istraživačkog rada/razvoja umjetnosti, doprinosa razvoju društva, upravljačkih i administrativnih djelatnosti.
- 7.2. Visokoškolska ustanova redovito prikuplja i analizira podatke o napredovanju studenata kroz studije, stopi uspješnosti i napuštanja studija, omjeru studenata i nastavnog osoblja, itd.
- 7.3. Visokoškolska ustanova redovito prikuplja i analizira podatke o radu, starosnoj strukturi i kvalifikacijama akademskog osoblja, uključujući omjer vlastitog i gostujućeg osoblja.

Nalaz i analiza

Na nivou UNSA djeluje UTIC Univerzitetski teleinformatički centar, koji uvezuje članice univerziteta u jedinstvenu informaciono komunikacionu strukturu, te na taj način ostvaruje ulogu specifičnog integratora Univerziteta. Uspostavljen je jedinstven sistem studentskih službi univerziteta. Ovaj sistem daje informacije o studentima, diplomiranim studentima, nastavnicima i ispitima. Postoje četiri modula: nastavnički, studentski, studentskih službi i rektorski. Moduli koji su razvijeni na Univerzitetu se koriste u cilju prikupljanja i analize podataka u cilju poboljšanja nastavnog, istraživačkog procesa i doprinosa razvoja univerziteta. Informacioni sistem Univerziteta je još u razvoju, o čemu postoji jasan plan (npr. vlastiti i Finansijsko informacijski sistem za finansijsko upravljanje i druge administrativne djelatnosti). Univerzitet je povezan na akademsko-istraživačku mrežu Biharnet.

UNSA koristi i razvija vlastiti informacioni sistem ISSS koji ima više od 30.000 korisnika, u cilju prikupljanja, analiziranja i korištenja informacija radi djelotvornosti i unaprijeđenja nastavnog procesa. Kroz ovaj sistem redovno se prikupljaju i analiziraju podatci o napredovanju studenata kroz studije, stopi uspješnosti i napuštanja studija itd. Komisija se na najbolji način uvjerila u funkcioniranje ovog sistema kroz podatke prezentirane u Samoevaluacijskom izvještaju Univerziteta.

Uz pomoć informacionog sistema redovno se prikupljaju i analiziraju podaci o radu, starosnoj strukturi i kvalifikacijama akademskog osoblja, uključujući omjer vlastitog i gostujućeg osoblja.

Preporuke

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu nastaviti kontinuirano ulaganje u hardverske platforme i komunikacijsku infrastrukturu, kako bi se povećala brzina i propusnost računarske mreže, te nastaviti s razvojem novog informacionog sistema e-UNSA, pomoću kojeg se omogućava praćenje i analiza svih indikatora uspješnosti studiranja po predmetima i studijskim grupama, dužini trajanja studija, procentima odustajanja od studija i drugim indikatorima.

Zaključak Komisije o ispunjenosti kriterija

Na osnovi ovdje prezentiranih dokaza i njihove analize, Komisija jednoglasno utvrđuje ispunjenost podkriterija vezanih za ovaj kriterij, kako slijedi:

Visokoškolska ustanova koristi informacijske sustave u cilju prikupljanja, analiziranja i korištenja informacija radi djelotvornosti i unaprijeđenja nastavnog procesa, istraživačkog rada/razvoja umjetnosti, doprinosa razvoju društva, upravljačkih i administrativnih djelatnosti.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova redovito prikuplja i analizira podatke o napredovanju studenata kroz studije, stopi uspješnosti i napuštanja studija, omjeru studenata i nastavnog osoblja, itd.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova redovito prikuplja i analizira podatke o radu, starosnoj strukturi i kvalifikacijama akademskog osoblja, uključujući omjer vlastitog i gostujućeg osoblja.	Potpuno ispunjen

Zaključak Komisije o sveukupnoj ispunjenosti Kriterija 7: potpuno ispunjen.

2.8. Kriterij 8: Informiranje javnosti

- 8.1. Visokoškolska ustanova na svojoj internetskoj stranici objavljuje relevantne informacije o svojim aktivnostima, uključujući informacije o studijskim programima i zvanjima koje nudi, a koje su jasne, točne, objektivne, aktuelne i lako dostupne. Informacije se objavljuju na jednom od službenih jezika u Bosni i Hercegovini i na engleskom jeziku.
- 8.2. Visokoškolska ustanova na svojoj internetskoj stranici pruža informacije o djelatnostima u oblasti istraživačkog rada i informacije o radu svog akademskog osoblja (publikacije, projekti, konferencije, itd).
- 8.3. Visokoškolska ustanova osigurava sistematičnu komunikaciju s vanjskim zainteresiranim stranama.

Nalaz i analiza

Web stranica Univerziteta je dobro vizuelno urađena, interaktivna, redovno ažurirana, s adekvatnim sadržajima. Sve potrebne informacije se nalaze na web stranici, od cjelokupnog sadržaja svih studijskih programa i silabusa, izbora u zvanja, naučnoistraživačkih podataka i sl. Svi studijski programi dostupni su u Repozitoriju studijskih programa. Informacije o projektima, ljetnim školama, konferencijama se također redovno objavljuju na webu univerziteta. Univerzitet je u pogledu dostupnosti javnosti otvoren – zapisnici sa sastanaka organa Univerziteta (Upravni odbor, Senat) dostupni su na web stranici. Web stranica je na službenim jezicima u BiH i engleskom jeziku.

Komisija je primijetila da je na web-stranicama Univerziteta i organizacijskih jedinica nedovoljno materijala za učenje. Premda ovakav zahtjev nije direktno povezan za zahtjev naveden u ovome (pod)kriteriju, Komisija smatra primjerenim skrenuti pažnju da bi, s obzirom na opće trendove digitalizacije, povećanje količine dostupnih nastavnih sadržaja za studente na web stranicama, te web orijentiranog učenja, mogao biti prioritet.

Aktivnosti iz domena naučnoistraživačkog rada se redovito predstavljaju javnosti, no akcenat nešto više stavljen na informiranje o nastavnom procesu, budući da je i fokus Univerziteta više posvećen nastavi nego istraživanjima. Komisija smatra da bi se i u ovom segmentu prezentiranja javnosti, na slična način kao što je objavljen registar studijskih programa, mogao kreirati registar istraživača Univerziteta u Sarajevu, te registar doktorskih disertacija.

Univerzitet ima dobro komunikaciju sa spoljnim zainteresovanim stranama. Uglavnom je usklađen javni nastup organizacionih jedinica sa nastupom na nivou Univerziteta. Univerzitet ima razvijen vodič za studente i vodič za studijske programe. Sajam univerziteta kao i dani otvorenih vrata su važni događaji koji promovišu Univerzitet u Sarajevu. Univerzitet redovno održava dobru komunikaciju sa različitim medijima. Za vanjsko komuniciranje koristi se i facebook stranica Univerziteta, a i pojedine članice su prisutne na socijalnim medijima.

Pohvale

- Univerzitet u Sarajevu je izradio Registar studijskih programa koji sadržava cjelokupni sadržaj svakog od programa (informacijski paket – katalog predmeta) koji se na Univerzitetu izvodi. Registar je dostupan i na engleskom jeziku, dok su paketi uglavnom na jednom od službenih jezika u BiH. Ovako cjelovito javni dostupan registar predstavlja primjer dobre prakse.

Preporuke

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu razmotriti mogućnosti snažnije promocije web orijentiranog učenje i učenja na daljinu, povećati obim nastavnih sadržaja na web-stranici, te unaprijediti sadržaje koji se odnose na segment istraživačkog rada.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu izraditi jedinstven strateški dokument za komunikaciju sa javnostima.

Zaključak Komisije o ispunjenosti kriterija

Na osnovi ovdje prezentiranih dokaza i njihove analize, Komisija jednoglasno utvrđuje ispunjenost podkriterija vezanih za ovaj kriterij, kako slijedi:

Visokoškolska ustanova na svojoj internetskoj stranici objavljuje relevantne informacije o svojim aktivnostima, uključujući informacije o studijskim programima i zvanjima koje nudi, a koje su jasne, točne, objektivne, aktuelne i lako dostupne. Informacije se objavljuju na jednom od službenih jezika u Bosni i Hercegovini i na engleskom jeziku.	Potpuno ispunjen
Visokoškolska ustanova na svojoj internetskoj stranici pruža informacije o djelatnostima u oblasti istraživačkog rada i informacije o radu svog akademskog osoblja (publikacije, projekti, konferencije, itd).	Znatno ispunjen
Visokoškolska ustanova osigurava sistematičnu komunikaciju s vanjskim zainteresiranim stranama.	Potpuno ispunjen

Zaključak Komisije o sveukupnoj ispunjenosti Kriterija 8: potpuno ispunjen.

2.9. Kriterij 9: Kontinuirano praćenje i periodična revizija programa

- 9.1. Visokoškolska ustanova redovito prati i dalje razvija svoje studijske programe uz angažman zainteresiranih strana.
- 9.2. Visokoškolska ustanova ima definirane i usvojene procedure za redovito praćenje realizacije studijskih programa.
- 9.3. Visokoškolska ustanova analizira na koji način su procedure prikupljanja informacija i poduzetih aktivnosti utjecale na unaprijeđenje studijskog programa.

Nalaz i analiza

Univerzitet u Sarajevu kroz uspostavljene mehanizme osiguranja kvalitete (opisani pod Kriterijem 1) redovito prati realizaciju studijskih programa kroz sistem studentskih evaluacija na većini fakulteta i akademija. Osim toga, generalne revizije kurikuluma održavaju se svakih pet godina, a zakonski su predviđene manje izmjene na godišnjem nivou koje su usmjeren isključivo na nastavno osoblje (nastavnici i saradnici) bez uključivanja eksternih evaluatora. Po završetku akademske godine sve analize provedene u toku godine daju se na uvid zainteresiranim stranama.

Uključenost ostalih zainteresiranih strana u praćenje i daljnje razvijanje studijskih programa na redovan i sistematičan način do sada nije bila široko rasprostranjena. Primjer dobre prakse predstavlja savjetodavni odbor Ekonomskog fakulteta u Sarajevu, sačinjen od predstavnika značajnih firmi, koji daje savjete o realizaciji i unaprijeđenju studijskih programa. Osim toga, studijski programi Ekonomskog fakulteta imaju validne međunarodne akreditacije (AACSB, EPAS za set programa I. ciklusa). Isti slučaj je i s programima na Elektrotehničkom fakultetu koji ima validne akreditacije ASIIN-a (2012. godina, reakreditacija 2018. godine) za sve četiri programa I. ciklusa. U postupku međunarodne akreditacije je i Veterinarski fakultet, koji je primio preporuke od EAEVE-a (European Association of Establishments for Veterinary Education) 2015. godine i radi na njihovoj implementaciji. Evidentiran je napor poduzet nakon 2016. godine na veću uključenost predstavnika tržišta rada. Tako je 19.12.2018. godine zaključen Sporazum o saradnji između Univerziteta u Sarajevu, Službe za zapošljavanje Kantona Sarajevo, Privredne komore Kantona Sarajevo i Udruženja poslodavaca Kantona Sarajevo u cilju ispunjenja zakonske obveze pribavljanja informacija i osiguranja mogućnosti za realizaciju praktične nastave kod pravnih subjekata u javnom i privatnom sektoru, kao i zajedničkog rada na prilagođavanju ishoda učenja potrebama tržišta rada. Sporazum je relativno nedavno zaključen, tako da osim konsultacija prilikom upisa nove generacije studenata nisu zabilježeni efekti te suradnje. Osim toga, Univerzitet je do 2017. godine imao ukupno zaključeno 176 ugovora s privrednim subjektima, te drugim institucijama i organizacijama na bazi kojih se ostvarivala suradnja u područjima kreiranja novih i inoviranja postojećih nastavnih planova i programa, učešća stručnjaka iz prakse u nastavnom procesu, realizacije dijela praktične nastave, stručne prakse i završnih radova

studenta, istraživačko-razvojnog i stručno-operativnog rada. Komisija nije imala uvid u rezultate ove suradnje.

Univerzitet je donio Pravilnik o postupku predlaganja, ocjene, usvajanja novih i izmjena postojećih studijskih programa i nastavnih planova i programa (detaljnije opisan pod kriterijem 2), koji propisuje periodičnu reviziju čl. 17., kojim se predviđa redovna samoevaluacija studijskog programa nakon jednog ciklusa (izlaska generacije).

Na univerzitetu su formirani odbori za osiguranje kvaliteta kako na univerzitetskom nivou tako i na nivou organizacionih jedinica, koji prate odgovarajuće indikatore kao što su zadovoljstvo studenata programom i nastavnim aktivnostima, broj upisanih i ispisanih studenata, generacijska prohodnost, mišljenje alumni organizacija i sl., te se na osnovi toga vrši modernizacija programa. Također, Univerzitet prati benefite međunarodne saradnje kroz broj aktivnih međunarodnih sporazuma, broja mobilnosti nastavnika i studenata i dr. Povremeno se na univerzitetu radu ankete svršenih studenata i pripadnika aluminijske organizacije i ti se rezultati analiziraju.

Univerzitet u Sarajevu je u značajnoj mjeri uspostavio procedure praćenja i periodične revizije studijskih programa. Implementacija procedura je u toku, i rezultati će se moći ozbiljnije analizirati tek u narednom postupku akreditacije. No, potpuna realizacija svih aspekata ovog kriterija zaživjet će tek nakon što zaživi akreditacija studijskih programa u punom obimu. Najbolji primjer za to je bila priprema osam studijskih programa za akreditaciju u ovome ciklusu, te pripreme tri navedena fakulteta za međunarodne akreditacije. U tim slučajevima je postignuta i uključenost svih zainteresiranih strana (osim studenata predstavnika tržišta rada, šire zajednice), redovno su i sistematično revidirani programi (na bazi i eksternih preporuka akreditacijskih panela), a unaprijeđenja su vidljiva. Komisija je ove činjenice uzela u obzir, očekujući značajniji napredak u narednom periodu.

Pohvale

- Primjer dobre prakse uključivanja predstavnika tržišta rada u praćenje i periodičnu reviziju studijskih programa je funkcioniranje savjetodavnog odbora Ekonomskog fakulteta koji uključuje relevantne firme i poslodavce. Praksa se može širiti i na ostale organizacijske članice Univerziteta u Sarajevu.
- Međunarodne akreditacije studijskih programa na Ekonomskom i Elektrotehničkom fakultetu, te započeti postupak na Veterinarskom fakultetu su primjer izvrsnosti praćenja i revizije studijskih programa.

Preporuke

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu nastaviti snažiti veze s predstavnicima tržišta rada, te strukturirati način njihove uključenosti u praćenje i periodičnu reviziju studijskih programa.

Zaključak Komisije o ispunjenosti kriterija

Na osnovi ovdje prezentiranih dokaza i njihove analize, Komisija jednoglasno utvrđuje ispunjenost podkriterija vezanih za ovaj kriterij, kako slijedi:

Visokoškolska ustanova redovito prati i dalje razvija svoje studijske programe uz angažman zainteresiranih strana.	Znatno ispunjen
Visokoškolska ustanova ima definirane i usvojene procedure za redovito praćenje realizacije studijskih programa.	Znatno ispunjen
Visokoškolska ustanova analizira na koji način su procedure prikupljanja informacija i poduzetih aktivnosti utjecale na unaprijeđenje studijskog programa.	Znatno ispunjen

Zaključak Komisije o sveukupnoj ispunjenosti Kriterija 9: znatno ispunjen.

2.10. Kriterij 10: Periodično vanjsko osiguranje kvalitete

Visokoškolske ustanove trebaju periodično prolaziti postupak vanjskog osiguranja kvalitete.

Nalaz i analiza

Univerzitet u Sarajevu je akreditiran u septembru 2014. godine na period od pet godina. Zahtjev za obnavljanje akreditacije podnio je šest mjeseci prije njezinog isteka. Proces samoevaluacije započeo je značajno ranije, 25.4.2018 godine, kada je Senat Univerziteta formirao Tim za provođenje interne evaluacije. Uz zahtjev za obnavljanje institucionalne akreditacije, Univerzitet u Sarajevu je, na preporuku Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvalitete BiH, pripremio i osam studijskih programa za akreditaciju (prema Kriterijima za akreditaciju studijskih programa). No, zahtjev je zbog neusuglašenosti procedura povučen.

Univerzitet je prilično kasno, tek 2017. godine, donio refleksiju na preporuke iz prve akreditacije, usvajajući Akcioni plan za unaprijeđenje sistema kvaliteta. Nisu pronađeni dokazi da je vršen monitoring provedbe toga plana. Pravilnikom o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa Kantona Sarajevo predviđeno je da visokoškolska ustanova tri mjeseca nakon akreditacije donosi Akcioni plan, te da o njegovoj realizaciji sačinjava Godišnje izvještaje o napretku (dakle, svake godine).

Komisija smatra da potpuna ispunjenost ovoga kriterija ne podrazumijeva samo redovno podnošenje zahtjeva za akreditaciju (jednom u pet godina), što je u slučaju Univerziteta u Sarajevu nesporno ispunjeno, već i dosljedno postupanje prema aktima koji definiraju akreditaciju, u smislu provođenja naknadnih procedura. Univerzitet u Sarajevu je nedvojbeno izradio akcioni plan naknadnih aktivnosti, ali ne u roku iz Pravilnika. Budući da je sam akcijski plan izrađen relativno kasno, nije ni vršen njegov monitoring, premda je u Samoevaluacijskom izvještaju dana refleksija na njegovu implementaciju. Komisija je procjenjujući ispunjenost Kriterija 1 konstatala da se na Univerzitetu dogodio zastoj u oblasti strateškog planiranja i osiguranja kvalitete od 2014. do 2017. godine, te je tu činjenicu varolizirala konačno procjenjujući ispunjenost Kriterija 1. Dajući procjenu ispunjenosti ovoga kriterija, komisija je posebno cijenila da taj zastoj ne bi trebao utjecati na procjenu ispunjenosti i ostalih kriterija, te je naročito uzela u obzir intenzitet aktivnosti na osiguranju kvalitete nakon 2017. godine, te samu činjenicu da je Univerzitet u Sarajevu donio Akcioni plan dvije godine prije podnošenja zahtjeva za novu akreditaciju.

Komisija smatra da procedure za eksternu evaluaciju studijskih programa nisu u ovom trenutku dovoljne jasne i precizne, u smislu financiranja eksterne evaluacije, sastava komisije (struktura i broj članova), način realizacije eksterne evaluacije (značenje termina recenzija ili klasterka akreditacija je potrebno dodatno odrediti i pojasniti

obavlja li se i akreditacija studijskih programa po modelu četiri koraka, itd.). Zbog toga se može smatrati da je do nepristupanja Univerziteta u Sarajevu akreditaciji studijskih programa došlo iz eksternih razloga na koje on nije mogao utjecati, tim prije jer je u cijelosti pripremio akreditaciju osam studijskih programa.

Preporuke

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu dosljedno postupiti prema članovima 17. i 18. Pravilnika o akreditaciji visokoškolskih ustanova i Studijskih programa Kantona Sarajevo, te tri mjeseca po prijemu Rješenja o akreditaciji izraditi Akcioni plan za unaprijeđenje kvaliteta, prema preporukama iz ovoga Izvještaja, čiju će provedbu pratiti svake godine, te sačinjavati godišnje izvještaje o napretku.
- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu nastaviti s naporima na akreditaciji studijskih programa. Budući da se na Univerzitetu u Sarajevu realizira ukupno 547 studijskih programa potrebno je izvršiti višegodišnje planiranje, te alocirati adekvatne resurse. Akcioni plan iz prethodne preporuke bi trebao dati odgovor na pitanje u kojem roku će se akreditirati svi studijski programi na Univerzitetu i kojim redoslijedom.
- Preporučuje se Kantonu Sarajevo i Agenciji za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete BiH unaprijediti okvir za akreditaciju studijskih programa, budući da niti Pravilnikom o akreditaciji studijskih programa, niti Odlukom o normama kojima se određuju minimalni standardi u području visokog obrazovanja nije dovoljno jasno precizirana procedura vanjske evaluacije studijskih programa.

Zaključak Komisije o ispunjenosti kriterija

Na osnovi ovdje prezentiranih dokaza i njihove analize, Komisija jednoglasno utvrđuje da je **Kriterij 10 potpuno ispunjen.**

2.11. Prožimajuća pitanja

Kao što je prethodno navedeno, eksterna evaluacija se odvijala po 10 kriterija za (institucionalnu) akreditaciju visokoškolskih ustanova, i Komisija se u postupku eksterne evaluacije držala dodijeljenog joj zadatka. No, budući da su univerziteti generalno složene ustanove na kojima se odvijaju kompleksni procesi koji su povezani i međusobno ovisni, opisati procese i napredak po 10 kriterija, uzimajući ih potpuno nezavisno jedan od drugog, nije jednostavan zadatak. Osim toga, u konkretnom slučaju određeni procesi utječu na više kriterija, neki i na sve, a da sami nisu dijelom niti jednog kriterija. Zbog toga se Komisija odlučila izdvojiti «prožimajuća pitanja» – pitanja koja se prožimaju kroz više ključnih procesa na Univerzitetu. Namjera obrazlaganja ovih pitanja je izdvajanje preporuka, te davanje boljih određenja i pojašnjenja konteksta eksterne evaluacije, procjenâ i preporukâ iz prethodnih poglavlja.

Integracija Univerziteta

Integracija univerzitetâ je pitanje poprilično nepoznato svjetskoj akademskoj zajednici i fenomen je povezan za specifičnu organizaciju univerzitetâ na određenom geografskom prostoru (države bivše Jugoslavije, bivše Čehoslovačke i Austrije) u 20. stoljeću. Suština te specifičnosti ogleda se u tome što je autonomija pripadala fakultetima, a ne univerzitetu, i univerziteti su predstavljali labavu asocijaciju fakultetâ. U ostatku svijeta od Humboldtove reforme (1810. godina) nositelji akademske autonomije su bili univerziteti, i oni se pitanjima integracije i reorganizacije na ovakav način nisu nikada ni bavili. Naravno, takav specifičan vid organizacije bio je duboko ukorijenjen, utemeljen u zakonska akta, a na tim se osnovama desetljećima razvijala akademska tradicija.

Integracija univerzitetâ postala je zakonska obveza u Bosni i Hercegovini stupanjem na snagu Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini u augustu 2007. godine. Prema odredbama toga zakona svi zakoni o visokom obrazovanju su trebali biti usklađeni u roku od šest mjeseci. Dakle, Univerzitet u Sarajevu je trebao započeti integraciju početkom 2008. godine (prije 11 godina). Ovako dugo kašnjenje posljedica je otpora koji je Univerzitet u Sarajevu pružao ovome procesu. Taj je otpor očekivan, budući da je integracija suprotna organizacijskoj tradiciji koji je Univerzitet razvijao od svog osnivanja, pa su u prvi plan stavljena pitanja raspodjele financija, a ne mogućnost ustanove da strateški promišlja o svojoj budućnosti.

Integracija je započela donošenjem novog Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo 2017. godine. Pretpostavke za implementaciju toga zakona stvarane su duže od godinu dana (donošenje novog Statuta Univerziteta i drugih akata koji se tiču upravljanja, raspuštanje upravnih odbora članica Univerziteta, odluka o trezorskom poslovanju, itd.), tako da je puna implementacija nedavno započela. Univerzitet je u

2018. godini prešao na trezorsko poslovanje što je predstavljao dodatan poticaj integraciji. U trenutku provođenja ekstreme evaluacije Univerzitet je okončao finansijsku integraciju, a organizacijska integracija je bila pred završetkom (formalne procedure izmjena u sudskim registrima su bile započele i sudske odluke o preregistraciji su se očekivale).

Premda se Komisija na brojnim sastancima uvjerila da je cjelokupni proces od strane menadžmenta Univerziteta vođen otvoreno uz punu komunikaciju sa svim unutrašnjim univerzitetskim strukturama (Senat, Upravni odbor, članice, administrativno osoblje, itd.), potpuna tranzicija na integriranu strukturu još uvijek nije prihvaćena od strane svih, a vizija integracije nije jasna. Posebno su na sastancima fakulteti medicinske grupacije iznijeli različita promišljanja o integraciji Univerziteta, ističući specifičnosti ove grupacije. Komisija ističe da se u nedostatku jasne vizije, potpuno iskomunicirane i usuglašene sa svima, mogu javljati ideje koje bi usporile integraciju i sve procese na Univerzitetu i oslabile njegov akademski potencijal.

Postupak integracije je u toku, i zapravo je tek njegov manji dio, koji se odnosi na pravni status i financije, okončan. Procedure za upravljanje integriranom strukturom su u postupku izrade. Primjer dobre prakse je integracija sistema kvalitete, gdje su uspostavljene nove procedure i njihova primjena je u naprednoj fazi. Ostale operativne procedure koje se tiču poslovanja, zapošljavanja, radno-pravnih odnosa, javnih nabavki, preuzimanja obveza, zaključivanja ugovora, finansijskog izvještavanja, itd. se izrađuju. Značajni izazovi poput akademske integracije (integracije nastave, poticanja multidisciplinarnosti, matičnosti i slično), te integracije naučno-istraživačkog rada predstavljaju novi izazov za Univerzitet u Sarajevu.

Dosadašnja iskustva s integracijom su pokazala da je integracija bila inicirana izvana (Zakonom, a ne na inicijativu samoga Univerziteta). Promjenama se upravljalo djelomično od strane Univerziteta, djelomično izvana (donošenjem propisa, podzakonskih akata i oslanjanjem na procedure osnivača). Zbog otpora dijela unutrašnje strukture, menadžment Univerziteta je pažljivo komunicirao integraciju, te se ustezao izraditi i iskomunicirati srednjoročni ili dugoročni plan upravljanja promjenama, te na unutrašnjem nivou usuglasiti viziju integrisane strukture. Ipak, ovakva taktika je dovela do rezultata – Univerzitet u Sarajevu je prešao ključnu točku u procesu integracije.

Pohvale

- Komisija želi odati priznanje menadžmentu Univerziteta na odlučnosti da se upusti u proces integracije Univerziteta (nekoliko prethodnih menadžmenata Univerziteta su odbijali suočiti se s ovim izazovom), te na postizanju ključnog

rezultata inicijalne faze – okončanju pravne i finansijske integracije. Posebno se kao primjer dobre prakse izdvaja integracija sistema upravljanja kvalitetom.

Preporuka

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu u postupku širokih konsultacija sa zainteresiranim stranama (primarno internim) donijeti strateški dokument koji će utvrditi viziju integracije i jasan plan daljnjih koraka. To se može učiniti kroz samostalan dokument, ili kroz reviziju postojeće okvirne strategije.

Odnosi s osnivačem i autonomija Univerziteta

Odnosi Univerziteta u Sarajevu s osnivačem, te uređenje autonomije Univerziteta u Sarajevu nisu bitno različiti od odnosa i uređenja autonomije drugih univerziteta u Bosni i Hercegovini. Sama zakonska legislativa koja ima izvorište u Okvirnom zakonu o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini do u detalje opisuje mikromenadžment visokoškolske ustanove, izbore akademskog osoblja, uvjete i procedure za izbore i imenovanja upravljačkih i rukovodnih struktura, itd. Sistemi financiranja su povezani za inpute. Samo poimanje autonomije različito se interpretira, i vrlo rijetko na cjelovit način.

Komisija želi skrenuti pažnju da prema Europskoj asocijaciji univerziteta (ključnom zastupniku visokoškolskih ustanova u okviru bolonjskog procesa, faktički Europskoj rektorskoj konferenciji, koja okuplja više od 800 europskih univerziteta) univerzitetska autonomija podrazumijeva sljedeća četiri stuba¹:

- **Organizacijska autonomija**, koja podrazumijeva: postupak odabira rektora, kriterije odabira rektora, razrješenje rektora, mandat rektora, uključivanje i odabir vanjskih članova u upravljačkim tijelima, sposobnost odlučivanja o akademskim strukturama, sposobnost stvaranja pravnih osoba;
- **Financijska autonomija**, koja podrazumijeva: dužinu i vrstu javnog financiranja, sposobnost zadržavanja viška prihoda nad rashodima, sposobnost posuđivanja novca, sposobnost vlasništva nad vlastitim zgradama, sposobnost naplate školarine ili naknade za domaće studente, sposobnost naplate školarine za strane studente;
- **Autonomija osoblja**, koja podrazumijeva: sposobnost odlučivanja o procedurama zapošljavanja (viši akademski/viši administrativni djelatnici), sposobnost odlučivanja o plaćama (viši akademski/viši administrativni djelatnici), sposobnost odlučivanja o otpuštanju (viši akademski/viši administrativni

¹ Detaljan opis i analiza dostupni na:

<https://eua.eu/downloads/publications/university%20autonomy%20in%20europe%20iii%20the%20score%20card%202017.pdf>

djelatnici), sposobnost odlučivanja o napredovanju (viši akademski/viši administrativni djelatnici);

- **Akadska autonomija**, koja podrazumijeva sposobnost odlučivanja o ukupnom broju studenata, sposobnost odabira studenata, sposobnost uvođenja programa, sposobnost prekida programa, sposobnost izbora jezika nastave, sposobnost odabira mehanizama za osiguranje kvalitete i pružatelja usluga, sposobnost dizajniranja sadržaja studijskih programa.

Iz ovako opsežne definicije autonomije univerziteta proizlaze brojni izazovi, ne samo za univerzitete u Bosni i Hercegovini, već i za razvijene sisteme visokog obrazovanja u Europi. No, Komisija smatra da Univerzitet u Sarajevu, budući da predstavlja najveći akademski potencijal i da ima najdužu tradiciju u Bosni i Hercegovini, može biti predvodnik u otvaranju pitanja iz domena univerzitetske autonomije. To je ključni razlog skretanja pažnje na ova pitanja u ovome Izvještaju.

Osim toga, iako Univerzitet u Sarajevu trenutno ima dobre odnose s osnivačem, ti odnosi kroz duži vremenski period variraju i u značajnoj mjeri ovise od interpersonalnih relacija. Primjetna je i tendencija osnivača da se na različite načine upliće u odnose na Univerzitetu, te u neuobičajenom opsegu ostvaruje nadzor nad radom Univerziteta (npr. čestim zakonskim izmjenama, nefleksibilnim zakonskim odredbama koji u detalje opisuju procedure, donošenjem podzakonskih akata – zaista je neuobičajeno da se dokumentom Standardi i normativi za djelatnost visokog obrazovanja propisuje način obračuna plaća, inspekcijskim i drugim postupcima, i sl.). Naravno, nije intencija Komisije osporavati prava i obveze institucija i organa Kantona Sarajevo da donose zakone, provode inspekcijske, upravne, financijske i druge nadzore, da reagiraju po zaprimljenim predstavkama itd., no cijenimo da uvijek kada to čine trebaju na umu imati načelo univerzitetske autonomije. Sama činjenica da Kanton donosi zakon ne daje mu za pravo da tim zakonom regulira apsolutno sve odnose, jer osim što je sama po sebi dugoročno kontraproduktivna, prenormiranost uvijek ograničava autonomiju univerziteta.

Nedvojbeno je da do graničnih situacija za autonomiju univerziteta najčešće dolazi kada univerzitet ispolji unutrašnju slabost, te se institucije izvan Univerziteta umiješaju onda kada Univerzitet sam ne može iznaći unutrašnje snage za rješavanje problema. Toga bi i sam Univerzitet trebao biti svjestan, jer je najbolji put za pronalazak ravnoteže u pitanjima autonomije univerziteta iskazati odgovornost, koji je osnovni preduvjet autonomije.

Preporuke

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu i organima Kantona Sarajevo kroz dijalog pronaći prikladnu mjeru institucionalizacije međusobnih odnosa, vodeći računa o svim aspektima univerzitetske autonomije i odgovornosti koju Univerzitet treba demonstrirati.
- Preporučuje se institucijama Kantona Sarajevo da u postupanjima povezanim s Univerzitetom u Sarajevu i drugim visokoškolskim ustanovama uzimaju u obzir sve aspekte univerzitetske autonomije.

4. Pohvale Komisije i preporuke za unapređenje kvalitete

Pohvale

- Komisija želi istaknuti vidljiv napredak koji je ostvarila trenutna menadžment struktura Univerziteta u Sarajevu u oblasti strateškog planiranja i osiguranja kvalitete, budući da je po ovim pitanjima do 2016. godine na Univerzitetu postojao potpuni zastoj, te ohrabriti Univerzitet u Sarajevu da nastavi započete procese.
- Univerzitet u Sarajevu je izradio Strategiju razvoja u procesu ozbiljnih i sveobuhvatnih javnih konsultacija, koja predstavlja ključni dokument daljeg razvoja fokusiran na izvrsnosti.
- Integrirani sistem upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Sarajevu je primjer dobre prakse. Komisija želi potaknuti Univerzitet na punu implementaciju uspostavljenog sistema.
- Zastupljenost studenata u organima Univerziteta u Sarajevu, te u radnim tijelima prilikom izrade politika, koncepata i programa, kao i direktno financiranje aktivnosti studentskih organizacija iz budžeta Univerziteta predstavljaju primjer dobre prakse.
- Sistem priznavanja perioda studiranja provedenog van matične ustanove je dobro razvijen i dobro funkcionira u praksi.
- Razvijeni su dokumenti koji omogućavaju međunarodnu razmjenu, razvijene su žalbene procedure i mehanizmi.
- Primjer dobre prakse je realizacija TRAIN programa koji omogućava davanje pedagoških kompetencijama mladim članovima akademskog osoblja. Ovo je jedinstven program u Bosni i Hercegovini, te bi ga trebalo snažnije podržati i diseminirati.
- Univerzitet u Sarajevu je nagrađen poveljom *HR Excellence in Research* koju Evropska komisija dodjeljuje institucijama koje pokazuju napredak u usklađivanju svojih politika ljudskih potencijala.
- Univerzitet u Sarajevu je izradio Registar studijskih programa koji sadržava cjelokupni sadržaj svakog od programa (informacijski paket – katalog predmeta) koji se na Univerzitetu izvodi. Registar je dostupan i na engleskom jeziku, dok su paketi uglavnom na jednom od službenih jezika u BiH. Ovako cjeloviti i javni dostupan registar predstavlja primjer dobre prakse.
- Primjer dobre prakse uključivanja predstavnika tržišta rada u praćenje i periodičnu reviziju studijskih programa je funkcioniranje Savjetodavnog odbora

Ekonomskog fakulteta koji uključuje relevantne firme i poslodavce. Praksa se može širiti i na ostale organizacijske članice Univerziteta u Sarajevu.

- Međunarodne akreditacije studijskih programa na Ekonomskom i Elektrotehničkom fakultetu, te započeti postupak na Veterinarskom fakultetu su primjer izvrsnosti praćenja i revizije studijskih programa.
- Komisija želi odati priznanje menadžmentu Univerziteta na odlučnosti da se upusti u proces integracije Univerziteta (nekoliko prethodnih menadžmenata Univerziteta su odbijali suočiti se s ovim izazovom), te na postizanju ključnog rezultata inicijalne faze – okončanju pravne i financijske integracije. Posebno se kao primjer dobre prakse izdvaja integracija sistema upravljanja kvalitetom.

Preporuke

Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu:

- **Za Kriterij 1 Politika osiguranja kvalitete:**
 - Standardizirati strateški okvir i formu strateških dokumenata, te odrediti koje se oblasti i pitanja planiraju okvirnim dokumentom (generalnom strategijom) Univerziteta, koje posebnim strategijama, koje akcionim planovima. Pri tome je ciljeve potrebno uskladiti, izbjegavajući preklapanja i gomilanje ciljeva.
 - Usvojiti implementacijske mehanizme za donesene dokumente, te implementirati usvojene strateške dokumente, na organiziran i strukturiran način, posebno ranije usvojene dokumente (npr. 2017. godine).
 - Redovno, u pravilu jednom godišnje, provoditi monitoring usvojene Strategije razvoja Univerziteta. Ukoliko rezultati monitoringa pokažu potrebnim, revidirati Strategiju Univerziteta fokusirajući se na manji broj strateških ciljeva, te uzeti u obzir značajna pitanja kao što su integracija ili strateško opredjeljenje prema smanjenom broju studenata prvog ciklusa. Također se preporučuje izrađivati jasnije akcijske planove, u kojima su preciznije definirani nositelji pojedinih aktivnosti, indikatori progresa (značajnije ih kvantificirati), referentne vrijednosti, vremenski rokovi i potrebni resursi.
 - Nastaviti s implementacijom razvijenih pravilnika i procedura za upravljanje kvalitetom u potpunosti.
 - U cijelosti i dosljednije implementirati rezultate studentskih anketa, te razmotriti mogućnost uvođenja anketa za nastavnike.

- Procese upravljanja kvalitetom koji su dobro definirani u nastavi prenijeti i na ostale oblasti.
- **Za Kriterij 2 Izrada i odobravanje programa:**
 - Zauzeti strateški pristup prema broju studijskih programa koji Univerzitet realizira (moguće njihovoj sintezi i povezivanju), internacionalizaciji kurikulumâ i daljem jačanju internacionalizacije (posebno razmotriti mogućnost povećanja broja programa koji se izvode na engleskom jeziku, te razvoju zajedničkih programa s drugim univerzitetima u zemlji i inostranstvu).
 - Značajnije uključiti, na organiziran i strukturiran način, relevantne predstavnike tržišta rada u kreiranje studijskih programa, posebno u definiranje ishoda učenja, te standardizirati postizanje vertikalne i horizontalne integracije ishoda učenja za svaki kurikulum (npr. kroz logičku matricu ishoda učenja ili slično).
 - Uskladiti način ispitivanja studenata s ishodima učenja.
 - Iznâci mogućnosti za povećanje stjecanja znanja i vještina studenata van ustanove kroz širi obim ponuđene prakse (kroz suradnju s firmama, organizacijama, ustanovama itd.).
- **Za Kriterij 3 Učenje, podučavanje i vrednovanje usmjereni na studenta:**
 - Dodatno poticati nastavno osoblje da pri izvođenju nastave i organizaciji procesa učenja vodi računa o raznolikosti studenata i njihovih potreba, kroz kontinuirano održavanje radionica na onim članicama gdje za to postoji potreba, te educirati nastavno osoblje i osigurati potrebna finansijska sredstva za tu namjenu.
 - Pokretati različite aktivnosti na razvijanju svijesti studenata o njihovim pravima i svim mogućnostima koje nudi Univerzitet, te posebno o još aktivnijem učešću u procesima odlučivanja
 - Razvijati programe i pojedinačne kursove na engleskom jeziku, te nastaviti promoviranje mobilnosti.
 - U budućim aktivnostima modernizacije kurikuluma, izmjenama postojećih i donošenjem novih studijskih programa, uzeti u obzir usklađivanje programa s programima u inostranstvu. To je posebno potrebno raditi na nivou kompetencija i ishoda učenja za pojedine predmete.
- **Za Kriterij 5 Nastavno osoblje:**
 - Normirati obavezu redovnog kontinuiranog profesionalnog usavršavanja za sve članove nastavnog osoblja.

- Nastaviti dobru praksu zapošljavanja najboljih studenata, te na taj način omogućiti podmlađivanje i normalan razvoj vlastitog akademskog i istraživačkog potencijala.
- Razmotriti mogućnosti za postupno podizanje kriterija za izbor u naučno-nastavna i umjetničko-nastavna zvanja.
- Snažno stimulirati naučno-istraživački rad nastavnika, koja će biti primjer i ostalim univerzitetima u zemlji, te u tom smislu sistem nagrađivanja istraživača iz reda nastavnika i studenata snažnije podržati i uniformirati.
- **Za Kriterij 6 Resursi za učenje i potpora studentima:**
 - Prioritetno realizirati plan izgradnje centralne biblioteke i završetak informacijskog sistema e-UNSA.
 - Uvrstiti integraciju postojeće administracije na Univerzitetu u najviše prioritete svoga djelovanja, te tim aktivnostima pristupiti planski i hitno.
 - Nastaviti s ulaganjima u istraživačku opremu. Također bi osnivanje Centra za NIR, što je definirano Strategija razvoja naučno-istraživačkog rada, trebalo staviti u viši rang prioriteta, jednako kao i dalji razvoj instituta kao motora i promotora naučnoistraživačkog rada. Nedostatak vlastitih investicijskih sredstava pokušati nadomjestiti nacionalnim i međunarodnim projektima.
- **Za Kriterij 7 Upravljanje informacijama:**
 - Nastaviti kontinuirano ulaganje u hardverske platforme i komunikacijsku infrastrukturu, kako bi se povećala brzina i propusnost računarske mreže, te nastaviti s razvojem novog informacionog sistema e-UNSA, pomoću kojeg se omogućava praćenje i analiza svih indikatora uspješnosti studiranja po predmetima i studijskim grupama, dužini trajanja studija, procentima odustajanja od studija i drugim indikatorima.
- **Za Kriterij 8 Informiranje javnosti:**
 - Razmotriti mogućnosti snažnije promocije web orijentiranog učenja i učenja na daljinu, povećati obim nastavnih sadržaja na web-stranici, te unaprijediti sadržaje koji se odnose na segment istraživačkog rada.
 - Izraditi jedinstven strateški dokument za komunikaciju s javnostima.
- **Za Kriterij 9 Kontinuirano praćenje i periodična revizija programa:**
 - Nastaviti snažiti veze s predstavnicima tržišta rada, te strukturirati način njihove uključenosti u praćenje i periodičnu reviziju studijskih programa.
- **Za Kriterij 10 Periodično vanjsko osiguranje kvalitete:**
 - Dosljedno postupiti prema članovima 17. i 18. Pravilnika o akreditaciji visokoškolskih ustanova i Studijskih programa Kantona Sarajevo, te tri mjeseca po prijemu Rješenja o akreditaciji izraditi Akcioni plan za

unaprijeđenje kvaliteta, prema preporukama iz ovoga Izveštaja, čiju provedbu pratiti svake godine, te sačinjavati godišnje izvještaje o napretku.

- Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu nastaviti s naporima na akreditaciji studijskih programa. Budući da se na Univerzitetu u Sarajevu realizira ukupno 547 studijskih programa potrebno je izvršiti višegodišnje planiranje, te alocirati adekvatne resurse. Akcioni plan iz prethodne preporuke bi trebao dati odgovor na pitanje u kojem roku će se akreditirati svi studijski programi na Univerzitetu i kojim redoslijedom.
- **Za integraciju Univerziteta:**
 - U postupku širokih konsultacija sa zainteresiranim stranama (primarno internim) donijeti strateški dokument koji će utvrditi viziju integracije i jasan plan daljnjih koraka. To se može učiniti kroz samostalan dokument, ili kroz reviziju postojeće okvirne strategije.

Preporučuje se Studentskom parlamentu i studentskim organizacijama Univerziteta u Sarajevu:

- Razmotriti unaprijeđenje modela izbora studenata u organe i tijela Univerziteta i dosljednije primjene načela demokratske reprezentacije.

Preporučuje se Ministarstvu za obrazovanje, nauku, kulturu i mlade Kantona Sarajevo i Agenciji za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete Bosne i Hercegovine:

- Unaprijediti okvir za akreditaciju studijskih programa, budući da niti Pravilnikom o akreditaciji studijskih programa, niti Odlukom o normama kojima se određuju minimalni standardi u području visokog obrazovanja nije dovoljno jasno precizirana procedura vanjske evaluacije studijskih programa.

Preporučuje se Univerzitetu u Sarajevu, te organima i institucijama Kantona Sarajevo:

- Kroz dijalog pronaći prikladnu mjeru institucionalizacije međusobnih odnosa, vodeći računa o svim aspektima univerzitetske autonomije i odgovornosti koju Univerzitet treba demonstrirati.

Preporučuje se organima i institucijama Kantona Sarajevo:

- U postupanjima povezanim s Univerzitetom u Sarajevu i drugim visokoškolskim ustanovama uzimati u obzir sve aspekte univerzitetske autonomije.

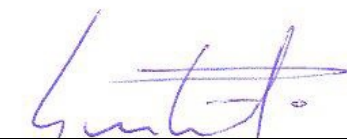
5. Mišljenje o ishodu akreditacije

Komisija zaključuje da su Kriteriji za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini na Univerzitetu u Sarajevu ispunjeni kako slijedi:

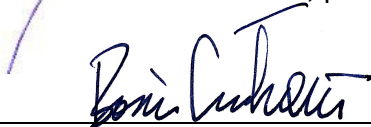
- Kriterij 1 Politika osiguranja kvalitete **znatno ispunjen**;
- Kriterij 2 Izrada i odobravanje programa **znatno ispunjen**;
- Kriterij 3 Učenje, podučavanje i vrednovanje usmjereni na studenta **potpuno ispunjen**;
- Kriterij 4 Upis i napredovanje studenata, priznavanje i certificiranje **potpuno ispunjen**;
- Kriterij 5 Nastavno osoblje **potpuno ispunjen**;
- Kriterij 6 Resursi za učenje i potpora studentima **potpuno ispunjen**;
- Kriterij 7 Upravljanje informacijama **potpuno ispunjen**;
- Kriterij 8 Informiranje javnosti **potpuno ispunjen**;
- Kriterij 9 Kontinuirano praćenje i periodična revizija programa **znatno ispunjen**;
- Kriterij 10 Periodično vanjsko osiguranje kvalitete **potpuno ispunjen**.

Na osnovi toga, **Komisija utvrđuje mišljenje da je djelovanje Univerziteta u Sarajevu u cjelini usklađeno s Kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini, te preporučuje Agenciji za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete Bosne i Hercegovine izdavanje Preporuke za akreditaciju Univerziteta u Sarajevu na period od pet godina, te Ministarstvu za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo izdavanje Rješenja o akreditaciji u skladu s tom preporukom.**

Komisija domaćih i međunarodnih stručnjaka koji daju ocjenu i obavljaju reviziju kvaliteta i daju preporuke o akreditaciji:



Prof. dr. sc. Sead Pašić, predstavnik akademske zajednice, predsjednik Komisije



Boris Čurković, predstavnik privrede i prakse, sekretar Komisije



Prof. dr. sc. Dejan Bokonjić, predstavnik akademske zajednice, član Komisije



Prof. dr. sc. Dražan Kozak, međunarodni stručnjak, član Komisije



Amer Mujić, predstavnik studenata, član Komisije

Prilog: Program posjete

Prvi dan – srijeda, 12.6.2019. godine

- 15.00 – 16.00 Sastanak s kontakt osobama Ministarstva za nauku, obrazovanje i mlade Kantona Sarajevo i Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete
- 17.00 – 20.00 Interni sastanak Komisije – analiza izvještaja i priprema za posjetu

Drugi dan – četvrtak, 13.6.2019. godine

- 9.30 – 10.30 Sastanak s menadžmentom Univerziteta (prisutna i ministrica obrazovanja Kantona Sarajevo)
- 10.30 – 10.40 Sastanak Komisije nasamo
- 10.40 – 11.40 Sastanak sa samoevaluacijskim timom, Odborom za kvalitetu i Službom za kvalitetu
- 11.40 – 11.50 Sastanak Komisije nasamo
- 11.50 – 12.20 Sastanak s predstavnikom osnivača i članovima Upravnog odbora Univerziteta
- 12.20 – 12.30 Sastanak Komisije nasamo
- 12.30 – 13.00 Sastanak s predstavnicima Studentskog parlamenta Univerziteta
- 14.30 – 17.30 Rad u dvije grupe – na fakultetima, po grupacijama:**
- Grupa 1 – grupacija medicinskih nauka – sastanak na Stomatološkom fakultetu**
- 13.30 – 14.00 sastanak sa svim dekanima grupacije
- 14.00 – 14.05 Sastanak komisije nasamo
- 14.05 – 14.30 sastanak s nastavnicima i saradnicima
- 14.30 – 14.55 Obilazak prostorija fakulteta, posjeta klinikama, biblioteci, studentskoj službi
- 14.50 – 15.20 Sastanak sa studentima
- 15.20 – 15.30 Sastanak komisije nasamo
- 15.30 – 16.00 Sastanak s predstavnicima alumnija i tržišta rada
- 16.00 – 17.30 Posjeta Veterinarskom institutu
- Grupa 2 – grupacija umjetnosti – sastanak na Muzičkoj akademiji**
- 14.30 – 15.00 Sastanak sa svim dekanima grupacije
- 15.00 – 15.05 Sastanak komisije nasamo
- 15.05 – 15.30 Sastanak s nastavnicima i saradnicima
- 15.30 – 15.55 Obilazak prostorija fakulteta
- 15.50 – 16.20 Sastanak sa studentima

- 16.20 – 16.30 Sastanak komisije nasamo
- 16.30 – 17.00 Sastanak s predstavnicima alumnija i tržišta rada
- 17.30 – 18.15 Sastanak s predstavnicima instituta
- 18.15 – 20.00 Sastanak komisije nasamo

Treći dan – petak, 14.6.2019. godine

- 8.00 – 8.45 Sastanak s predstavnicima nenastavnog (administrativnog) osoblja
- 9.30 – 12.00 **Grupa 1 – grupacija prirodnih i biotehničkih i tehničkih nauka** sastanak na Elektrotehničkom fakultetu
 - 9.30 – 10.15 Sastanak sa svim dekanima grupacije
 - 10.15 – 10.45 Sastanak s nastavnicima i saradnicima
 - 10.45 – 11.00 Obilazak prostorija fakulteta, posjeta laboratorijama, biblioteci, studentskoj službi
 - 11.00 – 11.30 Sastanak sa studentima
 - 11.30 – 12.00 Sastanak s predstavnicima alumnija i tržišta rada
- Grupa 2 – grupacija društvenih i humanističkih nauka** sastanak na Ekonomskom fakultetu
 - 9.30 – 10.15 Sastanak sa svim dekanima grupacije
 - 10.15 – 10.45 Sastanak s nastavnicima i saradnicima
 - 10.45 – 11.00 Obilazak prostorija fakulteta, posjeta centrima, biblioteci, studentskoj službi
 - 11.00 – 11.30 Sastanak sa studentima
 - 11.30 – 12.00 Sastanak s predstavnicima alumnija i tržišta rada
- 12.30 – 14.30 Sastanak komisije nasamo
- 14.30 – 15.00 Sastanak s predstavnicima za kvalitetu
- 15.00 – 18.00 Sastanak komisije nasamo
- 18.00 – 18.15 Sastanak s menadžmentom Univerziteta i ostalim zainteresiranim – usmena preliminarna prezentacija nalaza akreditacije