

**Strategija razvoja Agencije za razvoj visokog
obrazovanja i osiguranje kvaliteta 2014-2018**

SADRŽAJ:

SKRAĆENICE.....	4
METODOLOGIJA	6
1.1. Zakonski okvir	7
1.2. Strateški okvir	8
1.3. Međunarodni sporazumi i deklaracije	10
1.4. Organizaciona struktura Agencije.....	11
U cilju organizovanja rada, Agencija je donijela sljedeće dokumente:.....	12
2. VIZIJA, MISIJA, NADLEŽNOST I VRIJEDNOSTI.....	13
2.1. Vizija 13	
2.2. Misija 13	
2.3. Institucionalna nadležnost Agencije	13
2.4. Vrijednosti	14
3. ANALIZA OKRUŽENJA	15
3.1. Obrazovanje u BiH – kratki pregled stanja.....	15
3.2. Institucionalno okruženje agencije	15
4. PREGLED REZULTATA OD OSNIVANJA AGENCIJE DO UTVRĐIVANJA STRATEGIJE	17
4.1. Razvoj visokog obrazovanja.....	18
4.2. Osiguranje kvaliteta	20
4.3. Međunarodna saradnja.....	22
4.4. Projekti u koje je Agencija bila uključena	23
5. STRATEŠKI CILJEVI I PROGRAMI	26
5.1. Strateški ciljevi	26
5.1.1. Strateški cilj 1: Visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini, kvalifikacije, znanja, vještine i kompetencije u skladu sa potrebama društva i tržišta rada.....	26
5.1.2. Strateški cilj 2: Razvijen i unaprijeđen sistem osiguranja kvaliteta i kulture kvaliteta u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini.....	27
5.1.3. Strateški cilj 3: Ostvarena prepoznatljivost Agencije na unutrašnjem i međunarodnom nivou 27	
5.2 Programi.....	28
RESURSI I KAPACITETI POTREBNI ZA POSTIZANJE CILJEVA.....	29

PROCESI PLANIRANJA I MONITORINGA OSTVARIVANJA REZULTATA	29
Planiranje i revizija Strategije razvoja.....	29
Monitoring i evaluacija.....	30
ANEKSI.....	32
Aneks 1: Petogodišnji akcioni plan 2014-2018.....	32
Aneks 2: Okvir za praćenje	32

SKRAĆENICE

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

UVODNA RIJEČ DIREKTORA AGENCIJE

Pred vama je Strategija razvoja Agencije za period 2014 – 2018, koja predstavlja dugoročni planski dokument kojim je utvrđena vizija, misija, ciljevi i zadaci Agencije u razvoju visokog obrazovanja i osiguranju kvaliteta u Bosni i Hercegovini.

Navedeni dokument daje strateška opredjeljenja i smjernice razvoja Agencije, polazeći od trenutnog stanja u ovoj oblasti, razvojnih potreba i reformskih procesa u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini. Utvrđeni ciljevi Agencije za naredni petogodišnji period proizlaze iz naše misije, vizije i nadležnosti. Oni, takođe, uzimaju u obzir zakonski i strateški okvir, kompatibilni su sa komplementarnim reformskim politikama u sektoru obrazovanja i usklađeni su sa relevantnim evropskim standardima.

Potpisivanjem Bolonjske deklaracije (2003) i ratifikovanjem Lisabonske konvencije (2003) te pristupanjem cjelovitom procesu promjena u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA), Bosna i Hercegovina se obavezala na prilagođavanje visokog obrazovanja jedinstvenoj evropskoj politici u ovoj oblasti, uspostavljenoj Bolonjskim procesom. Reforme visokog obrazovanja i izgradnja novih institucionalnih kapaciteta u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini omogućene su donošenjem Okvirnog zakona o visokom obrazovanju (2007) kojim je osnovana i Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta.

Agencija je od samog početka svog rada, u okviru svojih nadležnosti aktivno učestvovala u provođenju reformi u visokom obrazovanju, ispunjavajući svoje zakonske nadležnosti u razvoju i osiguranju kvaliteta visokog obrazovanja. Kroz prethodne godine Agencija je institucionalno jačala i sazrijevala, koristeći i učeći na relevantnim primjerima evropskih praksi. Naša je intencija da u budućem radu, komuniciranjem i zagovaranjem reformskih procesa, Agencija postane važan činitelj reformi visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Stoga je ovaj strateški dokument odraz tih nastojanja uz uvažavanje internih kapaciteta Agencije i okruženja u kojem djelujemo.

Strategija razvoja Agencije je rezultat promišljanja i sinergije zaposlenih u Agenciji, državnih službenika i rukovodstva. Ovaj dokument razmatrao je i usvojio Upravni odbor na svojoj 27. sjednici, održanoj 12. maja 2014. godine. U postupku donošenja Strategije Agencije vodilo se računa o učešću javnosti, pa je dokument bio predmet javnih konsultacija tokom kojih su zainteresovane strane, prije svega nadležna ministarstva obrazovanja, visokoškolske ustanove i drugi imali priliku da svojim mišljenjem, komentarima i sugestijama utiču i kreiraju ovaj strateški dokument Agencije.

Kako nije riječ o statičnom već o dinamičnom procesu, a posebno imajući u vidu izazove okruženja, dužna pažnja u narednom periodu biće posvećena realizaciji, ali i prilagođavanju strateškog plana u slučaju značajnijih izmjena propisa ili promjena u okruženju.

I na kraju, uz zahvalnost svim članovima Radne grupe koji su radili na izradi ove Strategije, posebnu zahvalnost upućujem Programu jačanja javnih institucija BiH koji u ime Vlade Njemačke implementira GIZ, njemačka organizacija za međunarodnu saradnju, uz čiju podršku je nastao ovaj ključni dokument Agencije.

S poštovanjem,

Dr. Husein Nanić, direktor Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta

METODOLOGIJA

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

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

Proces strateškog planiranja je započeo izradom koncepta Strategije, koji je podrazumijevao utvrđivanje poglavlja, nakon čega je Strategija izrađena tokom četiri dvodnevne radionice, te brojnih sastanaka Radnog tima koji su poslije svake radionice nadopunjavali i razrađivali strateški plan.

Ovaj proces je, uz visok stepen usuglašavanja ciljeva, programa, aktivnosti i prioriteta, istodobno predstavljao i proces učenja o strateškom planiranju. Uspostavljeni model praćenja i procjene će izgraditi sistem strateškog planiranja Agencije, na način da će Agencija redovno analizirati izvršenje aktivnosti i programa, te dostignutost strateških ciljeva. Završetkom aktivnosti i programa identifikovat će se nove aktivnosti i novi programi, proširujući opseg planiranja.

1. ZAKONSKI, STRATEŠKI I ORGANIZACIONI OKVIR

1.1. Zakonski okvir

Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta osnovana je Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini¹ kao samostalna upravna organizacija sa sjedištem u Banjoj Luci.²

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

Ti principi i standardi zasnovani su na:

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

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

- Unapređenju mobilnosti studenata, profesora, znanstvenika i administrativnih uposlenika;
- Prihvatanju sistema utemeljenog na preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini studija;
- Uvođenju dodatka diplomi (Diploma Supplement) kako bi se unaprijedilo zapošljavanje evropskih građana i međunarodna konkurentnost evropskog sistema visokog obrazovanja;
- Uvođenju ECTS bodovnog sistema;
- Unapređenje cjeloživotnog učenja i obrazovanja;
- Stvaranju mogućnosti za fleksibilnije načine učenja, što uključuje i postupke za priznavanje prethodnog učenja (stečenog znanja, ili prethodno naučenog);
- Razvoju nacionalnih kvalifikacijskih okvira kompatibilnih s usvojenim kvalifikacijskim okvirom za evropsko područje visokog obrazovanja;

¹„Službeni glasnik BiH“ broj 59/07 i 59/09.

² Odluka Vijeća ministara BiH o početku rada i određivanju sjedišta Agencije, objavljena u „Službenom glasniku BiH“, broj 10/08.

- Uspostavljanju čvršćih veza između Evropskog prostora visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog prostora;
- Unapređenju zapošljivosti;
- Jačanju socijalne dimenzije;
- Unapređenju evropske saradnje u osiguravanju kvaliteta u cilju razvijanja usporedivih kriterija i metodologija;
- Unapređenju evropske dimenzije u visokom obrazovanju u smislu razvoja nastavnih programa i međuinstitucionalne saradnje.

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

Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH je članovima 47. do 52. propisao nadležnosti i osnove rada Agencije. Međutim, rad Agencije bitno određuju i zakonski i podzakonski akti na razini BiH kojima se uređuju organizacija, nadležnosti i rad institucija Bosne i Hercegovine. Budući da visoko obrazovanje u izvornoj ustavnoj nadležnosti u BiH pripada entitetima, kantonima i Brčko Distriktu BiH, pravni okvir za rad Agencije čine i zakoni o visokom obrazovanju Republike Srpske, kantona i Brčko Distrikta, te pripadajući podzakonski propisi koje donose nadležna ministarstva obrazovanja (nadležne obrazovne vlasti).

1.2. Strateški okvir

Ključni strateški dokumenti koji definišu aktuelni reformski procesi u oblasti visokog obrazovanja su **Strateški pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini s planom provedbe za razdoblje 2008–2015. godina**³ definišu se glavni pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini u periodu do 2015. godine, oslanjajući se na postignuto u obrazovnoj reformi utemeljenoj Srednjeročnom razvojnom strategijom Bosne i Hercegovine⁴, te usvojenim dokumentima strateškog razvoja pojedinih područja obrazovanja. Dokument se temelji i na globalnom pristupu obrazovanju definisanom u Milenijskoj deklaraciji UN-a i ciljevima Evropske unije u pogledu poboljšanja kvaliteta i efikasnosti obrazovanja i obuke, njihove dostupnosti i prohodnosti unutar zajedničkog evropskog prostora. U dokumentu se, pored drugih ključnih institucija u oblasti obrazovanja, navodi i potreba osnivanja Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta, navodeći nadležnosti Agencije koje su i određene Okvirnim zakonom. Naglašeno je da će se reforma visokog obrazovanja provoditi u skladu sa međunarodnim dokumentima koje je prihvatila i potpisala Bosna i Hercegovina, a koji podrazumijevaju:

- Organizovanje tri ciklusa studija,
- Modulovanje nastavnih planova i programa,
- Cjelovitu implementaciju Evropskog sistema prenosa bodova (ECTS),
- Omogućavanje mobilnosti studenata i nastavnog osoblja,
- Uspostavljanje integrisanog univerziteta,

³Dokument je usvojilo Vijeće ministara BiH, a objavljen je u „Službenom glasniku BiH“ broj 63/08.

⁴Srednjeročna razvojna strategija BiH, 2004-2007, Revidirani tekst, Vijeća ministara Bosne i Hercegovine,

- Uvođenje dodatka diplomi,
- Razvijanje istraživačkih aktivnosti na univerzitetima,
- Bolju saradnju sa privrednim sektorom i drugo.

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

Dokumenti koji čine sastavni dio Odluke Vijeća ministara BiH o usvajanju dokumenata potrebnih za implementaciju bolonjskog procesa u BiH:⁵

- Okvir za visokoškolske kvalifikacije u BiH,
- Provođenje Okvira za kvalifikacije za visoko obrazovanje u BiH,
- Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju u BiH,
- Preporuke za implementaciju osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju u BiH,
- Državni akcioni plan za priznavanje kvalifikacija u BiH,
- Model Dodatka diplomi za BiH,
- Priručnik za korisnike modela Dodatka diplomi za BiH.

Osnove kvalifikacijskog okvira u BiH⁶ (2011) su početni dokument narednog procesa izgradnje i uspostave kvalifikacijskog okvira u BiH, a na osnovu Evropskog kvalifikacijskog okvira za cjeloživotno učenje i dokument koji predstavlja strateško opredjeljenje Bosne i Hercegovine na planu razvoja standarda kvalifikacija koji će omogućiti brži društveno-ekonomski napredak i održivost tog napretka. **Odlukom Vijeća ministara BiH o usvajanju Osnova kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini u članu 2. utvrđeno je formiranje i sastav interresorne komisije za izradu kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini, a od 19 članova Komisije jedan je predstavnik Agencije.**

Osim strateških i razvojnih dokumenata Bosne i Hercegovine iz oblasti obrazovanja, strateški okvir za izradu ove Strategije čine i dokumenti kojima se definišu aktuelni reformski procesi u reformi javne uprave i evropskih integracija:

⁵„Službeni glasnik BiH“ broj 13/08.

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

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

1.3. Međunarodni sporazumi i deklaracije

U trenutku donošenja *Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini* (2007), evropski sistem za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju je već bio determiniran, a Bosna i Hercegovina je, pristupajući bolonjskom procesu 2003. i evroatlanskim integracijama 2008, prihvatila obavezu svoj sistem uskladiti i graditi tako da bude kompatibilan evropskom. Bosna i Hercegovina je pristupila *Bolonjskom procesu* 2003. godine na Konferenciji evropskih ministara obrazovanja u Berlinu, i tim pristupom je prihvatila obavezu reformiranja svojeg visokog obrazovanje po načelima Bolonjskog procesa. Ta obaveza je dodatno potvrđena *Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih država članica i Bosne i Hercegovine* (SAA) potpisanom 2008. godine, koji u članu 100. navodi da će „prioritet za sisteme visokog obrazovanja biti da postignu ciljeve iz *Bolonjske deklaracije u okviru međuvladinog bolonjskog procesa*“.

Bolonjski proces je najveća reforma visokog obrazovanja u Evropi. Započet 1999. godine deklaracijom 26 evropskih ministara obrazovanja, potpisanom u Bolonjii (*Bolonjska deklaracija*), i vođen kao međuvladina inicijativa kojoj je do sada pristupilo 47 evropskih i evro-azijskih država. Inicirao je brojne reforme na evropskim univerzitetima i evropskim državama, s ciljem stvaranja jedinstvenog *Evropskog prostora visokog obrazovanja* (EHEA), koji će omogućiti mobilnost studenata, ali i mobilnost radne snage unutar toga prostora, te promicanje visokog obrazovanja i veću fokusiranost na studente. Proces funkcioniše na način da se evropski ministri obrazovanja bienalno sastaju, utvrđuju nove ciljeve i vrše detaljnu analizu napretka i provedbe ranije utvrđenih ciljeva, donoseći evropske reformske dokumente i usvajajući nacionalne izvještaje koje države podnose.

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

Konferencija evropskih ministara obrazovanja je u Londonu 2007. godine odlučila uspostaviti **Evropski registar za osiguranje kvaliteta** (EQAR), koji će nakon eksterne i nezavisne provjere

rada evropskih agencija voditi javno dostupnu evidenciju agencija koje rade u skladu sa standardima ESG-a. EQAR je uspostavljen i upisivanjem agencije u njega potvrđuje se da ona radi u skladu ESG-u, te konzekventno da institucije i programe koje ona eksterno evaluira imaju potreban nivo kvaliteta da njihove diplome mogu biti evropski prepoznatljive. Eksterne aktivnosti na osiguranju kvaliteta koje se ne budu odvijale po evropskim pravilima neće biti evropski prepoznatljive. U tom smislu *rad u skladu sa standardima ESG-a je ultimativni cilj svake evropske agencije, budući da odstupanje od načela ESG-a može za jedan sistem visokog obrazovanja stvoriti poteškoće s evropskom prepoznatljivošću samog sistema, pa posredno i diploma koje se u njemu izdaju.*

1.4. Organizaciona struktura Agencije

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

- tri imenovana rukovodioca,
- državnih službenika
- 12 uposlenika.

U trenutku izrade ove Strategije Agencija je imala 20 uposlenih – tri imenovana lica (direktor i dva zamjenika), devet državnih službenika i osam uposlenika⁷.

1.5. Rukovođenje i upravljanje Agencijom

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

Okvirnim zakonom utvrđeno je i upravljanje Agencijom, odnosno, u članu 51. stav (7) propisano je da Agencijom upravlja Upravni odbor Agencije koji broji 10 članova, po tri člana iz svakog od tri konstitutivna naroda u BiH i jedan član iz reda ostalih. Članove upravnog odbora Agencije bira Parlamentarna skupština BiH u javnoj proceduri na mandat od tri godine s mogućnošću reizbora, pod uslovom da se inicijalno imenovanje provede u fazama, tako da svake godine jedna trećina članova bude reizborna, ili ponovo imenovana. Upravni odbor odlučuje većinom glasova od ukupnog broja članova pod uslovom da takvu većinu čine najmanje dvije trećine glasova predstavnika svakog konstitutivnog naroda. Okvirni zakon je utvrdio da Upravni odbor čini najmanje 50% redovnih profesora univerziteta. Odnos Upravnog odbora i Agencije bliže se određuje Statutom Agencije, koji donosi Upravni odbor uz saglasnost Vijeća ministara BiH.

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

U cilju organizovanja rada, Agencija je donijela sljedeće dokumente:

- Pravilnik o korištenju službenih vozila i korištenju privatnih vozila za službene svrhe u Agenciji,
- Instrukcija o zaključivanju ugovora o djelu,
- Pravilnik o javnim nabavkama,
- Pravilnik o internoj kontroli,
- Interni pravilnik o postupku direktnog sporazuma,
- Odluka o pravu na korištenje i kontroli utroška sredstava za službene mobilne i fiksne telefone i Internet,
- Pravilnik o reprezentaciji i poklonima,
- Odluka o određivanju visine blagajničkog maksimuma,
- Pravilnik o blagajničkom poslovanju za redovnu djelatnost,
- Pravilnik o internim procedurama stvaranja i evidentiranja obaveza i načinu potpisivanja finansijske dokumentacije,
- Odluka o internim procedurama preuzimanja i dostave gotovine u blagajnu Agencije,
- Pravilnik o popisu sredstava i izvoru sredstava,
- Pravilnik o kriterijima i postupku za isplatu novčane nagrade zaposlenim u Agenciji,
- Interne procedure izrade srednjeročnih i godišnjih prijedloga zahtjeva za finansiranje Agencije,
- Pravilnik o radu,
- Poslovnik o radu Upravnog odbora Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta,
- Poslovnik o radu Stručnog kolegija Agencije,
- Lista kategorija registratorske građe sa rokovima čuvanja u Agenciji,
- Instrukcija o načinu ocjenjivanja usklađenosti rješenja o akreditaciji s minimalnim standardima iz područja visokog obrazovanja i kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova,
- Poslovnik o radu Web redakcije u Agenciji,
- Vodič o postupku pristupa informacijama u Agenciji, Indeks registar informacija,
- Pravilnik o korištenju i čuvanju pečata,
- Pravilnik o postupanju Agencije u slučaju anonimne prijave za korupciju i prijave od lica koja nisu uposlana u Agenciji,
- Uputstvo o uslovima i načinu podnošenja interne prijave od strane zaposlenih u Agenciji zbog sumnje ili okolnosti postojanja korupcije,
- Instrukciju o provođenju kancelarijskog poslovanja putem računara u Agenciji za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta Bosne i Hercegovine,
- Pravilnik o upotrebi informatičkog sistema Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta,
- Procedure za upotrebu elektronske pošte u Agenciji za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta.

2. VIZIJA, MISIJA, NADLEŽNOST I VRIJEDNOSTI

2.1. Vizija

Visoko obrazovanje je kompatibilno sa evropskim standardima i prepoznatljivo u međunarodnom kontekstu, a Agencija je priznata u evropskom prostoru visokog obrazovanja.

2.2. Misija

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

2.3. Institucionalna nadležnost Agencije

Članovima 48, 49. i 50. Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u BiH, utvrđene su sljedeće nadležnosti Agencije:

- Utvrđivanje jasnih, transparentnih i pristupačnih kriterija za akreditovanje visokoškolskih ustanova i donošenje normi kojima se određuju minimalni standardi u području visokog obrazovanja;
- Utvrđivanje kriterija za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka koji ocjenjuju i obavljaju reviziju kvaliteta te daju preporuke o akreditovanju visokoškolskih ustanova;
- Davanje preporuka o kriterijima i standardima Ministarstvu Republike Srpske, kantonalnim ministarstvima i Brčko distriktu BiH za osnivanje i zatvaranje visokoškolskih ustanova, te za prestrukturiranje studijskih programa;
- Davanje preporuka o kriterijima za licenciranje visokoškolskih ustanova i studijskih programa;
- Davanje preporuke o najnižim školarinama za sve studente na akreditovanim visokoškolskim ustanovama s ciljem usklađivanja najnižih školarina u cijeloj Bosni i Hercegovini;
- Davanje savjeta o politici rada i razvoja Ministarstvu Republike Srpske, kantonalnim ministarstvima i Brčko Distriktu BiH;
- Davanje savjeta i informacija o pitanjima iz svoje nadležnosti zainteresiranim strankama;
- Utvrđivanje standarda kvaliteta, analiziranje kvaliteta, davanje preporuka radi otklanjanja nedostataka kvaliteta studija i visokoškolskih ustanova;
- Predstavljanje Bosne i Hercegovine u međunarodnim organizacijama za kvalitet u visokom obrazovanju;

- Predlaganje općih smjernica i kriterija na osnovu kojih se iz budžeta institucija BiH mogu dodjeljivati sredstva visokoškolskim ustanovama za znanstvenoistraživački rad;
- Donošenje pravilnika i drugih dokumenata iz svoje nadležnosti;
- Raspisivanje javnog konkursa za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta, te davanje preporuka o akreditaciji visokoškolskih ustanova, odnosno njihovih studijskih programa (u daljem tekstu stručnjaci);
- Osnivanje komisija za utvrđivanje liste stručnjaka koji udovoljavaju kriterijima iz člana 48. alineja 2. Zakona. Komisija ima pet članova, a čini ga po jedan predstavnik Rektorske konferencije, jednog kantonalnog ministarstva, Ministarstva Republike Srpske, Brčko Distrikta BiH, te predstavnik Agencije;
- Dostavu utvrđene liste stručnjaka na usvajanje svim ministarstvima obrazovanja u Bosni i Hercegovini i nadležnom Odjelu Brčko Distrikta BiH;
- Imenovanje komisije stručnjaka, na osnovu prijedloga nadležnih obrazovnih vlasti u vezi s izborom stručnjaka s utvrđene liste stručnjaka;
- Davanje preporuke nadležnim obrazovnim vlastima o akreditaciji visokoškolske ustanove, odnosno studijskog programa, na osnovu mišljenja komisije stručnjaka;
- Postupak i rješenje o akreditaciji i licenciranju visokoškolskih ustanova koje donose Ministarstvo Republike Srpske, kantonalna ministarstva i Brčko Distrikt BiH, u skladu s članom 48. alineja 1. ovoga Zakona;
- Ocjenu usklađenosti rješenja o akreditaciji s normama i kriterijima iz člana 48. alineja 1. ovoga Zakona, te u slučaju utvrđene neusklađenosti davanje preporuke Upravnom odboru za poduzimanje daljih mjera, sve do mjere poništenja rješenja o akreditaciji. Žalbu na rješenje o poništenju rješenja o akreditaciji nadležne obrazovne vlasti podnose Upravnom odboru Agencije;
- Vođenje državnog registra akreditovanih visokoškolskih ustanova;
- Stalnu dostupnost na svojoj Internet stranici liste akreditiranih visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini i njezinu objavu najmanje jednom godišnje u "Službenom glasniku BiH", a najmanje dva puta godišnje u trima visokotiražnim dnevnim novinama.

Članom 50. Okvirnog zakona, Agenciji je dato zakonsko ovlaštenje da donosi uputstvo o obliku i sadržaju diplome i dodatka diplome koje izdaju akreditirane visokoškolske ustanove.

2.4. Vrijednosti

- **Integritet**

U našem radu smo objektivni i pouzdani, poštujemo jedni druge i uvijek se trudimo da radimo bolje.

- **Profesionalnost**
Primjenjujemo profesionalne standarde u svim našim procesima, kako internim, tako i eksternim.
- **Odgovornost**
Odgovorni smo društvu u cjelini za izvršavanje poslova iz naše nadležnosti.
- **Otvorenost**
Otvoreni smo i pristupačni prema javnosti koju kontinuirano obavještavamo o našem radu, uspostavljajući dvosmjernu komunikaciju i gradeći odnose povjerenja sa svim zainteresovanim stranama.

3. ANALIZA OKRUŽENJA

3.1. Obrazovanje u BiH – kratki pregled stanja

„Strateški pravci razvoja obrazovanja u BiH sa planom implementacije, 2008-2015“ proklamirali su da **„Bosna i Hercegovina teži izgraditi društvo utemeljeno na znanju, istovremeno omogućavajući i razvoj punih potencijala svakog pojedinca. U taj proces nužno je uključiti sve društvene, socijalne, ekonomske i političke aktore, i kroz pristup aktivne koordinacije izgraditi partnerski odnos među njima, uz uvažavanje cjeloživotnog učenja i historijskih, kulturnih i tradicijskih vrijednosti svih ljudi koji u njoj žive“**.

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

Broj visokoškolskih ustanova je u posljednjih 15 godina porastao sa sedam na 45, pri čemu je očištan porast VŠU u privatnom vlasništvu.

3.2. Institucionalno okruženje agencije

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

Graf – Interesne grupe (Stakeholderi) Agencije



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

Kada su u pitanju nadležne obrazovne vlasti, Agencija saraduje sa Ministarstvom prosvjete i kulture Republike Srpske, Agencijom za akreditaciju visokoškolskih ustanova Reublike Srpske, sa 10 kantonalnih ministarstava obrazovanja i Odjeljenjem za obrazovanje Brčko Distrikta BiH. S obzirom da je do sada ostvaren mali pomak u akreditaciji univerziteta u FBiH i Brčko Distriktu glavni izazov u narednom periodu rada Agencije će biti pokretanje procesa akreditacije u FBiH i BD, zbog čega su kantonalna ministarstva i Odjeljenje za obrazovanje Brčko Dstrikta BiH značajna interesna grupa (stakeholder) za rad Agencije.

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

Agencija je od samog osnivanja imala intezivnu međunarodnu saradnju.

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

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

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

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

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

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

4. PREGLED REZULTATA OD OSNIVANJA AGENCIJE DO UTVRĐIVANJA STRATEGIJE

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

Iako je službeno osnovana 2008. godine, Agencija je počela rad početkom 2009. godine. U prvoj godini rada fokus Agencije bio je na institucionalnoj uspostavi – donošenju normativnih akata koji se odnose na upravljanje i rukovođenje. Osim Statuta i Pravilnika o organizaciji, donoseni su dokumenti agencije kojima se definiraju interne procedure za rad Agencije. Te procedure su osnova unutrašnjeg sistema kvaliteta u Agenciji. Uspostavljena je komunikacija s ključnim učesnicima – ministarstvima obrazovanja, visokoškolskim ustanovama i ključnim međunarodnim

asocijacijama relevantnim za ovu oblast. Započeti su poslovi iz nadležnosti Agencije. Doneseno je Upustvo o formi i sadržaju diplome i dodatka diplome koje izdaju akreditirane visokoškolske ustanove, izvršene su sve normativne i organizacijske pripreme i raspisan je Javni natječaj za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka koji daju ocjenu i obavljaju reviziju kvaliteta i daju preporuke o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa.

4.1. Razvoj visokog obrazovanja

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

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

Budući da je fokus rada Agencije za razdoblje koje pokriva ovaj Pregled, bio na osiguranju kvaliteta, aktivnosti koje je Agencija provodila i u oblasti razvoja povezane su za kvalitetu. U normativnom smislu ključni dokumenti koji su doneseni se odnose na akreditaciju. Agencija je u tri godine koje pokriva ovaj pregled donijela sljedeća dokumenta:

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

Navedeni dokumenti doneseni su u saradnji s visokoškolskim ustanovama i nadležnim obrazovnim vlastima. Organizirane su radionice, sastanci, treninzi na kojima se diskutiralo o sadržaju dokumenata, a provođene su i javne konsultacije u kojima je bilo omogućeno

komentiranje dokumenata i predlaganje svima na koje se oni odnose (visokoškolske ustanove, studentske organizacije, ministarstva).

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

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

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

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

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

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

dokumenti“ kojima se opisuju procedure procesa i rezultata obrazovanja i rada visokoškolskih ustanova.

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

Osim toga, Agencija treba uspostaviti sistem praćenja važnih indikatora visokog obrazovanja, prikupljanja podataka, predlaganje politika rada i prestrukturiranja studijskih programa. Na primjer, ako se napravi analiza postojećih studijskih programa u Bosni i Hercegovini primjetit će se da je 176 studijskih programa iz oblasti ekonomije i poslovnih studija I. ciklusa, 69 studijskih programa II. ciklusa i 22 studijska programa III. ciklusa, dok za recimo rudarstvo ili veterinarstvo ima svega nekoliko programa (za rudarstvo tri, za veterinarstvo jedan u prvom ciklusu) u Bosni i Hercegovini. Studijom koja bi sadržavala egzaktno podatke o studijskim programima i njihovoj geografskoj distribuciji mogla bi se skrenuti pažnja nadležnim obrazovnim vlastima na prekomjeran broj studijskih programa iz jedne oblasti i nedostatan broj studijskih programa iz druge oblasti. Ako bi se ti podaci stavili u korelaciju sa strategijama razvoja, mogle bi se izraditi jasne preporuke u studiji koje bi bile smjernica za nadležne obrazovne vlasti u politici razvoja visokog obrazovanja.

4.2. Osiguranje kvaliteta

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

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

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

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

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

Komisija /Povjerenstvo/ za izbor domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i pregled kvalitete i davanje preporuka o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa donijela je listu prema kategorijama:

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

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

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

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

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

U saradnji s različitim partnerima, Agencija je održala 10 međunarodnih konferencija na kojima je sudjelovalo više od 500 predstavnika visokoškolskih ustanova, nadležnih ministarstava, studenata i predstavnika medija, na kojima je više od 40 evropskih eksperata objašnjavalo značaj i metode osiguranja kvaliteta. Održana su tri sastanka s različitim kategorijama predstavnika svih visokoškolskih ustanova (rektori, glavni tajnici i menadžeri kvalitete), te dva sastanaka s predstavnicima nadležnih ministarstava. Brojne aktivnosti Agencije imale su značajan efekat na dizanje svijesti o potrebi uvođenja kredibilnog sistema osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, na razvoj ljudskih resursa (obuke provodene sa osobljem visokoškolskih ustanova i eksternim stručnjacima), te na institucionalnu uspostavu sistema unutrašnjeg osiguranja kvaliteta na visokoškolskim ustanovama u Bosni i Hercegovini.

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

Fokus u osiguranju kvalitete u budućnosti nedvojbeno treba biti na nastavku i intenziviranju komunikacije s nadležnim obrazovnim vlastima i visokoškolskim ustanovama, jer model

akreditacije koji bi podrazumijevao jasnu podjelu nadležnosti i saglasnost svih sudionika o takvoj podjeli nadležnosti još nije u potpunosti uspostavljen. Rad na tom modelu je najveći prioritet Agencije.

4.3. Međunarodna saradnja

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

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

- ENQA Evropska asocijacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (www.enqa.eu),
- EQAR Evropski registar agencija za osiguranje kvaliteta (www.eqar.eu),
- INQAAHE Međunarodna mreža agencija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (www.inqaah.org),
- CEENQA Mreža agencija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju centralne i jugoistočne Evrope (www.ceenqa.eu).

Agencija je okončala prvu fazu učlanjenja u međunarodne asocijacije za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju dostigavši mogući stepen članstva u navedenim organizacijama. Agencija je postala punopravna članica INQAAHE-a i CEENQA-e. Također, Agencija ima status pridruženog člana u ENQA-i što predstavlja partnerski odnos Agencije i ove ugledne evropske asocijacije.

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

Kada je u pitanju EQAR, Vijeće ministara Bosne i Hercegovine je na 52. sjednici održanoj 12.6.2008. godine donijelo Odluku o učlanjenju Vijeća ministara BiH u EQAR (SM broj 108/08 od 12.6.2008. godine). Ta odluka je realizirana, imenovan je predstavnik Bosne i Hercegovine u Skupštini EQAR-a, tako da je Bosna i Hercegovina punopravni član ove asocijacije na političkoj

razini. EQAR je svojim statutom definisao tri vrste statusa: članstvo na razini vlada (koje je učlanjenje Bosna i Hercegovina uspješno okončala), članstvo društvenih partnera (social partners membership) koje se ostvaruje kroz evropske institucije koje predstavljaju ključne partnere u procesu, te upis agencija u registar (to be listed in the Register).

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

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

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

4.4. Projekti u koje je Agencija bila uključena

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

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

Agencija je aktivno uključena u aktivnosti nekoliko EU Tempus projekta, orjentisanih na osiguranje kvaliteta i reforme visokog obrazovanja. Tempus program Evropske unije je jedan od najstarijih programa koji je orjentisan na visokoškolske ustanove i gradnju partnerstva među visokim obrazovanjem u EU i izvan EU. Ključni korisnici Tempusa su visokoškolske ustanove, a u njemu mogu sudjelovati ministarstva, agencije i druga vladina i nevladina tijela. Agencije je gotovo isključivo sudjelovala u projektima iz programske linije strukturalnih mjera, kroz koju se

stvaraju, osnažuju i realiziraju nove obrazovne politike. Agencija je sudjelovala u sljedećim Tempus projektima :

- *Jačanje sistema osiguranja kvaliteta na visokoškolskim ustanovama Zapadnog Balkana i podrška nacionalnom i regionalnom planiranju* (Strengthening Quality Assurance System within Western Balkan HEIs in Support of National and Regional Planning – CUBRIK). Period realizacije 2009 – 2012., s ekstenzijom na 2013. godinu. Nositelj projekta je bio Univerzitet u Alicanteu, Španjolska. Cilj projekta je bio ojačati kapacitete visokoškolskih ustanova za uspostavu adekvatnog unutrašnjeg sistema kvaliteta, ojačati agencije za osiguranje kvaliteta, te osnažiti regionalnu saradnju. Projekt je u cijelosti bio baziran na dosljednoj provedbi ESG-a. Kroz ovaj projekt Agencija je osnažila svoje kapacitete u internom i eksternom osiguranju kvaliteta, provodeći pilot aktivnost samoevaluacije i eksterne evaluacije (na način kako se to radi za ućlanjenje u ENQA-u i EQAR). Najznačajniji ishod ovog projekta za Agenciju je Eksterno izvješće o evaluaciji koje je u cijelosti izrađeno po ENQA metodologiji;
- *EU Standradi za akreditaciju studijskih programa na BH sveučilištima* (EU standards for accreditation of study programs on BH universities – ESABIH). Period realizacije 2009 – 2013. godina. Ovim projektom su izrađeni Kriteriji za akreditaciju studijskih programa, te je na osnovu razvijenih kriterija provedena pilot akreditacija 33 studijska programa s osam javnih univerziteta. Kriteriji su usvojeni početkom 2013. godine, i oni predstavljaju najznačajniji ishod ovoga projekta za Agenciju;
- *Strateški menadžment visokoškolskih ustanova baziran na integriranom sistemu osiguranja kvaliteta* (Strategic Management of Higher Education Institutions Based on Integrated Quality Assurance System – SHEQA). Period realizacije je 2010 – 2013. godina. Nositelj projekta je Katholieke Hogeschool Sint-Lieven iz Belgije, a koordinator iz Bosne i Hercegovine je Sveučilište u Mostaru. Cilj je ovoga projekta razviti ključne indikatore performanci (KPI) visokoškolskih ustanova koji bi koristili menadžmentu ustanove da prati indikatore progresa, ali i ministarstvima i agencijama za odlučivanje o ustanovama. Kroz projekt će biti razvijen informacijski sustav za potporu KPI, te registar studijskih programa;
- *Izgradnja kapaciteta za strukturalnu reformu u visokom obrazovanju u zemljama zapadnog Balkana* (Building Capacity for Structural Reform in Higher Education of Western Balkan Countries – STREW). Period realizacije 2010 – 2013. godina. Nositelj projekta je Univerzitet u Novom Sadu. Ovaj regionalni Tempus projekt se bavi gradnjom institucionalnog sistema u državama zapadnog Balkana koji bi osnažio i ubrzao reforme, te razvoj visokog obrazovanja;
- *Izgradnja osiguranja kvaliteta u doktorskim studijima* (Embedding Quality Assurance in Doctoral Education - EQADE) – nositelj projekta je WUS Austrija i Medicinski fakultet Univerziteta u Hajdelbergu, Njemačka. Period realizacije je 2011 – 2014. godina. Cilj projekta je razviti model, za doktorske studije u Bosni i Hercegovini, utemeljen na Salzburškim kriterijima, te sistem za osiguranje kvaliteta doktorskih studija. Kroz ovaj projekt Agencija može očekivati uputu za osiguranje kvaliteta u doktorskim programima, budući da se do sada usvojeni dokumenti Agencije odnose isključivo na prva dva ciklusa studija;

- *Benchmarking kao alat za poboljšanje učinka visokoškolskih ustanova* (Benchmarking as a tool for improvement of higher education institution performance - BIHTEK) – nosilac projekta je Katholieke Hogeschool Sint-Lieven, Belgija. Period realizacije je 2012 – 2015. godina. Cilj ovog projekta je predstavljati metodologije „benchmarkinga“ na univerzitetima u BiH kao moderne metode upravljanja i kao efikasne metode za poboljšanje kvaliteta;
- *Javno zdrastvo na Zapadnom Balkanu - poboljšanje u oblasti javnog zdravstva i razvoj "ONE HEALTH" obrazovne i znanstvene arhitekture u zemljama zapadnog Balkana – ONE HEALTH* - Cilj ovog projekta je izgraditi i/ili poboljšati javno zdravstvenu arhitekturu na zapadnom Balkanu i promovirati "One Health" pristup kao relativno nov i moderan koncept u rješavanju javno zdravstvenih pitanja. Lider projekta je Università degli Studi di Milano, a partneri na projektu su: Univerzitet u Sarajevu (Veterinarski fakultet i Medicinski fakultet), Universitat Autònoma de Barcelona (Veterinary Faculty), Universidade do Porto (Institute of Biomed Sci 'Abel Salazar'), Univerzitet u Ljubljani (Veterinarski fakultet), Univerzitet Istočno Sarajevo (Medicinski fakultet u Foči), Univerzitet "Hasan Prishtina" u Prištini (Veterinarski fakultet), Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta i WUS Austria. Predviđeno trajanje projekta je 36 mjeseci (2014 - 2016);
- *Bh kvalifikacioni okvir za visoko obrazovanje - BHQFHE*- Cilj projekta je podrška razvoju BH kvalifikacionog okvira za visoko obrazovanje i njegovoj implementaciji na institucionalnom nivou u skladu sa kriterijima Evropskog kvalifikacionog okvira za cjeloživotno učenje (EQF-LLL) i Kvalifikacionog okvira Evropskog prostora visokog obrazovanja (QF-EHEA). Nositelj projekta je Univerzitet u Paderbornu, a partneri su univerziteti iz Velike Britanije, Irske, Španije i Hrvatske. BH partneri u projektu su javni univerziteti iz Zenice, Tuzle, Mostara, Bihaća i Istočnog Sarajeva, Svjetski univerzitetski servis Bosne i Hercegovine (SUS BiH), te predstavnici nadležnih ministarstava obrazovanja iz Hrvatske, Republike Srpske, Kantona Sarajevo i Županije Zapadnohercegovačke, Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta, Centra za informisanje i priznavanje dokumenata iz oblasti visokog obrazovanja (CIP), Agencije za rad i zapošljavanje BiH i Udruženja poslodavaca BiH i Mreže agencija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju centralne i istočne Evrope (CEENQA). Predviđeno trajanje projekta je tri godine (2014-2016).

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

U okviru programa Evropske unije Cjeloživotno učenje jedan od podprograma do 2013.godine bio je i Tempus program. Međutim, od 2014.godine Evropska unija u oblasti obrazovanja i obuke uspostavila je novi program ERASMUS+, koji zamjenjuje sedam ranijih programa, od kojih je jedan i Tempus program u čijim aktivnostima je Agencija aktivno učestvovala. U novom ERASMUS+ programu projekti ovog tipa su dio ključne aktivnosti 2 – saradnja za inovacije i razmjena dobrih praksi. S obzirom na izvanredne efekte koje je imao Tempus, Agencija bi se trebala aktivno uključiti i u Erasmus program.

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

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

5. STRATEŠKI CILJEVI I PROGRAMI

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

5.1. Strateški ciljevi

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

Strateški ciljevi utvrđeni ovim dokumentom su:

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

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

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

5.1.2. Strateški cilj 2: Razvijen i unaprijeđen sistem osiguranja kvaliteta i kulture kvaliteta u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini

Činjenica je da uspostavljeni sistem kvaliteta visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, koji se bazira na unutrašnjim sistemima (na visokoškolskim ustanovama), vanjskim sistemima (ministarstva, agencije) i sistemima osiguranja kvaliteta, Agencija treba još doradivati i usavršavati. Kao ključni izazov pokazuje se jasnije definisanje uloga svakog od sudionika u procesima. Pokazalo se da je legislativni okvir (posebno u pojedinim kantonima u Federaciji) nedovoljan za početak i završetak postupka akreditacije. Budući da Agencija ima značajne nadležnosti u oblasti akreditacije, pred njom je gradnja vlastitog sistema osiguranja kvaliteta s fokusom na rad s ekspertima. Saradnja s visokoškolskim ustanovama je također važna, i Agencija je treba nastaviti i unaprjeđivati.

5.1.3. Strateški cilj 3: Ostvarena prepoznatljivost Agencije na unutrašnjem i međunarodnom nivou

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

Budući da je evropska prepoznatljivost agencija za osiguranje kvalitete formaliziran proces kroz institucije ENQA-e i EQAR-a, ispunjenje tog dijela strateškog cilja pred Agenciju će postaviti i pitanje strategije daljnje internacionalizacije. Proces vanjskog osiguranja kvaliteta u Evropi je

visoko internacionaliziran i evropski ministri obrazovanja su na Konferenciji u Bukureštu 2012. godine pozvali države potpisnice Bolonjske deklaracije da legislativno omoguće djelovanje inozemnih agencija koje se nalaze u javno dostupnom registru EQAR-a. Izlistavanje ove Agencije na EQAR-ovu listu vjerojatno će dovesti do zahtjeva inozemnih visokoškolskih ustanova za postupcima eksternog osiguranja kvaliteta. Ukoliko bude imala pozitivan odnos prema tome, Agencija može stručnjacima sa svoje liste osigurati rad i procjene kvalitete visokoškolskih ustanova i studijskih programa i izvan Bosne i Hercegovine. To će, naravno, tražiti i dodatne resurse, ali će potencijalno omogućavati i dodatne prihode.

5.2 Programi

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

- 1.1. Analiza i implementacija svih bolonjskih principa
- 1.2. Analiza studijskih programa i stečenih kvalifikacija
- 1.3. Uspostavljanje i jačanje saradnje s ključnim partnerima (Priv. komora, CIP, Zavodi, Poslodavci)
 - 1.3.1. Ostvarivanje međunarodne saradnje u području razvoja (priprema i implementacija projekata)
- 1.4. Davanje savjeta i pružanje podrške u oblasti razvoja visokog obrazovanja
- 1.5. Analiza, unaprijeđenje i praćenje provođenja provedbenih propisa (standarda i preporuka, organizovanje radionica, okruglih stolova...)
- 1.6. Doprinos u izradi kvalifikacijskog okvira

5.2.2 Programi strateškog cilja 2: Razvijeno i unaprijeđeno osiguranje kvaliteta i kulture kvaliteta u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini

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

5.2.3 Programi strateškog cilja 3: Ostvarena prepoznatljivost Agencije na unutrašnjem i međunarodnom nivou

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

RESURSI I KAPACITETI POTREBNI ZA POSTIZANJE CILJEVA

PROCESI PLANIRANJA I MONITORINGA OSTVARIVANJA REZULTATA

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

Planiranje i revizija Strategije razvoja

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

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

Monitoring i evaluacija

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

- Indikatori,
- početne pozicije,
- ciljani rezultati.

Indikator je varijabla kojom se mjeri promjena na nekoj pojavi ili procesu. U okviru Strategije razvoja mjerimo postizanje rezultata na nivou aktivnosti, programa i strateških ciljeva. Indikatori vezani za aktivnosti - proizvode/usluge/autput najčešće su kvantitativni i defisani su na godišnjem nivou, a same aktivnosti su obično pod potpunom odgovornošću Agencije. Indikatori vezani za programe su indikatori učinka, mjere direktne beneficije programa za direktne korisnike. Na vrhu hijerarhije rezultata se nalaze indikatori uticaja/uspjeha koji identifikuju dugoročne i srednjeročne rezultate definisane strateškim ciljevima. Jako je važno napomenuti da na ostvarivanje ciljeva na ovom nivou utiče više aktera i faktora, tako da je često teško da se utvrdi doprinos Agencije ostvarenju definisanih rezultata. Ipak, i dalje je važno mjeriti rezultate na strateškom nivou, jer samo oni pokazuju realan uspjeh i korist stvorenu za društvo na osnovu spleta programa institucija iz sektora visokog obrazovanja.

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

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

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

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

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

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

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

- Uspostavljanje jasne organizacije i procedura,
- Uspostavljanje sistema razmjene podataka između ključnih institucija u sektoru visokog obrazovanja,
- Prikupljanje podataka,
- Provjera i ocjena kvaliteta podataka,
- Analiza,
- Izvještavanje (institucije i javnosti),
- Čuvanje podataka.

ANEKSI

Aneks 1: Petogodišnji akcioni plan 2014-2018

Aneks 2: Okvir za praćenje