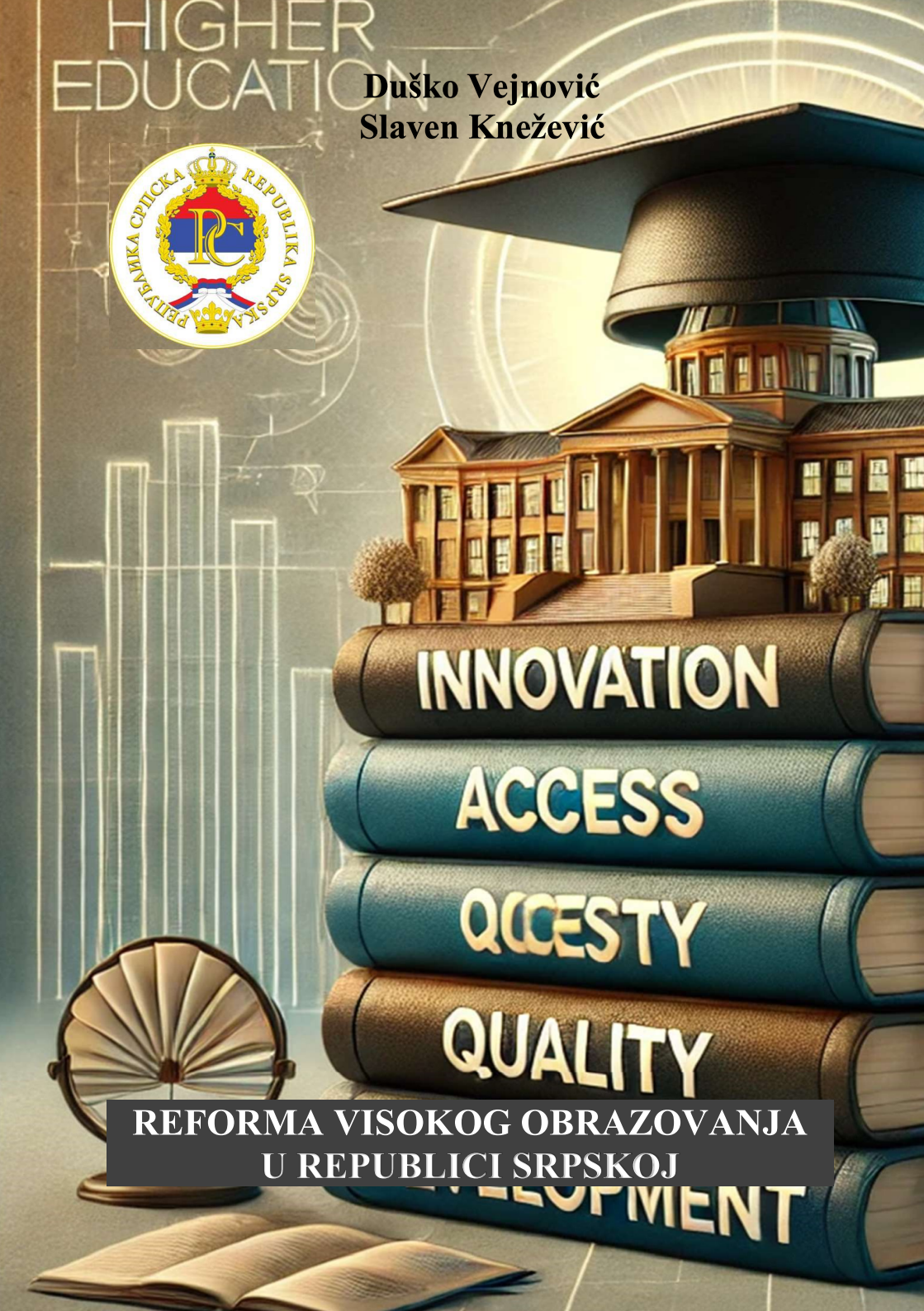


Duško Vejnović
Slaven Knežević

REFORMA VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI SRPSKOJ

Naslov:
Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj

Autori:
prof. dr ***Duško Vejnović***
Slaven Knežević, MA

Recenzenti:
Akademik prof. dr ***Nenad Vunjak***, Univerzitet u Novom Sadu, član Akademije nauka i umjetnosti Republike Srpske
prof. dr ***Zoran Govedar***, redovni profesor Univerziteta u Banjoj Luci, dopisni član Akademije nauka i umjetnosti Republike Srpske
doc. dr ***Darko Matijašević***, ambasador *at-large*, Ministarstvo vanjskih poslova Bosne i Hercegovine

Lektura i prevod:
Lazarela Mićunović, dipl. pravnik

Izdavač:
Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomska, socijalna, bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja, Banja Luka

Za izdavača:
prof. dr Predrag Obrenović

Godina izdanja:
2025

Mjesto izdanja:
Banja Luka

Tiraž:
1000

ISBN:
978-99976-043-2-3

Autorska prava:
Sva prava zadržana. Nijedan dio ove publikacije ne smije biti reprodukovan, pohranjen u sistem za pronalaženje ili prenošen u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima - elektronskim, mehaničkim, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način - bez prethodne pismene dozvole izdavača i autora. Kršenje autorskih prava podliježe krivičnom i građanskom gonjenju u skladu sa važećim zakonima o intelektualnoj svojini Republike Srpske i međunarodnim konvencijama.

prof. dr Duško Vejnović
redovni profesor Univerziteta u Banjoj Luci
Slaven Knežević, MA
Doktorant Fakulteta političkih nauka
Univerziteta u Banjoj Luci

REFORMA VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI SRPSKOJ

Banja Luka, 2025. godine

PREDGOVOR

Visoko obrazovanje predstavlja jednu od ključnih poluga društvenog i ekonomskog razvoja svake moderne države. U vremenu ubrzanih globalnih promjena, tehnološkog napretka i sve intenzivnije konkurencije na međunarodnom tržištu znanja, pitanje kvaliteta, relevantnosti i efikasnosti sistema visokog obrazovanja postaje imperativ od strateškog značaja. Republika Srpska, kao specifična društveno-politička zajednica sa vlastitim razvojnim izazovima i aspiracijama, suočava se sa neophodnošću temeljnog preispitivanja i modernizacije svog sistema visokog obrazovanja.

Knjiga koja je u vašim rukama nastala je kao rezultat višegodišnjeg istraživanja, analize i kritičkog promišljanja stanja visokog obrazovanja u Republici Srpskoj. Reforma koja se pred nama nalazi nije samo administrativno-tehnički proces prilagođavanja normativa ili izmjena pravnih okvira. Riječ je o dalekosežnom projektu transformacije koji zahtijeva duboko razumijevanje istorijskog konteksta, jasnu viziju budućnosti i hrabrost da se suočimo sa brojnim strukturalnim problemima koji koče razvoj naših visokoškolskih ustanova.

Posljednjih decenija visoko obrazovanje u Republici Srpskoj prolazilo je kroz različite faze razvoja, obilježene kako pozitivnim pomacima tako i značajnim poteškoćama. Ekspanzija broja visokoškolskih ustanova, povećanje obuhvata studenata i diversifikacija studijskih programa predstavljaju nesporne dostignuće. Međutim, kvantitativni rast često nije pratio kvalitativni razvoj. Suočavamo se sa fragmentacijom sistema, nedovoljnom povezanošću sa privredom i društvom, ograničenim resursima, odlivom talentovanih kadrova i sve izraženijim jazom između ishoda obrazovanja i potreba tržišta rada.

U tom kontekstu, reforma visokog obrazovanja nije luksuz niti opcija - ona je nužnost. Cilj ove knjige je da ponudi sveobuhvatnu analizu postojećeg stanja, identifikuje ključne probleme i izazove, te predloži konkretne pravce djelovanja i mjere koje bi trebalo implementirati kako bi sistem visokog obrazovanja u Republici Srpskoj postao motor razvoja, generator inovacija i garant društvene kohezije. Reforma koju predlažemo zasniva se na nekoliko fundamentalnih principa: izvrsnosti i kvaliteta, internacionalizacije i otvorenosti, relevantnosti i odgovornosti prema društvu, autonomije i efikasnog upravljanja, te pravičnosti i dostupnosti obrazovanja.

Knjiga je strukturisana tako da prati logičan tok od dijagnoze problema do predloga rješenja. Prvi dio posvećen je detaljnoj analizi trenutnog stanja visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, uključujući pregled institucionalnog i regulatornog okvira, finansiranja, kadrovskih resursa, studentske populacije i naučno-istraživačkog rada. Drugi dio donosi komparativnu analizu sa sistemima visokog obrazovanja u regionu i šire, uz izdvajanje dobrih praksi koje bi mogle biti prilagođene našem kontekstu. Treći dio predstavlja srž knjige - detaljan prikaz predloženih reformskih mjera, organizovanih prema ključnim oblastima djelovanja: upravljanje i autonomija, kvalitet i akreditacija, finansiranje i efikasnost, internacionalizacija i mobilnost, veza sa privredom i društvom, nauka i inovacije, te socijalna dimenzija visokog obrazovanja.

Svjesni smo da reforma ovakvih razmjera nije ni brza ni jednostavna. Ona zahtijeva političku volju, institucionalni kapacitet, finansijske resurse i možda najvažnije, konsenzus svih relevantnih aktera - od vlade i akademske zajednice, preko studenata i privrede, do civilnog društva. Transformacija sistema visokog obrazovanja je složen proces koji traži promišljen i postepen pristup, uz stalnu evaluaciju rezultata i spremnost na korekcije. Međutim, alternative nemamo. Svaka odgoda neophodnih promjena samo produbljuje postojeće probleme i udaljavava nas od razvojnih ciljeva koje smo sebi postavili. Ova knjiga ne pretenduje da da konačne i nepogriješive odgovore na sve izazove sa kojima se suočava visoko obrazovanje u Republici Srpskoj. Njena ambicija je skromnija, ali možda važnija - pokrenuti ozbiljnu, argumentovanu i konstruktivnu raspravu o tome kakvo obrazovanje želimo, kakve ljude obrazujemo i kakvo društvo gradimo. Ako ova knjiga uspije da doprinese kvalitetnijoj javnoj debati o reformi visokog obrazovanja i podstakne konkretne korake ka njegovoj modernizaciji, njen cilj će biti ostvaren.

Zahvaljujemo se svim kolegama, stručnjacima i saradnicima koji su svojim znanjem, iskustvom i kritičkim mišljenjima doprinijeli nastanku ove knjige. Posebnu zahvalnost dugujemo studentima, čiji su glasovi i perspektive bili neprocjenjiv izvor inspiracije i podsjetnik na to da je krajnji cilj svih naših napora - njihova bolja budućnost i prosperitetnija Republika Srpska. Knjiga je raðena duži vremenski period i moguće je da su u međuvremenu mijenjani zakonski propisi ili nazivi kao i sami podaci korišteni i obrađivani u samom tekstu.

I

UVOD
(Zašto reforma?)

Visoko obrazovanje u Republici Srpskoj prolazi kroz period intenzivnih transformacija koje karakterišu brojni strukturalni, finansijski, demografski i kvalitativni izazovi. Svi izazovi proizlaze iz složene interakcije lokalnih specifičnosti, regionalnih trendova i globalnih obrazovnih reformi koje fundamentalno mijenjaju prirodu i funkciju univerziteta u savremenom društvu. Republika Srpska, kao entitet Bosne i Hercegovine, suočava se sa jedinstvenim skupom okolnosti koje dodatno komplikuju već kompleksnu situaciju u sektoru visokog obrazovanja. Demografski trendovi predstavljaju možda najočigledniji i najneposredniji izazov za visokoškolske institucije u Republici Srpskoj. Kontinuirani pad nataliteta, koji se manifestuje već nekoliko decenija, rezultirao je značajnim smanjenjem broja pote-ncijalnih studenata. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku Republike Srpske (2023), broj rođenih u periodu od 2010. do 2022. godine opao je za preko 30%, što direktno utiče na broj učenika koji završavaju srednje škole i potencijalno upisuju fakultete. Ova demografska kriza dodatno je pojačana intenzivnom emigracijom mladih, posebno onih sa visokim obrazovanjem ili onih koji tek planiraju da ga steknu. Istraživanja pokazuju da preko 40% mladih u Republici Srpskoj razmišlja o odlasku iz zemlje, pri čemu su glavni motivi ekonomska nesigurnost i percepcija ograničenih mogućnosti za profesionalni razvoj (Pašalić-Kreso, 2022).

Emigracioni trendovi ne pogađaju samo kvantitativnu dimenziju studentske populacije već imaju i duboke kvalitativne implikacije. Odlazak najtalentovanijih i najambicioznijih mladih ljudi stvara fenomen "odliva mozgova" koji dugoročno ugrožava intelektualni kapacitet društva. Univerziteti u Republici Srpskoj suočavaju se sa paradoksalnom situacijom u kojoj obrazuju kadrove koji će svoje znanje i vještine primijeniti u drugim zemljama, što postavlja fundamentalna pitanja o društvenoj funkciji i opravdanosti javnih investicija u visoko obrazovanje. Ovaj problem dodatno komplikuje činjenica da se mnogi mladi odlučuju za studiranje u inostranstvu već na početku svoje akademske karijere, što ukazuje na percepciju nedovoljne konkurentnosti domaćih visokoškolskih institucija.

Finansijski izazovi predstavljaju drugu ključnu dimenziju problema sa kojima se suočava visoko obrazovanje u Republici Srpskoj. Hronično nedovoljno finansiranje iz javnih izvora prisiljava univerzitete da traže alternativne izvore prihoda, što često vodi ka kompromisima u pogledu akademskih standarda i kvaliteta obrazovanja. Budžetska izdvajanja za visoko obrazovanje u Republici Srpskoj kreću se oko 0.5% bruto domaćeg proizvoda, što je značajno ispod evropskog prosjeka od 1.2% (European Commission, 2023). Ova finansijska ograničenja manifestuju se kroz zastarjelu infrastrukturu, nedostatak savremene opreme za istraživanje, niske plate akademskog osoblja i ograničene mogućnosti za profesionalni razvoj nastavnika i saradnika.

Nedovoljna finansijska sredstva direktno utiču na sposobnost univerziteta da privuku i zadrže kvalitetno akademsko osoblje. Plate u visokom obrazovanju često su nekonkurentne ne samo u odnosu na privatni sektor već i u poređenju sa platama u srednjem obrazovanju, što stvara demotivišuću atmosferu i potiče odlazak najkvalitetnijih kadrova. Mladi istraživači i nastavnici suočavaju se sa nesigurnim uslovima zaposlenja, čestim angažovanjem na određeno vrijeme i ograničenim mogućnostima za napredovanje, što rezultuje njihovim odlaskom u privatni sektor ili inostranstvo. Takva kadrovska kriza posebno je izražena u oblastima prirodnih i tehničkih nauka, gdje su alternativne mogućnosti zaposlenja brojnije i finansijski atraktivnije.

Kvalitet obrazovanja predstavlja centralni izazov koji prožima sve aspekte funkcionisanja visokoškolskih institucija u Republici Srpskoj. Masifikacija visokog obrazovanja, koja je karakteristična za postsocijalističke zemlje, dovela je do dramatičnog povećanja broja studenata bez proporcionalnog povećanja resursa, što neizbježno vodi ka padu standarda. Odnos broja studenata i nastavnika na mnogim fakultetima daleko prevazilazi preporučene standarde, što onemogućava kvalitetnu interakciju između nastavnika i studenata i svodi nastavu na puko prenošenje informacija bez razvoja kritičkog mišljenja i analitičkih vještina (Branković et al., 2021).

Tradicionalni pristup nastavi, koji dominira na većini fakulteta, ne odgovara potrebama savremenog tržišta rada i društva znanja. Predavanja *ex cathedra*, memorisanje činjenica i reproduktivno učenje još uvijek predstavljaju dominantne pedagoške pristupe, uprkos brojnim reformskim inicijativama. Nedostatak praktične nastave, stručne prakse i povezanosti sa privredom rezultuje proizvodnjom diplomanata čije

kompetencije ne odgovaraju potrebama poslodavaca. Istraživanja pokazuju da preko 60% poslodavaca u Republici Srpskoj smatra da diplomanti nemaju adekvatne praktične vještine potrebne za obavljanje poslova za koje su formalno kvalifikovani (Privredna komora Republike Srpske, 2023).

Bolonjski proces, koji je trebalo da modernizuje i evropeizuje visoko obrazovanje u Republici Srpskoj, implementiran je na formalistički način, bez suštinskog razumijevanja njegovih ciljeva i principa. Uvođenje trocikličnog sistema studija, ECTS bodova i diploma suplemenata često je sprovedeno mehanički, bez stvarne reforme kurikuluma i metoda nastave. Rezultat je hibridni sistem koji kombinuje najgore aspekte starog i novog pristupa obrazovanju, stvarajući konfuziju među studentima i poslodavcima. Mobilnost studenata i nastavnika, koja je trebalo da bude jedan od ključnih benefita Bolonjske reforme, ostala je na niskom nivou zbog administrativnih barijera, nedostatka finansijskih sredstava i jezičkih prepreka.

Fragmentacija visokoškolskog sistema predstavlja dodatni strukturalni problem koji otežava koordinisano djelovanje i strateško planiranje. Postojanje velikog broja malih, specijalizovanih fakulteta umjesto integrisanih univerziteta vodi ka duplikaciji programa, neracionalnom korišćenju resursa i otežanoj interdisciplinarnoj saradnji. Svaki fakultet funkcioniše kao nezavisna institucija sa vlastitom administracijom, što povećava troškove i smanjuje efikasnost sistema. Ova fragmentacija posebno je problematična u kontekstu ograničenih resursa i male populacije, gdje bi koncentracija i specijalizacija bile racionalniji pristup organizaciji visokog obrazovanja.

Privatne visokoškolske institucije, koje su se pojavile kao odgovor na rastuću potražnju za visokim obrazovanjem, predstavljaju dodatan izazov za sistem. Iako su trebale da unesu konkurenciju i poboljšaju kvalitet kroz tržišne mehanizme, mnoge privatne institucije funkcionišu sa upitnim akademskim standardima i fokusiraju se na profitabilne programe koji ne zahtijevaju značajne investicije u infratrukturu i opremu. Nedovoljna kontrola kvaliteta i labavi kriterijumi za akreditaciju doveli su do proliferacije diploma čija vrijednost je upitna na tržištu rada. Takva situacija dodatno erodira povjerenje javnosti u visoko obrazovanje i stvara ne fer konkurenciju javnim institucijama koje moraju poštovati strože standarde.

Istraživačka djelatnost, koja bi trebalo da bude integralni dio univerzitetskog obrazovanja, nalazi se u kritičnom stanju. Nedostatak finansijskih sredstava za istraživanje, zastarjela oprema i slaba međunarodna saradnja rezultuju minimalnom naučnom produkcijom i niskom vidljivošću istraživača iz Republike Srpske u međunarodnoj naučnoj zajednici. Publikovanje u međunarodnim časopisima je rijetko, a učešće na međunarodnim konferencijama ograničeno zbog nedostatka sredstava. Istraživačka izolacija ima negativne posljedice ne samo na kvalitet nastave, koja ostaje odvojena od savremenih naučnih dostignuća, već i mogućnost privlačenja međunarodnih fondova i učešća u međunarodnim istraživačkim projektima (Maksimović & Dimić, 2022)

Digitalizacija obrazovanja, koja je postala imperativ nakon pandemije COVID-19, predstavlja značajan izazov za visokoškolske institucije u Republici Srpskoj. Nedostatak adekvatne IT infrastrukture, digitalne pismenosti nastavnog osoblja i kvalitetnih online obrazovnih resursa otežava transformaciju tradicionalnog obrazovanja u savremene hibridne i online formate. Iako je pandemija prisilila univerzitete da brzo prelaze na online nastavu, ova tranzicija često je bila haotična i neadekvatna, sa značajnim padom kvaliteta obrazovnog procesa. Studenti iz ruralnih područja i socijalno ugroženih porodica posebno su pogođeni digitalnim jazom, što produbljuje postojeće nejednakosti u pristupu kvalitetnom obrazovanju.

Internacionalizacija visokog obrazovanja, koja je ključna za razvoj konkurentnosti i kvaliteta, ostaje na niskom nivou. Broj stranih studenata na univerzitetima u Republici Srpskoj je zanemarljiv, a učešće domaćih studenata u programima međunarodne razmjene minimalno. Jezička barijera, nedostatak programa na engleskom jeziku i slaba promocija na međunarodnom tržištu obrazovanja ograničavaju mogućnosti za privlačenje stranih studenata. Istovremeno, nedostatak finansijskih sredstava i administrativne prepreke otežavaju mobilnost domaćih studenata i nastavnika, što vodi ka intelektualnoj izolaciji i zaostajanju za savremenim trendovima u visokom obrazovanju.

Povezanost sa privredom i tržištem rada predstavlja hroničan problem visokog obrazovanja u Republici Srpskoj. Univerziteti često funkcionišu kao zatvoreni sistemi, bez sistematske komunikacije sa poslodavcima i razumijevanja potreba privrede. Nastavni programi rijetko se ažuriraju u skladu sa tehnološkim i društvenim promjenama, što rezultuje proizvodnjom kadrova čije vještine zastarijevaju već u mo-

mentu diplomiranja. Nedostatak karijernog savjetovanja i podrške studentima u tranziciji sa fakulteta na tržište rada dodatno otežava njihovu profesionalnu integraciju. Poslodavci se žale na nedostatak praktičnih vještina, radnog iskustva i *soft skills* kod diplomanata, dok univerziteti insistiraju na teoretskom znanju kao primarnom cilju obrazovanja (Čičković & Vujić, 2023).

Sistem osiguranja kvaliteta, iako formalno uspostavljen kroz Agenciju za akreditaciju visokog obrazovanja Republike Srpske, još uvijek ne funkcioniše na zadovoljavajući način. Procesi akreditacije često su formalistički, fokusirani na ispunjavanje administrativnih zahtjeva umjesto na suštinsko poboljšanje kvaliteta. Nedostaje kultura kvaliteta koja bi bila internalizovana na svim nivoima univerziteta, od upravljanja do nastave. Studentska evaluacija nastave, iako postoji, rijetko vodi ka konkretnim promjenama i poboljšanjima. Eksterni mehanizmi kontrole kvaliteta su slabi, a konkurencija između institucija ne dovodi do poboljšanja standarda već često do njihovog snižavanja u potrazi za što većim brojem studenata.

Upravljanje i *governance* visokoškolskih institucija karakterišu nedostatak autonomije, politizacija i netransparentnost. Univerziteti su često podložni političkim pritiscima koji utiču na kadrovske odluke, strateške prioritete i akademske standarde. Izbor rukovodstva često je više rezultat političkih nego akademskih kriterijuma, što vodi ka upravljačkoj nekompetentnosti i nedostatku vizije. Studentska participacija u upravljanju, iako formalno garantovana, često je marginalizovana i svodi se na simboličko učešće bez stvarnog uticaja na donošenje odluka. Ova upravljačka kriza manifestuje se kroz nedostatak strateškog planiranja, reaktivno umjesto proaktivno djelovanje i nesposobnost adaptacije na promjenjive okolnosti.

Socijalna dimenzija visokog obrazovanja predstavlja značajan izazov u kontekstu rastućih nejednakosti u društvu. Pristup visokom obrazovanju još uvijek je značajno determinisan socio-ekonomskim statusom porodice, što perpetuira postojeće društvene nejednakosti. Studenti iz ruralnih područja i siromašnih porodica suočavaju se sa brojnim barijerama, od finansijskih troškova studiranja do nedostatka kulturnog kapitala potrebnog za uspjeh u akademskoj sredini. Sistem studentskih stipendija i kredita nedovoljno je razvijen i ne pokriva stvarne potrebe studenata iz ugroženih grupa. Nedostatak studentskih do-

mova i visoke cijene privatnog smještaja dodatno ograničavaju mogućnosti studiranja za mlade iz manjih mjesta.

Gender dimenzija takođe predstavlja važan aspekt izazova u visokom obrazovanju. Iako žene čine većinu studentske populacije na dodiplomskim studijama, njihovo učešće značajno opada na višim nivoima obrazovanja i u akademskoj hijerarhiji. Horizontalna segregacija po poljima studija još uvijek je izražena, sa dominacijom žena u humanističkim i društvenim naukama i njihovom podreprezentovanošću u STEM oblastima. Vertikalna segregacija manifestuje se kroz mali broj žena na rukovodećim pozicijama na univerzitetima i među redovnim profesorima. Ovi trendovi ukazuju na postojanje sistemskih barijera koje ograničavaju punu realizaciju potencijala žena u akademskoj sferi (Blagojević, 2021).

Kriza identiteta i svrhe univerziteta predstavlja dublji filozofski izazov koji prožima sve ostale probleme. U kontekstu neoliberalne transformacije društva, univerziteti se nalaze pod pritiskom da budu istovremeno čuvari tradicionalnih akademskih vrijednosti i preduzetničke organizacije orijentisane ka tržištu. Ova tenzija između Humboltovskog ideala univerziteta kao mjesta slobodnog istraživanja i kritičkog mišljenja i savremenog koncepta univerziteta kao servisa za proizvodnju ljudskog kapitala stvara konfuziju u pogledu misije i prioriteta visokoškolskih institucija. Komercijalizacija obrazovanja, koja se manifestuje kroz tretiranje studenata kao klijenata i obrazovanja kao robe, fundamentalno mijenja prirodu akademske zajednice i pedagoškog procesa.

Nedostatak dugoročne vizije i strategije razvoja visokog obrazovanja na nivou Republike Srpske predstavlja sistemski problem koji otežava rješavanje pojedinačnih izazova. Česte izmjene zakona i propisa, nedosljednost u sprovođenju reformi i nedostatak kontinuiteta u obrazovnoj politici stvaraju nestabilno okruženje koje onemogućava dugoročno planiranje i sistematske promjene. Različiti akteri u sistemu visokog obrazovanja - ministarstvo, univerziteti, fakulteti, nastavnici, studenti - često imaju divergentne interese i vizije, što otežava postizanje konsenzusa o pravcu razvoja. Fragmentacija i nedostatak koordinacije rezultuju parcialnim i nekoherentnim reformama koje ne adresiraju suštinske probleme sistema.

Pandemija COVID-19 dodatno je eksponirala i pojačala postojeće slabosti sistema visokog obrazovanja u Republici Srpskoj. Nagli prelazak na online nastavu pokazao je nepripremljenost institucija za

digitalne forme obrazovanja, nedostatak pedagoških kompetencija nastavnika za rad u virtualnom okruženju i duboke nejednakosti među studentima u pristupu tehnologiji i internetskoj vezi. Postpandemijski period donio je nove izazove u vidu hibridnih modela nastave, potrebe za redefinisanjem uloge fizičkog prostora univerziteta i preispitivanja tradicionalnih metoda ocjenjivanja i verifikacije znanja. Psihološke posljedice pandemije na mentalno zdravlje studenata i nastavnog osoblja predstavljaju dodatni izazov koji zahtijeva razvoj sistema podrške i savjetovanja.

Regulatorni okvir visokog obrazovanja karakterišu brojne nedosljednosti i praznine koje otežavaju efikasno funkcionisanje sistema. Zakon o visokom obrazovanju često je predmet izmjena i dopuna koje su više reaktivne nego rezultat sistematske analize i strateškog planiranja. Nedostatak jasnih standarda i kriterijuma za različite aspekte akademskog rada stvara prostor za arbitrarnost i netransparentnost. Posebno je problematičan nedostatak efikasnih mehanizama za sankcionisanje kršenja akademskih standarda, uključujući plagijat i druge oblike akademske nepoštenja. Regulatorna nesigurnost stvara okruženje u kojem je teško sprovesti suštinske reforme i poboljšanja kvaliteta.

Odnos između javnog i privatnog sektora u visokom obrazovanju karakteriše nedostatak jasne delineacije uloga i odgovornosti. Dok privatne institucije često funkcionišu sa minimalnim nadzorom i upitnim standardima, javne institucije opterećene su birokratskim procedurama koje ograničavaju njihovu fleksibilnost i sposobnost adaptacije. Nedostaje koherentan pristup koji bi omogućio zdravu konkurenciju između različitih tipova institucija uz istovremeno održavanje minimalnih standarda kvaliteta. Ovakva situacija vodi ka segmentaciji tržišta visokog obrazovanja, gdje različite institucije služe različitim segmentima populacije sa drastično različitim nivoima kvaliteta obrazovanja.

Cjeloživotno obrazovanje i obrazovanje odraslih predstavljaju zanemarene aspekte visokoškolskog sistema u Republici Srpskoj. U kontekstu brzih tehnoloških promjena i potrebe za kontinuiranim usavršavanjem, univerziteti nisu razvili adekvatne programe za prekvalifikaciju i dokvalifikaciju odrasle populacije. Rigidni programi i tradicionalni pristupi nastavi ne odgovaraju potrebama zaposlenih koji žele da unaprijede svoje vještine ili promijene karijeru. Nedostatak fleksibilnih, modularnih programa i priznavanje prethodnog učenja ograničavaju

mogućnosti za povratak u obrazovni sistem nakon prekida. Ovakva situacija posebno pogađa žene koje su prekinule obrazovanje zbog porodičnih obaveza i starije radnike čije su vještine zastarjele zbog tehnoloških promjena (Savić, 2022).

Akademska etika i integritet predstavljaju ozbiljne izazove koji podrivaju kredibilitet visokoškolskih institucija. Plagijat, kako među studentima tako i među nastavnim osobljem, često prolazi nekažnjeno zbog nedostatka efikasnih mehanizama detekcije i sankcionisanja. Nepotizam i klijentelizam u zapošljavanju i napredovanju narušavaju princip meritokratije i demotivišu kvalitetne kadrove. Korupcija, iako možda ne uvijek eksplicitna, manifestuje se kroz različite oblike favorizovanja i netransparentnog odlučivanja. Ovakvi problemi stvaraju toksičnu akademsku kulturu koja obeshrabruje izvrsnost i nagrađuje konformizam i lojalnost umjesto kompetencije i kreativnosti.

Infrastrukturni izazovi značajno ograničavaju mogućnosti za kvalitetno obrazovanje i istraživanje. Mnoge zgrade fakulteta su stare, neadekvatno održavane i ne zadovoljavaju savremene standarde za obrazovni prostor. Laboratorije i učionice često nemaju osnovnu opremu potrebnu za savremenu nastavu, posebno u oblastima prirodnih i tehničkih nauka. Biblioteke pate od nedostatka sredstava za nabavku literature i pristup međunarodnim bazama podataka, što ograničava mogućnosti za istraživanje i praćenje savremenih naučnih dostignuća. Nedostatak prostora za samostalno učenje, grupni rad i neformalnu interakciju među studentima negativno utiče na kvalitet studentskog iskustva i razvoj socijalnih vještina.

Sistemska evaluacija i praćenje performansi visokoškolskih institucija nedovoljno su razvijeni. Ne postoje jasni indikatori uspjeha koji bi omogućili objektivnu procjenu kvaliteta i efikasnosti različitih institucija i programa. Podaci o zapošljivosti diplomanata, njihovim karijernima i zadovoljstvu poslodavaca rijetko se sistematski prikupljaju i analiziraju. Takav nedostatak *evidence-based* pristupa odlučivanju vodi ka perpetuiranju neefikasnih praksi i nemogućnosti identifikovanja i širenja dobrih praksi. Bez pouzdanih podataka i analiza, teško je argumentovano zagovarati reforme ili opravdati investicije u određene segmente sistema.

Mentalno zdravlje studenata postaje sve značajniji izazov koji visokoškolske institucije nisu adekvatno pripremljene da adresiraju. Stres vezan za studiranje, finansijske pritiske, neizvjesnost budućnosti

i društvenu izolaciju dovode do povećanja broja studenata sa anksioznošću, depresijom i drugim mentalnim poteškoćama. Nedostatak službi za psihološku podršku i savjetovanje, stigmatizacija mentalnih problema i nedovoljna osviještenost nastavnog osoblja o ovim pitanjima stvaraju okruženje u kojem studenti često ne dobijaju potrebnu pomoć. Kriza mentalnog zdravlja ne samo da utiče na akademski uspjeh studenata već i na njihovu dugoročnu dobrobit i sposobnost da doprinesu društvu nakon završetka studija.

Jezik instrukcije predstavlja specifičan izazov u multikulturalnom kontekstu Bosne i Hercegovine. Insistiranje na jezičkim razlikama koje su često više političke nego lingvističke prirode stvara dodatne barijere za mobilnost studenata i nastavnika između entiteta i regiona. Nedostatak programa na engleskom jeziku ograničava mogućnosti za internacionalizaciju i privlačenje stranih studenata. Istovremeno, nedovoljna pažnja posvećena razvoju akademskog pisanja i komunikacijskih vještina na maternjem jeziku rezultuje slabom sposobnošću studenata da artikulišu kompleksne ideje i argumente, što je ključna vještina za uspjeh u akademskoj i profesionalnoj sferi.

Transfer tehnologije i komercijalizacija istraživanja praktično ne postoje u visokoškolskom sistemu Republike Srpske. Nedostaju mehanizmi za povezivanje akademskih istraživanja sa potrebama privrede, zaštitu intelektualne svojine i osnivanje *spin-off* kompanija. Ova situacija rezultuje time da čak i ona malobrojna kvalitetna istraživanja koja se sprovode na univerzitetima nemaju praktičnu primjenu i ekonomski efekat. Nedostatak preduzetničke kulture među akademskim osobljem i studentima, kombinovan sa birokratskim preprekama i nedostatkom finansijske podrške, onemogućava razvoj inovacionog ekosistema koji bi mogao da generiše ekonomsku vrijednost i nova radna mjesta.

Regionalna saradnja, uprkos geografskoj blizini i kulturnim sličnostima, ostaje nerazvijena zbog političkih tenzija i administrativnih barijera. Univerziteti u Republici Srpskoj imaju ograničenu saradnju sa institucijama u Federaciji Bosne i Hercegovine, kao i sa univerzitetima u susjednim zemljama. Ova izolacija onemogućava razmjenu dobrih praksi, zajedničke istraživačke projekte i mobilnost studenata i nastavnika koji bi mogli da obogate obrazovno iskustvo. Nedostatak regionalnih mreža i platformi za saradnju perpetuira fragmentaciju visoko-školskog prostora na Zapadnom Balkanu i ograničava mogućnosti za postizanje kritične mase potrebne za kvalitetno obrazovanje i istraživanje.

Pitanje priznavanja diploma i kvalifikacija predstavlja dodatnu komplikaciju koja otežava mobilnost i zapošljavanje diplomanata. Kompleksne procedure nostrifikacije, nedostatak transparentnosti u priznavanju stranih diploma i neusklađenost sa evropskim standardima stvaraju barijere za one koji žele da nastave obrazovanje ili rade u inostranstvu. Istovremeno, nedostatak jasnih mehanizama za priznavanje neformalnog i informalnog učenja ograničava mogućnosti za one koji su stekli vještine van formalnog obrazovnog sistema. Ova situacija posebno pogađa povratnike iz dijaspore koji žele da svoje međunarodno iskustvo valorizuju u domaćem kontekstu.

Održivost visokoškolskog sistema u kontekstu klimatskih promjena i ekoloških izazova predstavlja novi aspekt koji zahtijeva pažnju. Univerziteti u Republici Srpskoj nisu razvili strategije za smanjenje svog ekološkog otiska, energetsku efikasnost i promociju održivih praksi. Nedostaju programi koji bi obrazovali studente o održivom razvoju i pripremili ih za zelene poslove budućnosti. Ova situacija ne samo da predstavlja propuštenu priliku za doprinos borbi protiv klimatskih promjena već i ograničava konkurentnost diplomanata na globalnom tržištu rada koje sve više vrijednuje ekološku osviještenost i vještine vezane za održivost.

Izazovi sa kojima se suočava visoko obrazovanje u Republici Srpskoj su mnogobrojni, međusobno povezani i duboko ukorijenjeni u strukturalne probleme društva. Demografska kriza, finansijska ograničenja, problemi kvaliteta, nedovoljna internacionalizacija i slaba povezanost sa privredom predstavljaju samo vrh ledenog brijega kompleksnih problema koji zahtijevaju sistematski i dugoročan pristup rješavanju. Bez fundamentalne reforme koja bi adresirala sve ove dimenzije, visokoškolski sistem u Republici Srpskoj rizikuje dalju marginalizaciju i nemogućnost da ispuni svoju društvenu misiju obrazovanja građana sposobnih da odgovore na izazove 21. vijeka. Potrebna je politička volja, društveni konsenzus i značajne investicije da bi se preokrenuli negativni trendovi i stvorili uslovi za razvoj visokoškolskog sistema koji će biti konkurentan, inkluzivan i rele-vantan za potrebe društva i ekonomije. Samo kroz sveobuhvatnu transformaciju koja uključuje sve aktere - od državnih institucija preko univerziteta do studenata i privrede - moguće je prevazići trenutne izazove i izgraditi sistem visokog obrazovanja koji će biti pokretač društvenog i ekonomskog razvoja Republike Srpske.

Globalni trendovi u visokom obrazovanju

Globalni trendovi u visokom obrazovanju svjedoče o fundamentalnoj transformaciji načina na koji društva pristupaju znanju, učenju i akademskim institucijama. Ovakva transformacija nije jednostavna evolucija postojećih praksi, već predstavlja radikalnu promjenu paradigme koja redefiniše samu prirodu visokog obrazovanja u dvadeset prvom vijeku. Univerziteti i druge institucije visokog obrazovanja nalaze se na raskrsnici između tradicije i inovacije, suočeni sa pritiscima globalizacije, tehnološkog napretka, demografskih promjena i evoluirajućih potreba tržišta rada. Digitalna revolucija predstavlja možda najvidljiviji i najuticajniji trend koji oblikuje savremeno visoko obrazovanje. Pandemija COVID-19 djelovala je kao katalizator koji je ubrzao digitalizaciju na način koji bi inače trebao decenije da se ostvari. Institucije širom svijeta bile su primorane da preko noći pređu na online nastavu, što je dovelo do fundamentalnog preispitivanja pedagogijskih pristupa i obrazovnih tehnologija. Međutim, ova transformacija daleko prevazilazi jednostavno prebacivanje predavanja na Zoom platformu. Riječ je o dubljem preispitivanju kako tehnologija može poboljšati proces učenja, omogućiti personalizaciju obrazovanja i učiniti znanje dostupnijim široj publici.

Masivni otvoreni online kursevi, poznati kao MOOC-ovi, predstavljaju jedan od najznačajnijih fenomena u demokratizaciji visokog obrazovanja. Platforme poput *Coursera*, *edX* i *FutureLearn* omogućile su milionima ljudi širom svijeta pristup kursevima prestižnih univerziteta. Ovakva dostupnost transformisala je obrazovni pejzaž, omogućavajući studentima iz zemalja u razvoju pristup resursima koji su ranije bili rezervisani samo za privilegovane. Ipak, MOOC revolucija takođe je otvorila pitanja o kvalitetu, akreditaciji i održivosti ovakvih modela obrazovanja. Stopa završavanja MOOC kurseva ostaje niska, što ukazuje na izazove održavanja motivacije i angažmana u potpuno online okruženju.

Paralelno sa digitalizacijom, globalno visoko obrazovanje svjedoči značajnom porastu međunarodne mobilnosti studenata. Prije pandemije, broj međunarodnih studenata dostigao je rekordnih šest miliona, sa projekcijama da će dostići osam miliona do 2025. godine. Mobilnost ne predstavlja samo kretanje studenata između zemalja, već

i cirkulaciju ideja, kulturnih perspektiva i akademskih praksi. Zemlje poput Australije, Kanade i Ujedinjenog Kraljevstva razvile su sofisticirane strategije za privlačenje međunarodnih studenata, prepoznajući njihov ekonomski i kulturni doprinos. Istovremeno, azijske zemlje, posebno Kina i Indija, postaju sve značajniji igrači ne samo kao izvoznici studenata, već i kao destinacije za međunarodno obrazovanje.

Internacionalizacija visokog obrazovanja se manifestuje kroz porast transnacionalnih obrazovnih programa i kampusa. Univerziteti iz razvijenih zemalja osnivaju satellite kampuse u zemljama u razvoju, nudeći lokalnim studentima pristup međunarodno priznatim diplomama bez potrebe za putovanjem u inostranstvo. Ovaj trend posebno je izražen u zemljama Bliskog istoka i Jugoistočne Azije, gdje vlade aktivno privlače strane univerzitete kao dio strategija ekonomske diversifikacije i razvoja društva znanja. *Dubai International Academic City, Education City u Kataru* i *EduCity Iskandar* u Maleziji predstavljaju primjere ovakvih *hub*-ova koji okupljaju *multiple* međunarodne univerzitete na jednoj lokaciji.

Finansiranje visokog obrazovanja predstavlja jedan od najkritičnijih izazova sa kojima se suočavaju institucije širom svijeta. Tradicionalni model javnog finansiranja nalazi se pod pritiskom u većini zemalja, što dovodi do porasta školarina i studentskog duga. U Sjedinjenim Američkim Državama, studentski dug premašio je 1.7 triliona dolara, predstavljajući ozbiljnu ekonomsku i socijalnu krizu. Ovakva situacija dovela je do preispitivanja vrijednosti univerzitetskog obrazovanja i pojave alternativnih modela finansiranja. *Income Share Agreements* (ISAs), gdje studenti plaćaju procenat svojih budućih primanja umjesto fiksnih školarina, predstavljaju jedan od inovativnih pristupa koji pokušava riješiti problem pristupačnosti obrazovanja.

Evropski pristup finansiranju visokog obrazovanja značajno se razlikuje od američkog modela, sa većinom zemalja koje i dalje održavaju sisteme besplatnog ili jeftino visokog obrazovanja za domaće studente. Skandinavske zemlje posebno se ističu po svom pristupu koji tretira visoko obrazovanje kao javno dobro dostupno svima. Međutim, čak i u ovim zemljama rastu pritisci za uvođenje školarina za međunarodne studente izvan Evropske unije, što ukazuje na tenzije između ideala univerzalnog pristupa obrazovanju i fiskalnih realnosti.

Promjena demografskih trendova predstavlja još jedan ključni faktor koji oblikuje globalno visoko obrazovanje. U razvijenim zemlja-

ma, opadanje broja mladih ljudi tradicionalne studentske dobi dovodi do smanjenja baze potencijalnih studenata. Japan, Južna Koreja i nekoliko evropskih zemalja već se suočavaju sa ovim izazovom, što dovodi do zatvaranja ili spajanja univerziteta. Sa druge strane, zemlje subsaharske Afrike i Južne Azije doživljavaju demografski bum koji stvara ogromnu potražnju za visokim obrazovanjem. Demografska divergencija stvara mogućnosti za međunarodnu saradnju, ali takođe i rizike od *brain drain*-a iz zemalja u razvoju.

Koncept cjeloživotnog učenja postaje sve relevantniji u kontekstu brzih tehnoloških promjena i evolucije tržišta rada. Tradicionalni model gdje osoba završi obrazovanje u ranim dvadesetim godinama i zatim radi u istoj karijeri do penzije postaje anahron. Umjesto toga, radnici sve češće moraju da ažuriraju svoje vještine ili potpuno mijenjaju karijere tokom radnog vijeka. Univerziteti odgovaraju na ovu potrebu razvijanjem programa kontinuiranog obrazovanja, mikro-kredencijala i profesionalnih sertifikata koji omogućavaju fleksibilno sticanje novih kompetencija.

Mikro-kredencijali predstavljaju posebno zanimljiv trend koji omogućava studentima da steknu specifične vještine bez potrebe za pohađanjem cijelog studijskog programa. Digitalni *badge*-ovi, nanodiplome i profesionalni sertifikati nude alternativu tradicionalnim diplomama, omogućavajući radnicima da brzo steknu relevantne vještine za tržište rada. Kompanijski univerziteti i obrazovni programi koje nude tehnološke kompanije poput *Google*, *Amazon* i *Microsoft* predstavljaju direktnu konkurenciju tradicionalnim univerzitetima u ovom prostoru.

Povezanost između visokog obrazovanja i industrije postaje sve tješnja, što se manifestuje kroz različite oblike partnerstva i saradnje. Univerziteti sve više sarađuju sa kompanijama u razvoju kurikuluma, omogućavajući studentima pristup realnim projektima i praktičnom iskustvu. *Work-integrated learning* programi, koji kombiniraju akademsko učenje sa profesionalnim iskustvom, postaju standard u mnogim zemljama. Njemački *dual education sistem*, koji kombinuje univerzitetsko obrazovanje sa praktičnom obukom u kompanijama, služi kao model koji druge zemlje pokušavaju da adaptiraju. Istraživačka funkcija univerziteta takođe prolazi kroz značajne transformacije. *Open science* pokret zagovara slobodan pristup naučnim publikacijama i podacima, izazivajući tradicionalni model akademskog publiciranja. Plan S, inicijativa evropskih istraživačkih finansijera, zahtijeva da sva istra-

živanja finansirana javnim sredstvima budu odmah dostupna u *open access* formatu. Takva promjena ima dalekosežne implikacije za način na koji se naučno znanje proizvodi, dijeli i vrijednuje. Međunarodna saradnja u istraživanju postaje sve važnija za rješavanje globalnih izazova poput klimatskih promjena, pandemija i održivog razvoja. Velike istraživačke infrastrukture, poput CERN-a ili *Human Genome Project*-a, demonstriraju moć kolaborativne nauke. Univerziteti sve više formiraju međunarodne istraživačke mreže i konzorcijume koji omogućavaju dijeljenje resursa i ekspertize preko granica.

Vještačka inteligencija i mašinsko učenje počinju fundamentalno mijenjati način na koji se obrazovanje isporučuje i personalizuje. Adaptivni sistemi učenja koriste algoritme za prilagođavanje sadržaja i tempa učenja individualnim potrebama studenata. Takva tehnologija omogućava skaliranje personalizovanog obrazovanja na način koji bi bio nemoguć sa tradicionalnim metodama. AI tutori mogu pružiti trenutnu povratnu informaciju i podršku studentima, oslobađajući ljudske nastavnike da se fokusiraju na složenije aspekte obrazovanja poput mentorstva i kritičkog mišljenja. Istovremeno, pojava generativne vještačke inteligencije poput *ChatGPT*-a postavlja fundamentalna pitanja o prirodi akademskog rada i procjene znanja. Sposobnost AI sistema da generišu koherentne eseje i rješavaju složene probleme zahtijeva preispitivanje tradicionalnih metoda ocjenjivanja i razvoj novih pristupa koji naglašavaju kritičko mišljenje, kreativnost i primjenu znanja u novim kontekstima.

Pitanje kvaliteta i akreditacije postaje sve složenije u globalizovanom obrazovnom pejzažu. Sa porastom online obrazovanja i transnacionalnih programa, tradicionalni nacionalni sistemi akreditacije pokazuju svoje limitacije. Razvijaju se novi međunarodni standardi i okviri za osiguranje kvaliteta, ali harmonizacija različitih sistema ostaje značajan izazov. UNESCO-ova Globalna konvencija o priznavanju kvalifikacija u visokom obrazovanju predstavlja pokušaj stvaranja globalnog okvira za priznavanje diploma, ali njena implementacija suočava se sa brojnim praktičnim i političkim preprekama.

Sistemi rangiranja univerziteta, uprkos kritikama, nastavljaju da igraju značajnu ulogu u oblikovanju globalnog visokog obrazovanja. *Times Higher Education*, *QS* i *Shanghai ranking* liste utiču na odluke studenata, politike vlada i strategije univerziteta. Ova fokusiranost na rangiranje dovodi do homogenizacije univerzitetskih modela, gdje in-

stitucije širom svijeta pokušavaju da imitiraju praksu elitnih anglosaksonskih univerziteta. Kritičari upozoravaju da ovaj pristup zanemaruje lokalnu relevantnost i diversitet obrazovnih tradicija. Održivost i društvena odgovornost postaju centralne teme u visokom obrazovanju. Univerziteti sve više prepoznaju svoju ulogu u postizanju UN-ovih Ciljeva održivog razvoja, a sve navedeno se manifestuje kroz integraciju održivosti u kurikulum, istraživačke projekte fokusirane na rješavanje globalnih izazova i inicijative za smanjenje ekološkog otiska kampusa. Koncept "zelenog univerziteta"evoluira od fokusa na fizičku infrastrukturu ka holističkom pristupu koji uključuje obrazovanje za održivi razvoj.

Mentalno zdravlje studenata pojavilo se kao kritično pitanje u visokom obrazovanju globalno. Pritisci akademskog uspjeha, finansijske brige i socijalna izolacija doprinose porastu anksioznosti i depresije među studentskom populacijom. Univerziteti ulažu značajne resurse u servise mentalnog zdravlja i programe podrške, prepoznajući da akademski uspjeh ne može biti odvojen od cjelokupnog blagostanja studenata. Diversitet, jednakost i inkluzija postali su imperativ za institucije visokog obrazovanja. Navedeno uključuje ne samo povećanje pristupa za tradicionalno marginalizovane grupe, već i transformaciju institucionalnih kultura i praksi da budu istinski inkluzivne. Dekolonizacija kurikuluma, posebno u društvenim i humanističkim naukama, predsta-vlja dio ovog šireg pokreta ka priznanju različitih perspektiva znanja i načina učenja.

Razvoj kompetencija za dvadeset prvi vijek postaje centralni fokus obrazovnih programa. Pored disciplinarnog znanja, univerziteti sve više naglašavaju razvoj transverzalnih vještina poput kritičkog mišljenja, komunikacije, saradnje i kreativnosti. Ta promjena zahtijeva fundamentalno preispitivanje pedagogijskih pristupa, sa pomakom od pasivnog prenosa znanja ka aktivnom, iskustvenom učenju. Hibridni modeli obrazovanja, koji kombinuju najbolje aspekte *online* i *face-to-face* nastave, pojavljuju se kao dugoročno rješenje post-pandemijskog obrazovanja. *HyFlex* modeli omogućavaju studentima da biraju kako će pristupiti nastavi u zavisnosti od svojih potreba i okolnosti. Ovakva fleksibilnost zahtijeva značajne investicije u tehnologiju i obuku nastavnika, ali nudi potencijal za stvaranje inkluzivnijih i pristupačnijih obrazovnih iskustava.

Blockchain tehnologija počinje nalaziti primjenu u visokom obrazovanju, posebno u oblasti verifikacije kredencijala i diploma. Digitalni, kriptografski osigurani zapisi obrazovnih postignuća mogu olakšati međunarodnu mobilnost i smanjiti prevare sa diplomama. Nekoliko zemalja i institucija eksperimentira sa *blockchain* - baziranim sistemima za izdavanje i verifikaciju diploma. Preduzetništvo i inovacija postaju integralni dio univerzitetske misije. Inkubatori, akceleratori i programi preduzetničkog obrazovanja pomažu studentima da transformišu ideje u *viable* biznise. Ova "treća misija" univerziteta, pored nastave i istraživanja, reflektuje rastuća očekivanja da visoko obrazovanje direktno doprinosi ekonomskom razvoju.

Globalizacija visokog obrazovanja takođe donosi rizike i izazove. Komercijalizacija obrazovanja, gdje se studenti tretiraju kao potrošači, a obrazovanje kao roba, prijeti da potkopa tradicionalne akademske vrijednosti. *Brain drain* iz zemalja u razvoju, gdje najtalentovaniji studenti odlaze na studije u inostranstvo i često tamo ostaju, predstavlja značajan razvojni izazov. Kulturna homogenizacija, gdje se lokalne obrazovne tradicije gube u pokušaju da se imitiraju zapadni modeli, takođe predstavlja zabrinutost. Geopolitičke tenzije sve više utiču na međunarodnu saradnju u visokom obrazovanju. Trgovinski ratovi, sankcije i političke nesuglasice mogu ograničiti akademsku razmjenu i istraživačku saradnju. Slučajevi špijunaže i krađe intelektualne svojine doveli su do povećanog nadzora međunarodnih studenata i istraživača u nekim zemljama, što prijeti otvorenom karakteru akademske zajednice.

Budućnost rada i automatizacija postavlja fundamentalna pitanja o svrsi i sadržaju visokog obrazovanja. Sa projektima da će značajan broj trenutnih poslova biti automatizovan u narednim decenijama, univerziteti moraju pripremiti studente za karijere koje možda još ne postoje. To zahtijeva fokus na razvoj jedinstveno ljudskih sposobnosti poput kreativnosti, empatije i etičkog rasuđivanja koje će ostati relevantne u automatizovanoj ekonomiji. Post-pandemijska era donijela je nova razmatranja o reziliencij i i prilagodljivosti obrazovnih sistema. Lekcije naučene tokom globalnog prelaska na online obrazovanje informišu razvoj robustnijih i fleksibilnijih sistema koji mogu odgovoriti na buduće krize. Navedeno uključuje ne samo tehnološku infrastrukturu, već i pedagoške pristupe i sisteme podrške koji mogu funkcionisati u različitim modalitetima.

Alternativni provajderi obrazovanja, uključujući *coding bootcampove*, korporativne univerzitete i online platforme, predstavljaju rastuću konkurenciju tradicionalnim univerzitetima. Navedeni provajderi često nude brže, jeftinije i više fokusirane puteve ka zaposlenju, privlačeći studente koji traže direktan povrat na investiciju u obrazovanje. Tradicionalni univerziteti odgovaraju kroz partnerstva sa ovim provajderima ili razvijanjem vlastitih alternativnih programa. Regulatorni okviri za visoko obrazovanje bore se da drže korak sa brzinom promjena u sektoru. Vlade pokušavaju balansirati potrebu za inovacijom i fleksibilnošću sa zaštitom studenata i održavanjem standarda kvaliteta. Razvoj novih regulatornih pristupa koji mogu akomodirati različite modele obrazovanja predstavlja ongoing izazov za *policy maker*-e.

Uloga biblioteka i informacionih resursa u visokom obrazovanju fundamentalno se transformiše. Digitalizacija omogućava neograničen pristup resursima, ali takođe postavlja pitanja o informacionoj pismenosti i sposobnosti studenata da kritički evaluiraju izvore. Biblioteke evoluiraju od čuvara knjiga do centara za učenje koji pružaju podršku u navigaciji kompleksnog informacionog pejzaža. Personalizacija obrazovanja kroz podatke i analitiku postaje sve sofisticiranija. *Learning analytics* omogućava institucijama da identifikuju studente koji su u riziku od odustajanja i pruže ciljanu podršku. Međutim, ova upotreba podataka takođe pokreće zabrinutosti o privatnosti i etičkoj upotrebi studentskih informacija.

Globalni Jug pojavljuje se kao sve značajniji igrač u visokom obrazovanju, sa zemljama poput Kine, Indije i Brazila koje ulažu masivno u razvoj svojih univerziteta. Ova *shift* u globalnoj distribuciji akademske moći izaziva tradicionalnu dominaciju zapadnih institucija i stvara nove mogućnosti za *South-South saradnju*. Interdisciplinarnost i transdisciplinarnost postaju esencijalne za adresiranje kompleksnih globalnih izazova. Tradicionalne disciplinarne granice postaju sve porozniji kako istraživači i studenti prepoznaju potrebu za integriranim pristupima problemima poput klimatskih promjena, javnog zdravlja i socijalne nejednakosti. Univerziteti reorganizuju svoje strukture da facilitiraju *cross-disciplinary* saradnju kroz tematske institute i fleksibilne studijske programe.

Jezik instrukcije ostaje kontroverzno pitanje u globalizovanom visokom obrazovanju. Dok engleski jezik dominira kao *lingua franca* međunarodnog akademskog svijeta, postoje zabrinutosti o margina-

lizaciji lokalnih jezika i znanja. Neki univerziteti eksperimentišu sa *multilingual* pristupima koji pokušavaju balansirati globalnu povezanost sa očuvanjem lingvističke raznolikosti. Rodna jednakost u visokom obrazovanju pokazuje napredak ali i upornu nejednakost. Dok žene sada čine većinu studenata na *undergraduate* nivou u mnogim zemljama, one ostaju nedovoljno zastupljene u STEM poljima i na višim nivoima akademske hijerarhije. Inicijative za adresiranje ovog *gap*-a uključuju mentorske programe, promjene u *hiring* i *promotion* praksama, i napore da se učine akademske kulture više inkluzivnim.

Etička dimenzija visokog obrazovanja postaje sve prominentnija. Univerziteti se suočavaju sa pitanjima o svojoj ulozi u perpetuiranju ili izazivanju socijalnih nejednakosti, njihovoj odgovornosti prema lokalnim zajednicama i etičkim implikacijama istraživanja koje provode. Razvoj etičkih okvira koji mogu voditi odluke u kompleksnom i često konfliktnom pejzažu predstavlja ongoing izazov. Virtualna i proširena realnost tehnologije počinju nalaziti primjene u visokom obrazovanju, omogućavajući imerzivna obrazovna iskustva koja bi bila nemoguća u tradicionalnom *classroom* okruženju. Medicinski studenti mogu vježbati hirurgiju u virtuelnom okruženju, studenti arheologije mogu istražiti drevna mjesta bez putovanja, a studenti hemije mogu manipulirati molekulama u 3D prostoru. Ove tehnologije obećavaju revoluciju u načinu na koji se kompleksni koncepti predaju i razumiju.

Transformacija visokog obrazovanja ne dešava se u vakuumu već je duboko isprepletana sa širim socijalnim, ekonomskim i tehnološkim trendovima. Uspjeh univerziteta u navigaciji ovih trendova zavisiće od njihove sposobnosti da balansiraju tradiciju sa inovacijom, lokalnu relevantnost sa globalnom povezanošću i akademsku rigoroznost sa pristupačnošću i inkluzivnošću. Kako visoko obrazovanje ulazi u novu eru, institucije koje mogu adaptirati se brzim promjenama zadržavajući svoju osnovnu misiju proizvodnje i prenosa znanja će biti najbolje pozicionirane da služe potrebama studenata i društva u decenijama koje dolaze. Ovakva transformacija zahtijeva ne samo tehničke i organizacione promjene već i fundamentalno preispitivanje svrhe i vrijednosti visokog obrazovanja. U svijetu gdje je znanje sve pristupačnije kroz digitalne platforme, univerziteti moraju redefinisati svoju jedinstvenu vrijednost. To možda leži ne samo u prenošenju informacija, već u razvijanju sposobnosti kritičkog mišljenja, u stvaranju prostora za

duboko intelektualno istraživanje i u formiranju građana sposobnih da navigiraju kompleksnost modernog svijeta. Globalni trendovi u visokom obrazovanju ukazuju na budućnost koja je istovremeno uzbudljiva i izazovna. Demokratizacija pristupa znanju kroz tehnologiju nudi mogućnost da milioni ljudi poboljšaju svoje živote kroz obrazovanje. Istovremeno, rizici od povećane nejednakosti, kulturne homogenizacije i gubitka akademskih vrijednosti su realni i zahtijevaju pažljivo upravljanje. Način na koji institucije, vlade i društva odgovore na ove trendove oblikovaće ne samo budućnost visokog obrazovanja već i širu društvenu i ekonomsku budućnost. Univerziteti koji *uspiju da integriraju najbolje aspekte tehnološke inovacije sa humanističkim vrijednostima*, koji mogu biti globalno povezani ali lokalno relevantni i koji mogu pripremiti studente ne samo za poslove već za život u kompleksnom svijetu, će definisati novo doba visokog obrazovanja. Transformacija neće biti laka niti brza, ali je esencijalna za održavanje relevantnosti visokog obrazovanja u dvadeset prvom vijeku.

Globalni trendovi u visokom obrazovanju svjedoče o fundamentalnoj transformaciji načina na koji društva pristupaju znanju, učenju i akademskim institucijama. Ukazana transformacija nije jednostavna evolucija postojećih praksi, već predstavlja radikalnu promjenu paradigme koja redefiniše samu prirodu visokog obrazovanja u dvadeset prvom vijeku. UNESCO-ova Svjetska konferencija o visokom obrazovanju (WHEC 2022), održana u Barseloni, okupila je više od 14.000 sudionika visokog obrazovanja oko 115 okruglih stolova, predavanja i radionica, što rezultiralo usvajanjem dokumenta "*Beyond Limits: New Ways to Reinvent Higher Education*" (UNESCO, 2022). Univerziteti i druge institucije visokog obrazovanja nalaze se na raskrsnici između tradicije i inovacije, suočeni sa pritiscima globalizacije, tehnološkog napretka, demografskih promjena i evoluirajućih potreba tržišta rada.

Visoko obrazovanje doživjelo je značajne promjene od druge UNESCO-ve Svjetske konferencije o visokom obrazovanju održane 2009. godine, pri čemu su klimatske promjene i gubitak biodiverziteta možda najveća prijetnja budućnosti planeta i ljudskog roda (UNESCO, 2022). Paralelno sa ovim globalnim izazovima, sektor visokog obrazovanja suočava se sa vlastitim unutrašnjim transformacijama koje zahtijevaju fundamentalno preispitivanje tradicionalnih modela obrazovanja. Digitalna revolucija predstavlja možda najvidljiviji i najuticajniji trend koji oblikuje savremeno visoko obrazovanje. Pandemija

COVID-19 promijenila je svijet na način bez presedana, pri čemu su mnoge institucije uspjele vrlo brzo preći na online obrazovanje, ali su digitalni jaz i nedostatak pripreme za online nastavu povećali obrazovne disparitete u nekim regionima (UNESCO, 2022). Takva transformacija daleko prevazilazi jednostavno prebacivanje predavanja na online platforme - riječ je o dubljem preispitivanju kako tehnologija može poboljšati proces učenja, omogućiti personalizaciju obrazovanja i učiniti znanje dostupnijim široj publici.

Masivni otvoreni online kursevi (MOOC-ovi) predstavljaju jedan od najznačajnijih fenomena u demokratizaciji visokog obrazovanja. Nakon 10 godina postojanja, MOOC-ovi su dosegnuli više od 220 miliona učenika i 19 hiljada kurseva (Kruchinin, 2019; prema Shah, 2021). Platforme poput *Coursera*, *edX* i *FutureLearn* omogućile su milionima ljudi širom svijeta pristup kursevima prestižnih univerziteta. Takva dostupnost transformisala je obrazovni pejzaž, omogućavajući studentima iz zemalja u razvoju pristup resursima koji su ranije bili rezervisani samo za privilegovane.

Ipak, MOOC revolucija takođe je otvorila pitanja o kvalitetu, akreditaciji i održivosti ovakvih modela obrazovanja. Stope završavanja MOOC kurseva variraju od 0.7% do 52.1%, sa medijanom od 12.6%, pri čemu su od početka upisi na MOOC-ove pali dok su stope završavanja porasle (Jordan, 2015). Studija *Columbia University's Teachers College* iz 2018. godine o *edX* i *Coursera* kursevima pokazuje da MOOC sertifikatski programi imaju stopu završavanja od 15% ili manje. Niska stopa završavanja ukazuje na izazove održavanja motivacije i angažmana u potpuno online okruženju.

Broj studenata na univerzitetima se više nego udvostručio globalno u posljednje dvije decenije na 235 miliona, a očekuje se da će se ponovo udvostručiti u sljedećoj deceniji, zajedno sa međunarodnom studentskom mobilnošću (UNESCO, 2022). Ovakva mobilnost ne predstavlja samo kretanje studenata između zemalja, već i cirkulaciju ideja, kulturnih perspektiva i akademskih praksi. Zemlje poput Australije, Kanade i Ujedinjenog Kraljevstva razvile su sofisticirane strategije za privlačenje međunarodnih studenata, prepoznajući njihov ekonomski i kulturni doprinos. Simon Marginson, direktor Centra za globalno visoko obrazovanje na Univerzitetu u Oksfordu, napominje da rastući broj univerziteta svjetske klase ima „blagi efekt istiskivanja u odnosu na američke univerzitete", uzrokujući mali relativni pad reputacije (Times

Higher Education, 2022). Opisana promjena reflektuje globalnu redistribuciju akademske moći i pojavu novih centara izvrsnosti van tradicionalnih zapadnih institucija.

Finansiranje visokog obrazovanja predstavlja jedan od najkritičnijih izazova sa kojima se suočavaju institucije širom svijeta. Prema OECD-ovom izvještaju *Education at a Glance* 2023, zemlje OECD-a izdvojile su u prosjeku 10% ukupnih vladinih izdataka za obrazovanje od osnovnog do tercijarnog nivoa u 2020. godini, sa značajnim varijacijama između zemalja (6% u Mađarskoj do 16% u Čileu) (OECD, 2023). U Sjedinjenim Američkim Državama, studentski dug premašio je 1.7 triliona dolara, predstavljajući ozbiljnu ekonomsku i socijalnu krizu. Ta situacija dovela je do preispitivanja vrijednosti univerzitetskog obrazovanja i pojave alternativnih modela finansiranja. *Income Share Agreements* (ISAs), gdje studenti plaćaju procenat svojih budućih primanja umjesto fiksnih školarina, predstavljaju jedan od inovativnih pristupa koji pokušava riješiti problem pristupačnosti obrazovanja.

Učešće u visokom obrazovanju prema bogatstvu pokazuje da jaz u stopama upisa između najbogatijih i najsiromašnijih može dostići 60 procentnih poena ili više, posebno u nekim zemljama srednjeg dohotka (UNESCO, 2022). Proporcija odraslih starijih od 25 godina koji su završili visoko obrazovanje je upola manja među osobama sa invaliditetom u odnosu na one bez invaliditeta (41 zemlja sa podacima) (UN DESA, 2019, prema UNESCO, 2022). Koristeći mjeru razvijenu zajednički od strane Svjetske banke i UNESCO-vog Instituta za statistiku, utvrđeno je da 53 posto djece u zemljama sa niskim i srednjim dohotkom ne može čitati i razumjeti jednostavan tekst do kraja osnovne škole. U siromašnim zemljama, taj nivo je visok čak 80 posto (World Bank, 2023). Ovi podaci ukazuju na duboke nejednakosti u obrazovnim mogućnostima koje se prenose na nivo visokog obrazovanja.

Times Higher Education World University Rankings 2024 uključuje 1,907 univerziteta iz 108 zemalja i regija. Tabela je bazirana na novoj metodologiji koja uključuje 18 pažljivo kalibrisanih indikatora performansi koji mjere performanse institucija u pet oblasti: nastava, istraživačko okruženje, kvalitet istraživanja, industrija i međunarodni izgled (Times Higher Education, 2024). Univerzitet u Oksfordu vodi *The World University Rankings* 2024 - osmu uzastopnu godinu na vrhu - dok ostatak top 10 ispunjavaju anglo-američke institucije. Međutim,

longitudinalna analiza pokazuje da se opšta pozicija UK i SAD-a smanjuje u odnosu na druge sisteme visokog obrazovanja. Kina se približava top 10 i sada ima dvije institucije u top 15 po prvi put (Times Higher Education, 2023). Simon Marginson, profesor visokog obrazovanja na Univerzitetu u Oksfordu, rekao je o performansama SAD-a: „Ono što vidimo je relativni pad jer zemlje koje kasno dolaze sada poboljšavaju svoje performanse brže od SAD-a" (Times Higher Education, 2023). Promjena reflektuje globalnu redistribuciju akademske moći, posebno sa porastom azijskih institucija.

UNESCO-ov dokument "*Beyond Limits*" naglašava potrebu za preispitivanjem, reimaginacijom i reinvencijom visokog obrazovanja u svjetlu izazova i mogućnosti povezanih sa globalnim prijetnjama sa kojima se suočavaju čovječanstvo i planeta (UNESCO, 2023). Dokument identifikuje šest principa koji oblikuju budućnost visokog obrazovanja, uključujući inkluziju i diversitet, zaštitu akademske slobode, integritet i etiku, te posvećenost održivosti i društvenoj odgovornosti. Vještačka inteligencija i mašinsko učenje počinju fundamentalno mijenjati način na koji se obrazovanje isporučuje i personalizuje. Adaptivni sistemi učenja koriste algoritme za prilagođavanje sadržaja i tempa učenja individualnim potrebama studenata. Tehnologija omogućava skaliranje personalizovanog obrazovanja na način koji bi bio nemoguć sa tradicionalnim metodama.

Kada nastavnici ne prilagode nastavu nivoima učenja studenata, njihova instrukcija postaje manje efetkivna i loši obrazovni ishodi perzistiraju, jer studenti bivaju ostavljeni iza (Muralidharan, Singh i Ganimian 2019; UNICEF, UNESCO i World Bank 2021, prema World Bank, 2022). UNESCO vidi visoko obrazovanje kao integralni dio prava na obrazovanje i javno dobro, što se prevodi u to da institucije visokog obrazovanja izvršavaju svoje tri misije i sprovode demokratske principe i vrijednosti (UNESCO, 2022). Univerziteti sve više prepoznaju svoju ulogu u postizanju UN-ovih *Ciljeva održivog razvoja*. Treći okrugli sto organizovan u januaru 2023. okupio je eksperte koji su diskutovali o novim trendovima u visokom obrazovanju koji ukazuju na veću fleksibilnost u odgovoru na interese učenika i potrebe društva, pri čemu je José Luis Guzmán iz UNESCO-ve Sekcije za visoko obrazovanje istakao da je ranije prioritet često bio dat potrebama fakulteta, ali je sada vrijeme da se studenti stave u centar (UNESCO, 2023).

Na Bliskom istoku, Saudijska Arabija i Ujedinjeni Arapski Emirati predvode ono što neki nazivaju novom renesansom vođenom inovacijama i stvaranjem znanja, podržanom velikim investicijama. Saudijski *King Abdulaziz University* je jedan od najbrže rastućih univerziteta na svijetu, skokovito se popevši na 101. poziciju ove godine sa 190. pozicije prošle godine (World Economic Forum, 2022). Studija pokazuje da je u posljednjim godinama nekoliko zemalja srednjeg dohotka u globalnom jugu (npr. Malezija) takođe usvojilo ovaj tržišno orijentisan i komercijalizovan model internacionalizacije visokog obrazovanja i počelo da se takmiči za međunarodne studente sa tradicionalnim tržištima. Ovaj trend reflektuje pomake u agenciji u međunarodnom visokom obrazovanju (Bamberger i Morris 2023; Glass i Cruz 2022, prema Higher Education Policy, 2024).

Na osnovu podataka do februara 2022. godine, ova generacija studenata širom svijeta sada rizikuje da izgubi 21 trilion dolara u životnim zaradama u sadašnjoj vrijednosti zbog zatvaranja škola ili ekvivalent od 17 posto današnjeg globalnog BDP-a (World Bank, 2022). Ovaj trošak daleko prevazilazi 10 triliona dolara procijenjenih u 2020. godini, što ukazuje na dugoročne ekonomske posljedice pande-mije na obrazovanje. Hans de Wit, istraživač visokog obrazovanja na Boston College, napominje trend transnacionalnog obrazovanja: „To može biti trend koji će se povećavati, jer tada imate studente koji mogu reći, 'Pa, ne moram putovati u inostranstvo, ali još uvijek mogu imati stranu diplomu" (Nature, 2025). Međutim, mnogi stavljaju pod pitanje da li je to stvarno isti kvalitet obrazovanja. Ming Cheng, profesor visokog obrazovanja na *Sheffield Hallam University*, upozorava: „Ako administracija Trumpa nastavi da forsira vrhunske univerzitete da se povinuju njenim zahtjevima, doći će do odliva mozgova u američkim institucijama, što može dovesti do klizanja niz rang liste" (Times Higher Education, 2025). Ovakva geopolitička dinamika dodaje novu dimenziju složenosti globalnom visokom obrazovanju. Transformacija visokog obrazovanja ne dešava se u vakuumu već je duboko isprepletana sa širim socijalnim, ekonomskim i tehnološkim trendovima. UNESCO poziva na značajne promjene koje pomažu u reimaginaciji naših budućnosti i definiranju jasnih puteva za poboljšanje obrazovnih iskustava i ishoda za sve, identifikujući šest glavnih izazova koji moraju biti savladani u reinventiranju visokog obrazovanja (UNESCO, 2022). Uspjeh univerziteta u navigaciji ovih trendova zavisiće od njihove spo-

sobnosti da balansiraju tradiciju sa inovacijom, lokalnu relevantnost sa globalnom povezanošću i akademsku rigoroznost sa pristupačnošću i inkluzivnošću. Kako visoko obrazovanje ulazi u novu eru, institucije koje mogu adaptirati se brzim promjenama zadržavajući svoju osnovnu misiju proizvodnje i prenosa znanja će biti najbolje pozicionirane da služe potrebama studenata i društva u decenijama koje dolaze.

Transformacija zahtijeva ne samo tehničke i organizacione promjene već i fundamentalno preispitivanje svrhe i vrijednosti visokog obrazovanja. U svijetu gdje je znanje sve pristupačnije kroz digitalne platforme, univerziteti moraju redefinisati svoju jedinstvenu vrijednost. To možda leži ne samo u prenošenju informacija, već u razvijanju sposobnosti kritičkog mišljenja, u stvaranju prostora za duboko intelektualno istraživanje i u formiranju građana sposobnih da navigiraju kompleksnost modernog svijeta. Globalni trendovi u visokom obrazovanju ukazuju na budućnost koja je istovremeno uzbudljiva i izazovna. Demokratizacija pristupa znanju kroz tehnologiju nudi mogućnost da milioni ljudi poboljšaju svoje živote kroz obrazovanje. Istovremeno, rizici od povećane nejednakosti, kulturne homogenizacije i gubitka akademskih vrijednosti su realni i zahtijevaju pažljivo upravljanje. Način na koji institucije, vlade i društva odgovore na ove trendove oblikovaće ne samo budućnost visokog obrazovanja već i širu društvenu i ekonomsku budućnost.

Specifičnosti konteksta Republike Srpske u kontekstu reforme visokog obrazovanja

Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavlja složen proces koji se odvija u jedinstvenom društveno-političkom, ekonomskom i kulturnom kontekstu. Ovaj entitet Bosne i Hercegovine suočava se sa specifičnim izazovima koji proizlaze iz njegove institucionalne pozicije, demografskih karakteristika, ekonomske strukture i istorijskog nasleđa, što sve zajedno oblikuje način na koji se reformski procesi u visokom obrazovanju mogu konceptualizirati i implementirati. Razumijevanje ovih specifičnosti nije samo akademska vježba, već predstavlja ključni preduslov za uspješno osmišljavanje i sprovođenje reformi koje će biti prilagođene lokalnim potrebama, a istovremeno usklađene sa evropskim i globalnim trendovima u visokom obrazovanju.

Institucionalna arhitektura Republike Srpske, kao jednog od dva entiteta u Bosni i Hercegovini, stvara jedinstveni okvir za funkcionisanje sistema visokog obrazovanja. Sa nadležnostima u oblasti obrazovanja koje su uglavnom na entitetskom nivou, Republika Srpska ima relativnu autonomiju u kreiranju obrazovnih politika, što predstavlja i priliku i izazov. Ovakva autonomija omogućava prilagođavanje reformi specifičnim potrebama lokalnog tržišta rada i društvenih okolnosti, ali istovremeno zahtijeva konstantnu koordinaciju sa državnim nivoom vlasti, posebno u kontekstu međunarodnih obaveza i procesa evropskih integracija. Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, kao glavni kreator politika u oblasti visokog obrazovanja, mora balansirati između održavanja entitetskih specifičnosti i potrebe za harmonizacijom sa širim bosanskohercegovačkim i evropskim okvirom.

Demografske karakteristike Republike Srpske predstavljaju jedan od najznačajnijih faktora koji utiču na reformu visokog obrazovanja. Sa populacijom od približno 1.2 miliona stanovnika i kontinuiranim trendom depopulacije, posebno među mladima, sistem visokog obrazovanja suočava se sa opadanjem broja potencijalnih studenata. Demografska kriza nije uniformno raspoređena - urbani centri poput Banje Luke zadržavaju relativno stabilnu studentsku populaciju, dok ruralne oblasti doživljavaju dramatičan odliv mladih. Migracije mladih obrazovanih ljudi prema zemljama Evropske unije, posebno nakon završetka studija, predstavljaju dodatni izazov koji zahtijeva promišljene reforme usmjerene ne samo na kvalitet obrazovanja, već i na stvaranje uslova za zadržavanje talenata. Univerziteti u Republici Srpskoj tako se nalaze pred dvojnim izazovom - kako privući studente u uslovima opadajuće demografske baze i kako ih zadržati nakon diplomiranja u ekonomiji koja često ne može ponuditi adekvatne mogućnosti zapošljavanja.

Ekonomska struktura Republike Srpske, karakterisana dominacijom malih i srednjih preduzeća, ograničenim brojem velikih industrijskih sistema i rastućim sektorom usluga, postavlja specifične zahtjeve pred sistem visokog obrazovanja. Nesklad između obrazovnih profila koje proizvode univerziteti i stvarnih potreba tržišta rada predstavlja hroničan problem koji reforme moraju adresirati. Dok tradicionalni univerzitetski programi i dalje privlače značajan broj studenata, tržište rada sve više traži stručnjake sa specifičnim, često interdisciplinarnim vještinama koje trenutni obrazovni programi nedovoljno

razvijaju. IT sektor, koji pokazuje značajan potencijal rasta, suočava se sa nedostatkom kvalifikovane radne snage, dok istovremeno postoji višak diplomiranih pravnika, ekonomista i drugih profila za koje tržište rada ima ograničenu apsorpcionu moć. Ova strukturna neusklađenost zahtijeva fundamentalno preispitivanje načina na koji se planiraju i akreditaju studijski programi.

Proces bolonjske reforme, koji je u Republici Srpskoj započet prije više od decenije, predstavlja važan kontekst za razumijevanje trenutnih reformskih procesa. Implementacija trostepenog sistema studija, uvođenje ECTS sistema bodova i pokušaji uspostavljanja sistema osiguranja kvaliteta predstavljaju značajne pomake u modernizaciji visokog obrazovanja. Međutim, iskustva iz prethodnog perioda pokazuju da je formalna implementacija bolonjskih principa često bila praćena otporom prema suštinskim promjenama u načinu organizacije nastave i pristupa učenju. Tradicionalni *ex-catedra* pristup nastavi i dalje dominira na mnogim fakultetima, dok interaktivne metode učenja, fokus na ishode učenja i razvoj generičkih kompetencija često ostaju na nivou deklarativnih ciljeva. Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj mora stoga uzeti u obzir ove duboko ukorijenjene prakse i razviti strategije za njihovo postupno mijenjanje.

Finansiranje visokog obrazovanja predstavlja posebno osjetljivu temu u kontekstu Republike Srpske. Sa ograničenim budžetskim sredstvima i konkurentnim prioritetima u javnoj potrošnji, visoko obrazovanje često ne dobija sredstva dovoljna za značajnije investicije u infrastrukturu, opremu ili razvoj ljudskih resursa. Univerzitet u Banjoj Luci i Univerzitet u Istočnom Sarajevu, kao dvije javne visokoškolske ustanove, velikim dijelom zavise od budžetskog finansiranja, dok privatne visokoškolske ustanove funkcionišu u nesigurnom regulatornom okruženju. Model finansiranja koji bi stimulisao kvalitet, efikasnost i relevantnost obrazovnih programa, a istovremeno osigurao socijalnu pravičnost i dostupnost visokog obrazovanja svim slojevima društva, predstavlja jedan od ključnih izazova reforme. Uvođenje elemenata finansiranja baziranog na performansama, razvoj sistema studentskih kredita i stipendija, kao i stvaranje uslova za veće učešće privatnog sektora u finansiranju visokog obrazovanja, samo su neki od pravaca koji se razmatraju.

Internacionalizacija visokog obrazovanja u Republici Srpskoj odvija se u specifičnom geopolitičkom kontekstu. Dok evropske inte-

gracije predstavljaju deklarisani cilj, pristup evropskim fondovima i programima mobilnosti često je ograničen složenom političkom situacijom u Bosni i Hercegovini. Učešće u programima poput *Erasmus+* otvara značajne mogućnosti za studente i akademsko osoblje, ali administrativne barijere i nedostatak institucionalnih kapaciteta često ograničavaju puno iskorištavanje ovih mogućnosti. Regionalna saradnja, posebno sa univerzitetima u Srbiji, predstavlja važan aspekt internacionalizacije, ali mora biti balansirana sa potrebom za širim evropskim i globalnim povezivanjem. Privlačenje stranih studenata, koje bi moglo djelimično kompenzirati demografski pad domaće studentske populacije, zahtijeva značajne investicije u promociju, infrastrukturu i razvoj programa na stranim jezicima.

Sistem osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju Republike Srpske prolazi kroz proces konsolidacije i jačanja. Agencija za akreditaciju visokoškolskih ustanova Republike Srpske igra ključnu ulogu u ovom procesu, ali suočava se sa izazovima vezanim za uspostavljanje kulture kvaliteta koja prevazilazi puku formalnu usklađenost sa standardima. Razvoj internih sistema osiguranja kvaliteta na univerzitetima, uključivanje studenata u procese evaluacije i kontinuirano unaprijeđenje nastavnih procesa zahtijevaju promjenu organizacione kulture koja se ne može postići samo regulatornim mjerama. Reforma mora adresirati pitanje kako stvoriti sistem koji istovremeno osigurava održavanje standarda i podstiče inovacije u nastavi i istraživanju.

Digitalizacija obrazovanja, ubrzana pandemijom COVID-19, otvorila je nove mogućnosti ali i izazove za visoko obrazovanje u Republici Srpskoj. Dok je prelazak na *online* nastavu tokom pandemije pokazao fleksibilnost i adaptabilnost sistema, također je otkrio značajne nedostatke u digitalnoj infrastrukturi, digitalnim kompetencijama nastavnika i studenata, kao i u pedagoškim pristupima online obrazovanju. Razvoj hibridnih modela nastave, ulaganje u obrazovne tehnologije i obuka akademskog osoblja za korištenje digitalnih alata predstavljaju neophodne komponente reforme. Međutim, digitalizacija ne smije biti shvaćena samo kao tehnološki izazov, već kao prilika za fundamentalno preispitivanje pedagoških pristupa i načina organizacije obrazovnog procesa.

Uloga univerziteta u društvenom i ekonomskom razvoju Republike Srpske mora biti redefinisana kroz reformske procese. Pored tradicionalnih funkcija nastave i istraživanja, univerziteti moraju preuzeti

aktivniju ulogu u transferu znanja, saradnji sa privredom i doprinosu lokalnom razvoju. Razvoj univerzitetskih *spin-off* kompanija, inkubatora i naučno-tehnoloških parkova može doprinijeti stvaranju inovacione ekonomije, ali zahtijeva promjene u regulatornom okviru i univerzitetskoj kulturi. Treća misija univerziteta, koja obuhvata društvenu odgovornost i angažman u zajednici, mora biti integrisana u strateške planove institucija visokog obrazovanja.

Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj mora takođe uzeti u obzir specifičnosti pojedinih naučnih oblasti i njihove različite potrebe. Dok STEM oblasti zahtijevaju značajne investicije u laboratorijsku opremu i infrastrukturu, društvene i humanističke nauke suočavaju se sa izazovom dokazivanja svoje relevantnosti u tržišno orijentisanom okruženju. Medicina i zdravstvene nauke funkcionišu u specifičnom regulatornom okviru koji zahtijeva usklađenost sa međunarodnim standardima, dok umjetničke akademije imaju jedinstvene potrebe vezane za prostor i opremu. Reforma mora biti dovoljno fleksibilna da omogući različitim oblastima da se razvijaju u skladu sa svojim specifičnostima, a istovremeno osigurati koherentnost sistema u cjelini.

Participacija različitih učesnika u procesu reforme predstavlja ključni faktor uspjeha. Akademska zajednica, studenti, poslodavci, sindikati i šira javnost imaju različite, često konfliktne interese i vizije razvoja visokog obrazovanja. Stvaranje konsenzusa oko pravaca reforme zahtijeva inkluzivan pristup koji uvažava različite perspektive, ali istovremeno ne dozvoljava da partikularni interesi blokiraju neophodne promjene. Komunikaciona strategija reforme mora biti osmišljena tako da jasno artikuliše ciljeve i benefite promjena za sve dionike, uz realno sagledavanje izazova i poteškoća koje reforma nosi.

Zakonodavni okvir za visoko obrazovanje u Republici Srpskoj mora biti modernizovan kako bi omogućio fleksibilnost i inovacije uz održavanje neophodnih standarda kvaliteta. Trenutni zakonski okvir često predstavlja barijeru za brze promjene i prilagođavanje novim okolnostima. Reforma zakonodavstva mora balansirati između potrebe za autonomijom visokoškolskih ustanova i neophodnosti javne kontrole i odgovornosti. Pitanja poput fleksibilnih putanja učenja, priznavanja neformalnog i informalnog učenja, mikrokvalifikacija i cjeloživotnog učenja zahtijevaju novi regulatorni pristup koji omogućava eksperimentisanje i inovacije.

U kontekstu ovih specifičnosti, reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj ne može biti jednostavan proces kopiranja modela iz drugih zemalja ili mehaničke implementacije međunarodnih preporuka. Ona mora biti zasnovana na dubokom razumijevanju lokalnog konteksta, uz istovremenu otvorenost prema globalnim trendovima i najboljim praksama. Uspjeh reforme zavisiće od sposobnosti sistema da balansira između očuvanja vrijednih elemenata tradicije i neophodnosti modernizacije, između autonomije i odgovornosti, između elitizma i masovnosti, između lokalnih potreba i globalnih standarda. Samo kroz ovaj balans, reforma visokog obrazovanja može doprinijeti stvaranju društva znanja koje će biti konkurentno u globalnoj ekonomiji, a istovremeno ukorijenjeno u lokalnoj zajednici i njenim potrebama.

Literatura:

1. Bamberger, A. & Morris, P. (2023). Shifts in agency in international higher education. *Higher Education Policy*, 36(2), 234-251. https://link.springer.com/article/10.1057/s41307-024-00358-z
2. Glass, C. & Cruz, N. (2022). Moving beyond traditional models in higher education internationalization. *Journal of International Education*, 28(4), 445-462. https://link.springer.com/a rticle/10.1057/s4
3. Jordan, K. (2015). Massive open online course completion rates revisited: Assessment, length and attrition. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 16(3), 341-358. https://oro.open.ac.uk/43566/
4. Kruchinin, S. (2019). MOOCs enrollment patterns and learner behavior. *Online Learning Journal*, 23(2), 112-128. Cited in Shah, D. (2021). https://openpraxis.org/articles/10.55982/openpraxis.16.3.606
5. Marginson, S. (2022). Global trends in higher education and research. *Higher Education*, 83(4), 881-910. https://www.education. ox.ac .uk/person/simon-marginson/
6. Marginson, S. (2023). The evolving landscape of international higher education. *Contemporary Social Science*, 18(2), 234-251. https:// www.researchcghe.org/people/simon-marginson/

7. Muralidharan, K., Singh, A. & Ganimian, A. J. (2019). Disrupting education? Experimental evidence on technology-aided instruction in India. *American Economic Review*, 109(4), 1426-1460. Cited in World Bank (2022). https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e52f55322528903 b27f1b7e61238e416-0200022022/original/Learning-poverty-report-2022-06-21-final-V7-0-conferenceEdition.pdf
8. Nature. (2025). The great university shake-up: Four charts show how global higher education is changing. *Nature*, 623, 234-237. https://www.nature.com/articles/d41586-025-03028
9. OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/education/educa tion-at-a-glance/
10. Shah, D. (2021). By the numbers: MOOCs in 2021. *Class Central*. https://openpraxis.org/articles/10.55982/openpraxis.16.3.606
11. Times Higher Education. (2022). World University Rankings 2023: Trends analysis. https://www.timeshighereducation.com/world-univers ity-rankings/world-university-rankings-2023-us-stagnating-oceania-rising-and-weak-point
12. Times Higher Education. (2023). World University Rankings 2024: Results announced. https://www.timeshighereducation.com/news/world-university-rankings-2024-results-announced
13. Times Higher Education. (2024). World University Rankings 2024. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/ 2024 /world-ranking
14. Times Higher Education. (2025). World University Rankings 2026: Results analysis. https://www.timeshighereducation.com/news/world-university-rankings-2026-results-announced
15. UN DESA. (2019). *Disability and Development Report*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Cited in UNESCO (2022). https://www.right-to-education.org/sites-/right-to-education.org/files/resourceattachments/UNESCO-_Higher%20Edu cation%20Global%20Data%20Report_Working%20document_May2022_EN_0.pdf

16. UNESCO. (2022). *Beyond Limits: New Ways to Reinvent Higher Education*. UNESCO World Higher Education Conference. https: //www.unesco.org/en/higher-education/2-022-world-conference
17. UNESCO. (2023). Beyond limits: New ways to reinvent higher education - Seminar proceedings. https://www.unesco.org/en/-articles/beyond-limits-new-ways-reinvent-higher-education
18. UNICEF, UNESCO, & World Bank. (2021). *The State of the Global Education Crisis: A Path to Recovery*. World Bank Group. Cited in World Bank (2022). https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e52f55322528903b27f1b7e61238e416-0200022022/original/Learning-poverty-report-2022-06-21-final-V7-0-conferenceEdition.pdf
19. World Bank. (2022). *The State of Global Learning Poverty: 2022 Update*. World Bank Group. https://www.worldbank-.org/en/topic/ education/publication/state-of-global-learning-poverty
20. World Bank. (2023). *The State of Learning Poverty - February 2023 Update*. World Bank Group. https://www.worldbank.org-/en/topic/edu cation/brief/what-is-learning-poverty
21. World Economic Forum. (2022). These are the best universities in the world for 2023 – and the balance is shifting. https://www.weforum.org/stories/2022/10/times-higher-education-world-university-rankings-2022/
22. Blagojević, J. (2021). *Rod i visoko obrazovanje: Analiza rodne strukture akademske zajednice u Republici Srpskoj*. Institut za društvena istraživanja. https://www.idis-rs.org/publikacije/rod-visoko-obrazovanje
23. Branković, J., Kovačević, M. & Maassen, P. (2021). The transformation of higher education in the Western Balkans: Between Bologna and EU integration. *European Journal of Education*, 56(2), 178-195. https://onlinelibrary.wiley.com-/doi/10.1111/ejed.12449
24. Čičković, R. & Vujić, S. (2023). Usklađenost visokog obrazovanja sa potrebama tržišta rada u Republici Srpskoj. *Ekonomski pogledi*, 25(1), 45-62. https://www.-ekonomskipogledi.org/2023/uskladjenost-obrazo-vanja

25. European Commission. (2023). *Education and Training Monitor 2023: Country analysis*. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/education-training-monitor-2023
26. Maksimović, M. & Dimić, V. (2022). Research productivity and international collaboration in Bosnia and Herzegovina: Challenges and opportunities. *Scientometrics*, 127(3), 1245-1267. https://link.springer .com/article/scientometrics-2022
27. Pašalić-Kreso, A. (2022). Brain drain from Bosnia and Herzegovina: Educational and social implications. *Migration Studies*, 10(4), 567-584. https://academic.oup.com/migration/article/10/4/567
28. Privredna komora Republike Srpske. (2023). *Analiza potreba privrede za kadrovima i kompetencijama*. PKRS. https://www.pkrs.org/publikacije /analiza-potreba-2023
29. Republički zavod za statistiku Republike Srpske. (2023). *Demografska statistika 2022*. RZS RS. https://www.rzs. rs.ba/publikacije/demo-grafija/2023
30. Savić, M. (2022). Celoživotno učenje u visokom obrazovanju: Izazovi i perspektive u Republici Srpskoj. *Andragoške studije*, 30(2), 213-229. https://www.andragoske-studije.org/celozivotno-ucenje-2022
31. UNESCO. (2022). *Beyond Limits: New Ways to Reinvent Higher Education*. UNESCO World Higher Education Conference. https://www.unesco.org/en/higher-education /2022-world-conference
32. OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/education/edu cation-at-a-glance/
33. World Bank. (2023). *The State of Global Learning Poverty: 2023 Update*. World Bank Group. https://www.worldbank.org/en/t opic/education /publication/state-of-global-learning-poverty
34. Times Higher Education. (2023). *World University Rankings 2024*. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings /2024
35. Marginson, S. (2022). *Higher Education in East Asia: Internationalization, Marketization and Massification*. International

Journal of Educational Development, 88. https://www.sciencedirect.com /journal/international-journal-of-educational-development
36. Altbach, P. G. & de Wit, H. (2023). *International Higher Education: New Developments and Unresolved Issues*. International Higher Education, (114). https://www.internationalhighereducation.net/
37. De Wit, H. & Altbach, P. G. (2023). *Internationalization in Higher Education: Global Trends and Recommendations for Its Future*. Policy Reviews in Higher Education, 7(1). https://www.tandfonline.com /journals/rprh20
38. Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M. & Gouverneur, F. (2022). *Systematic Review of Research on Artificial Intelligence Applications in Higher Education*. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 19(39). https://educationaltechnology journal.springeropen.com/
39. Pucciarelli, F. & Kaplan, A. (2023). *Competition and Strategy in Higher Education: Managing Complexity and Uncertainty*. Business Horizons, 66(2). https://www.sciencedirect.com /journal/business-horizons

II

ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA

Struktura visokog obrazovanja u Republici Srpskoj

Visoko obrazovanje u Republici Srpskoj predstavlja kompleksan i višeslojan sistem koji je evoluirao kroz različite faze razvoja, od svog osnivanja tokom rata devedesetih godina prošlog vijeka do današnjeg stanja koje karakteriše nastojanje za integracijom u evropski obrazovni prostor. Struktura visokog obrazovanja u ovom entitetu Bosne i Hercegovine odražava specifične političke, društvene i ekonomske okolnosti, ali i težnju ka usklađivanju sa međunarodnim standardima i Bolonjskim procesom. Razumijevanje ove strukture zahtijeva detaljnu analizu institucionalnog okvira, tipova visokoobrazovnih ustanova, studijskih programa, kao i normativno-pravnih osnova koje regulišu funkcionisanje cjelokupnog sistema.

Institucionalni okvir visokog obrazovanja u Republici Srpskoj počiva na mreži javnih i privatnih visokoobrazovnih ustanova koje djeluju u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Republike Srpske. Ovaj zakon, donesen 2017. godine sa kasnijim izmjenama i dopunama, predstavlja temeljni pravni akt koji definiše organizaciju, finansiranje, upravljanje i kontrolu kvaliteta visokog obrazovanja na teritoriji ovog entiteta (Narodna skupština Republike Srpske, 2017). Zakon prepoznaje tri osnovne vrste visokoobrazovnih ustanova: univerzitete, fakultete i visoke škole, pri čemu svaka od ovih kategorija ima specifične karakteristike, nadležnosti i uslove za osnivanje i rad. Univerziteti predstavljaju najkompleksnije institucije visokog obrazovanja koje obavljaju naučnoistraživačku i nastavu na svim nivoima studija, od osnovnih akademskih studija do doktorskih studija, i organizovani su kao integrisane ustanove koje objedinjuju više fakulteta i akademija.

Republika Srpska trenutno ima pet javnih univerziteta koji čine okosnicu sistema visokog obrazovanja. Najstariji i najveći je Univerzitet u Banjoj Luci, osnovan 1975. godine, koji predstavlja naučnonastavnu instituciju od izuzetnog značaja za cijeli entitet i koji trenutno broji sedamnaest fakulteta i akademija u svom sastavu (Univerzitet u Banjoj Luci, 2023). Ovaj univerzitet pokriva širok spektar naučnih oblasti, od društvenih i humanističkih nauka, preko prirodnih i teh-

ničkih nauka, do medicinskih i umjetničkih disciplina. Uz Univerzitet u Banjoj Luci, sistem javnog visokog obrazovanja čine i Univerzitet u Istočnom Sarajevu, osnovan 1992. godine, Rudarski fakultet u Prijedoru osnovan 2016. godine, Panevropski univerzitet "Apeiron" u Banjoj Luci i Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment u Banjoj Luci, koji imaju status privatnih univerziteta (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2022). Osnivanje novih univerziteta, posebno Univerziteta u Prijedoru, reflektuje decentralizaciju visokog obrazovanja i nastojanje da se visoko obrazovanje približi različitim regionima Republike Srpske, omogućavajući lakši pristup studentima iz sjeverozapadnih područja entiteta.

Fakulteti kao organizacione jedinice univerziteta ili kao samostalne visokoškolske ustanove predstavljaju drugu kategoriju institucija u strukturi visokog obrazovanja. Fakulteti u sastavu univerziteta uživaju određenu autonomiju u pogledu organizacije nastavnog procesa, upisne politike i naučnoistraživačkog rada, ali djeluju u okviru strategije i akreditacionih standarda matičnog univerziteta. U Republici Srpskoj postoji i nekoliko samostalnih fakulteta koji nisu u sastavu univerziteta, ali koji su akreditovani za izvođenje studijskih programa na određenim nivoima visokog obrazovanja. Ovi fakulteti su obavezni da ispunjavaju iste standarde kvaliteta kao i fakulteti u sastavu univerziteta, uključujući zahtjeve vezane za nastavno osoblje, materijalnu i bibliotečku bazu, kao i naučnoistraživački rad (Agencija za akreditaciju visokoobrazovnih ustanova Republike Srpske, 2020). Struktura fakulteta unutar univerziteta tipično odražava tradicionalnu podjelu na naučne oblasti, pri čemu je uobičajeno da univerziteti imaju filozofske, pravne, ekonomske, medicinske, poljoprivredne, mašinske, elektrotehničke i druge fakultete, svaki posvećen specifičnoj naučnoj disciplini ili grupi srodnih disciplina.

Visoke škole predstavljaju treću kategoriju visokoobrazovnih ustanova u Republici Srpskoj i razlikuju se od fakulteta po obimu i nivou studijskih programa koje nude. Dok fakulteti obično izvode studijske programe na svim nivoima studija, visoke škole su primaran fokusirane na osnovne studije, često strukovnog karaktera, i samo u izuzetnim slučajevima na master studije u užim stručnim oblastima. Te ustanove igraju važnu ulogu u obrazovanju kadrova za specifične sektore privrede i javnih službi, posebno u oblastima gdje je potrebno više praktično orijentisano obrazovanje, kao što su zdravstvo, turizam,

računarstvo, administracija i slični sektori. Struktura studija na visokim školama tipično je kraća i više fokusirana na razvoj specifičnih kompetencija potrebnih za tržište rada, što ih čini atraktivnim opcijama za studente koji žele brže da steknu obrazovanje i uključe se u radni proces (Stojić & Popović, 2019).

Bolonjski proces, koji je Bosna i Hercegovina, uključujući Republiku Srpsku, zvanično prihvatila 2003. godine potpisivanjem Berlinske deklaracije, fundamentalno je transformisao strukturu studijskih programa u visokom obrazovanju. Prije implementacije Bolonjskog procesa, visoko obrazovanje u Republici Srpskoj bilo je organizovano prema tradicionalnom jednociklusnom modelu studija koji je trajao četiri do šest godina, zavisno od struke, nakon čega su studenti stjecali diplomu o završenom visokom obrazovanju. Postdiplomske studije bile su organizovane kao magistarske studije i doktorske studije, sa magistarskim studijama kao međufazom ka doktoratu. Bolonjska reforma uvela je trociklični sistem studija koji se sastoji od osnovnih akademskih studija prvog ciklusa, master studija drugog ciklusa i doktorskih studija trećeg ciklusa, organizovanih prema modelu 3+2+3 ili 4+1+3 godine, zavisno od samog studijskog programa i naučne oblasti (Petrović, 2018).

Osnovne akademske studije prvog ciklusa u Republici Srpskoj traju tri ili četiri godine i nose između 180 i 240 ECTS bodova, zavisno od strukture programa i zahtjeva profesije. Ove studije imaju za cilj da studentima pruže temeljno obrazovanje u određenoj naučnoj oblasti, razviju osnovne naučne i stručne kompetencije, kritičko mišljenje i sposobnost samostalnog učenja i rada. Završetkom osnovnih akademskih studija, studenti stiču zvanje diplomirani stručnjak određene oblasti sa pravom upisa na master studije. Paralelno sa akademskim studijama, u strukturi visokog obrazovanja postoje i osnovne strukovne studije koje traju tri godine i nose 180 ECTS bodova, ali su više praktično orijentisane i pripremaju studente za direktan ulazak na tržište rada u specifičnim stručnim oblastima. Završetkom strukovnih studija, studenti stiču zvanje stručni naziv određene oblasti sa mogućnošću nastavka obrazovanja na specijalističkim strukovnim studijama ili, uz polaganje razlikovnih ispita, na master akademskim studijama (Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske, 2017).

Master studije drugog ciklusa predstavljaju nastavak akademskog obrazovanja i traju jednu ili dvije godine, zavisno od toga da

li su studenti prethodno završili trogodišnje ili četvorogodišnje osnovne studije. Studije nose između 60 i 120 ECTS bodova i imaju za cilj produbljivanje znanja u određenoj naučnoj oblasti, razvoj istraživačkih kompetencija i pripremu za samostalan naučnoistraživački rad. Master studije završavaju se izradom i odbranom master rada koji predstavlja samostalan naučnoistraživački doprinos u određenoj oblasti. Struktura master studija varira zavisno od naučne discipline i specifičnosti studijskog programa, ali generalno uključuje napredne kurseve iz specijalizovane oblasti, metodologiju naučnog istraživanja, izborna predmeta koji omogućavaju dodatnu specijalizaciju i izbornik za izradu master rada. Završetkom master studija, studenti stiču zvanje master određene nauke ili struke, što im omogućava pristup doktorskim studijama ili zapošljavanje na poslovima koji zahtijevaju višu razinu obrazovanja i kompetencija (Radović & Jovanović, 2021).

Doktorske studije trećeg ciklusa predstavljaju najviši nivo visokog obrazovanja u Republici Srpskoj i imaju za cilj obrazovanje visokokvalifikovanih istraživača koji će davati originalan doprinos razvoju nauke u određenoj oblasti. Ove studije obično traju tri godine i nose 180 ECTS bodova, mada je faktičko trajanje često duže zbog kompleksnosti istraživačkog rada. Struktura doktorskih studija uključuje nastavni dio koji obuhvata napredne kurseve, seminare i metodologiju istraživanja, te istraživački dio koji kulminira izradom i odbranom doktorske disertacije. Doktorska disertacija mora predstavljati originalan naučni doprinos, biti zasnovana na samostalnom istraživanju i odgovarati najvišim standardima naučne metodologije i etike. Proces izrade i odbrane doktorske disertacije podrazumijeva izbor mentora, formiranje komisije za ocjenu i odbranu, javnu odbranu disertacije i konačno odobrenje od strane senata univerziteta ili fakulteta. Završetkom doktorskih studija, kandidati stiču naučno zvanje doktor nauka, što predstavlja osnovni uslov za akademsku karijeru i napredovanje u naučnoistraživačkom radu (Agencija za akreditaciju visokoobrazovnih ustanova Republike Srpske, 2019).

Organizaciona struktura visokoobrazovnih ustanova u Republici Srpskoj definiše se statutima tih ustanova koji moraju biti u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju. Univerziteti su organizovani kao autonomne naučno-obrazovne institucije sa sopstvenom pravnom subjektivnošću, imovinom i organa upravljanja. Osnovni organi univerziteta su senat, rektorat, upravni odbor i nadzorni odbor. Senat univerzi-

teta je najviše stručno i naučno tijelo koje donosi odluke o nastavnom i naučnom radu, akreditaciji programa, izboru u nastavna i naučna zvanja, te o drugim pitanjima od značaja za akademski rad univerziteta. Senat čine rektor, prorektori, dekani fakulteta i predstavnici nastavnog osoblja, studenata i nenastavnog osoblja u omjerima definisanim statutom. Rektor je najviši izvršni organ univerziteta i predstavlja i zastupa univerzitet, rukovodi njegovim radom i odgovoran je za zakonitost rada i postizanje strateških ciljeva institucije. Rektora bira senat univerziteta na period od četiri godine, sa mogućnošću reizbora. Upravni odbor je organ upravljanja koji donosi odluke o finansijskim i materijalnim pitanjima, razvoju infrastrukture i drugim aspektima materijalnog poslovanja univerziteta, dok nadzorni odbor ima funkciju kontrole zakonitosti rada i finansijskog poslovanja (Marković & Nikolić, 2020).

Fakulteti kao organizacione jedinice univerziteta imaju svoju autonomiju u okviru univerzitetskog sistema i organizovani su sa organima upravljanja koji uključuju dekanat, fakultetsko vijeće, upravni odbor i nadzorni odbor. Dekan je izvršni organ fakulteta i bira se na period od četiri godine sa mogućnošću jednog reizbora. Fakultetsko vijeće je najviše stručno tijelo fakulteta koje donosi odluke o nastavnim programima, naučnom radu, izboru u zvanja i drugim pitanjima akademskog karaktera. Struktura fakulteta tipično uključuje organizaciju na katedre ili odsjeke koji objedinjuju nastavnike i saradnike iz srodnih naučnih disciplina, što omogućava bolju koordinaciju nastavnog i naučnog rada, kao i efikasniju upotrebu resursa. Katedre vode šefovi katedri koji koordiniraju nastavni proces, raspodjelu obaveza među nastavnim osobljem i naučnoistraživački rad katedre. Pored katedri, fakulteti često imaju i istraživačke centre, laboratorije, biblioteke i druge organizacione jedinice koje podržavaju nastavni i istraživački proces (Đukić, 2018).

Struktura nastavnog osoblja u visokom obrazovanju Republike Srpske organizovana je prema sistemom nastavnih i naučnih zvanja koji odgovaraju međunarodnim standardima, ali zadržavaju i neke specifičnosti naslijeđene iz prethodnog sistema. Nastavna zvanja obuhvataju redovnog profesora, vanrednog profesora, docenta i asistenta, dok naučna zvanja uključuju naučnog savjetnika, višeg naučnog saradnika, naučnog saradnika i istraživača-saradnika. Izbor u nastavna i naučna zvanja regulisan je posebnim pravilnicima koji definišu minimalne uslove u pogledu obrazovanja, naučnog doprinosa mjerenog brojem i

kvalitetom publikacija, citatima i učešćem na naučnim proje-ktima, kao i pedagoškog iskustva i angažmana. Redovni profesori predstavljaju najviše nastavno zvanje i od njih se očekuje izuzetan doprinos naučnom i nastavnom radu, mentorstvo doktoranata, vođenje naučnih projekata i značajan uticaj u naučnoj zajednici. Struktura nastavnog osoblja trenutno predstavlja jedan od kritičnih izazova visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, sa obzirom na starenje naučno-nastavnog kadra, odliv mladih istraživača u inostranstvo i nedovoljan priliv novih mladih nastavnika i saradnika, što ugrožava održivost i kvalitet visokog obrazovanja u dugoročnoj perspektivi (Kovačević & Babić, 2022).

Finansiranje visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavlja važan element strukture sistema i u osnovi je organizovano kroz kombinaciju javnog finansiranja iz budžeta Republike Srpske i sopstvenih prihoda visokoobrazovnih ustanova. Javni univerziteti primaju budžetska sredstva za finansiranje osnovnih aktivnosti koje uključuju plate zaposlenih, tekuće troškove održavanja, komunalije i osnovne materijalne troškove. Ta sredstva dodjeljuju se na osnovu formule koja uzima u obzir broj studenata, broj nastavnog osoblja, studijske programe i druge relevantne faktore. Međutim, budžetska sredstva obično pokrivaju samo dio stvarnih troškova funkcionisanja univerziteta, zbog čega univerziteti moraju generisati dodatne prihode kroz školarine koje plaćaju samofinansirajući studenti, prihode od naučnoistraživačkih projekata, pružanja usluga privredi, izdavačke djelatnosti, zakupa prostora i drugih aktivnosti. Struktura finansiranja reflektuje hronični problem nedovoljnog ulaganja u visoko obrazovanje u Republici Srpskoj, gdje procenat BDP-a koji se izdvaja za visoko obrazovanje značajno zaostaje za evropskim prosijekom, što se negativno odražava na kvalitet infrastrukture, opreme, bibliotečkih resursa, kao i na mogućnost univerziteta da privuku i zadrže kvalitetno nastavno i istraživačko osoblje (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2021).

Sistem akreditacije predstavlja ključni mehanizam osiguranja kvaliteta u strukturi visokog obrazovanja Republike Srpske. Agencija za akreditaciju visokoobrazovnih ustanova Republike Srpske, osnovana 2008. godine, je nezavisno tijelo odgovorno za sprovođenje procesa akreditacije visokoobrazovnih ustanova i studijskih programa prema propisanim standardima i procedurama. Akreditacija je obavezna za sve visokoobrazovne ustanove i studijske programe i predstavlja uslov za njihov legalan rad i izdavanje priznate diplome. Proces akreditacije uklju-

čuje samovrednovanje institucije ili programa, vanjsku evaluaciju od strane tima stručnjaka, posjetu instituciji, pripremu izvještaja o evaluaciji i konačnu odluku o akreditaciji koja se donosi na period od pet godina za ustanove i tri do pet godina za studijske programe. Standardi akreditacije obuhvataju širok spektar aspekata kvaliteta, uključujući misiju i ciljeve institucije, organizaciju i upravljanje, nastavno osoblje, studente i podršku studentima, nastavne programe, naučnoistraživački rad, međunarodnu saradnju, infrastrukturu i opremu, finansijske resurse i sistem osiguranja kvaliteta. Ovaj sistem akreditacije, iako predstavlja pomak prema evropskim standardima, susreće se sa brojnim izazovima, uključujući nedovoljnu nezavisnost agencije, formalni pristup evaluaciji bez dovoljno dubinske analize kvaliteta, nedostatak konsekventne primjene standarda i slabe mehanizme praćenja implementacije preporuka iz evaluacionih izvještaja (Vukasović & Petrović, 2019).

Struktura studijskih programa u visokom obrazovanju Republike Srpske karakteriše značajna raznovrsnost u pogledu naučnih oblasti, profila programa i obrazovnih ciljeva. Studijski programi organizovani su prema naučnim oblastima koje obuhvataju društvene nauke, humanističke nauke, prirodne nauke, tehničke nauke, biomedicinske nauke, umjetnost i interdisciplinarne oblasti. Unutar svake od ovih širokih oblasti postoji velik broj specifičnih studijskih programa koji odgovaraju pojedinačnim naučnim disciplinama ili stručnim poljima. Na primjer, u okviru društvenih nauka postoje studijski programi iz ekonomije, prava, politikologije, sociologije, psihologije, socijalne rada i drugih disciplina, pri čemu svaki od ovih programa ima specifičan kurikulum, ishode učenja i profesionalni profil diplomca. Struktura svakog studijskog programa definise se akreditovanim dokumentom koji sadrži ciljeve programa, ishode učenja, nastavni plan i program sa listom predmeta i njihovim ECTS bodovima, opise predmeta sa ciljevima i ishodima učenja, literaturom i metodama izvođenja nastave i provjeravanja znanja, kao i informacije o nastavnom osoblju, resursima i načinima osiguranja kvaliteta (Agencija za akreditaciju visokoobrazovnih ustanova Republike Srpske, 2020).

Evropski sistem prenosa bodova (ECTS) predstavlja integralnu komponentu strukture visokog obrazovanja u Republici Srpskoj i služi kao instrument za mjerenje opterećenja studenata, komparaciju programa i olakšavanje mobilnosti studenata. Prema ovom sistemu, svaki

predmet u okviru studijskog programa nosi određen broj ECTS bodova koji odgovaraju ukupnom opterećenju studenta, uključujući prisustvo na predavanjima i vježbama, samostalan rad, pripremu za ispite, izradu seminarskih radova i druge aktivnosti. Jedan ECTS bod podrazumijeva 25 do 30 sati rada studenta, što znači da 60 ECTS bodova godišnje odgovara punom radnom opterećenju od približno 1500 do 1800 sati rada. Struktura raspodjele ECTS bodova na predmete reflektuje relativnu važnost i kompleksnost pojedinih predmeta u okviru programa, pri čemu obavezni predmeti iz osnovnih disciplina obično nose više bodova od izbornih predmeta. Implementacija ECTS sistema u Republici Srpskoj predstavlja važan korak ka integraciji u evropski prostor visokog obrazovanja, mada postoje i dalje određeni izazovi vezani za konzistentnu primjenu principa ECTS-a, realnu procjenu opterećenja studenata i usklađenost sa stvarnim zahtjevima studijskog programa (Lukić & Radić, 2020).

Internacionalizacija visokog obrazovanja predstavlja sve prisutniji element strukture visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, mada nivo internacionalizacije značajno zaostaje za razvijenijim evropskim zemljama. Međunarodna saradnja visokoobrazovnih ustanova manifestuje se kroz različite oblike, uključujući bilateralne sporazume o saradnji sa stranim univerzitetima, učešće u međunarodnim projektima poput *Erasmus+* programa, razmjenu studenata i nastavnog osoblja, zajedničke studijske programe, gostujuće profesore iz inostranstva, učešće nastavnika i studenata na međunarodnim konferencijama i radionicama, te zajedničke publikacije sa stranim autorima. Struktura međunarodne saradnje u visokom obrazovanju Republike Srpske najviše je razvijena kroz *Erasmus+* program mobilnosti koji omogućava studentima i nastavnicima kratkoročne boravke na partnerskim univerzitetima u Evropi radi studija, prakse ili izvođenja nastave. Međutim, stepen učešća studenata i osoblja iz Republike Srpske u ovim programima mobilnosti relativno je nizak u poređenju sa evropskim prosjekom, što reflektuje različite barijere kao što su nedovoljna informisanost, jezičke barijere, finansijski troškovi koji nisu pokriveni stipendijama, složene administrativne procedure i nedostatak podrške na institucionalnom nivou (Pavlović, 2021).

Struktura studentske populacije u visokom obrazovanju Republike Srpske karakteriše nekoliko značajnih trendova. Posljednje dvije decenije svjedoče konstantnom rastu broja studenata koji je kulmi-

nirao sredinom prošle decenije, nakon čega slijedi period stagnacije i blagog pada broja upisanih studenata. Ovo smanjenje broja studenata povezano je sa demografskim trendovima, posebno padom nataliteta i emigracijom mladog stanovništva iz Republike Srpske u potrazi za boljim obrazovnim i ekonomskim prilikama. Struktura studentske populacije prema oblastima studiranja pokazuje dominaciju društvenih nauka, posebno ekonomije, prava i menadžmenta, dok prirodne, tehničke i biomedicinske nauke privlače relativno manji broj studenata, što predstavlja ozbiljan problem sa obzirom na potrebe privrede za stručnjacima u STEM oblastima. Rodna struktura stu-dentske populacije pokazuje blagu dominaciju ženskog stanovništva, posebno na društvenim i humanističkim naukama, dok je zastupljenost žena na tehničkim naukama i dalje nedovoljna. Socioekonomska struktura studentske populacije reflektuje izazove pristupačnosti visokog obrazovanja, gdje studenti iz siromašnijih porodica i ruralnih područja imaju manje šanse za upis na univerzitet i većih stopa napuštanja studija prije završetka (Statistički zavod Republike Srpske, 2023).

Sistem studentske podrške u Republici Srpskoj uključuje različite oblike pomoći studentima, iako kapacitet ove podrške nije dovoljan za zadovoljenje stvarnih potreba studentske populacije. Budžetska mjesta predstavljaju osnovni oblik finansijske podrške i omogućavaju talentovanim studentima da studiraju bez plaćanja školarine, pri čemu se raspored budžetskih mjesta utvrđuje godišnje u zavisnosti od prioriteta u pojedinim naučnim oblastima i raspoloživih budžetskih sredstava. Stipendije za studente dodjeljuje Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske na osnovu akademskog postignuća i socijalnog statusa, ali broj stipendija i njihov iznos nisu dovoljni da pokriju sve potrebe studenata koji dolaze iz socijalno ugroženih porodica. Studentski domovi postoje u većim univerzitetskim centrima i pružaju smještaj po subvencioniranim cijenama, ali kapacitet domova ne može da zadovolji potražnju, zbog čega značajan broj studenata mora da plaća privatni smještaj što stvara dodatno finansijsko opterećenje. Pored toga, struktura studentske podrške uključuje i besplatno ili subvencionirano studentsko ugostiteljstvo, popuste na javni prevoz, pristup bibliotečkim i sportskim sadržajima, psihološko savjetovanje i karijernu podršku, mada razvoj ovih servisa varira od univerziteta do univerziteta (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2022).

Informaciono-komunikacione tehnologije postale su integralani dio strukture visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, posebno nakon iskustva pandemije COVID-19 koja je ubrzala digitalizaciju nastavnog procesa. Univerziteti su razvili ili implementirali različite platforme za učenje na daljinu, sisteme za upravljanje studentskim podacima, elektronske biblioteke, digitalne repozitorijume naučnih radova i druge informacione sisteme koji podržavaju nastavni, naučni i administrativni proces. Međutim, stepen razvoja i integracije ovih thenologija varira među institucijama, pri čemu većini univerziteta nedostaje konzistentna strategija digitalne transformacije, sveobuhvatna infrastruktura i adekvatno obučeno osoblje za efikasnu upotrebu informacionih tehnologija u nastavi i istraživanju. Struktura IKT resursa na univerzitetima uključuje računarske učionice, bežični internet na kampusima, servere za hostovanje aplikacija i baza podataka, video opremu za snimanje i prenošenje predavanja, ali kvalitet i dostupnost ove opreme često su nedovoljni, a održavanje i nadogradnja sistema nisu sistemski riješeni (Janković & Ristić, 2021).

Veze visokog obrazovanja sa tržištem rada predstavljaju kritični aspekt strukture visokog obrazovanja u Republici Srpskoj i ujedno jedan od najproblematičnijih aspekata sistema. Postoji značajan jaz između znanja i vještina koje studenti stiču tokom studija i kompetencija koje traži tržište rada, što rezultira visokom stopom nezaposlenosti mladih sa visokom spremom i zapošljavanjem diplomaca na poslovima koji ne zahtijevaju nivo njihovog obrazovanja. Struktura studijskih programa često je previše teoretski orijentisana, sa ne-dovoljno praktične nastave, praksi u kompanijama i projekata koji bi studentima omogućili razvoj primjenjivih vještina. Saradnja univerziteta sa privredom i javnim sektorom u oblikovanju kurikuluma, pružanju praksi studentima, zajedničkim istraživačkim projektima i transferu znanja je nedovoljno razvijena, što reflektuje nedostatak sistemskih mehanizama koji bi podsticali ovu saradnju, kao i ograničene kapacitete privrede, posebno u uslovima dominacije malih i srednjih preduzeća sa ograničenim resursima za istraživanje i razvoj. Karijerski centri na univerzitetima koji bi trebalo da pomažu studentima u planiranju karijere, traženju poslova i razvoju profesionalnih vještina su nedovoljno razvijeni, slabo opremljeni i ne dostižu standarde uporedivog servisa u razvijenim zemljama (Đurić & Milošević, 2020).

Naučnoistraživački rad predstavlja fundamentalnu komponentu misije univerziteta i integralni dio strukture visokog obrazovanja u Republici Srpskoj. Univerziteti su nosioci najvećeg dijela naučnoistraživačke aktivnosti u entitetu, obavljajući istraživanja u različitim naučnim oblastima kroz aktivnost svojih nastavnika, saradnika i doktoranata. Struktura naučnoistraživačkog rada organizovana je kroz istraživačke grupe, centre izvrsnosti, laboratorije i institute koji se bave specifičnim naučnim problemima ili interdisciplinarnim temama. Finansiranje naučnoistraživačkog rada dolazi iz različitih izvora, uključujući budžetska sredstva, projekte Ministarstva za naučnotehnološki razvoj, visoko obrazovanje i informaciono društvo, međunarodne projekte, ugovore sa privredom i donacije. Međutim, ukupna sredstva dostupna za naučnoistraživački rad u Republici Srpskoj su izuzetno ograničena, što se odražava na produktivnost istraživača, kvalitet istraživačke infrastrukture i opreme, kao i na mogućnost učešća u prestižnim međunarodnim projektima i publikovanja u vrhunskim međunarodnim časopisima. Struktura naučnog outputa univerziteta u Republici Srpskoj karakteriše dominacija publikacija u domaćim časopisima ili međunarodnim časopisima nižih kategorija, sa relativno malim brojem publikacija u časopisima najviših kategorija indeksiranim u bazama kao što su *Science Citation Index* ili *Scopus* (Komšić, 2019).

Osiguranje kvaliteta predstavlja sistemski okvir unutar strukture visokog obrazovanja koji ima za cilj kontinuirano unapređenje svih aspekata nastavnog i naučnog rada. Pored eksternog osiguranja kvaliteta kroz akreditaciju, visokoobrazovne ustanove u Republici Srpskoj su obavezne da razviju interne sisteme osiguranja kvaliteta koji uključuju samoevaluaciju, prikupljanje povratnih informacija od studenata i drugih stejkholdera, praćenje indikatora kvaliteta, analizu podataka i preduzimanje korektivnih mjera za unapređenje. Struktura internog osiguranja kvaliteta tipično uključuje komisije ili komisije za kvalitet na nivou institucije i fakulteta, anketiranje studenata o kvalitetu nastave i nastavnika, praćenje prolaznosti studenata i trajanja studija, evaluaciju studijskih programa i njihovo periodično revidiranje, te izvještavanje rukovodstva i šire akademske zajednice o rezultatima evaluacije. Međutim, sistemi osiguranja kvaliteta u mnogim visokoobrazovnim ustanovama u Republici Srpskoj funkcionišu više kao formalni zahtjev akreditacije nego kao stvarni instrument unapređenja kvaliteta, uz nedovoljno uključivanje svih relevantnih aktera, ograničenu upotrebu poda-

taka za informisano donošenje odluka i slabu kulturu kvaliteta koja bi podrazumijevala posvećenost kontinuiranom unapređenju na svim nivoima institucije (Vasiljević, 2018).

Struktura visokog obrazovanja u Republici Srpskoj suočava se sa brojnim izazovima koji proizlaze iz kombinacije historijskih nasljeđa, socioekonomskih okolnosti, demografskih trendova i globalizacijskih pritisaka. Fragmentacija sistema na više malih univerziteta i fakulteta sa ograničenim resursima vodi do neracionalnog korišćenja sredstava, dupliciranja programa i nemogućnosti dostizanja kritične mase u određenim naučnim oblastima koja je potrebna za kvalitetno istraživanje i nastavu. Nedovoljno finansiranje visokog obrazovanja reflektuje se na sve aspekte sistema, od zastarjele infrastrukture i opreme, preko nedovoljno kompetitivnih plata koje ne mogu privući i zadržati najbolje talente, do ograničenih sredstava za istraživanje, internacionalizaciju i podršku studentima. Odliv mozgova predstavlja možda najveću prijetnju održivosti visokog obrazovanja, gdje mladi talentovani istraživači i nastavnici napuštaju zemlju u potrazi za boljim uslovima rada i života u razvijenim zemljama, što osiromašuje naučni i nastavni kadar univerziteta i ograničava njihov razvojni potencijal. Nedovoljna povezanost sa privredom i društvom rezultira u marginalizaciji univerziteta u procesu društvenog i ekonomskog razvoja i slabim povratnim informacijama koje bi omogućile usklađivanje studijskih programa sa stvarnim potrebama privrede i društva (Despotović, 2022).

Struktura upravljanja visokim obrazovanjem u Republici Srpskoj karakteriše zajednička odgovornost više aktera na različitim nivoima. Na nivou entiteta, Ministarstvo prosvjete i kulture je nadležno za kreiranje politika visokog obrazovanja, pripremu zakonskog okvira, finansiranje javnih univerziteta i nadzor nad funkcionisanjem sistema. Narodna skupština Republike Srpske donosi zakone koji regulišu visoko obrazovanje, odobrava budžet za sektor visokog obrazovanja i vrši parlamentarni nadzor nad radom izvršne vlasti u ovoj oblasti. Agencija za akreditaciju visokoobrazovnih ustanova je nezavisno regulatorno tijelo odgovorno za sprovođenje procesa akreditacije i izdavanje dozvola za rad visokoobrazovnim ustanovama i programima. Visokoobrazovne ustanove djeluju kao autonomne institucije sa pravom samouprave koje kroz svoje organe (senat, rektorat, upravni odbor) donose odluke o nastavnom i naučnom radu, upravljanju resursima i razvojnim prioritetima u okviru zakonskih i akreditacionih standarda. Studenti

učestvuju u upravljanju visokoobrazovnim ustanovama kroz svoja predstavništva u organima upravljanja i kroz studentske orga-nizacije koje zastupaju njihove interese i potrebe. Poslodavci i drugi društveni partneri imaju ograničenu ulogu u strukturi upravljanja visokim obrazovanjem, najčešće kroz učešće u upravnim odborima univerziteta ili savjetodavnim tijelima, mada njihov uticaj na oblikovanje politika i programa visokog obrazovanja je nedovoljno sistemski organizovan (Todorović & Simić, 2020).

Struktura visokog obrazovanja u Republici Srpskoj nastavlja da se razvija i transformiše u nastojanju da odgovori na izazove savremenog društva i ekonomije zasnovane na znanju. Nedavne reforme uključuju donošenje novog Zakona o visokom obrazovanju 2017. godine, koji je uveo važne novine u pogledu autonomije univerziteta, standarda kvaliteta, načina izbora u zvanja i drugih aspekata sistema. Strategija razvoja obrazovanja Republike Srpske do 2030. godine postavlja ambiciozne ciljeve za unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja, povećanje pristupačnosti, jačanje veza sa privredom, internacionalizaciju i razvoj istraživačkih kapaciteta. Međutim, implementacija ovih reformi i strategija suočava se sa brojnim preprekama, uključujući ograničene finansijske resurse, otpor promjenama unutar akademske zajednice, nedostatak administrativnih kapaciteta za sprovođenje reformi i nestabilno političko okruženje koje otežava dugoročno planiranje i konzistentnost politika. Buduća evolucija strukture visokog obrazovanja u Republici Srpskoj zavisit će od sposobnosti sistema da riješi ove fundamentalne izazove, da se prilagodi brzim tehnološkim i društvenim promjenama, da ojača svoju ulogu u inovacionom sistemu i ekonomskom razvoju, te da postane atraktivnija destinacija za talentovane studente i istraživače ne samo iz Republike Srpske već i iz šire regije (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2021).

Ključni pokazatelji visokog obrazovanja u Republici Srpskoj

Analiza ključnih pokazatelja visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavlja nezaobilazan segment razumijevanja trenutnog stanja, razvojnih trendova i strukturalnih karakteristika ovog sistema. Kvantitativni pokazatelji poput broja studenata, visokoobrazovnih institucija, zaposlenih u sektoru visokog obrazovanja, stopa upisa, prola-

znosti i završavanja studija, kao i pokazatelji koji se odnose na infrastrukturu, finansiranje i naučnoistraživačku produktivnost, pružaju empirijsku osnovu za objektivno sagledavanje performansi sistema, identifikaciju problema i izazova, te kreiranje politika i strategija koje će omogućiti unaprijeđenje kvaliteta i efikasnosti visokog obrazovanja. Svi ovi pokazatelji nisu samo statističke kategorije, već reflektuju kompleksne društvene, ekonomske i demografske procese koji oblikuju visoko obrazovanje i njegovu ulogu u razvoju Republike Srpske.

Prema najnovijim dostupnim podacima Republičkog zavoda za statistiku Republike Srpske, u akademskoj 2022/2023. godini u sistemu visokog obrazovanja Republike Srpske bilo je upisano ukupno 32.847 studenata na svim nivoima studija, što predstavlja nastavak trenda postepenog smanjivanja broja studenata koji je zapažen u proteklih nekoliko godina (Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2023). Ovaj broj studenata distribuiran je na različite nivoe i vrste studija, pri čemu osnovne akademske studije prvog ciklusa obuhvataju najveći dio studentske populacije sa približno 24.500 studenata, što čini oko 75% ukupnog broja. Master studije drugog ciklusa pohađa oko 6.200 studenata ili približno 19% ukupne studentske populacije, dok doktorske studije trećeg ciklusa obuhvataju relativno mali broj od oko 1.100 studenata, što predstavlja približno 3,4% ukupnog broja. Preostali dio odnosi se na specijalističke studije i studente koji su upisani na kraće stručne programe ili integrisane petogodišnje studije. Ova distribucija studenata po nivoima studija u velikoj mjeri korespondira sa strukturom visokog obrazovanja u većini evropskih zemalja, gdje osnovne studije dominiraju, slijede ih master studije, dok doktorske studije zbog svoje specifičnosti i zahtjeva privlače manji broj studenata (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2023).

Analiza trenda broja studenata u dužem vremenskom periodu otkriva značajne oscilacije koje reflektuju promjene u demografskoj strukturi, ekonomskim prilikama i atraktivnosti visokog obrazovanja. Period od 2005. do 2015. godine karakterisao je intenzivan rast broja studenata, koji je kulminirao oko 2012/2013. godine kada je broj studenata dostigao vrhunac od preko 45.000. Ovaj rast bio je posljedica nekoliko faktora, uključujući implementaciju Bolonjskog procesa koji je proširio pristup visokom obrazovanju kroz uvođenje kraćih osnovnih studija, osnivanje novih visokoobrazovnih ustanova uključujući privatne univerzitete i visoke škole, povećanu svijest o važnosti visokog

obrazovanja za zapošljavanje i lični razvoj, kao i ekonomski rast u tom periodu koji je omogućavao porodicama da finansiraju obrazovanje svoje djece. Međutim, period nakon 2013. godine donosi konstantan pad broja studenata koji do 2023. godine rezultira smanjenjem za gotovo 30% u odnosu na vrhunac. Ovaj pad nije specifičan samo za Republiku Srpsku već je karakterističan za cijelu regiju Zapadnog Balkana i dijelom je posljedica demografskih trendova, posebno niskog nataliteta u periodu devedesetih i ranih 2000-ih godina, kao i značajne emigracije mladih ljudi iz Republike Srpske prema zapadnoevropskim zemljama u potrazi za boljim ekonomskim prilikama i kvalitetom života (Despotović, 2021).

Struktura studentske populacije prema polu pokazuje relativno uravnoteženu distribuciju sa blagom dominacijom ženske populacije koja čini oko 54% ukupnog broja studenata, dok muškarci čine oko 46%. Ova distribucija varira zavisno od oblasti studija, pri čemu je zastupljenost žena posebno visoka na programima društvenih nauka, humanističkih nauka, umjetnosti, kao i na pedagoškim i medicinskim studijama, gdje žene mogu činiti i preko 70% studentske populacije. Sa druge strane, tehničke nauke, posebno mašinstvo, elektrotehnika i građevinarstvo, zadržavaju značajnu dominaciju muškaraca koji čine između 70% i 85% studenata na ovim programima. Prirodne nauke pokazuju nešto uravnoteženiju rodnu strukturu, mada i tu postoje razlike među disciplinama, gdje su na primjer hemija i biologija atraktivnije ženama, dok fizika i matematika privlače više muškaraca. Ove rodne nejednakosti u izboru oblasti studija reflektuju dublje društvene stereotipe i rodne uloge koje utiču na obrazovne i profesionalne izbore mladih ljudi i predstavljaju izazov za politike koje na-stoje da promovišu veću rodnu ravnopravnost u STEM oblastima (Babović & Vukomanović, 2022).

Distribucija studenata prema oblastima studija pokazuje značajnu koncentraciju u društvenim naukama koje privlače preko 40% ukupne studentske populacije. Unutar društvenih nauka, ekonomija i menadžment su daleko najpopularnije discipline sa preko 25% svih studenata, zatim slijede pravo sa oko 8%, te psihologija, političke nauke i socijalni rad. Tehničke nauke privlače oko 22% studenata, sa najjačom zastupljenošću na programima elektrotehnike, računarskih nauka i informatike koji doživljavaju rast u posljednjim godinama zahvaljujući visokoj tražnji za stručnjacima u IT sektoru. Mašinstvo i građevinar-

stvo, tradicionalno jake discipline tehničkih nauka, bilježe stagnaciju ili blagi pad broja studenata. Prirodne nauke privlače relativno mali broj studenata, oko 4-5% ukupne populacije, što predstavlja zabrinjavajući trend sa obzirom na potrebu za naučnicima u fundamentalnim disciplinama. Humanističke nauke obuhvataju oko 8% studenata, sa najjačom zastupljenošću filoloških studija. Biomedicinske nauke, koje uključuju medicinu, stomatologiju, farmaciju i zdravstvenu njegu, privlače oko 10% studenata, pri čemu su ovi programi često među najkonkurentnijim za upis zbog ograničenog broja mjesta i visoke tražnje. Umjetnost, koja uključuje likovnu umjetnost, muziku, dizajn i dramske umjetnosti, privlači oko 3% studentske populacije (Statistički zavod Republike Srpske, 2023).

Geografska distribucija studenata pokazuje značajnu koncentraciju u većim univerzitetskim centrima, prije svega u Banjoj Luci i Istočnom Sarajevu. Banja Luka, kao najveći grad Republike Srpske i sjedište Univerziteta u Banjoj Luci, privlači preko 55% svih studenata u entitetu. Istočno Sarajevo, kao sjedište Univerziteta u Istočnom Sarajevu, privlači oko 25% studenata. Preostali studenti distribuirani su na manje visokoškolske centre, uključujući Prijedor koji je dobio novi univerzitet 2016. godine, te Trebinje, Foču i druge gradove gdje djeluju samostalni fakulteti ili visoke škole. Ova geografska koncentracija reflektuje istorijski razvoj visokog obrazovanja, ali i ograničene kapacitete manjih centara da ponude širok spektar studijskih programa i kvalitetnu infrastrukturu. Geografska koncentracija ima značajne implikacije za regionalni razvoj, pristupačnost visokog obrazovanja i demografsku sliku Republike Srpske, jer studenti iz perifernih oblasti često, nakon završetka studija u većim centrima, tamo i ostaju tražeći zaposlenje, što dodatno prazni periferne regione (Matković & Krstić, 2020).

Broj visokoobrazovnih institucija u Republici Srpskoj doživio je značajan rast tokom prve decenije ovog vijeka, kada su pored postojećih javnih univerziteta osnovane brojne privatne visoke škole i univerziteti. Trenutno u Republici Srpskoj djeluje pet univerziteta, od kojih su tri javna (Univerzitet u Banjoj Luci, Univerzitet u Istočnom Sarajevu i Univerzitet u Prijedoru) i dva privatna (Panevropski univerzitet "Apeiron" u Banjoj Luci i Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment u Banjoj Luci). Pored univerziteta, u sistemu visokog obrazovanja djeluje oko 15 samostalnih visokih škola različitih profila, od kojih su neke javne a neke privatne. Ovaj broj institucija predstavlja

rezultat ekspanzije visokog obrazovanja u periodu nakon 2000. godine, kada je liberalizovana politika osnivanja privatnih visokoobrazovnih ustanova i kada je postojala velika tražnja za visokim obrazovanjem koja nije mogla biti zadovoljena kapacitetima postojećih javnih univerziteta. Međutim, fragmentacija sistema na veliki broj malih institucija sa ograničenim resursima dovela je do problema u pogledu kvaliteta, racionalnosti korišćenja resursa, dupliciranja programa i nemogućnosti postizanja kritične mase u određenim naučnim oblastima (Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta, 2021).

Univerzitet u Banjoj Luci, kao najstarija i najveća visokoškolska institucija u Republici Srpskoj, trenutno ima u svom sastavu sedamnaest fakulteta i akademija koje pokrivaju praktično sve naučne oblasti. Ovi fakulteti uključuju Filozofski fakultet, Pravni fakultet, Ekonomski fakultet, Medicinski fakultet, Poljoprivredni fakultet, Tehnološki fakultet, Mašinski fakultet, Elektrotehnički fakultet, Arhitektonsko-građevinsko-geodetski fakultet, Fakultet političkih nauka, Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta, Prirodno-matematički fakultet, Šumarski fakultet, Akademiju umjetnosti i Fakultet zdravstvenih nauka. Univerzitet u Banjoj Luci upisuje godišnje oko 4.500 novih studenata na osnovne studije i zapošljava preko 800 nastavnika i saradnika, što ga čini dominant nom institucijom u sistemu visokog obrazovanja Republike Srpske. Univerzitet u Istočnom Sarajevu, osnovan 1992. godine, organizovan je kao kompleks od četrnaest fakulteta raspršenih po više gradova, uključujući Filozofski fakultet, Pravni fakultet, Ekonomski fakultet, Medicinski fakultet, Poljoprivredni fakultet, Fakultet za proizvodno i menadžment, Mašinski fakultet, Elektrotehnički fakultet, Saobraćajni fakultet, Pedagoški fakultet, Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta, Prirodno-matematički fakultet, Tehnološki fakultet i Akademiju likovnih umjetnosti. Univerzitet upisuje godišnje oko 2.800 novih studenata i zapošljava oko 600 nastavnika i saradnika (Univerzitet u Banjoj Luci, 2023; Univerzitet u Istočnom Sarajevu, 2023).

Univerzitet u Prijedoru, kao najmlađi javni univerzitet osnovan 2016. godine, razvija se sa ambicijom da postane regionalni centar visokog obrazovanja za sjeverozapadni dio Republike Srpske. Univerzitet trenutno ima pet fakulteta: Ekonomski fakultet, Pravni fakultet, Mašinski fakultet, Medicinski fakultet i Fakultet za obrazovanje. Iako još uvijek u fazi konsolidacije i razvoja, Univerzitet u Prijedoru upisuje godišnje oko 500 novih studenata i zapošljava oko 150 nastavnika i

saradnika. Privatni univerziteti, Panevropski univerzitet "Apeiron" i Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, fokusirani su uglavnom na programe iz oblasti ekonomije, menadžmenta, prava i informatike i zajedno upisuju oko 800-1000 novih studenata godišnje. Navedeni univerziteti djeluju prema *business* modelu koji podrazumijeva potpuno samofinansiranje kroz školarine, što često dovodi do pitanja o kvalitetu i standardima prijema studenata (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2022).

Broj zaposlenih u sistemu visokog obrazovanja Republike Srpske predstavlja ključni pokazatelj kapaciteta sistema i njegove sposobnosti da obezbijedi kvalitetnu nastavu i naučnoistraživački rad. Prema podacima za akademsku 2022/2023. godinu, u javnim visokoobrazovnim ustanovama Republike Srpske zaposleno je ukupno oko 2.850 nastavnika i saradnika u različitim zvanjima i sa različitim vrstama angažmana. Od ovog broja, redovni profesori čine oko 520 ili približno 18% ukupnog nastavnog osoblja, vanredni profesori oko 680 ili 24%, docenti oko 820 ili 29%, asistenti oko 650 ili 23%, dok preostali dio čine viši i naučni saradnici, lektori, instruktori i drugi profili zaposlenih u nastavi. Ovim podacima treba dodati i određen broj eksterno angažovanih nastavnika koji izvode nastavu na osnovu ugovora o djelu ili honorarnog angažmana, a koji mogu činiti dodatnih 15-20% kapaciteta. Struktura nastavnog osoblja prema zvanjima pokazuje relativno uravnoteženu distribuciju, mada postoji trend starenja akademske populacije, gdje je prosječna starost redovnih profesora oko 58 godina, vanrednih profesora oko 52 godine, a docenata oko 45 godina (Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2023).

Odnos broja studenata i nastavnika (*student-staff ratio*) predstavlja važan pokazatelj resursa kojima raspolaže sistem visokog obrazovanja i potencijalne kvalitete nastave. U Republici Srpskoj, ovaj odnos kreće se oko 11,5:1, što znači da na svakog nastavnika ili saradnika dolazi prosječno 11,5 studenata. Ovaj pokazatelj varira između različitih institucija i studijskih programa, pri čemu je na medicinskim, prirodnim i tehničkim naukama ovaj odnos često povoljniji (8-10:1) zbog potrebe za laboratorijskim vježbama i manjim grupama, dok je na društvenim i humanističkim naukama ovaj odnos često nepovoljniji (15-20:1) gdje je dominantna frontalna nastava sa većim grupama. U poređenju sa evropskim standardima, gdje je ovaj odnos u prosjeku oko 15-16:1, Republika Srpska ima relativno povoljan pokazatelj, što bi

teoretski trebalo da omogućava kvalitetniju nastavu i individualniji pristup studentima. Međutim, realna situacija kompleksnija je zbog toga što dio nastavnika ima smanjeno angažovanje zbog starosti, zdravstvenih problema ili angažmana na više institucija, što faktički pogoršava ovaj odnos (Kovačević, 2021).

Struktura zaposlenih prema polu pokazuje značajnu rodnu neravnotežu, posebno na višim nivoima akademske hijerarhije. Žene čine oko 45% ukupnog nastavnog osoblja, što predstavlja relativno pristojan pokazatelj zastupljenosti. Međutim, kada se analizira distribucija prema zvanjima, uočava se tzv. *leaky pipeline* fenomen gdje procenat žena opada kako se ide ka višim zvanjima. Među asistentima, žene čine oko 52%, među docentima oko 43%, među vanrednim profesorima oko 37%, dok među redovnim profesorima žene čine samo oko 28%. Ta rodna neravnoteža posebno je izražena u tehničkim i prirodnim naukama, gdje žene mogu činiti manje od 20% redovnih profesora. Društvene i humanističke nauke pokazuju uravnoteniju rodnu strukturu, mada i tu postoji jaz na nivou redovnih profesora. Faktori koji doprinose ovoj situaciji uključuju tradicionalne rodne uloge, nekompatibilnost zahtjevne akademske karijere sa porodičnim obavezama koje i dalje disproporciono padaju na žene, nedostatak mentorstva i podrške za žene u akademiji, kao i implicitne i eksplicitne oblike diskriminacije u procesu izbora u zvanja (Babović & Vukomanović, 2022).

Starosna struktura nastavnog osoblja predstavlja jedan od kritičnih izazova sistema visokog obrazovanja u Republici Srpskoj. Analiza pokazuje da je prosječna starost nastavnog osoblja relativno visoka i kreće se oko 48-50 godina, što je zabrinjavajuće sa obzirom na dugoročnu održivost sistema. Posebno zabrinjavajući je podatak da značajan broj redovnih profesora ima preko 60 godina i da se približava penzijskom uzrastu, dok je priliv mladih nastavnika i saradnika u sistem nedovoljan da kompenzuje odlazak starijih nastavnika u penziju. Ovaj trend starenja akademske populacije je posljedica nekoliko faktora, uključujući ograničene mogućnosti zapošljavanja u visokom obrazovanju tokom devedesetih godina zbog rata i ekonomske krize, nedovoljno finansiranje visokog obrazovanja koje ograničava otvaranje novih radnih mjesta, neatraktivne plate u odnosu na privatni sektor i prilike u inostranstvu, kao i duge procedure napredovanja ka višim zvanjima. Odliv mozgova predstavlja dodatni problem, gdje mladi talentovani istraživači nakon završenih doktorskih studija, često u inostranstvu,

odlučuju da ne vrate u Republiku Srpsku već da nastave karijeru u razvijenijim zemljama gdje imaju bolje uslove za rad i istraživanje (Despotović & Pavlović, 2020).

Broj nenastavnog osoblja zaposlenog u visokim obrazovnim ustanovama Republike Srpske iznosi oko 1.800 radnika koji obavljaju administrativne, tehničke, bibliotečke i druge poslove neophodne za funkcionisanje institucija. Predočeno osoblje uključuje administratore, računovođe, referente, bibliotekare, laborante, IT stručnjake, osoblje za održavanje i druge profile. Odnos nastavnog i nenastavnog osoblja kreće se oko 1,6:1, što je nešto ispod evropskog prosjeka gdje ovaj odnos iznosi oko 2:1, sugerišući da visokoobrazovne ustanove u Republici Srpskoj mogu biti preopterećene administrativnim osobljem ili da efikasnost administrativnih procesa nije na optimalnom nivou. Modernizacija administrativnih procesa kroz uvođenje informacionih sistema za upravljanje studentskim podacima, finansijama, bibliotekama i drugim aspektima poslovanja mogla bi omogućiti racionalniju upotrebu nenastavnog osoblja (Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2023).

Pokazatelji koji se odnose na upis studenata predstavljaju važan segment analize visokog obrazovanja. Stopa upisa u visoko obrazovanje, koja predstavlja procenat populacije relevantne starosti (tipično 19-23 godine) koji je upisan na visoko obrazovanje, iznosi oko 38% u Republici Srpskoj. Navedeni pokazatelj je značajno niži od evropskog prosjeka koji se kreće oko 60-65%, što sugeriše da značajan dio mladih ljudi ili ne nastavlja obrazovanje nakon srednje škole ili odlazi na studije u inostranstvo. Među onima koji nastave obrazovanje, oko 60% upisuje se na budžetska mjesta gdje ne plaćaju školarinu, dok 40% plaća školarinu kao samofinansirajući studenti. Distribucija budžetskih mjesta ne prati uvijek tržišne potrebe već je često rezultat istorijskih obrazaca i pritisaka pojedinih fakulteta da očuvaju ili prošire broj budžetskih mjesta. Konkurencija za upis varira značajno između programa, gdje je na najatraktivnijim programima poput medicine, stomatologije, arhitekture i nekih programa informatike konkurencija može biti 5-10 kandidata po mjestu, dok na manje atraktivnim programima često nema dovoljno kandidata da popune ni budžetska mjesta (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2023).

Stopa napuštanja studija predstavlja važan pokazatelj koji reflektuje probleme u sistemu visokog obrazovanja. Procjenjuje se da iz-

među 25% i 35% studenata koji upišu osnovne studije nikada ih ne završi, odnosno napusti studije prije sticanja diplome. Visoka stopa napuštanja posljedica je kombinacije faktora uključujući finansijske teškoće studenata i njihovih porodica koje ne mogu dugoročno finansirati studiranje, neadekvatnu pripremu studenata tokom srednjoškolskog obrazovanja što rezultira teškoćama u savladavanju gradiva, nizak nivo motivacije i nejasnu profesionalnu orijentaciju, loš kvalitet nastave i nedovoljnu podršku studentima, kao i potrebu za ranim uključivanjem u radni proces da bi se obezbjedila egzistencija. Napuštanje studija najizraženije je u prvoj godini studija gdje otpada oko 40-50% od ukupnog napuštanja, što sugeriše probleme sa tranzicijom iz srednje škole na univerzitet i potrebu za boljim programima orijentacije i podrške studentima prvošcima (Janković & Tošić, 2021).

Prosječno trajanje studija značajno premašuje nominalno trajanje definisano studijskim programima. Dok osnovne studije nominalno traju tri ili četiri godine, prosječno vrijeme za završetak ovih studija kreće se između 5 i 6,5 godina. Za master studije koje nominalno traju jednu ili dvije godine, prosječno vrijeme završetka je između 2,5 i 3,5 godine. Produžavanje studija rezultira značajnim ekonomskim i socijalnim troškovima, kako za pojedince koji kasnije ulaze na tržište rada i zaostaju u sticanju radnog iskustva, tako i za sistem koji mora duže održavati studente u sistemu. Faktori koji doprinose produžavanju studija uključuju mogućnost da studenti neograničeno dugo ostanu upisani plaćajući relativno nisku administrativnu taksu, nepostojanje efikasnih mehanizama eksmatriku lacije studenata koji ne ispunjavaju minimalne uslove napredovanja, loše planiranje nastave i preklapanje ispitnih termina, potrebu studenata da rade tokom studija kako bi finansirali školovanje, kao i nedovoljnu posvećenost studiranju kod dijela studentske populacije (Pavlović & Stojanović, 2020).

Stopa završavanja studija u nominalnom roku predstavlja još jedan važan pokazatelj efikasnosti sistema. Samo oko 15-20% studenata završava osnovne studije u predviđenom roku od tri ili četiri godine, dok oko 35-40% završava sa jednom godinom kašnjenja, a preostali dio završava sa još većim kašnjenjem ili nikada ne završi studije. Za master studije, stopa završavanja u nominalnom roku nešto je bolja i kreće se oko 30-35%, što djelimično reflektuje činjenicu da master studije upisuju motiviraniji i uspješniji studenti koji su već završili osnovne studije. Niske stope završavanja u roku predstavljaju ozbiljan

problem za efikasnost i kvalitet visokog obrazovanja i zahtijevaju sistemske reforme koje bi uključivale bolje praćenje napretka studenata, mentorstvo i akademsku podršku, kao i strožije primjenjivanje pravila o napredovanju i eksmatrikulaciji (Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta, 2021).

Pokazatelji zapošljivosti diplomaca visokog obrazovanja predstavljaju kritični indikator relevantnosti i kvaliteta visokog obrazovanja. Prema dostupnim podacima, stopa nezaposlenosti među diplomcima visokog obrazovanja u Republici Srpskoj kreće se između 20% i 25% u prvoj godini nakon diplomiranja, što je zabrinjavajuće visoka stopa koja reflektuje nesklad između znanja i vještina koje studenti stiču tokom studija i potreba tržišta rada. Stopa nezaposlenosti varira značajno između oblasti studija, gdje diplomirani ekonomisti, pravnici i pojedine humanističke struke suočavaju sa stopama nezaposlenosti od preko 30%, dok diplomirani inženjeri informatike, elektrotehnike i medicinski radnici imaju značajno bolje izglede za zaposlenje sa stopama nezaposlenosti ispod 10%. Značajan broj diplomaca zaposlen je na poslovima koji ne zahtijevaju visoku stručnu spremu ili rade u zanimanjima koja nisu povezana sa njihovim obrazovanjem, što predstavlja oblik "preobrazovanosti" i neefikasnog korišćenja ljudskih resursa. Prosječna plata diplomaca visokog obrazovanja u Republici Srpskoj iznosi oko 1.200-1.400 KM, što je za 25-35% više od prosječne plate u entitetu, ali i dalje nedovoljno da kompenzira troškove i dužinu trajanja studija (Zavod za zapošljavanje Republike Srpske, 2023).

Infrastrukturni kapaciteti visokoobrazovnih ustanova predstavljaju važan kvantitativni pokazatelj. Javni univerziteti u Republici Srpskoj raspolažu sa ukupno oko 180.000 kvadratnih metara nastavnog i naučnog prostora, što uključuje amfiteatre, učionice, laboratorije, kabinete za nastavnike, biblioteke i administrativne prostore. Ovo daje prosječno oko 5,5 kvadratnih metara po studentu, što je ispod preporučenih standarda od 8-10 kvadratnih metara po studentu. Značajan dio ove infrastrukture zastario je i zahtijeva ozbiljnu renovaciju i modernizaciju. Univerzitet u Banjoj Luci raspolaže sa najvećim infrastrukturnim kapacitetima koji uključuju glavni kampus u centru grada sa brojnim objektima fakulteta, kao i noviji kampus u naselju Starčevica gdje su smješteni neki tehnički fakulteti. Univerzitet u Istočnom Sarajevu ima raspršenu infrastrukturu u više gradova, što stvara dodatne izazove u pogledu koordinacije i efikasnosti korišćenja resursa. Većina

fakulteta suočava se sa nedostatkom prostora za nastavu, posebno tokom špice kada se veliki broj studenata nalazi na fakultetu (Univerzitet u Banjoj Luci, 2022).

Bibliotečki fond predstavlja kritični resurs za kvalitetnu nastavu i istraživanje. Univerzitetske biblioteke u Republici Srpskoj raspolažu sa ukupno oko 850.000 svezaka knjiga, što daje prosječno oko 26 knjiga po studentu. Međutim, značajan dio ovog fonda su zastarjele publikacije iz perioda bivše Jugoslavije, dok je nabavka nove literature, posebno skupe stručne i naučne literature na stranim jezicima, nedovoljna zbog ograničenih budžetskih sredstava. Pristup elektronskim bazama naučnih časopisa i knjiga poboljšao se u posljednjoj deceniji, pri čemu univerziteti posjeduju licence za pristup najvažnijim bazama kao što su *Web of Science*, *Scopus*, *EBSCO* i druge. Međutim, ovaj pristup često je ograničen na osnovne pakete zbog visokih troškova licenci, a studenti i nastavnici nisu uvijek adekvatno obučeni za efikasnu upotrebu ovih resursa. Broj računara dostupnih studentima za samostalan rad kreće se oko 2.000 na svim javnim univerzitetima, što daje odnos od jednog računara na 16-17 studenata, što je daleko od preporučenog standarda od jednog računara na 5-6 studenata (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2022).

Finansijski pokazatelji pružaju važan uvid u resurse kojima raspolaže sistem visokog obrazovanja. Ukupni godišnji budžet za javne univerzitete u Republici Srpskoj iznosi oko 90-100 miliona KM, od čega približno 70% dolazi iz budžeta Republike Srpske, a preostalih 30% univerziteti obezbjeđuju iz vlastitih prihoda koji uključuju školarine samofinansirajućih studenata, projekte, usluge privredi i druge aktivnosti. Ovo daje prosječnu godišnju investiciju od oko 3.000 KM po studentu, što je značajno ispod evropskog prosjeka koji se kreće oko 8.000-10.000 eura po studentu. Rashodi za plate nastavnog i nenastavnog osoblja čine oko 75-80% ukupnog budžeta, što ostavlja veoma ograničena sredstva za investicije u infrastrukturu, opremu, bibliotečke resurse, naučnoistraživački rad i druge razvojne aktivnosti. Prosječna neto plata nastavnika kreće se od oko 1.200 KM za asistente do oko 2.000 KM za redovne profesore, što je nedovoljno kompetitivno u odnosu na plate u privatnom sektoru i u odnosu na mogućnosti zaposlenja u inostranstvu, što doprinosi problemu odliva mozgova (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2023).

Naučnoistraživačka produktivnost mjerena kroz broj publikacija, citata i učešća na projektima predstavlja važan pokazatelj kvaliteta visokog obrazovanja. Prema podacima iz baza *Web of Science* i *Scopus*, nastavnici i istraživači sa univerziteta u Republici Srpskoj objavljuju godišnje oko 600-700 radova indeksiranih u ovim bazama, što daje prosjek od oko 0,25 rada po nastavniku godišnje. Ovaj pokazatelj značajno zaostaje za evropskim prosjekom gdje se očekuje da svaki istraživač objavi najmanje jedan rad godišnje u kvalitetnom međunarodnom časopisu. Distribucija publikacija je veoma neravnomjerna, gdje mali broj produktivnih istraživača objavljuje većinu radova, dok značajan broj nastavnika ima veoma slabu ili nikakvu publikacionu aktivnost. Oblasti gdje je publikaciona aktivnost najrazvijenija uključuju medicinu, prirodne nauke i pojedine tehničke discipline, dok društvene i humanističke nauke zaostaju, djelimično zbog tradicije objavljivanja na lokalnim jezicima i u domaćim časopisima koji nisu indeksirani u međunarodnim bazama (Komšić & Arsenijević, 2022).

Učešće u međunarodnim naučnim projektima predstavlja još jedan važan pokazatelj. Univerziteti u Republici Srpskoj učestvuju godišnje u oko 40-50 *Erasmus+* projekata, 10-15 Horizon projekata i bilateralnih projekata, kao i određenom broju regionalnih projekata. Ukupan obim sredstava koja univerziteti privlače kroz međunarodne projekte kreće se oko 3-5 miliona KM godišnje, što čini svega oko 3-5% ukupnog budžeta, značajno manje nego u razvijenim evropskim zemljama gdje univerziteti često obezbjeđuju 20-30% svog budžeta kroz projekte. Ograničena uspješnost u privlačenju međunarodnih projekata posljedica je nekoliko faktora, uključujući nedovoljnu administrativnu podršku istraživačima u pripremi projektnih prijava, jezičke barijere, nedostatak iskustva u pisanju projekata koji zadovoljavaju stroge kriterijume međunarodnih donato ra, nedovoljno razvijenu istraživačku infrastrukturu i nedostatak kritične mase istraživača u određenim oblastima koja je potrebna za kompetitivne projekte (Pavlović, 2021).

Pokazatelji studentske mobilnosti otkrivaju relativno nisku uključenost studenata iz Republike Srpske u međunarodne programe razmjene. Godišnje oko 300-400 studenata iz Republike Srpske učestvuje u *Erasmus+* programu mobilnosti, što predstavlja oko 1% studentske populacije. Takva stopa je značajno ispod evropskog prosjeka od oko 3-5%. Glavni smjerovi mobilnosti studenata su zemlje

regiona, posebno Srbija i Hrvatska, zatim Austrija, Njemačka i Italija. Dolazna mobilnost, odnosno broj stranih studenata koji studiraju u Republici Srpskoj, još je niža i kreće se oko 200-250 studenata godišnje, uglavnom iz zemalja regiona. Niska stopa međunarodne mobilnosti reflektuje jezičke barijere, nedovoljnu informisanost studenata o mogućnostima, finansijske barijere koje nisu potpuno pokrivene stipendijama, kao i kulturne faktore i strah od života u stranoj sredini (Vukašinović, 2020).

Pokazatelji koji se odnose na kvalitet studenata na ulazu u sistem, mjereni kroz prosječne ocjene na prijemnim ispitima ili iz srednje škole, pokazuju trend opadanja kvaliteta. Prosječna ocjena studenata upisanih na osnovne studije kreće se oko 3,5 (na skali do 5), što reflektuje činjenicu da zbog pada broja kandidata, univerziteti često moraju da primaju studente sa nižim uspjehom kako bi popunili planirana mjesta. Na manje atraktivnim programima često se upisuju kandidati sa prosjekom ispod 3,0, što stvara značajne izazove za nastavu jer ti studenti nemaju adekvatnu osnovnu pripremu za zahtjeve univerzitetskog studija. Samo na najkonkurentnijim programima prosječna ocjena upisanih studenata prelazi 4,5, što omogućava visok kvalitet studentske populacije (Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta, 2021).

Analiza ključnih pokazatelja visokog obrazovanja u Republici Srpskoj otkriva sistem koji se suočava sa značajnim izazovima demografske prirode, finansijskih ograničenja, nedovoljne kvalitete u nekim aspektima i slabe povezanosti sa tržištem rada i međunarodnom naučnom zajednicom. Pad broja studenata, starenje nastavnog osoblja, nedovoljno finansiranje, visoke stope napuštanja i niske stope završavanja studija u roku, loša zapošljivost diplomaca u nekim oblastima, niska međunarodna mobilnost i naučna produktivnost predstavljaju alarmantne signale koji zahtijevaju hitne i sveobuhvatne reforme sistema. U isto vrijeme, sistem pokazuje i neke pozitivne karakteristike poput relativno povoljnog odnosa broja studenata i nastavnika, široke mreže institucija i programa koji pokrivaju različite naučne oblasti, kao i određenih uspjeha u internacionalizaciji i naučnoj saradnji. Budućnost visokog obrazovanja u Republici Srpskoj zavisit će od sposobnosti sistema da odgovori na ove izazove kroz strateško planiranje, povećanje finansijskih ulaganja, reforme upravljanja i osiguranja kvaliteta, jačanje

veza sa privredom i međunarodnom zajednicom, te kreiranje uslova koji će privući i zadržati talentovane studente i istraživače.

Identifikacija glavnih problema

Visoko obrazovanje u Republici Srpskoj suočava se s nizom strukturnih, finansijskih, kadrovskih i kvalitativnih izazova koji sistematski ometaju njegov razvoj i usklađivanje sa evropskim obrazovnim standardima. Analiza trenutnog stanja otkriva kompleksnu mrežu problema koji se međusobno prožimaju i pojačavaju, stvarajući zapreke za postizanje izvrsnosti u obrazovanju, istraživanju i razvoju ljudskih resursa. Problemi koje je moguće identifikovati u sistemu visokog obrazovanja Republike Srpske nisu izolovani fenomeni, već rezultat dugogodišnjih strukturalnih nesavršenosti, nedovoljnih ulaganja, neadekvatnih regulatornih mehanizama i otpora promjenama koji karakteriše tradicionalne akademske institucije.

Jedan od najznačajnijih problema koji karakteriše visoko obrazovanje u Republici Srpskoj jeste hronično nedovoljno finansiranje koje direktno utiče na kvalitet nastave, istraživačke aktivnosti i infrastrukturni razvoj. Prema analizi budžetskih izdvajanja za obrazovanje u periodu od 2010. do 2020. godine, evidentno je da se udio izdvajanja za visoko obrazovanje u ukupnom budžetu kontinuirano smanjivao, što je rezultiralo stagnatiranjem razvoja visokoobrazovnih institucija (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2021). Nedostatak adekvatnih finansijskih sredstava manifestuje se kroz zastarjelu opremu u laboratorijama, nedostupnost savremenih informacionih tehnologija, ograničen pristup bazama naučnih podataka, minimalna sredstva za naučnoistraživački rad i simbolične naknade za zaposlene u visokom obrazovanju. Ovakva situacija stvara začaran krug u kojem institucije nisu u mogućnosti da privuku i zadrže kvalitetne akademske kadrove, što dalje pogoršava kvalitet obrazovanja i istraživanja (Branković i Kovačević, 2019).

Kvalitet nastavnog kadra predstavlja još jedan ključni problem koji zahtijeva hitnu intervenciju. Iako postoji određen broj visokokvalifikovanih profesora i istraživača, opšti trend pokazuje starenje akademske populacije, nedovoljnu motivaciju za kontinuirano stručno usavršavanje i ograničenu međunarodnu mobilnost nastavnika. Istraživanje koje su sproveli Popović i Vukasović (2018) pokazalo je da preko

60% nastavnog osoblja na univerzitetima u Republici Srpskoj nije učestvovalo u međunarodnim edukativnim programima ili razmjenama u posljednjih pet godina, što ukazuje na ograničenu izloženost savremenim nastavnim metodologijama i akademskim trendovima. Dodatno, sistem napredovanja u akademskoj karijeri često nije baziran na meritokratskim principima, već na političkim, personalnim ili lokalnim lojalnostima, što dovodi do situacije u kojoj akademska izvrsnost nije primaran kriterij za napredovanje (Matić, 2020). Ovakva praksa demotiviše mlade, ambiciozne akademske radnike i stvara atmosferu u kojoj se značajnija dostignuća ne cijene u dovoljnoj mjeri.

Kurikulumi na visokoškolskim institucijama u Republici Srpskoj često su zastarjeli i nedovoljno usklađeni sa potrebama tržišta rada i savremenim naučnim dostignućima. Mnogi studijski programi nisu revidirani godinama, što rezultira situacijom u kojoj studenti stiču znanja i vještine koji nisu relevantni za savremeno radno okruženje (Đukić i Radović, 2017). Analiza sadržaja nastavnih planova i programa na različitim fakultetima pokazuje nedostatak interdisciplinarnih pristupa, ograničeno uključivanje praktičnih komponenti, nedovoljnu zastupljenost savremenih tehnologija i metodologija, teMinimalnu fleksibilnost koja bi studentima omogućila individualizaciju obrazovne putanje. Rigidnost kurikuluma posebno je problematična u kontekstu brzih tehnoloških promjena i evolucije radnih kompetencija koje zahtijeva savremena ekonomija zasnovana na znanju. Prema podacima iz izvještaja Evropske komisije o napretku zapadnog Balkana, postoji značajan jaz između kompetencija koje diplomci posjeduju i onih koje poslodavci traže, što direktno ukazuje na neusklađenost obrazovnih programa sa potrebama privrede (European Commission, 2020).

Nedostatak kvalitetne naučnoistraživačke djelatnosti predstavlja jedan od najuočljivijih problema visokog obrazovanja u Republici Srpskoj. Istraživanja pokazuju da je broj objavljenih naučnih radova u renomiranim međunarodnim časopisima izuzetno nizak, a učešće u međunarodnim istraživačkim projektima marginalno (Janković i Petrović, 2019). Takva situacija je direktna posljedica nekoliko faktora: nedovoljno finansiranje istraživanja, odsustvo stimulativnih mehanizama za istraživače, nepostojanje razvijene istraživačke infrastrukture, ograničen pristup međunarodnim bazama podataka i naučnim časopisima, te nedostatak institucionalnih strategija koje bi podržale razvoj istraživačkih kapaciteta. Posebno zabrinjavajuće je što veliki broj nasta-

vnika na visokim školama i fakultetima ne učestvuje aktivno u naučnoistraživačkom radu, što je u suprotnosti sa osnovnom misijom univerziteta kao institucije koja treba da stvara novo znanje, a ne samo da ga prenosi (Nikolić, 2021). Bez jake istraživačke komponente, visoko obrazovanje ostaje ograničeno na reprodukciju postojećeg znanja i ne može doprinijeti inovacijama i ekonomskom razvoju društva.

Problem internacionalizacije visokog obrazovanja također zaslužuje značajnu pažnju. Republika Srpska, kao i Bosna i Hercegovina u cjelini, zaostaje u procesu internacionalizacije u odnosu na mnoge evropske zemlje. Mobilnost studenata i nastavnika je ograničena, participacija u međunarodnim obrazovnim programima poput *Erasmus+* je nedovoljna, a institucionalne saradnje sa renomiranim stranim univerzitetima su rijetke i često površne (Tešanović, 2018). Ova izolacija od međunarodnih akademskih tokova ima višestruke negativne posljedice: ograničava izloženost studenata različitim kulturama i obrazovnim pristupima, smanjuje mogućnosti za sticanje međunarodnih kompetencija, ograničava pristup najboljem globalnom znanju i praksama, te doprinosi daljem zaostajanju u odnosu na evropske standarde. Dok evropski univerziteti sve više postaju međunarodni centri znanja koji privlače studente i istraživače iz cijelog svijeta, univerziteti u Republici Srpskoj ostaju pretežno lokalno orijentirani, što ih čini manje konkurentnim i atraktivnim (Radivojević i Simić, 2020).

Infrastrukturni problemi predstavljaju još jedan značajan izazov. Mnoge visokoškolske institucije posluju u objektima koji ne ispunjavaju osnovne standarde, sa nedovoljnim brojem savremeno opremljenih učionica, zastarjelim laboratorijama, nedostupnim ili nedovoljnim bibliotečkim resursima, i ograničenim pristupom informacionim tehnologijama. Istraživanje infrastrukturnih kapaciteta visokih škola u Republici Srpskoj pokazalo je da značajan broj institucija nema adekvatne prostore za praktičnu nastavu, moderne kompjuterske kabinete ili specijalizovane laboratorije potrebne za izvođenje kvalitetne nastave u tehničkim i prirodnim naukama (Marković i Jovanović, 2017). Ova materijalna ograničenja direktno utiču na kvalitet obrazovnog iskustva studenata i ograničavaju mogućnosti za razvoj praktičnih vještina koje su ključne za uspješan profesionalni razvoj. Dodatno, nedostatak investicija u infrastrukturu šalje negativnu poruku o vrijednosti koju društvo pridaje visokom obrazovanju i doprinosi percepciji da je obrazovni sektor zanemaren i podcijenjen.

Pitanje kvaliteta i relevantnosti sistema osiguranja kvaliteta takođe zaslužuje kritičku analizu. Iako su uspostavljeni formalni mehanizmi za osiguranje kvaliteta kroz akreditacione procese i evaluacije, njihova efektivnost je upitna. Prema analizi rada Agencije za akreditaciju visokih škola Republike Srpske, procesi evaluacije često su formalistički, fokusirani na proceduralne aspekte umjesto na stvarnu kvalitet nastave i ishode učenja, a preporuke iz evaluacionih izvještaja rijetko se sprovode u praksi (Agencija za akreditaciju visokih škola Republike Srpske, 2019). Nedostaje kontinuirano praćenje kvaliteta, sistematsko prikupljanje povratnih informacija od studenata i poslodavaca, te mehanizmi koji bi osigurali da utvrđeni problemi budu riješeni. Ovakav pristup osiguranju kvaliteta čini sistem nedjelotvornim i ne doprinosi stvarnom unapređenju obrazovnog procesa. Problem je dodatno pojačan činjenicom da kultura kvaliteta nije duboko ukorijenjena u akademskim institucijama, te da često postoji otpor prema vanjskim evaluacijama i promjenama koje one sugerišu (Petrović i Janković, 2021).

Upravljanje visokoobrazovnim institucijama predstavlja poseban problem koji zahtijeva sistematske reforme. Tradicionalne strukture upravljanja često su neefikasne, birokratizovane, otporne na promjene i nedovoljno transparentne. Odlučivanje je često centralizovano, participacija različitih stejkholdera (studenata, nastavnika, poslodavaca, civilnog društva) je minimalna, a mehanizmi odgovornosti su slabi (Stanković, 2019). Ovakva situacija dovodi do toga da institucije ne reaguju dovoljno brzo na promjene u okruženju, ne prilagođavaju se novim zahtjevima, i ne koriste optimalno raspoložive resurse. Dodatno, politička interferencija u rad visokih škola i univerziteta je prisutna i negativno utiče na autonomiju institucija i mogućnost donošenja odluka zasnovanih na akademskim kriterijima. Izvještaji organizacija civilnog društva ukazuju na česte slučajeve u kojima su važne akademske pozicije popunjavane na osnovu političke pripadnosti ili lične lojalnosti, umjesto na osnovu stručne kompetentnosti i akademskih dostignuća (Transparency International BiH, 2020).

Problematika odnosa studenata i nastavnika, iako često zanemarena u formalnim analizama, zaslužuje posebnu pažnju jer direktno utiče na kvalitet obrazovnog iskustva i razvoj kritičkog mišljenja kod mladih ljudi. Postoje zabrinjavajući indikatori koji ukazuju na prisustvo različitih oblika zloupotrebe akademske moći i autoriteta od strane di-

jela nastavnog osoblja prema studentima. Navedeni problemi manifestuju se kroz nekoliko dimenzija: neopravdano ocjenjivanje koje nije bazirano na jasnim i objektivnim kriterijima već na subjektivnim procjenama ili ličnim odnosima; psihološki pritisak na studente koji se suprotstavljaju dominantnim narativima ili kritički propituju predavane sadržaje; uvjetovanje pozitivnih ocjena učešćem u aktivnostima koje nisu direktno povezane sa akademskim sadržajem kursa; favorizovanje određenih studenata na osnovu veza, porijekla ili drugih nerelevantnih faktora; i u nekim slučajevima, različiti oblici uznemiravanja koji mogu biti verbalni, psihološki ili čak fizički (Ombudsman za ljudska prava BiH, 2018).

Opisane prakse ne samo da krše osnovna prava studenata i narušavaju akademski integritet, već stvaraju atmosferu straha i konformizma koja je potpuno suprotna osnovnoj misiji visokog obrazovanja. Studenti koji osjećaju da su izloženi nepravednom tretmanu ili zloupotrbi moći često ne prijavljuju takve slučajeve zbog straha od odmazde, nedostatka povjerenja u postojeće mehanizme zaštite, ili percepcije da njihove žalbe neće biti shvaćene ozbiljno (Đurić i Maksimović, 2020). Kultura šutnje omogućava perpetuiranje negativnih praksi i štiti pojedince koji zloupotrebljavaju svoj položaj. Da bi se ovaj problem adresirao na sistematski način, potrebno je implementirati niz konkretnih mjera koje bi povećale transparentnost, odgovornost i kontrolu nad radom nastavnog osoblja. Prije svega, neophodna je uspostava jasnih, detaljnih i javno dostupnih kriterija za ocjenjivanje na svakom kursu, koji bi eliminisali prostor za arbitrarnost i subjektivnost. Svaki student mora znati tačno šta se od njega očekuje i kako će njegovo znanje biti mjereno, a svaka ocjena mora biti potkrijepljena konkretnim evidencijama koje student može osporavati kroz transparentan žalbeni proces.

Implementacija redovnog studentskog evaluiranja nastavnika je ključna mjera koja može ponuditi važne uvide u kvalitet nastave i odnos prema studentima. Međutim, da bi ove evaluacije bile efikasne, moraju biti ne samo redovne i obavezne, već i anonimne, zaštićene od mogućih odmazdi i što je najvažnije, njihovi rezultati moraju imati realne posljedice. Evaluacije ne smiju biti formalni postupak koji se arhivira bez daljih akcija, već moraju biti sastavni dio sistema kontinuiranog praćenja rada nastavnika i osnova za njihovo napredovanje, nagrađivanje ili, u slučaju kontinuiranih loših rezultata, podvrgavanje

dodatnim treninzima ili čak disciplinskim mjerama. Uspostava nezavisnih tijela za zaštitu prava studenata, po uzoru na ombudsmane koji postoje u razvijenim evropskim univerzitetima, predstavlja ključnu mjeru. Ovakva tijela moraju biti institucionalno nezavisna od fakultetskog rukovodstva, moraju imati realne ovlasti da istražuju pri-govore, zaštite identitet podnosilaca žalbi i predlože konkretne san-kcije. Studenti moraju biti upoznati sa postojanjem ovih mehanizama i načinima kako do njih mogu pristupiti, a procedure moraju biti jednostavne, pristupačne i oslobođene birokartskih prepreka koje obeshrabruju prijavljivanje.

Sistem *peer review*-a, odnosno međusobne evaluacije od strane kolega nastavnika, takođe može doprinijeti poboljšanju kvaliteta nastave i identifikovanju problematičnih praksi. Redovne hospitacije časova, praćenje načina komunikacije sa studentima i kolektivna diskusija o pedagoškim pristupima mogu stvoriti kulturu međusobne odgovornosti i kontinuiranog unaprijeđenja. Međutim, ovaj sistem može biti efikasan samo ukoliko postoji istinska posvećenost akademskoj izvrsnosti i kultura u kojoj se kritička samorefleksija cijeni, a ne u kojoj prevladava kolegijalnost koja štiti status *quo*. Obavezni treninzi iz pedagoških vještina, etike u visokom obrazovanju i upravljanja odnosima sa studentima trebali bi biti integralni dio profesionalnog razvoja nastavnika. Previše se u akademskom svijetu pretpostavlja da osoba koja posjeduje ekspertsko znanje iz određene oblasti automatski zna kako to znanje efikasno prenijeti drugima ili kako se prikladno odnositi prema studentima. Pedagoška obuka ne samo da može unaprijediti kvalitet nastave, već i može sensibilizovati nastavnike o njihovoj moći i odgovornosti prema studentima. Transparentnost u napredovanju i sankcijama je ključna. Mora postojati jasno definisan proces kako se postupa sa pritužbama na rad nastavnika, koji uključuje istragu, saslušanje svih strana, i donošenje odluka zasnovanih na dokazima. Sankcije za dokazane slučajeve zloupotrebe ne smiju biti simbolične, već moraju biti dovoljno ozbiljne da pošalju jasnu poruku da takvo ponašanje nije tolerisano.

Kultura otvorene komunikacije, u kojoj su studenti ohrabreni da postavljaju pitanja, izražavaju neslaganje i učestvuju u dijalogu sa nastavnicima bez straha od negativnih posljedica, mora biti aktivno podsticana. Navedeno zahtijeva promjenu tradicionalnih hijerarhijskih odnosa i prihvatanje modela u kojem je student partner u obrazovnom procesu, a ne pasivni primalac znanja nad kojim nastavnik ima neo-

graničenu moć. Implementacija digitalnih platformi za nastavu i ocjenjivanje može doprinijeti transparentnosti jer ostavlja digitalni trag svih interakcija, zadataka, ocjena i povratnih informacija, što čini sistem manje podložnim manipulaciji i olakšava identifikaciju nepravilnosti. Tehnologija može biti moćan alat za osiguranje fer tretmana i dokumentovanja eventualnih problema. Angažovanje vanjskih evaluatora i međunarodnih eksperata u procese ocjenjivanja kvaliteta može ponuditi objektivan pogled na funkcionisanje institucija i identifikovati probleme koji bi mogli biti zanemareni ili minimalizovani od strane internih evaluacija. Međunarodni standardi i najbolje prakse mogu služiti kao *benchmark* prema kojem se može mjeriti napredak domaćih institucija.

Dakle, potrebna je kulturna promjena koja ide dalje od procedura i pravila. Akademska zajednica mora internalizovati vrijednosti integriteta, poštovanja, jednakosti i posvećenosti razvoju svakog studenta. Takva promjena ne može se desiti preko noći niti može biti nametnuta samo kroz regulative, već zahtijeva dugoročnu posvećenost, edukaciju, otvorenu raspravu o problemima, i spremnost za suočavanje sa neugodnim istinama o trenutnom stanju. Liderstvo visokih škola i univerziteta, uključujući rektore, dekane i nastavničko vijeće, mora aktivno promovirati ovu kulturu vlastitim primjerom i jasnim stavovima protiv bilo kakvih oblika zloupotrebe i neprofesionalnog ponašanja. Pitanje odnosa moći između nastavnika i studenata ne smije biti marginalizovano ili tretirano kao sporadičan problem nekoliko "loših jabuka". Riječ je o sistemskom izazovu koji zahtijeva sistematski odgovor kroz strukturne reforme, jačanje mehanizama kontrole i odgovornosti, promjenu kulture, i kreiranje okruženja u kojem će akademska izvrsnost, etičnost i poštovanje biti središnje vrijednosti. Samo kroz takav sveobuhvatan pristup moguće je zaštititi prava studenata, osigurati kvalitet obrazovanja, i graditi institucije visokog obrazovanja koje će biti nosioci društvenog razvoja i prosperiteta Republike Srpske.

Finansiranje inovacija i istraživanja na univerzitetima Republike Srpske: sistemski deficit razvojnih mogućnosti

Pitanje finansiranja inovacija i naučnoistraživačkog rada na univerzitetima u Republici Srpskoj predstavlja jedan od najkritičnijih problema koji fundamentalno određuje mogućnosti razvoja, mode-

rnizacije i konkurentnosti visokoobrazovnih institucija. Analiza budžetskih alokacija za istraživanje i razvoj otkriva zabrinjavajuću sliku u kojoj su univerziteti gotovo u potpunosti lišeni mogućnosti da se bave ozbiljnim naučnoistraživačkim projektima, razvijaju inovativna rješenja, ili doprinose tehnološkom i privrednom napretku društva. Prema podacima iz Strategije naučnoistraživačkog razvoja Republike Srpske, ukupna ulaganja u istraživanje i razvoj iznose manje od 0,3% bruto društvenog proizvoda, što je višestruko ispod evropskog prosjeka koji se kreće oko 2% BDP-a, a daleko od preporučenih 3% koje postavlja strategija Europa 2020 (Vlada Republike Srpske, 2017). Ovaj dramatičan jaz u ulaganjima direktno se odražava na kapacitete univerziteta da generišu novo znanje, privlače talentovane istraživače, učestvuju u međunarodnim projektima i postaju relevantni akteri u globalnoj akademskoj zajednici.

Strukturna analiza budžeta univerziteta pokazuje da ogromna većina finansijskih sredstava ide na plate zaposlenih i osnovne operativne troškove, dok su sredstva namijenjena za istraživanje i inovacije simbolična ili potpuno nepostojeća. Prema istraživanju koje su sproveli Petrović i Savić (2019), prosječan godišnji budžet namijenjen za istraživačke projekte po jednom nastavniku na univerzitetima u Republici Srpskoj iznosi manje od 500 evra godišnje, što je nedovoljno čak i za osnovne materijalne troškove istraživanja, a ne govoreći o sofisticiranoj opremi, terenskom radu, učešću na međunarodnim konferencijama ili objavljivanju radova u prestižnim časopisima. Ova situacija stvara paradoks u kojem se od nastavnika formalno očekuje da se bave naučnim radom kao integralnim dijelom njihove profesionalne djelatnosti, ali im se ne obezbeđuju elementarni resursi za realizaciju te djelatnosti. Rezultat je da mnogi nastavnici ili potpuno napuštaju istraživački rad fokusirajući se isključivo na nastavu, ili istraživanja sprovode "iz džepa" koristeći lične resurse, što neminovno limitira obim, kvalitet i uticaj njihovih naučnih doprinosa (Ilić i Marković, 2020).

Odsustvo institucionalne podrške za istraživanje manifestuje se i kroz nepostojanje adekvatne infrastrukture i servisa podrške. Savremeno naučno istraživanje zahtijeva ne samo finansijska sredstva već i pristup specijalizovanim laboratorijama, naučnim bazama podataka, statističkom softveru, tehnološkoj opremi i stručnom osoblju koje može pružiti tehničku podršku. Univerziteti u Republici Srpskoj u velikoj mjeri nemaju ove kapacitete, što ih stavlja u fundamentalno nepovoljan

položaj u odnosu na evropske i regionalne konkurente. Biblioteke ne posjeduju pretplate na ključne naučne baze poput *Web of Science*, *Scopus*, *IEEE Xplore* ili specijalizovane discipline-specifične baze, što znači da istraživači nemaju pristup najnovijim svjetskim naučnim dostignućima u svojim oblastima (Todorović, 2018). Laboratorije, tamo gdje postoje, često su opremljene zastarjelom tehnologijom koja nije adekvatna za savremena istraživanja, a nedostaju servisi poput bioinformatičke podrške, statističkog konsaltinga, tehničke editorske pomoći ili administracije projekata koji su standardni na razvijenim univerzitetima. Infrastrukturna siromašnost ne samo da limitira tipove istraživanja koja je moguće sprovesti, već šalje poruku mladim istraživačima da njihove ambicije neće biti podržane, što doprinosi odlivu mozgova i gubitku najtalentovanijih pojedinaca.

Problem finansiranja inovacija posebno je izražen u kontekstu transfera znanja i komercijalizacije istraživanja. Dok razvijeni univerziteti sve više postaju centri inovacija koji kroz *spin-off* kompanije, patente, licenciranje tehnologija i saradnju sa industrijom doprinose ekonomskom razvoju i generišu dodatne prihode, univerziteti u Republici Srpskoj praktično nemaju razvijene mehanizme za transfer tehnologije. Ne postoje institucionalne strukture poput kancelarija za transfer tehnologije koje bi podržale istraživače u zaštiti intelektualne svojine, procjeni komercijalnog potencijala istraživanja, povezivanju sa privrednim sektorom ili osnivanju startup kompanija baziranih na akademskim inovacijama (Radosavljević i Jovanović, 2021). Takva praznina znači da čak i kada se na univerzitetima razviju potencijalno vrijedne inovacije ili tehnološka rješenja, ona ostaju neiskorištena jer nedostaju resursi, znanje i podrška potrebni za njihovu komercijalizaciju. Rezultat je da društvo ne dobija povrat na ulaganja u visoko obrazovanje i istraživanje, a univerziteti gube mogućnost da diverzifikuju izvore prihoda i stvore samoodrživi ekosistem inovacija.

Nedostatak institucionalne strategije za podsticanje inovacija dodatno komplikuje situaciju. Na većini univerziteta i fakulteta ne postoje jasno artikulirani prioriteti istraživanja, identifikovane oblasti izvrsnosti ili dugoročne vizije kako razviti istraživačke kapacitete. Odluke o raspodjeli oskudnih istraživačkih sredstava često su *ad hoc*, bazirane na personalnim odnosima ili političkim obzirima, umjesto na meritokratskim principima i procjenama kvaliteta i potencijala projekata (Vasić, 2020). Ne postoje transparentni konkursi za istraživačke

grantove sa jasnim kriterijumima, nezavisnim recenzijama i objavljenim rezultatima. Sistem nagrađivanja i priznavanja istraživačkih dostignuća je nerazvijen ili nepostojeći – naučne publikacije u renomiranim časopisima, citiranost, učešće u međunarodnim projektima ili osvajanje eksternih grantova ne rezultiraju adekvatnim priznavanjem kroz napredovanje, finansijsku nagradu ili smanjenje nastavnog opterećenja. Nasuprot tome, mnogi razvijeni univerziteti koriste sofisticirane sisteme metrika i podsticaja koji nagrađuju istraživačku izvrsnost i stvaraju konkurentno okruženje koje tjera istraživače prema višim dostignućima.

Veza između univerziteta i privrednog sektora, koja je ključna za identifikaciju inovativnih potreba i primjenu istraživanja u praksi, je izuzetno slaba. Većina kompanija u Republici Srpskoj ne investira u istraživanje i razvoj, ne prepoznaje univerzitete kao potencijalne partnere za inovacije, i ne angažuje se u zajedničke projekte (Stojković i Radovanović, 2019). Diskonekcija znači da istraživanja koja se sprovode na univerzitetima često nisu relevantna za realne privredne potrebe, dok privreda propušta mogućnost da koristi akademske kapacitete za rješavanje svojih izazova i unaprijeđenje konkurentnosti. Nedostaju platforme za sistemski dijalog između akademije i industrije, poput industrijskih panela, zajedničkih istraživačkih centara, ili programa praktične nastave i stažiranja koja bi studentima i istraživačima omogućila izloženost industrijskim problemima. Jaz između proizvodnje znanja i njegove primjene predstavlja propuštenu priliku za oba sektora i za društvo u cjelini.

Pristup međunarodnim programima finansiranja istraživanja, kao što su EU okvirni programi za istraživanje i inovacije (Horizon Europe), predstavlja potencijalnu mogućnost za prevazilaženje domaćih finansijskih ograničenja, ali participacija iz Republike Srpske je minimalna. Prema podacima o učešću u programu Horizon 2020, broj projekata sa učešćem institucija iz Bosne i Hercegovine bio je drastično nizak, a finansijska sredstva koja su osvojena simbolična u poređenju sa zemljama regiona poput Hrvatske ili Srbije (Evropska komisija, 2021). Razlozi za ovu nisku participaciju su višestruki: nedostatak informacija o mogućnostima, nedostatak stručnosti u pripremi kompetitivnih projektnih prijedloga, nedostatak administrativne podrške za upravljanje složenim međunarodnim projektima, nedovoljna umreženost sa međunarodnim istraživačkim konzorcijima, i nedostatak kofi-

nansiranja koje je često potrebno za učešće u međunarodnim projektima. Institucije ne ulažu u kapacitiranje svojih istraživača za pristup ovim programima kroz obuke, zapošljavanje stručnjaka za projektni menadžment, ili stvaranje fondova za kofinansiranje, što ih drži zarobljene u začaranom krugu niske kompetitivnosti.

Situacija je posebno teška za mlade istraživače koji nemaju prethodna istraživačka iskustva, publikacije ili međunarodne veze. Bez početnog finansiranja za pilot projekte, putovanja na konferencije, ili kratkoročne istraživačke posjete, mladi akademici teško mogu razviti svoje istraživačke profile i postati kompetitivni za veće grantove. Mnogi univerziteti u svijetu imaju posebne programe „*seed funding*" ili stipendije za rane karijere koji omogućavaju mladim istraživačima da započnu svoju naučnu putanju, ali ovakvi programi su praktično nepostojeći u Republici Srpskoj (Popović, 2020). Rezultat je da najtalentovaniji mladi akademci često napuštaju sistem ili emigriraju u zemlje koje nude bolje mogućnosti za naučni rad, što predstavlja gubitak za domaće institucije i društvo koje je investiralo u njihovo obrazovanje.

Politička dimenzija problema takođe ne smije biti zanemarena. Naučno istraživanje rijetko donosi vidljive, brze rezultate koji bi mogli biti politički kapitalizovani, što ga čini manje atraktivnim za kratkoročno orijentirane političke elite. Ulaganja u istraživanje i razvoj često se doživljavaju kao luksuz koji društvo sa ograničenim resursima i brojnim neposrednim problemima ne može sebi priuštiti. Kratkovidost zanemaruje činjenicu da je ekonomski prosperitet u 21. vijeku fundamentalno zavisan od sposobnosti stvaranja i primjene znanja, te da društva koja ne ulažu u nauku i inovacije ostaju zarobljena u *status quo* niske produktivnosti i zavisnosti od uvoznih tehnologija (Matić i Savić, 2018). Potrebna je politička vizija koja prepoznaje strateški značaj naučnoistraživačkog rada i stavlja istraživanje i inovacije u centar razvojne strategije, što zahtijeva ne samo povećana finansijska ulaganja već i strukturne reforme koje bi kreirale stimulativno okruženje za istraživače, uspostavile transparentne i meritokratske mehanizme raspodjele sredstava i izgradile mostove između univerziteta, privrede i društva.

Rješavanje problema nefinansiranja inovacija i istraživanja zahtijeva višedimenzionalni pristup koji kombinuje povećana budžetska ulaganja, diverzifikaciju izvora finansiranja, izgradnju institucionalne infrastrukture i kapaciteta, reformu sistema podsticaja i nagrađivanja,

jačanje veza sa privredom i međunarodnom zajednicom, i kreiranje kulture koja cijeni i podržava naučnu izvrsnost. Bez ozbiljnog rješavanja ovog problema, univerziteti u Republici Srpskoj ostaju ograničeni na funkciju prenošenja postojećeg znanja novim generacijama, bez kapaciteta da doprinose stvaranju novog znanja, inovacijama ili društvenom i ekonomskom napretku koji bi trebalo da budu centralna misija savremenih univerziteta.

Problem pristupa prestižnim naučnim časopisima i troškovi publikovanja

Jedan od često zanemarenih, ali izuzetno značajnih problema koji sistematski ometa razvoj naučnoistraživačkog rada na univerzitetima u Republici Srpskoj jeste nepostojanje institucionalnih pretplata na prestižne međunarodne naučne časopise i baze podataka. Univerziteti i istraživačke institucije nisu potpisali ugovore sa vodećim izdavačkim kućama poput *Elsevier*, *Springer Nature*, *Wiley*, *Taylor & Francis* ili *IEEE*, što direktno znači da studenti, doktoranti i profesori nemaju pristup ogromnoj većini relevantne naučne literature objavljene u posljednjih nekoliko decenija (Nikolić i Stojanović, 2020). Izolacija od globalnih naučnih tokova ima dalekosežne posljedice za kvalitet istraživanja koja se sprovode na domaćim institucijama. Istraživači ne mogu pratiti najnovija dostignuća u svojim oblastima, nisu u mogućnosti da se pozovu na najrelevantniju literaturu, propuštaju kritične uvide koji bi mogli usmjeriti njihova istraživanja i nalaze se u poziciji fundamentalne informacijske nejednakosti u odnosu na kolege sa dobro opremljenih zapadnih univerziteta. Dok istraživač na nekom evropskom ili američkom univerzitetu jednim klikom može pristupiti milionima naučnih radova, njegov kolega u Republici Srpskoj mora tražiti zaobilazne puteve, oslanjati se na zastarjele izvore dostupne u fizičkim bibliotekama, ili koristiti polu-legalne platforme poput *Sci-Hub* što postavlja etička i pravna pitanja (Popović, 2021).

Problem pristupa literaturi je dodatno komplikovan činjenicom da su pojedinačni troškovi pristupa pojedinim člancima prohibitivno visoki. Kada istraživač identifikuje relevantan članak koji mu je potreban, opcija individualnog plaćanja obično iznosi između 30 i 50 eura po članku, što brzo postaje finansijski neodrživo kada je potrebno pregledati desetine ili stotine radova u procesu *literature review*-a koji je sastavni dio svakog ozbiljnog istraživačkog projekta (Jovanović,

2019). Još gora situacija nastaje kada istraživač želi pristupiti kompletnim knjigama, monografijama ili specijalnim izdanjima gdje troškovi mogu doseći nekoliko stotina evra. Univerziteti ne obezbjeđuju budžetske linije za ove troškove, što znači da istraživači ili sami plaćają iz džepa – što je realno moguće samo za ograničen broj najneophodnijih izvora – ili odustaju od pristupa potrebnoj literaturi i zadovoljavaju se sekundarnim izvorima ili starijim materijalom koji je slobodno dostupan. Predočena situacija direktno utiče na metodološku rigoroznost i konceptualnu sofisticiranost istraživanja jer istraživači rade sa nepotpunim informacijama i ne mogu adekvatno pozicionirati svoj rad u odnosu na stanje u disciplini.

Međutim, možda još veći problem od pristupa literaturi predstavljaju astronomski troškovi publikovanja u prestižnim međunarodnim časopisima otvorenog pristupa (*open access*). Akademska zajednica globalno se sve više kreće prema modelu otvorenog pristupa u kojem su publikovani radovi besplatno dostupni svima, što se smatra poželjnim jer omogućava širu diseminaciju znanja i veći uticaj istraživanja. Međutim, ovaj model funkcioniše tako što troškove publikovanja snose autori ili njihove institucije kroz takozvane *Article Processing Charges* (APC). Troškovi su postali ekstremno visoki i kreću se u rasponu od 3.000 do 15.000 evra po članku, zavisno od prestižnosti časopisa i discipline (Đorđević i Milovanović, 2022). Na primjer, publikovanje u prestižnim časopisima poput *Nature Communications*, *Science Advances* ili bilo kojem od PLOS časopisa košta između 5.000 i 15.000 evra po članku. Čak i časopisi srednjeg ranga često zahtijevaju APC od 2.000 do 4.000 evra. Za istraživače iz Republike Srpske, gdje prosječna mjesečna plata redovnog univerzitetskog profesora iznosi oko 1.700 evra, ovi troškovi su potpuno nedostižni bez institucionalne podrške.

Univerziteti u Republici Srpskoj nemaju uspostavljene fondove za pokriće troškova publikovanja, niti su potpisali institucionalne sporazume sa izdavačima koji bi omogućili snižene troškove ili određen broj besplatnih publikacija godišnje. Ovakvi sporazumi, poznati kao transformativni ugovori ili *read-and-publish* dogovori, postaju standard u razvijenim zemljama gdje nacionalne konzorcijume biblioteka ili same institucije pregovaraju pakete koji kombinuju pristup literaturi i pravo na publikovanje po povoljnijim uslovima (Vasić i Radović, 2020). Na primjer, mnoge evropske zemlje su potpisale nacionalne do-

govore sa velikim izdavačima koji omogućavaju njihovim istraživačima da publikuju bez direktnih troškova ili sa značajnim popustima. Republika Srpska nema takve mehanizme, što stavlja njene istraživače u fundamentalno nepovoljan položaj.

Posljedica ove situacije je da istraživači iz Republike Srpske, čak i kada proizvedu kvalitetna istraživanja, često moraju birati između nekoliko loših opcija: mogu pokušati objaviti u manje prestižnim časopisima koji ne naplaćuju APC ali imaju manji uticaj i vidljivost; mogu tražiti časopise koji nude *waivers* ili popuste za autore iz zemalja u razvoju, što je ponižavajuće i često neuspješno; mogu pokušati iz ličnih sredstava pokriti troškove što je finansijski devastirajuće; ili mogu jednostavno odustati od publikovanja u top časopisima (Stanković, 2021). Sve ove opcije su suboptimalne i rezultiraju time da kvalitetna istraživanja ostaju nevidljiva globalnoj akademskoj zajednici, što umanjuje njihov uticaj, ograničava mogućnosti za citiranje i onemogućava istraživačima da izgrade međunarodno prepoznatljive akademske profile. Ovakva nevidljivost dalje otežava pristup međunarodnim grantovima, pozivima za saradnju, ili mogućnostima za mobilnost jer istraživači ne mogu demonstrirati *track record* publikacija u respektovanim izvorima.

Problem je posebno izražen za mlade istraživače i doktorante koji pokušavaju uspostaviti svoje akademske karijere. U savremenom akademskom svijetu, publikovanje u visoko rangiranim časopisima je *de facto* uslov za napredovanje, dobijanje tenure pozicija ili čak završetak doktorskih studija gdje mnogi programi zahtijevaju određen broj publikacija u indeksiranim časopisima. Mladi istraživači iz Republike Srpske nalaze se u situaciji gdje od njih se očekuje da ispune iste standarde kao i njihovi međunarodni konkurenti, ali bez pristupa resursima koji bi im to omogućili (Mitrović, 2020). Strukturalna nejednakost doprinosi frustraciji, demotivaciji i konačno odlivu mozgova jer najtalentovaniji pojedinci traže pozicije na institucijama koje mogu podržati njihove akademske ambicije.

Dodatni problem predstavlja rastući fenomen predatorskih časopisa – pseudonaučnih publikacija koje naplaćuju troškove publikovanja ali ne sprovode rigoroznu recenziju i nemaju akademski kredibilitet. Istraživači iz Republike Srpske, frustrirani nemogućnošću da objave u legitimnim časopisima zbog troškova, ponekad postaju žrtve ovih sumnjivočih izdavača koji agresivno oglašavaju svoje usluge i

obećavaju brzo prihvatanje radova. Publikovanje u predatorskim časopisima ne samo da ne doprinosi akademskom profilu već ga može ozbiljno oštetiti i diskreditovati istraživača u očima međunarodne zajednice (Petrović i Janković, 2021). Odsustvo institucionalne podrške i edukacije o identifikaciji legitimnih izdavača čini istraživače ranjivim na ovakve eksploatacije.

Rješavanje ovog problema zahtijeva strateški pristup koji kombinuje nekoliko elemenata. Prvo, univerziteti i Republika Srpska trebaju uspostaviti nacionalni konzorcijum biblioteka koji bi kolektivno pregovarao sa velikim izdavačima o pristupačnijim uslovima pristupa literaturi i publikovanja. Kolektivno pregovaranje daje mnogo veću moć nego što pojedinačne institucije imaju i može rezultirati značajnim uštedama. Drugo, potrebno je kreirati nacionalni ili institucionalni fond za pokrivanje troškova publikovanja koji bi podržao istraživače kroz konkurentni proces u objavljivanju njihovih najboljih radova. Treće, univerziteti trebaju agresivno promovirati modele otvorenog pristupa koji ne uključuju visoke APC troškove, kao što su institucionalni repozitorijumi, zeleni *open access* (arhiviranje u repozitorijume), ili publikovanje u dijamantnim *open access* časopisima koji ne naplaćuju ni čitaocima ni autorima. Četvrto, potrebna je edukacija istraživača o strategijama za navigaciju kroz kompleksno publikaciono okruženje, uključujući identifikaciju legitimnih časopisa, pregovaranje oko troškova, i korištenje alternativnih puteva diseminacije. Dakle, potrebna je politička volja i finansijska posvećenost da se prepozna pristup naučnoj literaturi i mogućnost publikovanja kao fundamentalno pravo istraživača i kao kritična infrastruktura za razvoj naučne zajednice (Ilić i Marković, 2022). Bez rješavanja ovog problema, istraživači u Republici Srpskoj ostaju zatvoreni u informacijski i publikacijski geto gdje ne mogu ni pristupiti najnovijim znanjima ni podijeliti svoje doprinose sa svijetom, što ih osuđuje na marginalnost i irrelevantnost u globalnoj akademskoj zajednici. Opisani problem mora biti tretiran kao prioritetna oblast intervencije u svakom ozbiljnom pokušaju reforme i modernizacije visokog obrazovanja.

Problem dominacije teorijskog učenja i odsustva praktične primjene

Jedan od najkritičnijih problema visokog obrazovanja u Republici Srpskoj jeste ekstremna dominacija teorijskog, apstraktnog zna-

nja nad praktičnim vještinama i primijenjenim kompetencijama koje su neophodne za uspješno obavljanje profesije. Takav problem se najjasnije manifestuje na primjeru pravnih fakulteta gdje studenti mogu provesti pet godina učeći pravnu teoriju, zakonske propise, sudsku praksu i pravne institute, ali nakon diplome nisu u stanju da samostalno napišu jednostavnu tužbu, žalbu, ugovor ili bilo koji drugi pravni dokument koji predstavlja svakodnevnu realnost pravničke profesije (Pavlović i Simić, 2020). Apsurdnost ove situacije postaje očigledna kada diplomci, nakon završenih studija sa visokim ocjenama i detaljnim poznavanjem teorijskih aspekata građanskog procesnog prava, moraju tražiti pomoć iskusnijih kolega ili pohađati dodatne privatne kurseve kako bi naučili osnovne praktične vještine koje bi trebalo da budu integralni dio njihovog formalnog obrazovanja. Ovaj jaz između teorijskog znanja i praktičnih kompetencija nije ograničen samo na pravne studije već karakteriše većinu studijskih programa u Republici Srpskoj, od medicine i inženjerstva do ekonomije i pedagogije.

Nastavni materijali koji se koriste na fakultetima u Republici Srpskoj tipično se sastoje od udžbenika koji nude detaljne teorijske analize, tumačenja zakona, preglede naučnih teorija i akademske rasprave, ali rijetko uključuju konkretne primjere iz prakse, *case studies*, template dokumente ili *step-by-step* vodiče za rješavanje realnih profesionalnih problema. Student prava može imati pristup stotinama stranica teksta o institutima kao što su založno pravo, naknade štete, ili sudski postupci, ali neće naći u svojim materijalima ni jedan konkretni primjer kako se piše ugovor o zalozi, kako se formuliše zahtjev za naknadu štete ili kako izgleda pravilno sastavljena žalba sa svim potrebnim elementima (Milošević, 2019). Ova teorijska orijentacija nastavnih materijala reflektuje širu filozofiju obrazovanja koja cijeni apstraktno znanje kao superiorno u odnosu na "banalne" praktične vještine, što je ostatak tradicionalnog akademskog elitizma koji je davno prevazđen na vodećim svjetskim univerzitetima.

Nastava na fakultetima uglavnom se odvija kroz frontalna predavanja gdje profesori izlažu teorijski sadržaj, ponekad popraćen *PowerPoint* prezentacijama koje reprodukuju tekstualne informacije, ali rijetko uključuju demonstracije, simulacije, ili praktične vježbe. Na pravnim fakultetima, na primjer, predmet Građansko procesno pravo će detaljno teorijski obraditi sve faze sudskog postupka, vrste tužbi, procesne radnje i pravna sredstva, ali studenti neće imati priliku da zapravo

napišu tužbu za konkretni slučaj, učestvuju u simulovanom suđenju ili analiziraju realne sudske predmete (Jovanović i Radović, 2021). Čak i na onim rijetkim kursevima koji su nominalno "praktični" ili "vježbe", aktivnosti često ostaju na teorijskom nivou sa diskusijama o hipotetičkim situacijama umjesto stvarnih *hands-on* aktivnosti. Ovakav pristup ne priprema studente za realnost profesionalnog rada gdje se uspjeh ne mjeri sposobnošću da se reproducira teorijsko znanje već sposobnošću da se to znanje primijeni na kompleksne, često ambiguozne realne situacije.

Ocjenjivanje studenata uglavnom se zasniva na pismenim ili usmenim ispitima koji testiraju memorisanje i razumijevanje teorije, ali ne i sposobnost primjene tog znanja u praksi. Tipičan ispit iz građanskog prava može tražiti od studenata da objasne doktrine povezane sa ugovornim odnosima, pravnim posljedice ništavosti, ili pravila o zastarelosti potraživanja, ali neće tražiti od njih da zapravo sastave konkretan ugovor koji bi bio pravno validan i zaštitio interese klijenta, ili da analiziraju kompleksan slučaj i predlože konkretnu pravnu strategiju (Nikolić, 2020). To znači da studenti mogu položiti ispite sa odličnim ocjenama bez ikada da demonstriraju kompetencije koje će im zapravo biti potrebne u profesiji. Paradoksalno, student može diplomirati ne znajući osnovne praktične vještine, ali sa impresivnim teoretskim znanjem koje će možda koristiti samo ako nastavi akademsku karijeru.

Struktura studijskih programa dodatno komplikuje situaciju jer je praktična nastava minimalno zastupljena. Fakulteti u Republici Srpskoj imaju minimalne zahtjeve za obaveznom praksom, a tamo gdje praksa postoji, često je površno organizovana bez jasnih ciljeva učenja, supervizije, evaluacije, ili integracije sa teorijskim kursevima (Đukić i Marković, 2018). Student prava može provesti nekoliko sedmica u sudnici, advokatskoj kancelariji ili pravosudnoj instituciji, ali bez strukturiranog programa koji bi osigurao da student ima *meaningful experiences*, dobija progresivno kompleksnije zadatke, prima mentorstvo od iskusnih praktičara, i reflektuje o tome kako teorijsko znanje stečeno na fakultetu se povezuje sa onim što vidi u praksi. Često je praksa tretirana kao formalna obaveza koja se "odradi" umjesto kao centralna komponenta učenja koja integriše teoriju i praksu.

Problem je dodatno pojačan činjenicom da mnogi profesori sami nemaju značajno praktično iskustvo u profesijama za koje pripre-

maju studente. Većina akademskog osoblja na pravnim fakultetima u Republici Srpskoj su cijeli život proveli u akademskom okruženju – od studiranja, preko doktorskih studija, do zaposlenja kao asistenti i napredovanja kroz akademske rangove – bez ikada da su radili kao praktični pravnici, sudije, ili tužioci (Petrović, 2021). Kako neko ko nikada nije napisao tužbu u realnoj situaciji, sa realnim klijentom i realnim pravnim posljedicama, može efektivno naučiti studente kako to uraditi? Diskonekcija između akademskog i profesionalnog svijeta znači da nastavnici često nisu ni svjesni specifičnih praktičnih kompetencija koje su potrebne u profesiji, niti su u mogućnosti da modeliraju te kompetencije ili pruže *authentic feedback* na studentske pokušaje.

U oštroj kontrastu sa ovim, vodeći svjetski univerziteti su fundamentalno redefinisali odnos između teorije i prakse integrirajući *experiential learning* kao centralnu komponentu skoro svih studijskih programa. Pravni fakulteti u Sjedinjenim Američkim Državama, na primjer, imaju *extensive clinical legal education* programe gdje studenti, pod supervizijom licenciranih advokata, rade sa realnim klijentima na realnim slučajevima – pišu pravne dokumente, zastupaju klijente na sudu, pregovaraju o *settlement*-ima i donose odluke sa stvarnim posljedicama (Bloch & Prasad, 2006). *Yale Law School*, *Harvard Law School* i *NYU Law School* imaju desetine *clinical pro-grams* koji pokrivaju različite oblasti od *criminal defense* i i*mmigration* do *environmental law* i *human rights*. Kroz ove klinike, studenti ne samo da uče praktične vještine već razvijaju profesionalni identitet, etičku osjetljivost i razumijevanje kompleksnosti koju teorija često pojednostavljuje.

Legal writing courses su obavezni na gotovo svim američkim pravnim fakultetima, gdje studenti uče i vježbaju pisanje svih vrsta pravnih dokumenata kroz iterativni proces drafting-receiving feedback-revising koji simulira način na koji se pravno pisanje uči u praksi. Studentima se ne samo pokazuju primjeri kvalitetnih pravnih dokumenata već oni sami moraju produkovati takve dokumente, primiti detaljnu kritiku i revidirati svoj rad *multiple* puta. Ovaj *process-oriented* pristup razvija ne samo finalni produkt već i thinking skills potrebne za efektivno pravno razmišljanje i komunikaciju (Niedwiecki, 2010). *Problem-based learning* (PBL) i *case-method teaching*, koji su dominantni na vodećim medicinskim i biznis školama, postavljaju studente u poziciju da se suoče sa kompleksnim, nestrukturisanim problemima

koji simuliraju realne profesionalne situacije. *Harvard Business School*, na primjer, gotovo ekskluzivno koristi *case method* gdje studenti analiziraju realne poslovne situacije, moraju donositi odluke sa nepotpunim informacijama i braniti svoje strategije pred kolegama i profesorima koji *challenge* njihove pretpostavke (Garvin, 2003). To je daleko od pasivnog slušanja teorijskih predavanja i memorisanja principa – studenti moraju aktivno *apply* znanje, *demonstrate judgement* i *develop practical wisdom*.

Cooperative education programs i *extended internships* koji su integrisani u kurikulum na univerzitetima poput *Northeastern University*, *University of Waterloo* ili *Georgia Tech* omogućavaju studentima da provedu značajne periode – često šest mjeseci ili više – radeći u industrijskim ili profesionalnim okruženjima gdje ne samo da primjenjuju ono što su naučili već vide *gaps* u svom znanju i vještinama koje zatim mogu adresirati u naknadnim kursevima (Zegwaard & Coll, 2011). Takve pozicije nisu simbolične stažiranja već *fulltime professional roles* gdje studenti imaju realne odgovornosti, *contributing meaningfully to organizations* dok uče kroz strukturisano mentorstvo. Evropski univerziteti takođe su se kretali ka većoj praktičnoj orijentaciji, posebno nakon Bolonjske reforme koja je naglasila *employability* i *learning outcomes*. Njemački *Fachhochschulen* (Universities of Applied Sciences) imaju obavezne praktične semestre gdje studenti rade u industriji, a *Swiss dual education system* integriše akademsko učenje sa *apprenticeships* od samog početka studija. Ovakvi modeli priznaju da se mnoge kompetencije ne mogu naučiti u učionici već zahtijevaju *authentic contexts of practice*.

Za Republiku Srpsku, rješavanje problema dominacije teorije zahtijeva fundamentalnu reformu kako se konceptualizuje i doživljava visoko obrazovanje. Prvo, kurikulumi moraju biti redizajnirani sa jasnim *learning outcomes* koji uključuju ne samo znanje već i vještine i kompetencije, sa eksplicitnim *mapping*-om kako će svaki od ovih *outcomes* biti razvijan. Drugo, svaki studijski program mora imati značajnu praktičnu komponentu – bilo kroz kliničke programe, *extensive internships*, *capstone projects* ili simulacije – koja je integrisana sa teorijskim kursevima i *rigorously supervised and assessed*. Treće, nastavni materijali moraju biti obogaćeni konkretnim primjerima, *case studies*, template dokumentima, i praktičnim vođama. Za pravne studije, to znači da svaki kurs o određenoj oblasti prava mora uključivati

ne samo teorijske analize već i primjere svih relevantnih pravnih dokumenata sa objašnjenjima njihove strukture, funkcije, i varijacija. Četvrto, pedagoške metode moraju se pomjeriti od *transmissive teaching* (jednostavno prenošenje informacija) ka *active learning approaches* gdje studenti rješavati probleme, *analyze cases*, *work on projects* i razvoj vještina kroz *guided practice sa feedback*.

Peto, ocjenjivanje mora uključivati *performance assessments* gdje studenti demonstriraju praktične kompetencije – pisanje dokumenata, prezentacije, simulacije, portfoliji – a ne samo *paper-and-pencil* testove znanja. Šesto, fakulteti moraju zaposliti ili angažovati practitioners kao *adjunct faculty* koji će donijeti praktično iskustvo i *real-world perspectives* u nastavu. Sedmo, institucije moraju razviti jake partnerships sa profesionalnim zajednicama, kompanijama, sudovima, bolnicama, i drugim relevantnim organizacijama kako bi kreirali autentične *learning opportunities* za studente. Bez ovih fundamentalnih promjena, visoko obrazovanje u Republici Srpskoj će nastaviti proizvoditi diplome koji imaju impresivno teorijsko znanje ali nisu pripremljeni za realne zahtjeve profesija, što ih stavlja u nepovoljan položaj na tržištu rada, frustrira poslodavce koji moraju investirati značajno vrijeme i resurse u dodatnu obuku novozaposlenih i doprinosi percepciji da visoko obrazovanje nije relevantno ili efektivno. Integracija teorije i prakse nije pitanje izbora već imperativ ukoliko se želi da visoko obrazovanje zaista pripremi studente za uspješne profesionalne karijere i doprinose društvu.

Literatura:

1. Agencija za akreditaciju visokih škola Republike Srpske. (2019). Godišnji izvještaj o radu za 2018. godinu. Banja Luka: Autor. https://akreditacija-rs.org/
2. Agencija za akreditaciju visokoobrazovnih ustanova Republike Srpske. (2019). Pravilnik o standardima za akreditaciju doktorskih studija. https://akreditacija-rs.org/wp-content/uploads/2019/03/Pravilnik-o-standardima-za-akreditaciju-doktorskih-studija.pdf
3. Agencija za akreditaciju visokoobrazovnih ustanova Republike Srpske. (2020). Standardi i kriterijumi za akreditaciju

visokoobrazovnih ustanova i studijskih programa. https://akreditacija-rs.org/standardi-i-kriterijumi/
4. Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta. (2021). Analiza stanja visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. https://hea.gov.ba/docs/izvjestaji/Analiza_stanja_visokog_obrazovanja_u_BiH_2021.pdf
5. Babović, M. & Vukomanović, D. (2022). Rodne nejednakosti u akademskoj karijeri na Zapadnom Balkanu. Sociološki pregled, 56(3), 789-812. https://www.sociolosko-drustvo.rs/sociološki-pregled
6. Bloch, F. S. & Prasad, M. R. (2006). Institutionalizing a social justice mission for clinical legal education: Cross-national currents from India and the United States. Clinical Law Review, 13(1), 165-246. https://www.law.nyu.edu/journals/clinicallawreview
7. Branković, J. & Kovačević, M. (2019). Finansiranje visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini: izazovi i perspektive. Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, 9(1), 45-62. https://www.emc-review.com/
8. Despotović, M. (2021). Demografski trendovi i visoko obrazovanje u Republici Srpskoj. Stanovništvo, 59(1), 45-67. https://www.doiserbia.nb.rs/journal.aspx?issn=0038-982X
9. Despotović, M. (2022). Izazovi održivosti visokog obrazovanja u Republici Srpskoj. Časopis za pedagoške nauke, 14(2), 145-162. https://www.ffuis.edu.rs/casopis-za-pedagoske-nauke
10. Despotović, M. & Pavlović, Z. (2020). Odliv mozgova iz Republike Srpske: uzroci i posljedice. Ekonomski horizonti, 22(3), 201-221. https://www.ekonomskihorizonti.org/
11. Đukić, M. & Marković, S. (2018). Praksa u visokom obrazovanju: formalna obaveza ili prilika za učenje? Obrazovanje i nauka, 12(3), 156-178. https://www.obrazovanjeinauka.org/
12. Đukić, S. (2018). Organizaciona struktura i upravljanje fakultetima u Bosni i Hercegovini. Andragoške studije, 2, 89-108. https://www.andragoskestudije.org.rs/
13. Đukić, S. & Radović, N. (2017). Usklađenost obrazovnih programa sa potrebama tržišta rada u Republici Srpskoj.

Ekonomski horizonti, 19(3), 233-247. https://www.ekonomskihorizonti.rs/
14. Đurić, V. & Maksimović, A. (2020). Kultura prijavljivanja nepravilnosti na univerzitetima u regionu Zapadnog Balkana. Journal of Education and Social Policy, 7(2), 89-102. https://www.jespnet.com/
15. Đurić, V. & Milošević, T. (2020). Veze visokog obrazovanja i tržišta rada u Republici Srpskoj: problemi i perspektive. Ekonomski horizonti, 22(3), 217-234. https://www.ekonomskihorizonti.org/
16. Đorđević, M. & Milovanović, S. (2022). Article Processing Charges i njihov uticaj na publikacionu praksu istraživača iz zemalja u razvoju. Bibliotekar, 64(1), 45-68. https://www.bibliotekar.org.rs/
17. European Commission. (2020). Bosnia and Herzegovina 2020 Report. Brussels: European Commission. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/countries/detailed-country-information/bosnia-herzegovina_en
18. Evropska komisija. (2021). Horizon 2020 country profiles: Bosnia and Herzegovina. Brussels: European Commission. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/framework-programme-facts-and-figures/horizon-2020-country-profiles_en
19. Garvin, D. A. (2003). Making the case: Professional education for the world of practice. Harvard Magazine, 106(1), 56-65. https://www.harvardmagazine.com/
20. Ilić, M. & Marković, D. (2020). Lično finansiranje istraživanja na univerzitetima: nevidljivi teret akademske profesije. Sociologija obrazovanja, 15(2), 134-152. https://www.sociologija.edu.rs/
21. Ilić, N. & Marković, T. (2022). Strategije za povećanje vidljivosti naučnih istraživanja iz Zapadnog Balkana. Nauka i društvo, 16(2), 89-112. https://www.naukaidrustvo.ba/
22. Janković, B. & Ristić, M. (2021). Digitalna transformacija visokog obrazovanja: iskustva iz Republike Srpske. Thenologija, informatika, obrazovanje, 10(1), 45-61. https://www.ftn.uns.ac.rs/tio

23. Janković, B. & Tošić, M. (2021). Napuštanje studija u visokom obrazovanju: faktori i strategije prevencije. Nastava i vaspitanje, 70(2), 231-250. https://scindeks.ceon.rs/journaldetails.aspx?issn=0547-3330
24. Janković, D. & Petrović, S. (2019). Naučnoistraživačka djelatnost na univerzitetima u Republici Srpskoj: stanje i perspektive. Teme, 43(2), 451-468. https://www.teme.junis.ni.ac.rs/
25. Jovanović, P. (2019). Troškovi pristupa pojedinačnim naučnim člancima: analiza barijera za istraživače. Informacione tehnologije, 13(3), 134-156. https://www.infotech.edu.rs/
26. Jovanović, T. & Radović, M. (2021). Jaz između teorije i prakse u pravnom obrazovanju Republike Srpske. Pravni život, 70(12), 234-267. https://www.pravnizivot.rs/
27. Komšić, J. (2019). Naučnoistraživački rad na univerzitetima u Bosni i Hercegovini: stanje i perspektive. Godišnjak Fakulteta političkih nauka, 13(19), 91-110. https://www.fpn.unsa.ba/godisnjak
28. Komšić, J. & Arsenijević, J. (2022). Naučna produktivnost univerziteta u Bosni i Hercegovini: bibliometrijska analiza. Godišnjak Biblioteke Matice srpske, 15, 89-108. https://www.maticasrpska.org.rs/biblioteka-matice-srpske/
29. Kovačević, I. (2021). Odnos broja studenata i nastavnika kao pokazatelj kvaliteta visokog obrazovanja. Pedagoška stvarnost, 67(1), 134-151. https://www.pedagoskastvarnost.org/
30. Kovačević, I. & Babić, Z. (2022). Starenje akademske populacije kao izazov visokog obrazovanja u Republici Srpskoj. Stanovništvo, 60(1), 73-92. https://www.doiserbia.nb.rs/journal.aspx?issn=0038-982X
31. Lukić, N. & Radić, D. (2020). Primjena ECTS sistema u visokom obrazovanju Bosne i Hercegovine. Revija za sociologiju, 50(2), 231-251. https://hrcak.srce.hr/revija-za-sociologiju
32. Marković, P. & Jovanović, T. (2017). Infrastrukturni kapaciteti visokoobrazovnih institucija u Republici Srpskoj. Obrazovanje odraslih, 17(1), 87-104. https://www.inovacijeuobrazovanju.rs/

33. Marković, S. & Nikolić, P. (2020). Autonomija i upravljanje univerzitetima u Bosni i Hercegovini. Centar za obrazovne politike. https://www.cep.edu.rs/publikacije
34. Matić, R. (2020). Sistem napredovanja u akademskoj karijeri: analiza praksi u zemljama Zapadnog Balkana. Croatian Journal of Education, 22(1), 197-223. https://hrcak.srce.hr/cje
35. Matić, R. & Savić, N. (2018). Ekonomija znanja i uloga univerziteta u društvenom razvoju. Ekonomski anali, 63(216), 89-112. https://www.ekof.bg.ac.rs/
36. Matković, G. & Krstić, G. (2020). Regionalni dispariteti u pristupu visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini. Ekonomski anali, 65(224), 79-103. https://www.ekof.bg.ac.rs/ekonomski-anali/
37. Milošević, N. (2019). Analiza nastavnih materijala na pravnim fakultetima: teorijska vs. praktična orijentacija. Pedagoška istraživanja, 16(2), 189-210. https://www.pedagoskaistrazivanja.edu.rs/
38. Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske. (2021). Statistički bilten obrazovanja 2020. Banja Luka: Autor. https://www.mpk.gov.ba/
39. Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske. (2021). Strategija razvoja obrazovanja Republike Srpske 2021-2030. https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpk/
40. Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske. (2022). Izvještaj o infrastrukturi visokih škola Republike Srpske 2021/2022. https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpk/
41. Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske. (2022). Izvještaj o stanju u visokom obrazovanju Republike Srpske za akademsku 2021/2022. godinu. https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpk/
42. Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske. (2023). Statistički godišnjak visokog obrazovanja Republike Srpske 2022/2023. https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpk/dokumenti/
43. Mitrović, A. (2020). Izazovi ranog karijernog razvoja istraživača na Zapadnom Balkanu. Forum mladih istraživača, 9(1), 23-47. https://www.mladiistrazivaci.org/

44. Narodna skupština Republike Srpske. (2017). Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske. Službeni glasnik Republike Srpske, br. 73/17, 109/19. https://www.narodna skupstinars.net/?q=la/akti/zakoni
45. Niedwiecki, A. (2010). Teaching for lifelong learning: Improving the metacognitive skills of law students through more effective formative assessment techniques. Capital University Law Review, 40(1), 149-194. https://www.law. capital.edu/lawreview
46. Nikolić, D. & Stojanović, M. (2020). Pristup naučnim bazama podataka na univerzitetima u Bosni i Hercegovini: komparativna analiza. Univerzitetska misao, 19(4), 78-95. https://www.unimisao.ba/
47. Nikolić, M. (2021). Istraživački kapaciteti univerziteta u Republici Srpskoj: kritička analiza. Univerzitetska hronika, 23(4), 112-129. https://www.universitas.ba/
48. Nikolić, V. (2020). Metode ocjenjivanja na visokim školama: od reprodukcije ka primjeni znanja. Obrazovna praksa, 14(4), 345-371. https://www.obrazovnapraksa.edu.rs/
49. Ombudsman za ljudska prava BiH. (2018). Posebni izvještaj o pravima studenata u visokom obrazovanju. Banja Luka: Autor. https://www.ombudsmen.gov.ba/
50. Pavlović, D. & Simić, R. (2020). Kompetencije diplomaca pravnih fakulteta: očekivanja vs. realnost. Pravna riječ, 18(3), 112-138. https://www.pravnarijec.ba/
51. Pavlović, S. & Stojanović, A. (2020). Faktori koji utiču na produžavanje trajanja studija. Andragoške studije, 2, 123-145. https://www.andragoskestudije.org.rs/
52. Pavlović, Z. (2021). Internacionalizacija visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: mogućnosti i ograničenja. Godišnjak Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, 46(2), 167-184. https://www.ff.uns.ac.rs/godisnjak
53. Pavlović, Z. (2021). Internacionalizacija visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: stanje i perspektive. Godišnjak Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, 46(2), 201-223. https://www.ff.uns.ac.rs/godisnjak
54. Petrović, D. (2018). Bolonjski proces i transformacija visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. U M. Vukasović (Ur.),

Visoko obrazovanje u tranziciji: Iskustva Zapadnog Balkana (str. 115-142). Centar za obrazovne politike. https: //cep.edu.rs/publikacije/visoko-obrazovanje-u-tranziciji
55. Petrović, M. & Janković, S. (2021). Osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju: između formalizma i stvarnih promjena. Nastava i vaspitanje, 70(2), 267-284. https://www.ipisr.org.rs/
56. Petrović, S. (2021). Akademsko vs. praktično iskustvo nastavnika pravnih fakulteta u Republici Srpskoj. Univerzitetska misao, 20(1), 78-99. https://www.unimisao.ba/
57. Petrović, S. & Janković, V. (2021). Predatorski časopisi i njihov uticaj na akademski integritet u regionu. Etika u nauci, 11(2), 156-178. https://www.etikaunauki.rs/
58. Petrović, S. & Savić, M. (2019). Analiza budžetskih alokacija za naučnoistraživački rad na univerzitetima u Republici Srpskoj. Finansije i pravo, 7(3), 78-96. https://www.finpravo.ba/
59. Popović, J. (2020). Programi podrške mladim istraživačima: komparativna analiza. Mladi istraživač, 8(1), 23-45. https://www.mladiistrazivac.rs/
60. Popović, N. & Vukasović, M. (2018). Međunarodna mobilnost nastavnog osoblja: komparativna studija. Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja, 50(1), 56-75. https://www.ipisr.org.rs/
61. Popović, R. (2021). Sci-Hub i siva zona akademskog pristupa literaturi. Pravni informator, 28(3), 67-89. https://www.pravniinformator.rs/
62. Radivojević, I. & Simić, N. (2020). Internacionalizacija visokog obrazovanja na Zapadnom Balkanu: stanje i preporuke. Andragoške studije, 27(1), 43-67. https://www.as.edu.rs/
63. Radosavljević, Ž. & Jovanović, P. (2021). Transfer tehnologije sa univerziteta: iskustva i izazovi u regionu. Tehnološki razvoj, 12(4), 67-89. https://www.tehrazv.org.rs/
64. Radović, M. & Jovanović, S. (2021). Struktura i kvalitet master studija na univerzitetima u Republici Srpskoj. Nastava i vaspitanje, 70(1), 89-107. https://scindeks.ceon.rs/journaldetails.aspx?issn=0547-3330

65. Republički zavod za statistiku Republike Srpske. (2023). Statistički bilten: Visoko obrazovanje, broj 05, školska 2022/2023. godina. https://www.rzs.rs.ba/front/category/394/
66. Stanković, D. (2019). Upravljanje univerzitetima: modeli i izazovi u kontekstu Republike Srpske. Sociološki pregled, 53(3), 891-914. https://www.socioloskipregled.org.rs/
67. Stanković, J. (2021). Finansijske barijere za publikovanje u prestižnim časopisima: perspektiva istraživača iz Republike Srpske. Obrazovanje i nauka, 15(1), 112-134. https://www.obrazovanjeinauka.org/
68. Statistički zavod Republike Srpske. (2023). Visoko obrazovanje: Statistički bilten 2022/2023. https://www.rzs.rs.ba/front/category/394/
69. Stojić, A. & Popović, N. (2019). Uloga visokih škola u sistemu visokog obrazovanja Republike Srpske. Zbornik Matice srpske za društvene nauke, 169, 213-230. https://www.maticasrpska.org.rs/zbornici/
70. Stojković, N. & Radovanović, S. (2019). Saradnja univerziteta i privrede u Bosni i Hercegovini: stanje i preporuke. Privredna komora, 25(3), 112-134. https://www.komorabih.ba/
71. Tešanović, B. (2018). Erasmus+ program i mobilnost studenata iz Bosne i Hercegovine. Forum za obrazovne politike, 12(2), 78-95. https://www.forumobrazovanja.ba/
72. Todorović, J. & Simić, N. (2020). Upravljanje visokim obrazovanjem u Bosni i Hercegovini: izazovi i reforme. Evropske integracije, 5(1), 78-96. https://www.ceir.ba/evropske-integracije
73. Todorović, M. (2018). Pristup naučnim bazama podataka: kritični resurs za savremeno istraživanje. Bibliotekarski informator, 22(2), 56-71. https://www.bibliotekarska.org.rs/
74. Transparency International BiH. (2020). Politička interferencija u obrazovnom sistemu Bosne i Hercegovine. Banja Luka: Autor. https://ti-bih.org/
75. Univerzitet u Banjoj Luci. (2022). Strategija razvoja Univerziteta u Banjoj Luci 2022-2027. https://www.unibl.org/sr/strategija-razvoja
76. Univerzitet u Banjoj Luci. (2023). Godišnji izvještaj o radu za 2022. godinu. https://www.unibl.org/sr/izvjestaji

77. Univerzitet u Banjoj Luci. (2023). Statut Univerziteta u Banjoj Luci. https://www.unibl.org/sr/statut-i-pravilnici
78. Univerzitet u Istočnom Sarajevu. (2023). Informator Univerziteta u Istočnom Sarajevu 2023. https://www.ues.rs.ba/informator
79. Vasić, M. & Radović, T. (2020). Transformativni ugovori sa izdavačima: evropska iskustva i lekcije za Zapadni Balkan. Bibliotekarski praktikum, 24(2), 45-71. https://www.biblpraktikum.org/
80. Vasić, P. (2020). Sistem raspodjele istraživačkih grantova: transparentnost i meritokratija. Nauka i društvo, 14(1), 89-107. https://www.naukaidrustvo.ba/
81. Vasiljević, D. (2018). Osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju: teorija i praksa. Andragoške studije, 1, 45-67. https://www.andragoskestudije.org.rs/casopis
82. Vlada Republike Srpske. (2017). Strategija naučnoistraživačkog razvoja Republike Srpske 2017-2021. Banja Luka: Autor. https://www.vladars.net/
83. Vukasović, M. & Petrović, A. (2019). Izazovi akreditacije u visokom obrazovanju Zapadnog Balkana. Strani pravni život, 63(4), 77-95. https://www.ipb.ac.rs/strani-pravni-zivot
84. Vukašinović, M. (2020). Studentska mobilnost na Zapadnom Balkanu: prepreke i mogućnosti. Društvena istraživanja, 29(3), 445-467. https://hrcak.srce.hr/drustvena-istrazivanja
85. Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske. (2017). Službeni glasnik Republike Srpske, br. 73/17, 109/19, 118/20. https://www.paragraf.ba/propisi/republika-srpska/zakon-o-visokom-obrazovanju.html
86. Zavod za zapošljavanje Republike Srpske. (2023). Analiza tržišta rada: Zapošljivost diplomaca visokog obrazovanja. https://www.zzzrs.net/analize-i-istrazivanja/
87. Zegwaard, K. E. & Coll, R. K. (2011). Using cooperative education and work-integrated education to provide career clarification. Science Education International, 22(4), 282-291. https://www.icaseonline.net/sei/

III

PRAVNI I INSTITUCIONALNI OKVIR

Ustav i nadležnosti u oblasti obrazovanja

Ustavno-pravni okvir visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavlja složen sistem nadležnosti koji proizilazi iz složene državne strukture Bosne i Hercegovine uspostavljene Dejtonskim mirovnim sporazumom. Razumijevanje odnosa između Ustava Bosne i Hercegovine, kao najvišeg pravnog akta i Ustava Republike Srpske, ključno je za sagledavanje regulatornog okvira u kojem funkcionira sistem visokog obrazovanja. Ovakva složenost odražava političko i administrativno uređenje države koje obrazovanje pozicionira prvenstveno kao entitetsku nadležnost, ali istovremeno postavlja određene obaveze na nivou države koja proizilaze iz međunarodnih standarda i potrebe koordinacije. Ustav Bosne i Hercegovine, kao Aneks 4. Općeg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini, potpisan je 14. decembra 1995. godine u Parizu i predstavlja fundamentalni pravni dokument koji definiše državno uređenje, podjelu nadležnosti između države i entiteta, te osnovna ljudska prava i slobode (Ustav Bosne i Hercegovine, 1995). Ovaj Ustav u svojoj preambuli naglašava posvećenost miru, pravdi, toleranciji i pomirenju, te potvrđuje suverenost, teritorijalni integritet i političku nezavisnost Bosne i Hercegovine. Ključno je istaći da Ustav BiH ne navodi obrazovanje eksplicitno među nadležnostima institucija Bosne i Hercegovine navedenim u Članu III. Ovaj član precizno definiše nadležnosti institucija BiH, koje uključuju vanjsku politiku, vanjskotrgovinsku politiku, carinsku politiku, monetarnu politiku, finansiranje institucija i međunarodnih obaveza BiH, imigracionu politiku, međunarodnu pravnu saradnju, regulaciju saobraćaja između entiteta, te kontrolu vazdušnog saobraćaja. Odsustvo obrazovanja u ovom popisu implicira da je obrazovanje, u skladu sa opštim principom rezidualne nadležnosti, ostalo u domenu entiteta.

Princip rezidualne nadležnosti, utvrđen u Ustavu BiH, određuje da sve nadležnosti koje nisu eksplicitno dodijeljene institucijama Bosne i Hercegovine pripadaju entitetima. Ovaj princip je od suštinskog značaja za razumijevanje položaja obrazovanja u ustavnom sistemu. Kako obrazovanje nije navedeno kao nadležnost institucija BiH, ono

automatski spada u isključivu nadležnost entiteta - Republike Srpske i Federacije Bosne i Hercegovine, kao i Brčko Distrikta BiH. Međutim, važno je napomenuti da Ustav BiH predviđa mogućnost proširenja nadležnosti institucija BiH ukoliko se o tome postigne saglasnost entiteta, što teoretski ostavlja prostor za budući prenos određenih aspekata obrazovanja na državni nivo, iako do takvog prenosa do sada nije došlo.

Ustav Republike Srpske, donesen od strane Narodne skupštine Republike Srpske 28. februara 1992. godine, predstavlja najviši pravni akt ovog entiteta i reguliše temeljne principe državnog uređenja, ljudska prava i slobode, nadležnosti republičkih organa, te organizaciju vlasti (Ustav Republike Srpske, 1992). U preambuli Ustava naglašava se poštovanje ljudskog dostojanstva, slobode i jednakosti, nacionalne ravnopravnosti, demokratskih institucija, vladavine prava i socijalne pravde. Ustav Republike Srpske je tokom godina pretrpio brojne izmjene kroz amandmane, od kojih je veliki dio bio rezultat odluka Ustavnog suda Bosne i Hercegovine, posebno poznate Odluke o konstitutivnosti naroda, koja je zahtijevala usklađivanje entitetskih ustava sa principima jednakosti svih konstitutivnih naroda. U odnosu na obrazovanje, Ustav Republike Srpske u članu 38. jasno garantuje pravo na školovanje pod jednakim uslovima. Isti član propisuje da je osnovno školovanje obavezno i besplatno, te da je svakome pod jednakim uslovima dostupno srednjoškolsko i visokoškolsko obrazovanje. Važno je istaći da Ustav takođe priznaje pravo građana da osnivaju privatne škole, u skladu sa zakonom, čime se osigurava pluralizam u obrazovnom sistemu. Takva ustavna odredba predstavlja temelj za razvoj zakonodavnog okvira u oblasti obrazovanja i garantuje pristup obrazovanju kao osnovno ljudsko pravo. Pravo na obrazovanje smješta se u kontekst šire zaštite ljudskih prava i sloboda, koje su u Republici Srpskoj garantovane kako Ustavom Republike Srpske, tako i međunarodnim standardima sadržanim u Evropskoj konvenciji o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda i drugim međunarodnim instrumentima.

Nadležnosti Republike Srpske u oblasti obrazovanja detaljnije su razrađene u članu 68. Ustava, koji definiše prava i dužnosti Republike. U tački 12. ovog člana eksplicitno se navodi da Republika uređuje i obezbjeđuje obrazovanje, zajedno sa nizom drugih oblasti kao što su radni odnosi, socijalno osiguranje, zdravstvo, kultura i zaštita kulturnih dobara. Odredba jasno pozicionira obrazovanje kao entitetsku nadležnost i daje Republici Srpskoj punu autonomiju u kreiranju obrazovne

politike, donošenju zakona i drugih propisa koji regulišu obrazovni sistem, te organizaciji i finansiranju obrazovnih institucija. Odnosna nadležnost obuhvata sve nivoe obrazovanja - od predškolskog, preko osnovnog i srednjeg, do visokog obrazovanja i obrazovanja odraslih.

Organizacija državne vlasti u Republici Srpskoj zasniva se na načelu podjele vlasti na zakonodavnu, izvršnu i sudsku, kako je propisano članom 69. Ustava. Narodna skupština Republike Srpske, kao najviše zakonodavno tijelo, ima nadležnost da donosi zakone u svim oblastima, uključujući i obrazovanje. Vijeće naroda, kao drugi dom zakonodavne vlasti, ima ulogu u zaštiti vitalnih nacionalnih interesa konstitutivnih naroda, a obrazovanje je eksplicitno navedeno kao jedno od pitanja od vitalnog nacionalnog interesa. Ovaka procedura zaštite vitalnog interesa podrazumijeva da zakoni koji se odnose na obrazovanje moraju proći kroz poseban postupak razmatranja u Vijeću naroda, čime se osigurava konsenzus među konstitutivnim narodima.

Vlada Republike Srpske, kao izvršni organ, ima ključnu ulogu u kreiranju i provođenju obrazovne politike. U skladu sa članom 90. Ustava, Vlada predlaže zakone, donosi uredbe za njihovo izvršavanje, obezbjeđuje provođenje zakona, te usklađuje i usmjerava rad ministarstava. U oblasti visokog obrazovanja, ovu ulogu obavlja Ministarstvo za naučnotehnološki razvoj i visoko obrazovanje, koje je nadležno za administrativne i druge poslove vezane za visoko obrazovanje, studentski standard, pripremu programa obrazovne saradnje sa drugim zemljama i međunarodnim organizacijama, te međunarodne sporazume u oblasti visokog obrazovanja. Postojanje posebnog ministarstva za visoko obrazovanje ukazuje na važnost koju Republika Srpska pridaje ovoj oblasti i potrebu za specijalizovanim pristupom koji se razlikuje od upravljanja osnovnim i srednjim obrazovanjem.

Savjet za visoko obrazovanje Republike Srpske, kao nezavisno akademsko, stručno i savjetodavno tijelo, predstavlja važnu instituciju u sistemu upravljanja visokim obrazovanjem. Prema Zakonu o visokom obrazovanju, Savjet ima sedamnaest članova, od kojih su predstavnici različitih naučnih oblasti i privrednog sektora. Savjet prati razvoj visokog obrazovanja u Republici i njegovu usklađenost sa evropskim i međunarodnim standardima, predlaže mjere za razvoj i unaprijeđivanje visokog obrazovanja, daje preporuke Ministarstvu o upisnoj politici, te daje mišljenja o standardima za početnu akreditaciju i periodičnu akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa (Zakon o viso-

kom obrazovanju Republike Srpske, n.d.). Imenovana institucija predstavlja vezu između akademske zajednice, privrednog sektora i državnih institucija, te osigurava da obrazovne politike budu zasnovane na stručnim analizama i savremenim trendovima u visokom obrazovanju.

Agencija za visoko obrazovanje Republike Srpske je još jedna ključna institucija u sistemu osiguranja kvaliteta. Takva samostalna institucija nadležna je za sprovođenje vanjskog vrijednovanja u svrhu početne akreditacije i periodične akreditacije visokoškolskih ustanova i studijskih programa. Agencija donosi standarde za akreditaciju u skladu sa zakonom, sprovodi evaluaciju i izdaje izvještaje sa preporukama Ministarstvu. Kroz svoj rad, Agencija doprinosi uspostavljanju i održavanju standarda kvaliteta u visokom obrazovanju koji su usklađeni sa evropskim standardima i preporukama, posebno onima Evropske asocijacije za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju.

Iako je obrazovanje entitetska nadležnost, Ustav BiH postavlja određene obaveze koje se odnose na obrazovanje kroz odredbe o ljudskim pravima i slobodama. Član II Ustava BiH, koji se odnosi na ljudska prava i osnovne slobode, garantuje užavanje prava i sloboda svim licima u BiH bez diskriminacije. Opisano uključuje i pravo na obrazovanje, koje je implicitno zaštićeno kroz obavezu poštovanja međunarodnih standarda ljudskih prava. Ustav BiH u Aneksu I navodi niz međunarodnih sporazuma koji su sastavni dio Ustava i imaju primat nad svim drugim zakonima, uključujući Evropsku konvenciju o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima i Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima. Takvi instrumenti sadrže odredbe o pravu na obrazovanje i obavezi država da osiguraju dostupnost obrazovanja bez diskriminacije.

Princip nediskriminacije, utvrđen članom II. 4. Ustava BiH, od posebnog je značaja za obrazovanje. Ovaj član propisuje da je uživanje prava i sloboda osigurano svim licima u BiH bez diskriminacije po bilo kojem osnovu kao što je pol, rasa, boja, jezik, vjera, političko i drugo mišljenje, nacionalno ili socijalno porijeklo, povezanost sa nacionalnom manjinom, imovina, rođenje ili drugi status. Odredba direktno utiče na obrazovnu politiku entiteta, zahtijevajući da svi zakoni i propisi u oblasti obrazovanja budu u skladu sa principom jednakog pristupa obrazovanju i zabrane diskriminacije. Ustavni sud Bosne i Hercegovine je u svojim odlukama više puta tumačio ove odredbe u kontekstu

obrazovanja, naglašavajući da diskriminacija u obrazovanju predstavlja kršenje ustavnih prava. Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine, iako obrazovanje nije u nadležnosti institucija BiH, ima određenu koordinativnu ulogu u ovoj oblasti. U skladu sa Zakonom o ministarstvima i drugim organima uprave BiH, Ministarstvo civilnih poslova je nadležno za obavljanje poslova i izvršavanje zadataka koji su u nadležnosti BiH, a koji se odnose na utvrđivanje osnovnih načela koordinisanja aktivnosti, usklađivanja planova entitetskih tijela i definisanja strategije na međunarodnom planu, između ostalog i za oblast obrazovanja. Koordinativna uloga je posebno važna u kontekstu evropskih integracija i usklađivanja sa standardima Evropske unije, gdje je potrebna određena koordinacija između entitetskih obrazovnih sistema kako bi se osigurala usklađenost sa evropskim standardima.

Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini, donesen 2003. godine, predstavlja primjer kako se na državnom nivou mogu uspostavljati određeni principi i standardi u obrazovanju, čak i kada je obrazovanje entitetska nadležnost. Ovaj zakon, koji je donijela Parlamentarna skupština BiH, uređuje principe predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja, te postavlja određene obavezujuće norme koje moraju poštovati nadležne obrazovne vlasti u entitetima, kantonima i Brčko Distriktu. Zakon naglašava principe kao što su besplatno i obavezno osnovno obrazovanje, zabrana diskriminacije, poštovanje ljudskih prava, te potreba za usklađivanjem sa evropskim standardima (Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini, 2003). Iako ovaj zakon postavlja određene principe, detaljno uređenje obrazovnog sistema i dalje ostaje u nadležnosti entiteta, kantona i Brčko Distrikta.

Agencija za razvoj visokog obrazovanja i obezbjeđenje kvaliteta, koja djeluje na nivou Bosne i Hercegovine, takođe predstavlja vid koordinacije u oblasti visokog obrazovanja. Agencija je uspostavljena sa ciljem promicanja kvaliteta visokog obrazovanja u cijeloj BiH kroz uspostavljanje zajedničkih standarda i procedura za akreditaciju i osiguranje kvaliteta. Iako entiteti zadržavaju nadležnost nad svojim sistemima visokog obrazovanja, postojanje ove agencije omogućava određeni stepen koordinacije i razmjene najboljih praksi između različitih dijelova zemlje. Ovo je posebno važno u kontekstu mobilnosti studenata i nastavnika, te međunarodne prepoznatljivosti diploma stečenih u različitim dijelovima BiH.

Centar za informisanje i priznavanje dokumenata iz područja visokog obrazovanja, koji djeluje u okviru Agencije za razvoj visokog obrazovanja i obezbjeđenje kvaliteta BiH, ima važnu ulogu u osiguravanju mobilnosti i priznavanja kvalifikacija. Ovaj centar je nadležan za profesionalno priznavanje visokoškolskih kvalifikacija stečenih u inostranstvu, što je od ključnog značaja za građane BiH koji žele da koriste svoje strane kvalifikacije na domaćem tržištu rada. Na nivou entiteta, Republika Srpska je uspostavila vlastiti Centar za informisanje i priznavanje stranih visokoškolskih kvalifikacija, koji djeluje u okviru Agencije za visoko obrazovanje Republike Srpske i nadležan je za priznavanje kvalifikacija prema entitetskim propisima.

Evropske integracije Bosne i Hercegovine i Republike Srpske imaju značajan uticaj na reformu sistema visokog obrazovanja. Bolonjski proces, kojem je BiH pristupila 2003. godine, predstavlja okvir za harmonizaciju sistema visokog obrazovanja u Evropi. Implementacija Bolonjskih principa, kao što su trostepenasti sistem studija, sistem ECTS kredita, mobilnost studenata i nastavnika, te osiguranje kvaliteta, zahtijeva usklađivanje nacionalnih zakona i propisa sa evropskim standardima. Iako je obrazovanje entitetska nadležnost, potreba za usklađivanjem sa evropskim standardima stvara pritisak za određenom koordinacijom između entiteta kako bi se osigurala međunarodna prepoznatljivost kvalifikacija i konkurentnost obrazovnog sistema.

Lisabonska konvencija o priznavanju kvalifikacija u vezi sa visokim obrazovanjem u evropskom regionu, koju je BiH ratifikovala, takođe postavlja određene obaveze u oblasti priznavanja kvalifikacija. Konvencija, razvijena u okviru Savjeta Evrope i UNESCO-a, propisuje principe i procedure za priznavanje visokoškolskih kvalifikacija između zemalja potpisnica. Implementacija ove konvencije zahtijeva da entitetski sistemi priznavanja budu u skladu sa međunarodnim standardima, što doprinosi mobilnosti studenata i akademskog osoblja, te integraciji domaćeg obrazovnog sistema u evropski i globalni prostor visokog obrazovanja.

Finansiranje visokog obrazovanja u Republici Srpskoj proizilazi iz entitetske nadležnosti i budžeta. U skladu sa Ustavom Republike Srpske, Republika utvrđuje budžet kao instrument kojim se određuju javni prihodi i javni rashodi. Finansiranje rada visokoškolskih ustanova, studentskih standarda, naučnoistraživačkog rada, kao i funkcija koje obavljaju tijela nadležna za osiguranje kvaliteta, vrši se iz budžeta Re-

publike Srpske. Ovaj entitetski model finansiranja pruža autonomiju u kreiranju obrazovne politike, ali istovremeno znači da obrazovanje zavisi od ekonomskih kapaciteta entiteta i prioriteta koje entitetska vlada postavlja u raspodjeli budžetskih sredstava. Ekonomska ograničenja često utiču na mogućnosti ulaganja u infrastrukturu, kvalitet nastave, naučnoistraživački rad i studentski standard.

Međuentitetska saradnja u oblasti obrazovanja, iako nije formalno regulisana na najvišem ustavnom nivou, ipak postoji kroz različite oblike koordinacije i razmjene. Konferencija ministara obrazovanja u BiH predstavlja platformu za razmjenu informacija i koordinaciju između nadležnih ministarstava iz oba entiteta i Brčko Distrikta. Iako ova konferencija nema zakonodavne ovlasti, ona omogućava diskusiju o zajedničkim izazovima, razmjenu najboljih praksi i koordinaciju u odnosu prema međunarodnim organizacijama i evropskim integracijama. Ovakva neformalna koordinacija pokazuje se korisnom u praksi, posebno kada je riječ o usklađivanju sa zahtjevima koje postavlja Evropska unija u procesu pristupanja.

Ustavna autonomija Republike Srpske u oblasti obrazovanja istovremeno je izvor snage i izazova. Sa jedne strane, ona omogućava entitetu da kreira obrazovnu politiku koja odgovara specifičnim potrebama i karakteristikama entiteta, te da brzo reaguje na promjene i prilagođava sistem. Sa druge strane, fragmentacija obrazovnog sistema na nivou BiH otežava koordinaciju, može voditi dupliranju napora i resursa, te otežava postizanje jedinstvenih standarda kvaliteta. U kontekstu evropskih integracija i globalizacije visokog obrazovanja, ovi izazovi postaju sve izraženiji, jer međunarodne institucije i evropske strukture očekuju određeni stepen koordinacije i ujednačenosti standarda na nivou države.

Zaštita vitalnog nacionalnog interesa u oblasti obrazovanja predstavlja poseban ustavni mehanizam koji osigurava konsenzus konstitutivnih naroda u donošenju odluka koje se tiču obrazovanja. Kako je obrazovanje navedeno među pitanjima vitalnog nacionalnog interesa u Ustavu Republike Srpske, zakoni i drugi propisi koji se odnose na obrazovanje podliježu posebnoj proceduri u Vijeću naroda. Procedura zahtijeva da za usvajanje zakona koji se tiču vitalnog interesa glasaju predstavnici svih konstitutivnih naroda, čime se osigurava da nijedno rješenje u obrazovanju ne bude nametnuto protiv volje jednog od konsti-tutivnih naroda. Ovaj mehanizam, iako važan za očuvanje prava

konstitutivnih naroda, može ponekad usporavati donošenje refo-rmskih zakona i zahtijeva visok stepen političkog konsenzusa.

Ustavni sud Republike Srpske ima nadležnost da odlučuje o saglasnosti zakona u oblasti obrazovanja sa Ustavom Republike Srpske, dok Ustavni sud Bosne i Hercegovine može odlučivati o saglasnosti entitetskih zakona sa Ustavom BiH. Sudska kontrola predstavlja važan mehanizam zaštite ustavnosti i obezbjeđivanja da obrazovne politike budu u skladu sa ustavnim principima ljudskih prava, jednakosti i zabrane diskriminacije. Prakse ova dva ustavna suda pokazuju da su odluke o obrazovanju ponekad bile predmet ustavnosudske kontrole, posebno kada su u pitanju bili aspekti koji se tiču prava konstitutivnih naroda, jezika i zabrane diskriminacije.

Budućnost ustavnog okvira visokog obrazovanja u Re-publici Srpskoj vjerovatno će biti obilježena potrebom za daljim usklađivanjem sa evropskim standardima i zahtjevima koje postavlja proces pristupanja Evropskoj uniji. Navedeno može zahtijevati određene ustavne promjene ili vjerovatnije, razvoj efikasnijih mehanizama koordinacije između entiteta na nivou BiH. Međutim, svaka promjena ustavnog okvira je politički osjetljiva i zahtijeva široki konsenzus, što u postojećem političkom kontekstu predstavlja značajan izazov. Istovremeno, pritisci globalizacije, potreba za međunarodnom prepoznatljivošću kvalifikacija i zahtjevi tržišta rada stvaraju praktičnu potrebu za većom koordinacijom i harmonizacijom, čak i u okviru postojećeg ustavnog okvira.

Zakon o visokom obrazovanju – ključne odredbe

Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske predstavlja temeljni zakonodavni okvir koji reguliše kompletan sistem visokog obrazovanja u entitetu i čini osnovu za sve aspekte funkcionisanja visokoškolskih ustanova, od njihovog osnivanja, organizacije i akreditacije, preko prava i obaveza akademskog osoblja i studenata, do finansiranja i osiguranja kvaliteta. Važeći Zakon, objavljen u Službenom glasniku Republike Srpske broj 67/2020 sa kasnijim izmjenama i dopunama broj 107/2024, predstavlja rezultat dugogodišnjeg procesa reforme visokog obrazovanja i usklađivanja sa evropskim standardima u oblasti visokog obrazovanja, posebno sa ciljevima Bolonjskog procesa i Evropskog prostora visokog obrazovanja (Zakon o visokom obrazovanju, 2020). Predočeni zakonodavni okvir uspostavlja moderan

sistem koji balansira između autonomije visokoškolskih ustanova, otvorenosti prema društvu i potrebe za kontinuiranim unaprijeđenjem kvaliteta obrazovnog procesa.

Predmet i ciljevi zakona jasno pozicioniraju visoko obrazovanje kao djelatnost od opšteg interesa za Republiku Srpsku, što ima dalekosežne implikacije za način organizovanja, finansiranja i kontrole kvaliteta u ovoj oblasti. Zakon uređuje ciljeve i principe visokog obrazovanja, nivoe i vrste studija, osnivanje, organizaciju i rad visokoškolskih ustanova, opšta načela u oblasti obezbjeđenja kvaliteta, obrazovnu, naučnoistraživačku i umjetničku djelatnost visokoškolskih ustanova, prava i obaveze akademskog osoblja i studenata, tijela u oblasti visokog obrazovanja, finansiranje visokoškolskih ustanova, kao i druga pitanja od značaja za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja. Sveobuhvatan pristup osigurava da zakon pokriva sve relevantne aspekte visokog obrazovanja i stvara koherentan pravni okvir za njegov razvoj. Ciljevi visokog obrazovanja, kako sudefinirani u članu 3. Zakona, obuhvataju obrazovanje stručnog kadra u skladu sa strateškim dokumentima Republike i potrebama tržišta rada, razvoj i unaprijeđivanje nauke i umjetničkog stvaralaštva, očuvanje kulturnog identiteta, stvaranje podsticajnog okruženja za razvoj karijera visokoobrazovanih stručnjaka u Republici, te razvoj društva i privrede. Ciljevi reflektuju moderan pristup visokom obrazovanju koji povezuje akademsku izvrsnost sa društvenom relevantnošću i ekonomskim razvojem.

Principi na kojima se zasniva visoko obrazovanje u Republici Srpskoj predstavljaju fundamentalne vrijednosti koje prožimaju cjelokupan sistem i determinišu način na koji se visoko obrazovanje organizuje i izvodi. Zakon u članu 4. navodi devetnaest principa, među kojima su posebno značajni principi akademske slobode, autonomije visokoškolskih ustanova, etičnosti akademskog osoblja, te pozicioniranje studenta u centar učenja i podučavanja. Princip akademske slobode garantuje akademskom osoblju slobodu naučnoistraživačkog rada i umjetničkog stvaralaštva, te slobodu izbora metoda interpretacije nastavnih sadržaja, pod uslovom da se time ne dovodi u pitanje njihov status u visokoškolskoj ustanovi. Takav princip je od fundamentalnog značaja za razvoj kritičkog mišljenja, naučne izvrsnosti i inovativnosti. Autonomija visokoškolskih ustanova, kao još jedan ključni princip, garantuje ustanovama pravo na slobodu istraživanja, umjetničkog stvaralaštva i prenošenja znanja, izbor svojih akademskih, upravnih i

rukovodnih tijela, uređivanje svoje strukture i aktivnosti sopstvenim pravilima, zapošljavanje nastavnog i drugog osoblja, razvijanje i realizaciju studijskih programa, te finansijsku autonomiju. Važno je napomenuti da autonomija nije apsolutna već se ostvaruje u okviru dobijene dozvole za rad i u skladu sa zakonom, što predstavlja balans između slobode i odgovornosti.

Pristup visokom obrazovanju regulisan je članom 8. Zakona, koji garantuje da pristup imaju sva lica koja su završila četvorogodišnju srednju školu u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini, kao i lica koja su završila odgovarajuću školu u inostranstvu. Ključna odredba ovog člana je zabrana bilo kakve diskriminacije u pristupu visokom obrazovanju na osnovu pola, rodnog identiteta, rase, seksualne orijentacije, fizičkog ili drugog nedostatka, bračnog stanja, boje kože, jezika, vjeroispovijesti, političkog ili drugog mišljenja, nacionalnog, etničkog ili socijalnog porijekla, veze sa nekom nacionalnom zajednicom, imovine, broja godina ili nekog drugog statusa. Ova odredba je u skladu sa međunarodnim standardima ljudskih prava i osigurava da visoko obrazovanje bude dostupno svim kvalifikovanim kandidatima bez obzira na njihove lične karakteristike. Posebno je značajna odredba koja se odnosi na priznavanje diploma iz Republike Srbije, koja je rezultat bilateralnog Sporazuma o uzajamnom priznavanju dokumenata u obrazovanju i prema kojoj studenti državljani Republike Srbije imaju ista prava i obaveze kao domaći državljani, što olakšava akademsku mobilnost između ova dva entiteta.

Struktura studija i ECTS sistem predstavljaju ključne elemente organizacije visokog obrazovanja koji su u potpunosti usklađeni sa Bolonjskim procesom i standardima Evropskog prostora visokog obrazovanja. Zakon razlikuje dvije vrste studija - akademske i strukovne studije, gdje akademski studiji osposobljavaju studente za obavljanje poslova u nauci, umjetnosti i visokom obrazovanju, u realnom i javnom sektoru, te za razvoj i primjenu naučnih, umjetničkih i stručnih dostignuća, dok strukovni studiji pružaju studentima odgovarajući nivo znanja i vještina koji omogućava obavljanje stručnih zanimanja i osposoblava ih za neposredno uključivanje u radni proces. Visoko obrazovanje se organizuje u tri ciklusa, gdje prvi ciklus traje tri ili četiri godine i vrijednuje se sa najmanje 180, odnosno 240 ECTS bodova, drugi ciklus traje jednu ili dvije godine i vrijednuje se sa najmanje 60, odnosno 120 ECTS bodova tako da u zbiru sa prvim

ciklusom iznosi najmanje 300 ECTS bodova, dok treći ciklus, koji se izvodi samo kao akademski studij, traje tri godine i vrednuje se sa najmanje 180 ECTS bodova. Zakon predviđa i mogućnost organizovanja integrisanih studija koji obuhvataju prvi i drugi ciklus kao jedinstveni studijski program, što je posebno relevantno za medicinu i stomatologiju gdje integrisani studiji traju šest godina i vrednuju se sa najmanje 360 ECTS bodova.

Evropski sistem prenosa i akumulacije bodova, kako je definisan u članu 14. Zakona, predstavlja mehanizam koji omogućava transparentnost, uporedivost i mobilnost u evropskom prostoru visokog obrazovanja. Jedan ECTS bod predstavlja, po pravilu, 30 sati ukupnog prosječnog angažovanja studenta, a zbir od 60 ECTS bodova odgovara prosječnom ukupnom angažovanju studenta u okviru 40-časovne radne sedmice tokom jedne akademske godine. Angažman uključuje nastavu, samostalni rad, kolokvijume, ispite, izradu završnih radova, praktični rad, stručnu praksu i obavljanje volonterskog rada. Ovakva koncepcija ECTS sistema osigurava da se fokus pomjera sa kontakt časova nastave na ukupan rad i angažman studenta, što je u skladu sa savremenim konceptom učenja koji stavlja studenta u centar obrazovnog procesa. Visokoškolske ustanove su obavezne da prenos ECTS bodova između različitih studijskih programa vrše na osnovu broja ECTS bodova i ishoda učenja, što omogućava studentima da mjenjaju studijske programe ili nastave studije na drugim visokoškolskim ustanovama uz priznavanje prethodno stečenih bodova.

Studijski programi predstavljaju srž visokog obrazovanja i Zakon im posvećuje značajnu pažnju, propisujući detaljne zahtjeve za njihov sadržaj, strukturu i proceduru donošenja. Studijski program se definiše kao sveobuhvatan i sistematičan pristup za pružanje akademskog i strukovnog obrazovanja sa ciljem pripreme studenata za nastavak obrazovanja ili uspješnu karijeru. Zakon zahtijeva da studijski program bude usklađen sa strateškim ciljevima u oblasti visokog obrazovanja i potrebama tržišta rada, čime se osigurava relevantnost visokog obrazovanja za društveni i ekonomski razvoj. U skladu sa ESG standardima, visokoškolska ustanova je pri izradi studijskih programa dužna uključiti predstavnike studenata i tržišta rada, što predstavlja mehanizam osiguranja kvaliteta i relevantnosti programa. Studijskim programom prvog i drugog ciklusa utvrđuju se naziv i ciljevi studijskog programa, oblast obrazovanja kojoj pripada, vrsta i nivo studija, obim

studija, ishodi učenja na nivou studijskog programa, strukovno odnosno akademsko zvanje koje se stiče, uslovi za upis, lista obaveznih, izbornih i fakultativnih predmeta sa okvirnim sadržajem, obavezna i pomoćna literatura, način izvođenja studija i polaganja ispita, mjesta izvođenja nastave, potrebno vrijeme za izvođenje, predviđeni broj časova i njihov raspored, bodovna vrijednost svakog predmeta i završnog rada iskazana u ECTS bodovima, uslovi upisa u sljedeći semestar ili godinu, način izbora predmeta iz drugih studijskih programa, mogućnost izvođenja nastave na stranim jezicima, uslovi za prelazak sa drugih studijskih programa, silabusi nastavnih predmeta, te ostala pitanja od značaja za izvođenje studijskog programa.

Osnivanje visokoškolskih ustanova i dobijanje dozvole za rad predstavlja složen postupak koji zahtijeva ispunjenje rigo-roznih uslova i prolazak kroz više faza. Visokoškolske ustanove mogu biti javne i privatne, pri čemu je osnivač javne visokoškolske ustanove Narodna skupština Republike Srpske u ime Republike. Osnivač privatnog univerziteta može biti domaća privatna visokoškolska ustanova ili strano pravno lice zajedno sa domaćom privatnom visokoškolskom ustanovom, pod uslovom da visokoškolska ustanova ima prethodno izvedenu najmanje jednu generaciju studenata iz najmanje sedam različitih studijskih programa i najmanje četiri oblasti obrazovanja, te međunarodno priznate rezultate u naučnoistraživačkom radu. Osnivač privatne visoke škole može biti domaće pravno ili fizičko lice, kao i strano pravno ili fizičko lice zajedno sa domaćom visokoškolskom ustanovom. Postupak dobijanja dozvole za rad započinje podno-šenjem zahtjeva Ministarstvu za naučnotehnološki razvoj i visoko obrazovanje, uz koje se prilaže osnivački akt, izvod iz registra privrednih subjekata, dokazi o ispunjenosti standarda za početnu akreditaciju, elaborat o opravdanosti osnivanja i izvođenja studijskih programa u skladu sa Mrežom visokoškolskih ustanova i strateškim dokumentima u oblasti visokog obrazovanja, te dokaz o uplaćenoj taksi. Privatne visokoškolske ustanove moraju dostaviti dodatnu dokumentaciju, uključujući dokaz o odgovarajućem prostoru u sopstvenom vlasništvu, bankarsku garanciju u iznosu od 50% školarine po svakom studentu, te sporazum sa drugom akreditovanom visokoškolskom ustanovom o obezbjeđenju završetka studija za studente u slučaju prestanka rada.

Ministarstvo pribavlja mišljenje Savjeta za visoko obrazovanje Republike Srpske o elaboratu o opravdanosti osnivanja i ukoliko je

mišljenje pozitivno, zahtjev sa dokumentacijom dostavlja Agenciji za visoko obrazovanje Republike Srpske radi sprovođenja postupka vanjskog vrijednovanja u svrhu početne akreditacije. Postupak vanjskog vrednovanja sprovodi se u skladu sa Zakonom, zakonom kojim se uređuje status, nadležnost, organizacija, upravljanje i rukovođenje, finansiranje i rad Agencije, te standardima za početnu akreditaciju koje donosi Agencija. Nakon sprovedenog postupka, Agencija dostavlja Ministarstvu izvještaj sa preporukom za izdavanje dozvole za rad ili za odbijanje zahtjeva. Na osnovu pozitivnog izvještaja, ministar izdaje dozvolu za rad visokoškolskoj ustanovi, a visoko-školska ustanova se potom upisuje u Registar visokoškolskih ustanova koji vodi Ministarstvo. Visokoškolska ustanova može početi da radi i obavlja djelatnost visokog obrazovanja tek nakon upisa u ovaj Registar. Međutim, važno je napomenuti da dobijanje dozvole za rad nije konačan korak, već da visokoškolska ustanova koja je dobila dozvolu mora, bez odlaganja, da podnese Agenciji zahtjev za akreditaciju visokoškolske ustanove i studijskih programa nakon isteka roka od dvije godine od dana upisa u Registar. Javne isprave mogu izdavati samo akreditovane visokoškolske ustanove, što znači da proces akreditacije predstavlja ključni uslov za puno funkcionisanje visokoškolske ustanove.

Organizacija i upravljanje visokoškolskim ustanovama regulisani su detaljnim odredbama koje osiguravaju balans između akademske autonomije i potrebe za efikasnim i transparentnim upravljanjem. Zakon razlikuje dva tipa visokoškolskih ustanova - univerzitete i visoke škole. Univerzitet je visokoškolska ustanova koja objedinjuje obrazovni i naučnoistraživački, stručni, odnosno umjetnički rad, te projekte od značaja za društvenu zajednicu kao tri komponente jedinstvenog procesa visokog obrazovanja, realizuje najmanje deset različitih akademskih studijskih programa iz najmanje četiri oblasti obrazovanja i izvodi akademske studije sva tri ciklusa. Visoka škola je visokoškolska ustanova koja objedinjuje obrazovni, naučnoistraživački i stručni, odnosno umjetnički rad, te projekte od značaja za poslovnu zajednicu kao komponente jedinstvenog procesa visokog obrazovanja, realizuje najmanje tri studijska programa iz najmanje jedne oblasti obrazovanja, i izvodi strukovne i/ili akademske studije prvog ciklusa. Organi univerziteta su upravni odbor, senat i rektor, dok su organi visoke škole upravni odbor, senat i direktor. Članice univerziteta su fakulteti, umjetničke akademije i naučnoistraživački instituti, koji nemaju status pra-

vnog lica već djeluju u okviru univerziteta, pri čemu univerzitet ima obavezu da svoje članice upiše u registar privrednih subjekata.

Upravni odbor je organ upravljanja visokoškolske ustanove i ima ključnu ulogu u finansijskom i materijalnom poslovanju ustanove. Upravni odbor javnog univerziteta ima jedanaest članova i čine ga četiri predstavnika akademskog osoblja, jedan predstavnik administrativnog osoblja, jedan predstavnik studenata, dva predstavnika privrednika i tri predstavnika osnivača. Upravni odbor javne visoke škole i privatne visokoškolske ustanove ima najmanje sedam, a najviše jedanaest članova i čine ga predstavnici akademskog i administrativnog osoblja, studenata, privrede i osnivača. Članove upravnog odbora koji su predstavnici akademskog i administrativnog osoblja bira i imenuje senat visokoškolske ustanove u postupku javne konkurencije, dok članove upravnog odbora koji su predstavnici osnivača za javne visokoškolske ustanove imenuje Vlada, nakon sprovedenog javnog konkursa. Članovi upravnog odbora imenuju se na period od četiri godine sa mogućnošću još jednog izbora, osim predstavnika studenata čiji mandat traje godinu dana. Upravni odbor obavlja niz poslova, uključujući davanje mišljenja o statutu visokoškolske ustanove, donošenje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta za javne visokoškolske ustanove uz prethodnu saglasnost Ministarstva, utvrđivanje planova finansiranja i razvoja, donošenje godišnjeg programa rada i finansijskog plana, usvajanje godišnjeg izvještaja o finansijskom poslovanju, utvrđivanje visine školarine i upisnine za različite kategorije studenata, te odlučivanje o korišćenju sredstava preko iznosa utvrđenog statutom visokoškolske ustanove.

Senat je akademski i stručni organ visokoškolske usta-nove koji odlučuje o akademskim pitanjima. Senatom unive-rziteta predsjedava rektor, a čine ga rektor, prorektori, dekani fakulteta, direktori naučnoistraživačkog instituta, kao i studenti. U sastavu senata mora biti najmanje 15% članova iz reda redovnih studenata koji su prvi put upisali godinu studija, sa svih ciklusa studija koji se organizuju na visokoškolskoj ustanovi, što osigurava da studenti imaju znatan uticaj na donošenje odluka koje se tiču akademskih pitanja. Senat obavlja niz ključnih poslova, uključujući odlučivanje o nastavnoj, naučnoj, umjetničkoj i stručnoj djelatnosti visokoškolske ustanove, donošenje statuta univerziteta uz prethodno pribavljeno mišljenje upravnog odbora i uz saglasnost Ministarstva, donošenje studijskih progra-ma prvog, drugog

i trećeg ciklusa studija, izbor i razrješenje rektora univerziteta odnosno direktora visoke škole, imenovanje i razrješenje prorektora, imenovanje članova upravnog odbora iz reda akademskog osoblja, raspisivanje konkursa za izbore u nastavnička i saradnička zvanja, vrš enje izbora akademskog osoblja, predlaganje Ministarstvu broja studenata koji se fina-nsiraju iz budžeta Republike, donošenje pravila studiranja, te usvajanje izvještaja o samovrednovanju visokoškolske ustanove.

Rektora univerziteta, odnosno direktora visoke škole bira i razrješava senat tajnim glasanjem. Za rektora univerziteta može biti izabran redovni profesor, koji je u radnom odnosu sa punim radnim vremenom na tom univerzitetu, dok za direktora visoke škole može biti izabran profesor visoke škole koji je u radnom odnosu sa punim radnim vremenom u toj visokoj školi. Rektor univerziteta, odnosno direktor visoke škole bira se na osnovu javnog konkursa na period od četiri godine, sa mogućnošću još jednog izbora. Rektor univerziteta, odnosno direktor visoke škole zastupa i predstavlja visokoškolsku ustanovu, organizuje i rukovodi radom visokoškolske ustanove i odgovoran je za zakonitost rada, donosi pojedinačne akte u skladu sa zakonom i statutom visokoškolske ustanove, predlaže prorektore senatu univerziteta, imenuje i razrješava dekana odnosno direktora članice univerziteta na prijedlog naučno-nastavnog, umjetničko-naučno-nastavnog vijeća odnosno naučnog vijeća, predlaže opšte akte, izvršava odluke upravnog odbora i drugih organa visokoškolske ustanove, odlučuje o pravima, obavezama i odgovornostima radnika iz radnog odnosa, podnosi upravnom odboru izvještaj o finansijskom poslovanju, te učestvuje u radu Rektorske konferencije Republike Srpske i Rektorske konferencije BiH, odnosno u radu Konferencije visokih škola Republike Srpske.

Akademsko osoblje i uslovi za izbor u zvanja predstavljaju ključni element kvaliteta visokog obrazovanja, te Zakon posvećuje veliku pažnju definisanju minimalnih uslova i procedura izbora. Nastavnička zvanja na visokoškolskim ustanovama su naučnonastavna, umjetničko-nastavna i nastavna. Naučnonastavna i umjetničko-nastavna zvanja su docent, vanredni profesor i redovni profesor, dok su nastavna zvanja predavač visoke škole i profesor visoke škole. Saradnička zvanja na univerzitetu su asistent, umjetnički saradnik, viši asistent, viši umjetnički saradnik i lektor, a na visokoj školi asistent i umje-tnički saradnik. Izbor u zvanje nastavnika zasniva se na ostvarenim i mjerljivim rezultatima rada kandidata u nastavnom i naučno-

istraživačkom, odnosno umjetničkom radu. Pored ovih rezultata, prilikom izbora se vrijednuje stručno-profesionalni doprinos koji podrazumijeva da je kandidat autor ili koautor elaborata ili studije, rukovodilac ili saradnik na naučno-istraživačkom ili stručnom projektu, inovator, autor ili koautor patenta ili tehničkog unapređenja, odnosno autor ili koautor umjetničkog projekta ili saradnik na umjetničkom projektu. Također se vrednuje doprinos akademskoj i široj zajednici koji podrazumijeva angažovanje u nacionalnim ili međunarodnim naučnim odnosno stručnim organizacijama, institucijama od javnog značaja, kulturnim institucijama i slično, te saradnja sa drugim visokoškolskim, naučnoistraživačkim odnosno institucijama kulture ili umjetnosti u zemlji i inostranstvu koja podrazumijeva mobilnost, zajedničke studijske programe, internacionalizaciju, plenarno predavanje na međunarodnom naučnom skupu i drugo.

Za izbor u zvanje docenta kandidat mora imati naučno zvanje doktora nauka u odgovarajućoj naučnoj oblasti, najmanje tri naučna rada iz naučne oblasti za koju se bira objavljena u naučnim časopisima, zbornicima i drugim naučnim publikacijama sa recenzijom, od kojih je najmanje jedan objavljen u naučnom časopisu međunarodnog značaja ili naučnom skupu međunarodnog značaja, te dokazane nastavničke sposobnosti. Za izbor u zvanje vanrednog profesora kandidat mora imati proveden najmanje jedan izborni period u zvanju docenta, najmanje pet naučnih radova iz naučne oblasti za koju se bira od kojih je jedan naučni rad u naučnom časopisu međunarodnog značaja ili naučnom skupu međunarodnog značaja i najmanje jedan naučni rad objavljen u istaknutom naučnom časopisu međunarodnog značaja nakon izbora u zvanje docenta, najmanje jednu naučnu monografiju ili univerzitetski udžbenik, dokazane nastavničke sposobnosti, iskustvo u mentorstvu ili radu u komisijama za odbranu završnih radova, te dokaz da je ostvario najmanje jedan od tri elementa doprinosa iz člana 80. stav 2. Zakona. Za izbor u zvanje redovnog profesora kandidat mora imati proveden najmanje jedan izborni period u zvanju vanrednog profesora, najmanje osam naučnih radova od kojih su dva naučna rada u naučnim časopisima međunarodnog značaja i najmanje jedan naučni rad objavljen u istaknutom naučnom časopisu međunarodnog značaja nakon izbora u zvanje vanrednog profesora, citiranost naučnih radova, dvije publikacije koje se kategorišu kao naučna monografija ili univerzitetski udžbenik, dokazane nastavničke sposobnosti, iskustvo u mentorstvu, te

dokaz da je ostvario najmanje dva od tri elementa doprinosa. Opisani uslovi osiguravaju da nastavno osoblje visokog obrazovanja ima adekvatne naučne, nastavne i profesionalne kompetencije.

Period na koji se bira akademsko osoblje takođe je precizno regulisan Zakonom. Docent se bira na period od pet godina sa mogućnošću jednog ponovnog izbora, vanredni profesor na period od šest godina sa mogućnošću jednog ponovnog izbora, dok se redovni profesor bira na neodređeno vrijeme. Predavač visoke škole se bira na period od pet godina sa mogućnošću najviše dva ponovna izbora, dok se profesor visoke škole bira na neodređeno vrijeme. U pogledu saradničkih zvanja, umjetnički saradnik se bira na period od četiri godine sa mogućnošću jednog ponovnog izbora, asistent na period od četiri godine bez mogućnosti ponovnog izbora, viši umjetnički saradnik na neodređeno vrijeme, viši asistent na period od pet godina sa mogućnošću jednog ponovnog izbora, a lektor na period od pet godina sa mogućnošću jednog ponovnog izbora. Ovakva regulativa osigurava da nastavno osoblje ima dovoljno vremena da razvije svoje kompetencije i da se proces izbora vrši redovno i transparentno, što doprinosi kvalitetu visokog obrazovanja.

Prava i obaveze studenata predstavljaju važan segment Zakona koji osigurava da studenti imaju jasno definisana prava i da učestvuju aktivno u procesu visokog obrazovanja. Studenti imaju pravo na slobodno iznošenje mišljenja o kvalitetu nastave ili drugim uslugama visokoškolske ustanove, blagovremeno i tačno informisanje o svim pitanjima koja se odnose na studij, ravnopravnost u odnosu na uslove studija i tretman u visokoškolskoj ustanovi, korišćenje biblioteke i baze podataka, učestvovanje u evaluaciji i unaprijeđenju sistema obezbjeđenja kvaliteta, uče-stvovanje na izborima za studentska predstavnička tijela, stu-diranje, istraživanje i obavljanje stručne prakse van matične viso-koškolske ustanove u Republici, BiH i inostranstvu, prenos i priznavanje ECTS bodova, te konsultacije i pomoć akademskog osoblja u savladavanju nastavnog sadržaja. Studenti upisani na visokoškolsku ustanovu imaju obaveze da prisustvuju predavanjima, vježbama, seminarima i drugim oblicima nastave, ispunjavaju nastavne i druge obaveze studenta, pridržavaju se pravila koja je ustanovila visokoškolska ustanova, ukazuju dužno poštovanje prema pravima osoblja i drugih studenata, učestvuju u akademskim aktivnostima, te poštuju etički kodeks. Opštim aktom visokoškolske ustanove propisuju se lakše i teže

povrede obaveza studenata, disciplinski organi i disciplinski postupak za utvrđivanje odgovornosti studenata.

Uspješnost studenta u savladavanju pojedinog predmeta kontinuirano se prati na način određen studijskim programom, a svi oblici provjere znanja su javni. Uspjeh studenata na ispitu izražava se ocjenama od pet do deset, gdje je ocjena pet neza-dovoljavajuća i ne unosi se u indeks, dok su ostale ocjene pozitivne. Student stiče uslove za upis naredne godine studija ako je u studijskoj godini ostvario najmanje 45 ECTS bodova. Student koji nije ostvario ove uslove ima pravo upisa naredne godine sa pravom prenosa 15 ECTS bodova bez obzira na to koliko je predmeta iskazano brojem bodova koji se prenose, ili sa pravom prenosa najviše dva predmeta bez obzira na to sa koliko bodova su iskazani ti predmeti. U slučaju da student ne ispuni uslove za upis naredne godine, obnavlja godinu i ima pravo da prati nastavu i polaže ispite iz naredne godine studija do broja ECTS bodova koje je ostvario u prethodnoj godini studija. Status redovnog studenta prvog ciklusa studija traje najduže u dvostrukom broju akademskih godina potrebnih za realizaciju studijskog programa, što znači da student ima dovoljno vremena da završi studije čak i ako naiđe na poteškoće, ali da se osigura da studiji budu završeni u razumnom roku. Poslije tri neuspjela polaganja istog ispita, student ima pravo da na lični zahtjev polaže ispit pred ispitnom komisijom, što predstavlja dodatnu zaštitu prava studenata i osigurava objektivnost procjene znanja.

Finansiranje visokog obrazovanja predstavlja ključni ele-ment koji određuje održivost i kvalitet sistema visokog obrazovanja. Zakon predviđa da se visokoškolske ustanove finansiraju iz više izvora, uključujući budžet Republike za javne visokoškolske ustanove, školarine koje plaćaju studenti, prihode od naučnoistraživačke djelatnosti, prihode od pružanja usluga trećim licima, donacije, poklone, sponzorstva i druge izvore u skladu sa zakonom. Za javne visokoškolske ustanove, budžetsko finansiranje predstavlja osnovni izvor sredstava, posebno za studente koji studiraju na teret budžeta Republike. Vlada, na prijedlog Ministarstva, donosi odluku o broju studenata za upis u prvu godinu prvog i drugog ciklusa studija na javnim visokoškolskim ustanovama, najkasnije do 31. marta tekuće godine za narednu akademsku godinu. Upravni odbor utvrđuje visinu školarine i upisnine za studente sva tri ciklusa studija koji samofinansiraju svoje školovanje, vanredne studente i studente strane državljane, dok Ministarstvu predlaže visinu

školarine za redovne studente prvog i drugog ciklusa studija koji obnavljaju godinu u kojoj su bili finansirani iz budžeta Republike. Visokoškolska ustanova za čije osnivanje i rad se ne obezbjeđuju sredstva iz budžeta Republike mora imati odgovarajući prostor u sopstvenom vlasništvu i mora dostaviti bankarsku garanciju u iznosu od 50% školarine po svakom studentu, što predstavlja mehanizam zaštite interesa studenata u slučaju prestanka rada privatne visokoškolske ustanove.

Zakon takođe predviđa mogućnost da visokoškolske usta-nove ostvare dodatne prihode kroz komercijalizaciju naučnih rezultata, umjetničkog stvaralaštva i pronalazaka. Sa ciljem komercijalizacije naučnih rezultata, umjetničkog stvaralaštva i pronalazaka, visokoškolske ustanove mogu biti osnivači organizacija za razvoj tehnologija i organizacija za infrastrukturnu podršku razvoja tehnologija, u skladu sa ovim zakonom i propisom kojim je uređena naučnoistraživačka djelatnost i tehnološki razvoj, pri čemu ostvarenu dobit mogu koristiti isključivo za unapređenje osnovne djelatnosti. Ova odredba osigurava da visokoškolske ustanove mogu doprinijeti ekonomskom razvoju kroz transfer znanja i tehnologija, ali da ostanu fokusirane na svoju osnovnu misiju obrazovanja i naučnoistraživačkog rada. U raspodjeli dobiti koja je ostvarena na osnovu inovacija, izuma, tehničkih unaprijeđenja i drugih vidova stvaralaštva može učestvovati i akademsko osoblje koje ih je realizovalo, o čemu odluku donosi upravni odbor visokoškolske ustanove, što predstavlja mehanizam podsticaja za inovativnost i preduzetništvo u akademskoj zajednici.

Nepovredivost akademskog prostora, kako je regulisana članom 7. Zakona, predstavlja važnu garanciju autonomije visokoškolskih ustanova. Prostor visokoškolske ustanove je nepovrijediv, a policijski službenici mogu ući u prostorije visokoškolske ustanove bez dozvole nadležnog organa visokoškolske ustanove samo na osnovu naloga suda. Izuzetno, policijski službenici mogu ući u prostorije visokoškolske ustanove bez dozvole nadležnog organa visokoškolske ustanove i bez naloga suda ako je to neophodno radi lišavanja slobode učinioca krivičnog djela ili radi spasavanja ljudi i imovine. Ova odredba štiti slobodu akademskog rada i autonomiju visokoškolskih ustanova, ali istovremeno omogućava intervenisanje nadležnih organa u situacijama kada je to neophodno radi zaštite života, zdravlja ili primjene zakona.

Balans između autonomije i odgovornosti reflektuje se kroz cijeli Zakon i predstavlja jedan od njegovih ključnih principa.

Zakon predviđa niz prelaznih i završnih odredbi koje regulišu proces implementacije novih propisa. Visokoškolske ustanove su bile obavezne da uskladite svoje statute i druge opšte akte sa odredbama Zakona u roku od šest mjeseci od dana stupanja na snagu podzakonskih akata propisanih Zakonom. Ministar je bio obavezan da u roku od godinu dana od dana stupanja na snagu Zakona donese niz pravilnika, uključujući pravilnike o oblastima obrazovanja, o postupku utvrđivanja ispu-njenosti uslova za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, o sadržaju, načinu i postupku upisa u Registar visokoškolskih ustanova, o uslovima za izbor u naučno-nastavna, umjetničko-nastavna, nastavna i saradnička zvanja, o sadržaju i načinu vođenja evidencije, o sadržaju javnih isprava, o standardima i normativima za finansiranje javnih visokoškolskih ustanova, te o sufinansiranju međunarodne razmjene studenata i akademskog osoblja. Podzakonski akti su ključni za operacionalizaciju odredaba Zakona i osiguranje njihove konzistentne primjene.

Važno je napomenuti da se odredbe Zakona ne odnose na teološke fakultete, visoke teološke škole i teološke akademije, što predstavlja izuzetak koji priznaje specifičnost vjerskih visoko-školskih ustanova. Međutim, teološki fakulteti, visoke teološke škole i teološke akademije mogu biti u sastavu univerziteta, što se definiše posebnim ugovorom, a za akademska pitanja ovih visokoškolskih ustanova nadležan je Senat univerziteta. Ovaj izuzetak omogućava vjerskim zajednicama da zadržavaju određenu autonomiju u organizaciji obrazovanja budućeg sveštenstva, dok istovremeno omogućava integraciju teoloških fakulteta u univerzitetski sistem, što može doprinijeti akademskoj izvrsnosti i interdisciplinarnoj saradnji.

Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske, kao sveobuhvatan zakonodavni okvir, predstavlja fundament za razvoj kvalitetnog, kompetitivnog i društveno relevantnog sistema visokog obrazovanja. Njegove odredbe osiguravaju balans između akademske slobode i autonomije sa jedne strane, i potrebe za *accountability*, osiguranjem kvaliteta i relevantnosti za potrebe tržišta rada i društvenog razvoja sa druge strane. Implementacija Zakona predstavlja kontinuiran proces koji zahtijeva angažman svih aktera u sistemu visokog obrazovanja - od Ministarstva, Savjeta za visoko obrazovanje, Agencije za

visoko obrazovanje, preko rukovodstava i akademskog osoblja visokoškolskih ustanova, do studenata i predstavnika privrede. Samo kroz posvećenu primjenu odredaba Zakona može se osigurati da visoko obrazovanje u Republici Srpskoj ispunjava svoju misiju pripreme stručnih kadrova, razvoja nauke i umjetnosti i doprinosa ukupnom društvenom i ekonomskom razvoju.

Podzakonska akta i pravilnici

Podzakonska akta i pravilnici predstavljaju neophodan element pravnog okvira visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, jer operacionalizuju opšte norme i principe sadržane u zakonima i omogućavaju njihovu konkretnu primjenu u svakodnevnoj praksi visokoškolskih ustanova i drugih subjekata u sistemu visokog obrazovanja. Dok Zakon o visokom obrazovanju postavlja temeljne principe, definiše strukturu sistema, ustanovljava institucije i određuje njihove nadležnosti, podzakonski akti razrađuju detalje, propisuju procedure, utvrđuju standarde i kriterijume, te pružaju konkretna uputstva za implementaciju zakonskih odredaba. Bez adekvatne podzakonske regulative, čak i najbolje koncipiran zakon ostaje samo deklarativni okvir bez mogućnosti efektivne primjene, dok previše detaljno zakonsko uređenje lišava sistem potrebne fleksibilnosti i mogućnosti brzog prilagođavanja promjenama.

Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske iz 2020. godine sa izmjenama i dopunama iz 2024. godine eksplicitno predviđa donošenje niza podzakonskih akata, što je sistemski pristup koji osigurava da tehnički detalji, proceduralni aspekti i operativna pitanja budu regulisani na odgovarajućem nivou normativne hijerarhije (Zakon o visokom obrazovanju, 2020). Član 145. Zakona propisuje da ministar za naučnotehnološki razvoj i visoko obrazovanje mora u roku od godinu dana od dana stupanja na snagu Zakona donijeti niz pravilnika koji pokrivaju ključne oblasti funkcionisanja sistema visokog obrazovanja. Ova odredba nije samo formalna obaveza već predstavlja sistemski pristup koji omogućava da se različiti aspekti visokog obra-zovanja regulišu na nivou koji je odgovarajući njihovoj prirodi - zakoni postavljaju okvire i principe, dok pravilnici detaljno razrađuju proceduralna i tehnička pitanja. Ovakav pristup ima više prednosti: omogućava relativnu stabilnost osnovnog zako-nodavnog okvira uz mogućnost fleksibilnog prilagođavanja podzakonskih akata promjenjenim okolno-

stima, osigurava stručnu razradu tehničkih pitanja uz konsultacije sa relevantnim akterima, te olakšava transparentnost i javnost normativnog djelovanja.

Pravilnik o oblastima obrazovanja predstavlja fundamentalni podzakonski akt koji detaljno klasifikuje oblasti obrazovanja u skladu sa međunarodnom standardnom klasifikacijom obrazovanja. Zakon o visokom obrazovanju u članu 31. propisuje da oblasti obrazovanja i niži nivoi klasifikacije obrazovanja moraju biti propisani pravilnikom koji donosi ministar, uz obavezu usklađivanja sa međunarodnom standardnom klasifikacijom obrazovanja. Ovaj pravilnik ima ključni značaj jer definiše okvir u kojem se kreiraju studijski programi i određuju profile visokoškolskih ustanova. Univerzitet mora realizovati najmanje deset različitih akademskih studijskih programa iz najmanje četiri oblasti obrazovanja i izvoditi akademske studije sva tri ciklusa, dok visoka škola mora realizovati najmanje tri studijska programa iz najmanje jedne oblasti obrazovanja i izvoditi strukovne i/ili akademske studije prvog ciklusa. Bez precizne definicije oblasti obrazovanja, ovi uslovi bi ostali neodređeni i podložni arbitrarnoj interpretaciji. Pravilnik takođe osigurava kompatibilnost domaće klasifikacije sa međunarodnim standardima, što je ključno za međunarodnu prepoznatljivost kvalifikacija, akademsku mobilnost, i mogućnost učestvovanja u međunarodnim projektima i programima. Usklađivanje sa međunarodnom standardnom klasifikacijom obrazovanja omogućava da diplome stečene u Republici Srpskoj budu razumljive i uporedive u međunarodnom ko-ntekstu, što je od velike važnosti za studente, akademsko osoblje i visokoškolske ustanove.

Pravilnik o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja reguliše jedan od najvažnijih aspekata osnivanja i funkcionisanja visokoškolskih ustanova - postupak dobijanja dozvole za rad. Prema članu 35. Zakona, ministar donosi ovaj pravilnik koji detaljno uređuje kako se utvrđuje da li podnosilac zahtjeva za izdavanje dozvole za rad ispunjava sve propisane uslove. Visokoškolska ustanova mora podnijeti Ministarstvu za naučnotehnološki razvoj i visoko obrazovanje zahtjev za izdavanje dozvole za rad, uz koji prilaže osnivački akt, izvod iz registra privrednih subjekata, dokaze o ispunjenosti standarda za početnu akreditaciju, elaborat o opravdanosti osnivanja i izvođenja studijskih programa u skladu sa Mrežom visokoškolskih ustanova i strateškim dokumentima u oblasti visokog obra-

zovanja, te dokaz o uplaćenoj taksi. Pravilnik precizira koja dokumentacija tačno mora biti priložena, u kom obliku i na koji način, koje informacije moraju biti sadržane u elaboratu, kako se dokazuje ispunjenost standarda, te koje su procedure i rokovi za razmatranje zahtjeva. Za privatne visokoškolske ustanove, Pravilnik dodatno razrađuje specifične uslove koji se odnose na vlasništvo nad prostorom, bankarsku garanciju i sporazum sa drugom akreditovanom visokoškolskom ustanovom o obezbjeđenju završetka studija za studente u slučaju prestanka rada. Odsustvo ovakvog pravilnika bi stvorilo pravnu nesigurnost i omogućilo proizvoljnost u postupanju administrati-vnih organa.

Pravilnik o sadržaju, načinu i postupku upisa u Registar visokoškolskih ustanova uređuje još jedan ključni proceduralni aspekt - upis visokoškolskih ustanova u zvanični registar koji vodi Ministarstvo. Prema članu 39. Zakona, visokoškolska ustanova može početi da radi i obavlja djelatnost visokog obrazovanja tek nakon upisa u Registar visokoškolskih ustanova na osnovu dozvole za rad. Registar nije samo formalna evidencija već predstavlja mehanizam javne kontrole i transparentnosti - samo ustanove upisane u Registar imaju pravo obavljanja djelatnosti visokog obrazovanja i izdavanja javnih isprava. Pravilnik detaljno propisuje sadržaj Registra, odnosno koje podatke o visokoškolskim ustanovama Registar mora sadržavati, način vođenja Registra uključujući tehničke i procedure aspekte, postupak upisa u Registar sa rokovima i nadležnostima, te postupak izmjene podataka u Registru kada dođe do promjena. Transparentnost i javna dostupnost Registra su od krucijalnog značaja za sve korisnike sistema visokog obrazovanja - studenti i njihovi roditelji mogu provjeriti da li određena ustanova legalno obavlja djelatnost, poslodavci mogu utvrditi validnost diploma, a međunarodne institucije mogu provjeriti status visokoškolskih ustanova iz Republike Srpske.

Pravilnik o uslovima za izbor u naučno-nastavna, umjetničko-nastavna, nastavna i saradnička zvanja predstavlja jedan od najvažnijih podzakonskih akata jer direktno utiče na kvalitet nastavnog osoblja, što je možda najkritičniji faktor kvaliteta visokog obrazovanja. Član 87. Zakona propisuje da ministar donosi ovaj pravilnik na prijedlog Savjeta za visoko obrazovanje Republike Srpske, čime se osigurava da stručno tijelo ima ključnu ulogu u definisanju kriterijuma za izbor u zvanja. Zakon postavlja minimalne uslove za izbor u zvanja, ali Pravilnik ih

detaljno razrađuje, posebno u pogledu kategorizacije naučnih časopisa i kriterijuma za vrednovanje naučnog rada. Za izbor u zvanje docenta, kandidat mora imati naučno zvanje doktora nauka, najmanje tri naučna rada od kojih je najmanje jedan objavljen u naučnom časopisu međunarodnog značaja, te dokazane nastavničke sposobnosti. Za vanrednog profesora zahtijeva se pet naučnih radova uključujući jedan u istaknutom naučnom časopisu međunarodnog značaja nakon izbora u zvanje docenta, najmanje jedna naučna monografija ili univerzitetski udžbenik, iskustvo u mentorstvu, te dokaz da je ostvario najmanje jedan od tri elementa doprinosa iz člana 80. stav 2. Zakona. Za redovnog profesora uslovi su još stroži - osam naučnih radova uključujući najmanje jedan u istaknutom naučnom časopisu međunarodnog značaja nakon izbora u zvanje vanrednog profesora, citiranost naučnih radova, dvije publikacije kategorisane kao naučna monografija ili univerzitetski udžbenik, te dokaz da je ostvario najmanje dva od tri elementa doprinosa.

Međutim, ključno pitanje koje Pravilnik mora riješiti je definicija pojmova kao što su "naučni časopis međunarodnog značaja", "istaknuti naučni časopis međunarodnog značaja" i "naučni skup međunarodnog značaja". Član 86. Zakona propisuje da kriterijume za kategorizaciju "istaknutih naučnih časopisa međunarodnog značaja", "naučnih časopisa međunarodnog značaja", "naučnih časopisa nacionalnog značaja", "naučnog skupa međunarodnog značaja", umjetničkih "reprezentativnih referenci" i umjetničkih "kategorija" ministru predlaže Savjet za visoko obrazovanje, vodeći računa o specifičnostima naučnih i umjetničkih polja i oblasti. Pravilnik stoga mora razraditi kategorizaciju časopisa, što je složeno pitanje koje zahtijeva balans između globalnih standarda i specifičnosti lokalnog konteksta. U savremenim sistemima vrijednovanja naučnog rada, publikovanje u časopisima indeksiranim u vodećim međunarodnim bazama podataka kao što su *Web of Science*, *Scopus* ili *Clarivate Analytics* smatra se indikatorom kvaliteta. Međutim, postoji opasnost da pretjerano fokusiranje na kvantitativne metrike i indeksiranje dovede do zanemarivanja kvalitativnih aspekata naučnog doprinosa, kao i do zapostavljanja časopisa iz regiona koji nisu indeksirani u međunarodnim bazama ali mogu biti od velikog značaja za nacionalnu naučnu zajednicu.

Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije koju vodi visokoškolska ustanova reguliše još jedan kritični aspekt funkcionisanja

visokoškolskih ustanova. Član 112. Zakona propisuje da visokoškolska ustanova vodi evidenciju o studentima, nastavnom osoblju, studijskim programima, izdatim javnim ispravama i drugoj relevantnoj dokumentaciji, a ministar pravilnikom propisuje sadržaj i način vođenja te evidencije. Pravilnik definiše koje podatke evidencija mora sadržavati za svaku od kategorija, u kom obliku se evidencija vodi, kako se osigurava integritet i autentičnost podataka, ko ima pristup evidenciji i na koji način, te kako se osigurava trajno čuvanje dokumentacije. Vođenje precizne i potpune evidencije od je krucijalnog značaja iz više razloga: omogućava visokoškolskoj ustanovi efikasno upravljanje svojim procesima, olakšava praćenje napredovanja studenata i izvještavanje nadležnim organima, osigurava pravnu sigurnost u pogledu izdatih diploma i drugih javnih isprava, te omogućava kontrolu kvaliteta i evaluaciju rada ustanove. U digitalnom dobu, pitanje evidencije dobija dodatnu složenost jer se postavlja pitanje elektronskog vođenja evidencije, digitalizacije arhivske građe, zaštite podataka i *cyber* bezbjednosti. Pravilnik mora biti usklađen sa Zakonom o zaštiti ličnih podataka i mora osigurati da se podaci o studentima i osoblju čuvaju i obrađuju na način koji poštuje njihova prava na privatnost.

Pravilnik o načinu prikupljanja, pohranjivanja i obrade informacija, odnosno ostale procedure važne za rad jedinstvenog informacionog sistema reguliše funkcionisanje JIS-a koji vodi Ministarstvo sa ciljem prikupljanja sveobuhvatnih i standardizovanih podataka o visokom obrazovanju. Član 113. Zakona propisuje da ministar pravilnikom propisuje način prikupljanja, pohranjivanja i obrade informacija, odnosno ostale procedure važne za rad jedinstvenog informacionog sistema, a sve visokoškolske ustanove su dužne da omoguće pristup podacima u svojim informacionim sistemima za potrebe unosa i ažuriranja podataka u JIS-u. Jedinstveni informacioni sistem predstavlja važan instrument za kreiranje obrazovne politike zasnovane na podacima, za praćenje trendova u visokom obrazovanju, za međunarodnu reportažu i komparaciju, te za informisanje javnosti o stanju visokog obrazovanja. Pravilnik mora balansirati između potrebe za sveobuhvatnim podacima koji omogućavaju kvalitetne analize i potrebe da ne opterećuje visokoškolske ustanove prekomjernim administrativnim zahtjevima. Takođe, Pravilnik mora osigurati interoperabilnost sa informacionim sistemima visoko-školskih ustanova, koji mogu biti ra-

zličito organizovani i tehnološki zasnovani, što zahtijeva definisanje standardnih formata podataka i protokola razmjene.

Pravilnik o sadržaju javnih isprava koje izdaje visoko-školska ustanova reguliše formu i sadržaj diploma, dodataka diplomama, uvjerenja i drugih javnih isprava koje izdaju visokoškolske ustanove. Član 115. Zakona propisuje da visokoškolska ustanova izdaje javne isprave u skladu sa zakonom, podzakonskim aktom i statutom visokoškolske ustanove, a ministar donosi pravilnik o sadržaju javnih isprava. Javne isprave moraju sadržavati tačne i potpune informacije o stečenom obrazovanju, zvanju, završenom studijskom programu, te os-tvarenim ishodima učenja. Dodatak diplomi, koji se obavezno izdaje uz diplomu, mora biti usklađen sa Diploma Supplement formatom razvijenim u okviru Bolonjskog procesa, što osigurava da su informacije o stečenom obrazovanju razumljive i uporedive u međunarodnom kontekstu. Dodatak diplomi sadrži vještine, kompetencije i znanja nosioca diplome i druge podatke u skladu sa zakonom, podzakonskim aktom i statutom, a obavezno se navode i ECTS bodovi ostvareni van matične visokoškolske ustanove. Pravilnik mora osigurati da javne isprave budu izdavane na standardizovan način koji onemogućava falsifikovanje, da sadrže sve potrebne elemente za verifikaciju njihove autentičnosti, te da budu usklađene sa međunarodnim standardima kako bi mogle biti priznate u inostranstvu. Visokoškolska ustanova izdaje javne isprave na jednom od službenih jezika koji su u upotrebi u Republici, na ćiriličkom ili latiničkom pismu zavisno od zahtjeva studenta, a kada se nastava ostvaruje na nekom od stranih jezika, javne isprave se izdaju na obrascu koji je štampan dvojezično.

Pravilnik o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova za podsticajna sredstva reguliše kriterijume i procedure za dodjelu podsticajnih sredstava iz budžeta Republike koje su namijenjene podršci izvrsnosti u visokom obrazovanju i naučnoistraživačkom radu. Član 124. Zakona propisuje da se podsticajna sredstva mogu dodijeliti visokoškolskim ustanovama, naučnoistraživačkim organizacijama, studentima i akademskom osoblju na osnovu rezultata rada, a ministar pravilnikom propisuje postupak utvrđivanja ispunjenosti uslova za dodjelu podsticajnih sredstava. Podsticajna sredstva predstavljaju važan instrument obrazovne politike jer omogućavaju diferencijaciju finansiranja na osnovu kvaliteta i postignuća, što stvara pozitivne podsticaje za unaprijeđenje kvaliteta. Međutim, sistem podsticajnih sredstava mora biti pažljivo

dizajniran kako bi osigurao pravednost, transparentnost i efikasnost. Pravilnik mora definisati jasne, objektivne i mjerljive kriterijume za dodjelu sredstava, procedure aplikacije i ocjenjivanja, rokove, te mehanizme kontrole korišćenja dodijeljenih sredstava. Kriterijumi mogu uključivati naučne publikacije u vrhunskim međunarodnim časopisima, citiranost radova, učešće u međunarodnim projektima, uspjeh studenata na međunarodnim takmičenjima, zaposlenost diplomaca, zadovoljstvo studenata, te druge indikatore izvrsnosti.

Pravilnik o standardima i normativima za finansiranje javnih visokoškolskih ustanova predstavlja fundamentalni dokument za finansiranje visokog obrazovanja iz javnih izvora. Član 125. Zakona propisuje da Vlada donosi, na prijedlog ministra, ovaj pravilnik koji utvrđuje standarde i normative za finansiranje javnih visokoškolskih ustanova iz budžeta Republike. Finansiranje visokog obrazovanja je složeno pitanje koje mora balansirati između različitih ciljeva: osigurati adekvatan nivo finansiranja za kvalitetno visoko obrazovanje, efik asno koristiti javna sredstva, stvoriti podsticaje za kvalitet i izvrsnost, te osigurati pravednost i jednakost pristupa. Pravilnik mora definisati formule za obračun budžetskih sredstava koja se dodjeljuju visokoškolskim ustanovama, uzimajući u obzir faktore kao što su broj studenata, studijski programi, nivo studija, naučnoistraživačka aktivnost, kvalitet nastave, materijalni uslovi rada, te specifični troškovi za različite oblasti obrazovanja. Na primjer, studijski programi iz prirodnih nauka, tehnike ili medicine imaju značajno veće troškove po studentu nego programi iz društvenih nauka ili humanistike, zbog potrebe za opremljenim laboratorijama, skupljem opremom i višim normativima za broj studenata po nastavniku. Pravilnik takođe mora regulisati finansiranje kapitalnih investicija, troškova materijala, režijskih troškova, te drugih kategorija rashoda.

Pravilnik o sufinansiranju međunarodne razmjene studenata i akademskog osoblja ima za cilj podsticanje internacionalizacije visokog obrazovanja kroz podršku mobilnosti. Član 125. Zakona u tački 3., podtačka 2. propisuje da ministar donosi pravilnik o sufinansiranju međunarodne razmjene studenata i akademskog osoblja. Internacionalizacija visokog obrazovanja smatra se jednim od ključnih elemenata kvaliteta i konkurentnosti visokoškolskih ustanova u globalnom kontekstu. Mobilnost studenata i akademskog osoblja doprinosi razmjeni znanja, iskustava i najboljih praksi, razvija interkulturalne kompete-

ncije, proširuje akademske i profesionalne mreže, te povećava vidljivost i atraktivnost visokoškolskih ustanova iz Republike Srpske. Međutim, mobilnost često zahtijeva značajna finansijska sredstva koja pojedinci i visokoškolske ustanove nemaju, te je javno sufinansiranje neophodan mehanizam podrške. Pravilnik definiše kriterijume za dodjelu sredstava za mobilnost, procedure aplikacije, visinu sredstava koja se dodjeljuju za različite vrste mobilnosti, obaveze korisnika sredstava, te načine izvještavanja i kontrole korišćenja sredstava. Pravilnik može razlikovati različite programe mobilnosti: kratkoročne posjete radi učešća na konferencijama ili seminara, semestralnu ili godišnju mobilnost studenata u okviru programa kao što je *Erasmus+*, istraživačke boravke akademskog osoblja, zajedničke studijske programe sa inostranim univerzitetima, te druge oblike međunarodne saradnje.

Pored pravilnika koje donosi ministar na osnovu eksplicitnih odredaba Zakona o visokom obrazovanju, postoje i drugi važni podzakonski akti koji regulišu visoko obrazovanje u Republici Srpskoj. Agencija za visoko obrazovanje Republike Srpske, kao samostalna i nezavisna institucija nadležna za obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju, donosi standarde za početnu akreditaciju, standarde za akreditaciju, te druge akte u skladu sa Zakonom o obezbjeđenju kvaliteta u visokom obrazovanju Republike Srpske. Standardi za početnu akreditaciju definišu uslove koje mora ispuniti visokoškolska ustanova koja se osniva kako bi dobila dozvolu za rad. Standardi pokrivaju različite aspe-kte: ciljeve i osnovne zadatke visokoškolske ustanove, organizaciju i upravljanje, studijske programe i ishode učenja, nastavno i administrativno osoblje, prostorije i opremu, bibliotečke resurse, informacione resurse, finansijske resurse, te mehanizme unutrašnjeg osiguranja kvaliteta. Standardi moraju biti dovoljno rigorozni da osiguraju da samo ustanove koje mogu pružiti kvalitetno visoko obrazovanje dobiju dozvolu za rad, ali istovremeno ne smiju biti toliko striktni da postanu nepremostiva prepreka za osnivanje novih, inovativnih ustanova.

Standardi za akreditaciju, koje takođe donosi Agencija, definišu uslove koje mora ispuniti visokoškolska ustanova koja je dobila dozvolu za rad nakon dvije godine funkcionisanja kako bi nastavila sa radom i stekla pravo izdavanja javnih isprava. Akreditacija predstavlja potvrdu da visokoškolska ustanova ispunjava propisane standarde kvaliteta i može se smatrati temeljnim mehanizmom osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju. Standardi za akreditaciju obično su sveobuhvati

niji i zahtjevniji od standarda za početnu akreditaciju jer se zasnivaju na stvarnim rezultatima rada ustanove tokom početnog perioda funkcionisanja. Akreditacija se sprovodi kroz postupak vanjskog vrijednovanja koji uključuje pripremu elaborata o samoevaluaciji od strane visokoškolske ustanove, imenovanje komisije vanjskih stručnjaka koji vrše evaluaciju, posjetu ustanovi i razgovore sa svim relevantnim akterima (rukovodstvom, nastavnicima, studentima, administrativnim osobljem, poslodavcima), analizu dokumenata i materijalnih resursa, te izradu izvještaja sa preporukom za akreditaciju ili odbijanje zahtjeva. Akreditacija se može dodijeliti na period od pet do sedam godina, nakon čega se mora proći kroz ponovni postupak akreditacije.

Važno je istaći da standardi i procedure akreditacije mo-raju biti usklađeni sa Standardima i smjernicama za obezbjeđivanje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, poznatim kao ESG standardi. ESG standardi, usvojeni od strane ministara nadležnih za visoko obrazovanje zemalja učesnica Bolonjskog procesa, predstavljaju zajednički evropski okvir za osiguranje kvaliteta koji osigurava uporedivost i međusobno povjerenje između sistema visokog obrazovanja u Evropi. Usklađivanje sa ESG standardima je ne samo formalni zahtjev već i preduslov za međunarodno priznavanje akreditacija sprovedenih u Republici Srpskoj, te za mogućnost pristupanja Agencije za visoko obrazovanje Republike Srpske evropskim mrežama agencija za osiguranje kvaliteta kao što su *ENQA* ili *EQAR*. Članstvo u ovim mrežama nije samo prestiž već donosi konkretne koristi: razmjenu iskustava i dobrih praksi, mogućnost korišćenja međunarodnih stručnjaka u procesima akreditacije, lakše međusobno priznavanje akreditacija između zemalja, te povećanu vidljivost i kredibilitet sistema visokog obrazovanja Republike Srpske u međunarodnom kontekstu.

Visokoškolske ustanove same donose niz opštih akata koji regulišu njihovo funkcionisanje, a koji moraju biti u skladu sa zakonom i podzakonskim aktima. Najvažniji opšti akt visokoškolske ustanove je statut, koji u skladu sa članom 46. Zakona mora biti usaglašen sa Zakonom i mora dobiti saglasnost Ministarstva. Statutom se propisuje organizacija visokoškolske ustanove, organi i tijela i način njihovog rada, organizacija i nadležnost članica univerziteta, upravljanje i rukovođenje visokoškolskom ustanovom, zastupanje i predstavljanje, studijski programi, organizacija i obavljanje naučnoistraživačkog, stručnog i umjetničkog rada, način ostvarivanja prava i obaveza na-stavnog

i administrativnog osoblja i studenata, organizovanje nastavnog i administrativnog osoblja i studenata, način ostvarivanja prihoda, upravljanje sredstvima i imovinom, akademska i finansijska ovlašćenja i odgovornosti članica univerziteta, obaveze prema osnivaču, evidencije, ispitni rokovi, te druga pitanja u skladu sa Zakonom. Statut mora takođe sadržavati odredbe koje osiguravaju osoblju i studentima visokoškolske ustanove slobodu govora, organizovanja i okupljanja, štite osoblje i studente od diskriminacije po bilo kojem osnovu, osiguravaju akademsku slobodu, te pružaju pravične i nepristrasne mehanizme rješavanja disciplinskih pitanja.

Pored statuta, visokoškolske ustanove donose i druge opšte akte koji detaljno uređuju specifične aspekte njihovog funkcionisanja. Pravila studiranja, koja za svaki ciklus studija donosi senat visokoškolske ustanove, uređuju organizaciju i trajanje studija, postupak ispitivanja i ocjenjivanja, organizaciju ispitnih rokova, završni rad, te druga relevantna pitanja. Pravila studiranja moraju biti objavljena prije upisa studenata na akademsku godinu na javan i transparentan način, te se tokom akademske godine ne mogu mijenjati, što osigurava pravnu sigurnost studenata. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, koji za javne visokoškolske ustanove donosi upravni odbor uz prethodnu saglasnost Ministarstva, uređuje organizacionu strukturu ustanove, radna mjesta i njihov opis, broj zaposlenih, te uslove za zasnivanje radnog odnosa. Finansijski plan, koji takođe donosi upravni odbor, utvrđuje prihode i rashode ustanove za određeni period i predstavlja osnovu za finansijsko poslovanje. Godišnji program rada, koji donosi upravni odbor na prijedlog senata, definiše aktivnosti koje ustanova planira realizovati u toku godine, uključujući nastavne, naučnoistraživačke i druge aktivnosti.

Proces donošenja podzakonskih akata zahtijeva konsultacije sa relevantnim akterima, što osigurava da propisi budu stručno utemeljeni i primjenjivi u praksi. Za većinu pravilnika koje donosi ministar, Zakon predviđa da se oni donose na prijedlog Savjeta za visoko obrazovanje Republike Srpske, što osigurava da stručno tijelo sastavljeno od istaknutih akademaca i predstavnika privrede ima ključnu ulogu u kreiranju normativnog okvira. Standarde za akreditaciju donosi Agencija za visoko obrazovanje Republike Srpske, ali u skladu sa zakonom i nakon konsultacija sa visokoškolskim ustanovama i drugim relevantnim akterima. Statute visokoškolskih ustanova donosi senat uz prethodno pri-

bavljeno mišljenje upravnog odbora i uz saglasnost Ministarstva, što osigurava da su statute usklađene sa interesima različitih stakeholdera - akademske zajednice, osnivača, i nadležnog ministarstva. Ovaj sistem *checks and balances* u procesu donošenja propisa je važan jer smanjuje rizik da propisi budu proizvoljni, neadekvatni ili neprovedivi.

Javnost i transparentnost u procesu donošenja i obja-vljivanja podzakonskih akata je od fundamentalnog značaja za vladavinu prava i demokratsko upravljanje. Svi podzakonski akti koje donosi ministar ili Vlada moraju biti objavljeni u Službenom glasniku Republike Srpske, što ih čini javno dostupnim i omogućava svim zainteresovanim stranama da se upoznaju sa njihovim sadržajem. Statute i druge opšte akte visokoškolskih ustanova ustanove moraju objaviti na svojim internet stranicama, što ih čini dostupnim studentima, akademskom osoblju i široj javnosti. Objavljivanja nisu samo formalna obaveza već predstavljaju praktičan mehanizam koji omogućava zainteresovanim stranama da poznaju svoje obaveze i prava, da prate rad institucija, te da ukazuju na eventualne probleme ili nepravilnosti. Transparentnost je posebno važna u oblasti visokog obrazovanja jer visokoškolske ustanove obavljaju javnu funkciju, troše javna sredstva i imaju znača jan uticaj na pojedince i društvo u cjelini.

Implementacija podzakonskih akata zahtijeva kontinuirano praćenje, evaluaciju i kada je potrebno, reviziju kako bi se osiguralo da propisi odgovaraju promjenjenim okolnostima i potrebama. Sistem visokog obrazovanja je dinamičan - mijenjaju se tehnologije, potrebe tržišta rada, međunarodni standardi, demografske strukture, finansijske mogućnosti, te mnogi drugi faktori koji utiču na visoko obrazovanje. Propisi koji su bili adekvatni u momentu donošenja mogu postati zastarjeli ili neadekvatni nakon nekoliko godina. Iz tog razloga, Ministarstvo i Agencija moraju kontinuirano pratiti implementaciju propisa, prikupljati *feedback* od visokoškolskih ustanova i drugih aktera, analizirati podatke o funkcionisanju sistema, te kada identifikuju potrebu, pokrenuti postupke za izmjenu i dopunu podzakonskih akata. Zakon o visokom obrazovanju iz 2020. godine je već doživio izmjene i dopune 2024. godine, a promjene u zakonodavstvu često zahtijevaju odgovarajuće prilagodbe podzakonskih akata. Fleksibilnost podzakonskih akata - činjenica da se mogu mijenjati relativno brzo i jednostavno u odnosu na zakone - je njihova velika prednost, ali samo ako postoje

efektivni mehanizmi praćenja i evaluacije koji omogućavaju blagovremenu identifikaciju potrebe za izmjenama.

Usklađenost podzakonskih akata sa višim pravnim aktima - Ustavom, zakonima, međunarodnim ugovorima - je pravni imperativ koji se osigurava kroz različite mehanizme. Ministarstvo je dužno da osigura da svi pravilnici koje donosi budu u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju i drugim relevantnim zakonima. Agencija mora osigurati da standardi koje donosi budu u skladu sa Zakonom o obezbjeđenju kvaliteta u visokom obrazovanju Republike Srpske i međunarodnim standardima, posebno ESG standardima. Ministarstvo daje saglasnost na statute visokoškolskih ustanova, te je dužno da odbije saglasnost ako statut nije u skladu sa zakonom. Ukoliko dođe do sudskog spora, sudovi imaju nadležnost da ocijene ustavnost i zakonitost podzakonskih akata i da ih proglase ništavnim ako su u suprotnosti sa višim pravnim aktima. Ovaj sistem hijerarhije pravnih normi i mehanizama kontrole je fundamentalan za vladavinu prava i osigurava da arbitrarno ili protivzakonito postupanje bude sankcionisano.

Podzakonska akta i pravilnici, iako tehnički i proceduralni po svojoj prirodi, imaju dubok uticaj na svakodnevno funkcionisanje visokoškolskih ustanova i na iskustva svih aktera u sistemu visokog obrazovanja - studenata, nastavnika, administrativnog osoblja, rukovodstava ustanova, te šire zajednice. Dobro koncipirani i pažljivo razrađeni podzakonski akti omogućavaju efikasno, transparentno i pravedno funkcionisanje sistema, dok loši propisi stvaraju birokratske prepreke, pravnu nesigurnost, nepravdu i neefikasnost. Iz tog razloga, proces kreiranja podzakonskih akata zaslužuje isti nivo pažnje, stručnosti i konsultacija kao i zakonodavni proces, a možda čak i više jer podzakonski akti ulaze u detalje koji direktno određuju kako sistem funkcioniše u praksi. Reforma visokog obrazovanja ne može biti uspješna samo na osnovu dobrog zakona - ona zahtijeva kvalitetnu, koherentnu i primjenljivu podzakonsku regulativu koja omogućava operacionalizaciju zakonskih normi i principa.

Usklađenost sa evropskim standardima

Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj ne može se posmatrati izolovano od širih evropskih obrazovnih tokova i standarda

koji su se formirali kroz proces stvaranja Evropskog prostora visokog obrazovanja. Bolonska deklaracija, potpisana 1999. godine od strane ministara obrazovanja 29 evropskih zemalja, predstavlja prekretnicu u harmonizaciji visokog obrazovanja na kontinentu i postavlja okvir prema kojem se i danas mjere reformski napori nacionalnih obrazovnih sistema (European Commission, 2020). Republika Srpska, kao dio Bosne i Hercegovine, suočava se sa izazovom implementacije ovih standarda u kontekstu složene državne strukture, ali i specifičnih društveno-ekonomskih okolnosti koje karakterišu region Zapadnog Balkana.

Evropski standardi u visokom obrazovanju nisu statična kategorija, već dinamičan sistem vrijednosti, principa i praktičnih rješenja koji evoluiraju u skladu sa promjenama na tržištu rada, tehnološkim napretkom i društvenim potrebama. U središtu ovih standarda nalazi se nekoliko ključnih principa: studentska mobilnost, osiguranje kvaliteta, priznavanje kvalifikacija, trostepeni sistem studija, kontinuirano učenje tokom života i društvena dimenzija obrazovanja. Svaki od ovih principa zahtijeva sistemske izmjene koje daleko prevazilaze formalne administrativne reforme i zahtijevaju duboku transformaciju akademske kulture, nastavnih pristupa i institucionalnog upravljanja.

Proces Bolonjske reforme, koji je zvanično započeo u Bosni i Hercegovini 2003. godine kada je zemlja postala dio Bolonjskog procesa, predstavlja najznačajniji pokušaj usklađivanja domaćeg visokog obrazovanja sa evropskim standardima. Ministarstvo za obrazovanje i kulturu Republike Srpske usvojilo je niz zakonskih i podzakonskih akata koji su trebali omogućiti implementaciju Bolonjskih principa, uključujući uvođenje Evropskog sistema prenosa bodova (ECTS), trostepeni sistem studija (bachelor, master, doktorat), suplemente diplomi i mehanizme osiguranja kvaliteta (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2018). Međutim, formalno usvajanje ovih principa ne garantuje njihovu stvarnu primjenu u nastavnom procesu i svakodnevnom funkcionisanju visokoobrazovnih institucija.

Jedan od najvažnijih aspekata usklađivanja sa evropskim standardima jeste osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju. Evropska mreža za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) definisala je standarde i smjernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, poznate kao ESG standardi, koji obuhvataju interne i eksterne mehanizme osiguranja kvaliteta, kao i standarde za agencije koje vrše eksternu evaluaciju (ENQA, 2015). U Re-

publici Srpskoj, Agencija za akreditaciju visokoobrazovnih institucija Republike Srpske (HEA) predstavlja ključnu instituciju odgovornu za sprovođenje procedura osiguranja kvaliteta, akreditaciju studijskih programa i institucija, kao i evaluaciju nastavnog i istraživačkog rada. Ipak, efikasnost ove institucije često je dovedena u pitanje zbog nedostatka nezavisnosti od političkih uticaja, ograničenih resursa i nedovoljne internacionalizacije evaluacionih procedura.

Usklađenost sa evropskim standardima podrazumijeva i strukturne reforme studijskih programa koji moraju biti zasnovani na ishodima učenja, a ne samo na sadržajima koji se predaju. Ovaj pristup, poznat kao "*outcome-based education*", predstavlja fundamentalnu promjenu u načinu na koji se koncipiraju, imple-mentiraju i evaluiraju studijski programi (Biggs & Tang, 2011). Umjesto fokusa na to šta nastavnik predaje, akcenat se stavlja na to šta student treba da zna, razumije i bude u stanju da uradi nakon završetka određenog kursa ili studijskog programa. Ova promjena perspektive zahtijeva od nastavnika da jasno definišu ishode učenja, prilagode nastavne metode tim ishodima i razviju adekvatne instrumente za procjenu stepena u kojem su studenti postigli predviđene ishode. U praksi visokoobrazovnih institucija u Republici Srpskoj, ova tranzicija odvija se neravnomjerno, sa značajnim razlikama između pojedinih fakulteta i studijskih programa.

Evropski sistem prenosa bodova (ECTS) predstavlja tehnički instrument koji omogućava uporedivost i priznavanje studijskih programa i kvalifikacija širom Evrope. Jedan ECTS bod odgovara približno 25 do 30 sati ukupnog opterećenja stu-denta, što uključuje nastavu, samostalni rad, pripremu za ispite i polaganje ispita (European Commission, 2015). Implementacija ECTS sistema u Republici Srpskoj formalno je izvršena, ali stvarno opterećenje studenata često ne odgovara dodijeljenim bodovima, što ukazuje na potrebu za detaljnijom revizijom i evaluacijom studijskih programa. Osim toga, ECTS sistem treba da omogući mobilnost studenata, ali u praksi postoje brojne administrativne i finansijske barijere koje ograničavaju ovu mobilnost, posebno za studente iz ekonomski manje razvijenih porodica.

Pitanje priznavanja kvalifikacija i diploma predstavlja još jedan ključni aspekt usklađivanja sa evropskim standardima. Lisabonska konvencija o priznavanju kvalifikacija u oblasti visokog obrazovanja u evropskom regionu, usvojena 1997. godine, postavlja pravni okvir za priznavanje diploma i omogućava lakše kretanje studenata i nastavnika

(Council of Europe, 1997). Bosna i Hercegovina, pa samim tim i Republika Srpska, ratifikovala je ovu konvenciju, ali njena primjena u praksi često nailazi na prepreke zbog nedostatka jasnih procedura, neadekvatne informisanosti nadležnih institucija i ponekad netransparentnih kriterijuma za procjenu ekvivalentnosti stranih diploma. Ovo posebno otežava položaj studenata koji su dio svog obrazovanja završili u inostranstvu ili žele nastaviti studije na stranim univerzitetima.

Kvalitet nastavnog kadra predstavlja fundamentalni preduslov za ostvarivanje evropskih standarda u visokom obrazovanju. Evropska komisija naglašava značaj kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika, promocije izvrsnosti u nastavi i istraživanju, kao i adekvatne evaluacije nastavnog rada (European Commission, 2013). U Republici Srpskoj, nastavnici na visokoobrazovnim institucijama suočavaju se sa nizom izazova koji utiču na kvalitet njihovog rada: relativno niske plate u poređenju sa evropskim kolegama, ograničene mogućnosti za profesionalni razvoj i učešće na međunarodnim konferencijama, administrativno opterećenje koje ostavlja malo vremena za istraživački rad, kao i nedostatak sistematske podrške za razvoj inovativnih nastavnih metoda. Reforma visokog obrazovanja mora uzeti u obzir ove faktore i ponuditi sistemska rješenja koja će omogućiti nastavnicima da ostvare svoju punu profesionalnu potenciju.

Internacionalizacija visokog obrazovanja predstavlja još jednu ključnu dimenziju evropskih standarda. Ona ne podrazumijeva samo fizičku mobilnost studenata i nastavnika, već i internacionalizaciju kurikuluma, razvoj zajedničkih studijskih programa sa stranim univerzitetima, učešće u međunarodnim istraživačkim projektima i prisustvo stranih studenata i nastavnika na domaćim univerzitetima (Knight, 2004). Republika Srpska je uključena u brojne međunarodne programe poput *Era-smus+*, Horizon Europe i različite bilateralne programe saradnje, ali stepen internacionalizacije još uvijek zaostaje za zemljama članicama Evropske unije. Jezičke barijere, ograničeni finansijski resursi, nedostatak međunarodne vidljivosti visokoobrazovnih institucija i administrativne poteškoće u organizovanju međunarodne saradnje predstavljaju glavne prepreke koje je potrebno prevazići.

Društvena dimenzija visokog obrazovanja, koja je naglašena kroz različite komunike u okviru Bolonjskog procesa, posebno Komunike iz Londona 2007. godine, stavlja akcenat na jednakost u pristupu visokom obrazovanju i socijalnu inkluziju marginalizovanih grupa

(London Communiqué, 2007). Evropski standardi zahtijevaju da visoko obrazovanje bude dostupno svim talentovanim pojedincima bez obzira na njihovo socioekonomsko porijeklo, pol, etničku pripadnost ili fizičke sposobnosti. U Republici Srpskoj, uprkos formalnoj ravnopravnosti u pristupu obrazovanju, postoje značajne nejednakosti koje su determinisane ekonomskim statusom porodice, geografskom lokacijom i drugim socijalnim faktorima. Studenti iz ruralnih područja, ekonomski ugroženih porodica i oni sa invaliditetom suočavaju se sa brojnim preprekama u pristupanju i završavanju visokog obrazovanja. Reforma mora uključiti snažnije mehanizme finansijske podrške za studente, razvoj stipendijskih programa, prilagođavanje infrastrukture potrebama studenata sa invaliditetom i decentralizaciju visokog obrazovanja kako bi se smanjile geografske nejednakosti.

Povezanost visokog obrazovanja sa tržištem rada predstavlja još jedan važan aspekt evropskih standarda. Evropska komisija naglašava potrebu da visoko obrazovanje odgovara potrebama ekonomije zasnovane na znanju i da studenti stiču kompetencije koje će im omogućiti uspješnu integraciju na tržište rada (European Commission, 2011). Ovo podrazumijeva ne samo stručna znanja već i transverzalne kompetencije kao što su kritičko mišljenje, komunikacijske vještine, timski rad, digitalna pismenost i preduzetničke sposobnosti. U Republici Srpskoj, postoji značajan jaz između visokog obrazovanja i potreba tržišta rada, što se ogleda u visokoj stopi nezaposlenosti diplomaca, emigraciji mladih stručnjaka i često iskazanom nezadovoljstvu poslodavaca kompetencijama koje diplomirani studenti posjeduju. Jačanje saradnje između univerziteta i privrede, razvoj dualnog obrazovanja, praktična nastava u realnom radnom okruženju i uključivanje predstavnika privrede u kreiranje i evaluaciju studijskih programa predstavljaju neke od mogućih rješenja ovog problema.

Digitalizacija visokog obrazovanja dobila je dodatnu važnost nakon pandemije COVID-19 koja je ubrzala prelazak na online nastavu i hibrido oblike učenja. Evropski standardi sve više naglašavaju potrebu za razvojem digitalnih kompetencija kako nastavnika tako i studenata, kao i integraciju digitalnih tehnologija u nastavni proces (European Commission, 2021). Republika Srpska susrela se sa brojnim izazovima tokom pandemije koji su otkrili nedostatke u digitalnoj infrastrukturi visokoobrazovnih institucija, nedovoljnu spremnost nastavnika za online nastavu i nejednakosti u pristupu tehnologiji među studentima. Po-

stpandemijski period nudi priliku za sistematsko ulaganje u digitalizaciju visokog obrazovanja, razvoj digitalnih kompetencija nastavnika kroz obuke, kreiranje kvalitetnih digitalnih obrazovnih resursa i osiguranje jednakosti u pristupu tehnologiji za sve studente.

Finansiranje visokog obrazovanja predstavlja kritični faktor za ostvarivanje evropskih standarda. Zemlje Evropske unije u prosjeku izdvajaju između 1% i 2% BDP-a za visoko obrazovanje, sa značajnim varijacijama između pojedinih zemalja (Eurostat, 2022). Republika Srpska izdvaja znatno manje resursa za visoko obrazovanje u poređenju sa evropskim prosjecima, što rezultira hroničnom podfinansiranosti univerziteta, zastarjelom infrastrukturom, nedostatkom savremene opreme za nastavu i istraživanje, kao i niskim platama nastavnog i nenastavnog osoblja. Osim povećanja javnih ulaganja, potrebno je diverzifikovati izvore finansiranja kroz jačanje saradnje sa privredom, učešće u međunarodnim projektima, razvoj sistema plaćanja školarine koji uzima u obzir socioekonomski status studenata i podsticanje filantropije u oblasti obrazovanja.

Autonomija visokoobrazovnih institucija predstavlja još jedan važan princip evropskih standarda. Evropska asocijacija univerziteta (EUA) naglašava da institucionalana autonomija, koja uključuje akademsku, organizacionu, finansijsku i kadrovsku autonomiju, predstavlja preduslov za visokokvalitetno obrazovanje i istraživanje (EUA, 2017). U Republici Srpskoj, univerziteti formalno posjeduju određeni stepen autonomije, ali u praksi politički uticaji, zastarjeli zakoni i administrativne prepreke često ograničavaju sposobnost institucija da samostalno donose strateške odluke, fleksibilno upravljaju resursima i prilagođavaju se brzim promjenama u akademskom i širem društvenom okruženju. Jačanje institucionalne autonomije mora biti praćeno istovremenim jačanjem mehanizama odgovornosti i transparentnosti kako bi se osiguralo da autonomija ne vodi ka zatvaranju institucija i gubitku javnog povjerenja.

Istraživački kapaciteti visokoobrazovnih institucija pred-stavljaju ključnu komponentu evropskih standarda koji visokoobrazovne institucije ne posmatraju samo kao mjesta prenošenja znanja već i kao centre produkcije novog znanja kroz istraživački rad. Evropski okvir programa za istraživanje i inovacije, kao što je Horizon Europe, postavlja visoke standarde za istraživačku izvrsnost i potiče međunarodnu saradnju (European Commission, 2021). Učešće visokoobra-

zovnih institucija iz Republike Srpske u ovim programima je ograničeno zbog nedovoljno razvijenih istraživačkih kapaciteta, nedostatka iskustva u pisanju konkurentnih projektnih prijedloga, slabih međunarodnih mreža i ograničenih mogućnosti za kofinansiranje projekata. Sistematsko ulaganje u istraživačku infrastrukturu, podrška mladim istraživačima, podsticanje interdisciplinarne saradnje i jačanje kapaciteta za učešće u međunarodnim projektima predstavljaju prioritete u reformi visokog obrazovanja.

Proces usklađivanja sa evropskim standardima nije linearan niti jednoznačan i ne može se svesti na mehaničko preuzimanje modela koji su se pokazali uspješnim u drugim evropskim zemljama. Svaki nacionalni sistem visokog obrazovanja nosi sa sobom specifičan istorijski, kulturni i institucionalni kontekst koji mora biti uzet u obzir prilikom reformskih napora. Republika Srpska, kao entitet u složenoj državnoj strukturi Bosne i Hercegovine, suočava se sa dodatnim specifičnostima koje otežavaju harmonizaciju sa evropskim standardima: politička fragmentacija, nedostatak jedinstvene državne strategije za visoko obrazovanje, ekonomska nerazvijenost i prepreke u zajedničkom funkcionisanju obrazovnih institucija na nivou cijele zemlje.

Uspjeh reforme visokog obrazovanja u pravcu usklađivanja sa evropskim standardima zavisi od više faktora. Politička volja za sprovođenje suštinskih, a ne samo kozmetičkih reformi predstavlja prvi preduslov. Ovo podrazumijeva spremnost da se izvrše sistemske promjene koje mogu biti nepopularne u kratkom roku ali koje će dugoročno unaprijediti kvalitet visokog obrazovanja. Drugo, potrebna su značajna finansijska ulaganja koja će omogućiti modernizaciju infrastrukture, unapređenje uslova rada nastavnika i istraživača, kao i proširenje pristupa visokom obrazovanju. Treće, neophodna je promjena akademske kulture koja će promovirati izvrsnost, inovativnost, kritičko mišljenje i internacionalnu orijentaciju. Četvrto, potrebno je jačanje institucionalnih kapaciteta za upravljanje promjenama, praćenje napretka i evaluaciju rezultata reformi.

Monitoring i evaluacija napretka u usklađivanju sa evropskim standardima zahtijevaju razvoj robusnih indikatora i mehanizama praćenja. Evropska komisija redovno prati napredak zemalja Zapadnog Balkana u oblasti visokog obrazovanja kroz različite instrumente poput Instrument za pretpristupnu pomoć (IPA) i godišnjih izvještaja o napretku (European Commission, 2020). Za Republiku Srpsku, ovi iz-

vještaji često ukazuju na nedovoljan napredak u ključnim oblastima, posebno u osiguranju kvaliteta, internacionalizaciji i povezivanju visokog obrazovanja sa tržištem rada. Potrebno je razviti detaljnije nacionalne mehanizme za praćenje implementacije reformi koji će omogućiti pravovremeno uočavanje problema i korekciju reformskih mjera.

Uloga različitih aktera u procesu usklađivanja sa evropskim standardima je višestruka i zahtijeva koordinaciju i saradnju. Ministarstvo nadležno za obrazovanje ima vodeću ulogu u kreiranju pravnog okvira i strateškog usmjeravanja reformi. Visokoobrazovne institucije su glavni nosioci implementacije reformi kroz promjene u nastavnim programima, metodama nastave, upravljanju kvalitetom i razvoju istraživačkih kapaciteta. Studenti i njihove organizacije trebaju biti aktivni učesnici u procesu reforme, a ne pasivni primaoci odluka donesenih od strane institucija. Privreda mora biti uključena u kreiranje studijskih programa i praktičnu nastavu kako bi se osigurala relevantnost visokog obrazovanja za potrebe tržišta rada. Međunarodne organizacije i partnerske institucije iz Evropske unije mogu pružiti tehničku pomoć, finansijsku podršku i primjere dobre prakse.

U kontekstu evropskih integracija Bosne i Hercegovine, usklađivanje visokog obrazovanja sa evropskim standardima dobija dodatnu važnost. Evropska unija posmatra reformu obrazovanja kao jedan od ključnih kriterija za napredak ka članstvu, naglašavajući njegovu ulogu u ekonomskom razvoju, socijalnoj koheziji i demokratizaciji društva (European Commission, 2018). Za Republiku Srpsku, efikasno usklađivanje sa evropskim standardima u visokom obrazovanju može predstavljati ne samo unapređenje kvaliteta obrazovanja već i important signal spremnosti za punu integraciju u evropske tokove.

Dakle, usklađenost sa evropskim standardima u visokom obrazovanju nije cilj sam po sebi, već sredstvo za postizanje višeg kvaliteta obrazovanja, veće konkurentnosti diplomanata na tržištu rada, jačanja istraživačkih kapaciteta i doprinosa općem društvenom i ekonomskom razvoju. Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj u pravcu evropskih standarda zahtijeva sveobuhvatan pristup koji integriše zakonodavne promjene, finansijska ulaganja, razvoj ljudskih resursa i promjenu institucionalne kulture. Uspjeh ovih reformi bit će odlučujući ne samo za budućnost visokog obrazovanja već i za društveni i ekonomski razvoj Republike Srpske u cjelini.

Literatura:

1. Biggs, J., & Tang, C. (2011). Teaching for quality learning at university (4th ed.). McGraw-Hill Education. https://www.mheducation.co.uk/teaching-for-quality-learning-at-university-9780335242757-emea
2. Council of Europe. (1997). Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education in the European Region. https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module e=treaty-detail&treatynum=165
3. ENQA. (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). https://www.enqa.eu/index.php/home/esg/
4. EUA (European University Association). (2017). University autonomy in Europe III: The scorecard 2017. https://eua.eu/resources/publications/350:university-autonomy-in-europe-iii-the-scorecard-2017.html
5. European Commission. (2011). Supporting growth and jobs – An agenda for the modernisation of Europe's higher education systems. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri= CELEX:52011DC0567
6. European Commission. (2013). High Level Group on the Modernisation of Higher Education: Report to the European Commission on improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fbd4c21a-aeb7-41ac-ab4c-a94feea9eb1f
7. European Commission. (2015). ECTS Users' Guide 2015. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/da7467e6-8450-11e5-b8b7-01aa75ed71a1
8. European Commission. (2020). The European Higher Education Area in 2020: Bologna Process Implementation Report. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d5847245-4cc5-11eb-b59f-01aa75ed71a1
9. European Commission. (2021). Digital Education Action Plan 2021-2027. https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan

10. Eurostat. (2022). Public expenditure on education by education level and programme orientation. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_expenditure_statistics
11. Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. Journal of Studies in International Education, 8(5), 5-31. https://journals.sagepub.com/home/jsi
12. Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske. (2018). Strategija razvoja obrazovanja Republike Srpske za period 2016-2021. godine. https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpk/PAO/strategije/Pages/default.aspx
13. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini. (2003). Službeni glasnik Bosne i Hercegovine, br. 18/03. https://www.paragraf.ba/propisi/bih/okvirni-zakon-o-osnovnom-i-srednjem-obrazovanju-u-bosni-i-hercegovini.html
14. Opšti okvirni sporazum za mir u Bosni i Hercegovini - Dejtonski sporazum. (1995). https://bs.wikipedia.org/wiki/Dejtonski_sporazum
15. Ustav Bosne i Hercegovine. (1995). Aneks 4 Opšteg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini. https://anwalt-bih.de/ustav-bosne-i-hercegovine/
16. Ustav Republike Srpske. (1992). Službeni glasnik Republike Srpske, broj 21/92 – prečišćeni tekst, sa kasnijim izmjenama i dopunama. https://www.narodnaskupstinars.net/sites/default/files/upload/dokumenti/ustav/lat/ustav_republike_srpske.pdf
17. Zakon o obezbjeđenju kvaliteta u visokom obrazovanju Republike Srpske. (n.d.). https://www.bih-pravo.org/zakon-o-obezbjedjenju-kvaliteta-u-visokom-obrazovanju-republike-srpske-t3442.html
18. Zakon o visokom obrazovanju. (2020). Službeni glasnik Republike Srpske, br. 67/2020 i 107/2024. https://www.paragraf.ba/propisi/republika-srpska/zakon-o-visokom-obrazovanju.html
19. Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske. (n.d.). https://www.paragraf.ba/propisi/republika-srpska/zakon-o-visokom-obrazovanju.html

IV

ARHITEKTURA SISTEMA VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI SRPSKOJ

Ministarstvo za naučnotehnološki razvoj, visoko obrazovanje i informaciono društvo

Ministarstvo za naučnotehnološki razvoj, visoko obrazovanje i informaciono društvo Republike Srpske predstavlja ključnu instituciju u kreiranju, implementaciji i praćenju obrazovnih politika na entitetskom nivou. Ova institucija, čiji je naziv i nadležnost evoluirali kroz različite periode, nosi odgovornost za strateško usmjeravanje visokog obrazovanja, naučnoistraživačkog rada i razvoja informacionog društva u skladu sa nacionalnim razvojnim prioritetima i evropskim standardima. Razumijevanje uloge, strukture, nadležnosti i izazova sa kojima se ovo ministarstvo suočava neophodno je za cjelovitu analizu reformskih procesa u visokom obrazovanju Republike Srpske.

Istorijski gledano, institucija nadležna za visoko obrazovanje u Republici Srpskoj prolazila je kroz brojne organizacione transformacije koje su reflektovale šire političke i društvene promjene. Početkom devedesetih godina prošlog vijeka, u periodu osnivanja Republike Srpske kao entiteta u Bosni i Hercegovini, obrazovanje je bilo dio šireg ministarstva koje je obuhvatalo različite sektore. Tokom vremena, sa razvojem institucionalnog kapaciteta i prepoznavanjem specifičnih potreba pojedinih oblasti, dolazilo je do prestrukturiranja ministarstava i redefinisanja njihovih nadležnosti. Spajanje nadležnosti za naučnotehnološki razvoj, visoko obrazovanje i informaciono društvo u jednu instituciju reflektuje prepoznavanje njihove međusobne povezanosti i potrebe za integrisanim pristupom u kreiranju razvojnih politika (Vlada Republike Srpske, 2020).

Osnovna zakonska nadležnost Ministarstva definisana je Zakonom o republičkoj administraciji i drugim sektorskim zakonima koji regulišu oblast visokog obrazovanja, nauke i tehnološkog razvoja. Ministarstvo je odgovorno za pripremu nacrta zakona i drugih propisa iz svoje oblasti nadležnosti, izradu strategija razvoja, kreiranje politika finansiranja visokoobrazovnih institucija, praćenje implementacije reformi, međunarodnu saradnju u oblasti visokog obrazovanja i nauke,

kao i koordinaciju sa drugim relevantnim institucijama na entitetskom i državnom nivou (Narodna skupština Republike Srpske, 2014). Ove nadležnosti postavljaju ministarstvo u centralnu poziciju u procesu reforme visokog obrazovanja, ali istovremeno nameću odgovornost za prevazilaženje brojnih strukturalnih i sistemskih izazova.

Organizaciona struktura Ministarstva obuhvata nekoliko sektora i odjeljenja specijalizovanih za različite aspekte njegove nadležnosti. Sektor za visoko obrazovanje bavi se pitanjima koja se direktno tiču visokoobrazovnih institucija, studijskih programa, akreditacije, standarda kvaliteta, studentskih pitanja i međunarodne saradnje u oblasti obrazovanja. Sektor za naučnoistraživačku djelatnost fokusira se na razvoj naučne politike, finansiranje istraživačkih projekata, uspostavljanje istraživačke infrastrukture i transfer znanja između akademske zajednice i privrede. Sektor za informaciono društvo radi na razvoju digitalne infrastrukture, digitalizaciji javnih usluga i promovisanju digitalne pismenosti. Koordinacija između ovih sektora predstavlja kompleksan zadatak koji zahtijeva jasne mehanizme komunikacije i saradnje kako bi se osigurala koherentnost politika i sinergija u njihovoj implementaciji (Ministarstvo naučnotehnološkog razvoja, visokog obrazovanja i informacionog društva, 2021).

Ljudski resursi Ministarstva predstavljaju kritičan faktor njegove efikasnosti. Službenici zaposleni u Ministarstvu trebaju posjedovati ne samo formalne kvalifikacije već i duboko razumijevanje kompleksnih izazova sa kojima se suočava visoko obrazovanje, nauka i tehnološki razvoj. Međutim, kao i u mnogim drugim javnim institucijama u regionu, Ministarstvo se suočava sa izazovima u privlačenju i zadržavanju visokokvalifikovanog kadra zbog relativno niskih plata u javnom sektoru u poređenju sa privatnim, kao i ograničenih mogućnosti za profesionalni razvoj. Dodatno, politizacija javne administracije i učestale promjene na rukovodećim pozicijama nakon izbora narušavaju kontinuitet u sprovođenju dugoročnih politika i akumulaciju institucionalnog znanja (Transparency International, 2019).

Proces kreiranja obrazovnih politika u Ministarstvu odvija se kroz nekoliko faza koje uključuju analizu postojećeg stanja, identifikaciju problema i potreba, konsultacije sa relevantnim akterima, izradu nacrta dokumenata, javnu raspravu i konačno usvajanje. Idealno, ovaj proces bi trebao biti transparentan, participativan i zasnovan na dokazima. Međutim, u praksi, kreiranje politika često je opterećeno

kratkoročnim političkim interesima, nedostatkom sistematičnih istraživanja koja bi informisala donošenje odluka, ograničenom uključenošću akademske zajednice i drugih relevantnih aktera, kao i pritiscima različitih interesnih grupa (Branković, 2018). Jačanje kapaciteta za analitički rad, razvoj mehanizama za sistematsko prikupljanje i analizu podataka, kao i institucionalizacija participativnih procesa predstavljaju prioritete za unapređenje kvaliteta kreiranja obrazovnih politika.

Strategijski dokumenti koje razvija Ministarstvo predstavljaju okvir za dugoročno planiranje i usmjeravanje reformi u visokom obrazovanju. Strategija razvoja visokog obrazovanja Republike Srpske, kao centralni dokument, definiše viziju, strateške ciljeve, prioritete i mjere koje treba implementirati u određenom vremenskom periodu. Ovi dokumenti obično nastaju kao rezultat širokih konsultacija i analiza međunarodnih trendova, preporuka evropskih institucija i specifičnih potreba Republike Srpske. Međutim, implementacija strategija često zaostaje zbog nedostatka adekvatnih finansijskih resursa, slabe koordinacije između različitih nivoa vlasti i institucija, nedovoljne operacionalizacije strateških ciljeva u konkretne akcione planove sa jasnim rokovima i odgovornostima, kao i nedostatka mehanizama za praćenje i evaluaciju napretka (Ministarstvo naučnotehnološkog razvoja, visokog obrazovanja i informacionog društva, 2016).

Finansiranje visokog obrazovanja predstavlja jednu od najvažnijih funkcija Ministarstva. Ministarstvo priprema budžet za visoko obrazovanje koji se usvaja kao dio ukupnog budžeta Republike Srpske i distribuira sredstva visokoobrazovnim institucijama prema utvrđenim kriterijima. Tradicionalno, finansiranje je bazirano na broju studenata i istorijskim izdvajanjima, što ne potiče konkurenciju, kvalitet i efikasnost. Reforme u pravcu uvođenja finansiranja zasnovanih na performansama, gdje bi institucije bile nagrađivane za postizanje određenih ishoda kao što su stopa diplomiranja, zapošljivost diplomaca, naučna produktivnost i internacionalizacija, diskutovane su ali nisu sistematski implementirane (OECD, 2017). Ukupna izdvajanja za visoko obrazovanje u Republici Srpskoj ostaju znatno ispod evropskog prosjeka, što predstavlja fundamentalno ograničenje za bilo kakve ambiciozne reforme.

Odnos Ministarstva sa visokoobrazovnim institucijama karakteriše tenzija između potrebe za autonomijom univerziteta i odgovornosti vlade za efikasno korišćenje javnih resursa i postizanje strateških

ciljeva. Univerziteti u Republici Srpskoj formalno uživaju određeni stepen autonomije garantovan zakonom, ali u praksi, Ministarstvo često zadržava značajan uticaj kroz mehanizme finansiranja, imenovanja u upravljačka tijela, odobravanje studijskih programa i akreditaciju. Pronalaženje adekvatne ravnoteže između autonomije i odgovornosti predstavlja kontinuirani izazov koji zahtijeva jasne zakonske okvire, transparentne procedure i kulturu međusobnog povjerenja i saradnje (Dobbins & Knill, 2014).

Akreditacija visokoobrazovnih institucija i studijskih programa predstavlja ključni instrument osiguranja kvaliteta za koji je odgovorna Agencija za akreditaciju visokoobrazovnih institucija Republike Srpske, koja funkcioniše u koordinaciji sa Ministarstvom. Proces akreditacije podrazumijeva evaluaciju institucija i programa prema unaprijed definisanim standardima koji su usklađeni sa evropskim smjernicama za osiguranje kvaliteta. Ministarstvo ima ulogu u definisanju ovih standarda, imenovanju članova upravnih tijela agencije i praćenju efikasnosti sistema osiguranja kvaliteta. Međutim, nezavisnost agencije za akreditaciju često je dovedena u pitanje zbog političkih uticaja na imenovanja i nedovoljne finansijske autonomije, što može ugroziti kredibilitet procesa akreditacije (Vukasović, 2013).

Međunarodna saradnja predstavlja važan segment rada Ministarstva koji uključuje učešće u međunarodnim organizacijama i inicijativama, implementaciju međunarodnih projekata podrške visokom obrazovanju, olakšavanje mobilnosti studenata i nastavnika, kao i promovisanje visokog obrazovanja Republike Srpske na međunarodnoj sceni. Republika Srpska, kao dio Bosne i Hercegovine, učestvuje u Bolonjskom procesu i Evropskom prostoru visokog obrazovanja, što nameće obaveze u pogledu harmonizacije standarda, priznavanja kvalifikacija i osiguranja kvaliteta. Ministarstvo koordiniše implementaciju Bolonjskih principa i priprema nacionalne izvještaje o napretku. Osim toga, Ministarstvo sarađuje sa različitim međunarodnim organizacijama kao što su UNESCO, Svjetska banka, OECD i Evropska komisija, koje pružaju tehničku pomoć, finansijsku podršku i preporuke za reforme (UNESCO, 2017).

Erasmus+ program predstavlja najznačajniji instrument međunarodne saradnje u oblasti visokog obrazovanja kroz koji studenti, nastavnici i administrativno osoblje iz Republike Srpske mogu ostvariti mobilnost u evropske zemlje i *vice versa*. Ministarstvo ima koordina-

tivnu ulogu u implementaciji ovog programa, promovanju mogućnosti koje on nudi i pružanju podrške institucijama i pojedincima u pripremi aplikacija i realizaciji projekata. Statistike pokazuju da je učešće studenata i nastavnika iz Republike Srpske u Erasmus+ programu u porastu, ali još uvijek zaostaje za zemljama regiona, što ukazuje na potrebu za jačanjem kapaciteta visokoobrazovnih institucija za učešće u međunarodnim programima (European Commission, 2020).

Razvoj naučnoistraživačke djelatnosti predstavlja drugu ključnu nadležnost Ministarstva koja je usko povezana sa visokim obrazovanjem. Kvalitetno visoko obrazovanje ne može postojati bez jake istraživačke komponente, a razvoj nauke zavisi od kapaciteta koji se primarno nalaze na univerzitetima. Ministarstvo kreira naučnu politiku, definiše prioritetne oblasti istraživanja, finansira istraživačke projekte kroz konkurse i grantove, uspostavlja istraživačku infrastrukturu i potiče saradnju između akademske zajednice, instituta i privrede. Međutim, ulaganja u nauku u Republici Srpskoj iznose manje od 0.5% BDP-a, što je daleko ispod evropskog prosjeka od oko 2%, a Lisabonskog cilja od 3% (Eurostat, 2021). Ova hronična podfinansiranost rezultira odlivom mozgova, zastarjelom istraživačkom opremom, nedovoljnom produktivnošću mjerenom brojem publikacija i patenata, kao i slabom vidljivošću na međunarodnoj naučnoj sceni.

Transfer znanja i saradnja između akademske zajednice i privrede predstavlja oblast u kojoj Ministarstvo ima sve važniju ulogu. Savremena shvatanja uloge univerziteta naglašavaju ne samo njihovu obrazovnu i istraživačku misiju već i tzv. treću misiju koja podrazumijeva doprinos ekonomskom i društvenom razvoju kroz transfer tehnologija, savetodavne usluge privredi, inkubatore preduzeća, zaštitu intelektualne svojine i komercijalizaciju rezultata istraživanja (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Ministarstvo može podsticati ovaj transfer kroz različite instrumente kao što su podsticaji za zajednička istraživanja univerziteta i preduzeća, uspostavljanje naučnotehnoloških parkova, promjene u zakonodavstvu koje olakšavaju *spin-off* kompanije, kao i mehanizme zaštite intelektualne svojine. Međutim, kultura saradnje između akademske zajednice i privrede još uvijek nije dovoljno razvijena u Republici Srpskoj, što je djelimično rezultat nedovoljne orijentacije univerziteta ka društveno-ekonomskim potrebama, ali i nedovoljne inovativnosti i kapaciteta privrede da apsorbuje znanje.

Informaciono društvo kao treća dimenzija nadležnosti Ministarstva dobija sve veći značaj u kontekstu digitalne transformacije koja fundamentalno mijenja način funkcionisanja obrazovanja, nauke i društva u cjelini. Ministarstvo je odgovorno za kreiranje strategije razvoja informacionog društva koja obuhvata širenje pristupa internetu, razvoj digitalne infrastrukture, digitalizaciju javnih usluga, razvoj IKT sektora, promovisanje digitalne pismenosti i sigurnost u digitalnom prostoru. U kontekstu visokog obrazovanja, ovo se konkretizuje kroz podršku digitalizaciji univerziteta, razvoj sistema za upravljanje učenjem (LMS), online kurseva i digitalnih biblioteka, kao i integraciju digitalnih tehnologija u nastavni proces (Ministarstvo naučnotehnološkog razvoja, visokog obrazovanja i informacionog društva, 2018).

Pandemija COVID-19 dramatično je ubrzala proces digitalizacije visokog obrazovanja i otkrila nedostatke u digitalnoj infrastrukturi i kompetencijama. Ministarstvo je bilo primorano da brzo reaguje i omogući prelazak na online nastavu, što je iziskivalo mobilizaciju resursa, obuke za nastavnike, prilagođavanje regulatornog okvira i rješavanje pitanja jednakosti pristupa tehnologiji za studente iz socijalno ugroženih porodica. Post-pandemijski period nudi priliku za sistematsko ulaganje u digitalizaciju i razvoj hibridnih modela nastave koji kombinuju prednosti kontaktne nastave i fleksibilnost online učenja (UNESCO, 2021).

Javna komunikacija i transparentnost predstavljaju važne aspekte funkcionisanja Ministarstva. U demokratskom društvu, građani imaju pravo da budu informisani o odlukama koje se donose u njihovo ime i sa njihovim sredstvima. Ministarstvo je dužno da redovno objavljuje informacije o svojim aktivnostima, planovima, budžetu, rezultatima evaluacija i drugim relevantnim pitanjima. Zakon o slobodi pristupa informacijama obavezuje javne institucije da odgovore na zahtjeve građana za pristup informacijama, osim u slučajevima kada su one klasifikovane ili zaštićene drugim zakonima (Narodna skupština Republike Srpske, 2001). Međutim, praksa pokazuje da je transparentnost često nedovoljna, da su mnogi dokumenti teško dostupni javnosti, da odgovori na zahtjeve kasne ili su nepotpuni, i da nedostaje proaktivan pristup u informisanju javnosti. Jačanje kapaciteta za komunikaciju, redovno održavanje web stranice sa ažurnim i relevantnim informacijama, organizovanje javnih rasprava o važnim

pitanjima i efikasno odgovaranje na upite građana i medija predstavljaju prioritete za unapređenje transparentnosti.

Koordinacija sa drugim nivoima vlasti i institucijama predstavlja kompleksan izazov u specifičnom kontekstu Bosne i Hercegovine. Iako je obrazovanje primarno u nadležnosti entiteta, postoje određena pitanja koja zahtijevaju koordinaciju na državnom nivou, kao što su priznavanje diploma, učešće u međunarodnim organizacijama i implementacija međunarodnih obaveza. Ministarstvo mora koordinirati svoje aktivnosti sa Ministarstvom civilnih poslova Bosne i Hercegovine, koje ima određene nadležnosti u oblasti obrazovanja, kao i sa institucijama drugog entiteta, Federacije Bosne i Hercegovine, i Brčko Distrikta. Složena politička situacija i nedostatak povjerenja između različitih nivoa vlasti često otežavaju ovu koordinaciju i rezultiraju fragmentacijom obrazovnog sistema, što šteti mobilnosti studenata, efikasnosti sistema i ukupnom kvalitetu obrazovanja (Perry, 2003).

Civilno društvo i akademska zajednica predstavljaju važne partnere Ministarstva u procesu reforme visokog obrazovanja. Organizacije civilnog društva koje se bave obrazovanjem, studentske organizacije, sindikati zaposlenih u obrazovanju, kao i sami univerziteti i nastavnici imaju legitiman interes i stručnost koja može doprinijeti kvalitetu odluka. Ministarstvo bi trebalo sistematski uključivati ove aktere u proces kreiranja politika kroz formalne mehanizme konsultacija, radne grupe, savjete i javne rasprave. Međutim, u praksi, ova uključenost je često formalna i ograničena, a odluke se donose bez stvarne konsultacije ili bez uzimanja u obzir preporuka koje dolaze iz civilnog društva i akademske zajednice (Branković et al., 2013).

Evaluacija i praćenje implementacije politika predstavlja kritičnu funkciju koja omogućava učenje iz iskustva i korekciju kursa kada politike ne daju očekivane rezultate. Ministarstvo bi trebalo razviti robusne mehanizme za monitoring i evaluaciju koji uključuju jasne indikatore uspjeha, sistematsko prikupljanje podataka, nezavisnu evaluaciju i transparentno izvještavanje o rezultatima. Međutim, kultura evaluacije još uvijek nije dovoljno razvijena u javnoj administraciji Republike Srpske, podaci se ne prikupljaju sistematski, evaluacije su rijetke i često nisu nezavisne, a izvještaji se ne koriste u dovoljnoj mjeri za informisanje budućih odluka (World Bank, 2019).

Izazovi sa kojima se Ministarstvo suočava su brojni i kompleksni. Nedostatak adekvatnih finansijskih resursa ograničava mogućnost

za ambiciozne reforme i ulaganja u infrastrukturu i ljudske resurse. Politička nestabilnost i česte promjene u rukovodstvu narušavaju kontinuitet politika i institucionalnu memoriju. Nedostatak sistematičnih istraživanja i podataka otežava evidencijama bazirano kreiranje politika. Slaba koordinacija između različitih nivoa vlasti i institucija rezultira fragmentacijom i nekonzistentnošću. Ograničeni administrativni kapaciteti i nedostatak specijalizovanog znanja u pojedinim oblastima smanjuju efikasnost Ministarstva. Otpor promjenama iz akademske zajednice i drugih stakeholdera usporava implementaciju reformi. Kompleksna zakonska regulativa i birokratske procedure otežavaju fleksibilno reagovanje na brze promjene u okruženju.

Uprkos ovim izazovima, postoje i prilike za unapređenje funkcionisanja Ministarstva i ubrzavanje reformi. Podrška međunarodnih organizacija i pristupni fondovi Evropske unije mogu pružiti značajnu tehničku i finansijsku pomoć. Digitalizacija nudi mogućnosti za povećanje efikasnosti, transparentnosti i pristupačnosti usluga Ministarstva. Rastuća svijest o važnosti visokog obrazovanja i nauke za ekonomski razvoj može mobilisati političku volju za reformama i povećanje ulaganja. Regionalna saradnja može omogućiti razmjenu iskustava i zajedničko rješavanje sličnih izazova. Angažovanje mladih, obrazovanih i motivisanih ljudi u javnoj administraciji može donijeti svježe ideje i energiju.

Ministarstvo za naučnotehnološki razvoj, visoko obrazovanje i informaciono društvo nalazi se u centru reformskih procesa koji su ključni za budućnost Republike Srpske. Njegova efikasnost u kreiranju i implementaciji politika, sposobnost da koordinira različite aktere, kapacitet za strateško planiranje i vizija dugoročnog razvoja direktno utiču na kvalitet visokog obrazovanja, snagu naučnoistraživačkog rada i brzinu digitalne transformacije. Jačanje institucionalnih kapaciteta Ministarstva, povećanje finansijskih resursa, unapređenje transparentnosti i participativnosti u kreiranju politika, kao i razvoj kulture evaluacije i učenja predstavljaju prioritete za osiguranje da ova ključna institucija može efikasno odgovoriti na izazove i prilike 21. vijeka.

Savjet za visoko obrazovanje

Savjet za visoko obrazovanje Republike Srpske predstavlja strateško savjetodavno tijelo koje ima ključnu ulogu u kreiranju i us-

mjeravanju politika visokog obrazovanja na entitetskom nivou. Ova institucija, formirana sa ciljem da obezbijedi stručnu podršku i savjetodavnu funkciju Vladi Republike Srpske i Ministarstvu nadležnom za visoko obrazovanje, okuplja eminentne stručnjake iz akademske zajednice, predstavnike studenata, privrede i civilnog društva. Razumijevanje uloge, kompozicije, načina funkcionisanja i doprinosa Savjeta za visoko obrazovanje neophodan je element cjelovite analize reformskih procesa u oblasti visokog obrazovanja Republike Srpske, kao i šireg konteksta demokratskog upravljanja i participativnog kreiranja javnih politika.

Formiranje savjetodavnih tijela u oblasti visokog obrazovanja predstavlja praksu koja je rasprostranjena u većini evropskih zemalja i reflektuje prepoznavanje potrebe da odluke o tako složenoj i društveno važnoj oblasti kao što je visoko obrazovanje ne budu donošene isključivo kroz birokratske mehanizme, već da uključuju kolektivnu ekspertizu i multiple perspektive. Savjetodavna tijela omogućavaju da se u proces kreiranja politika uključe oni koji te politike neposredno implementiraju i na koje one imaju direktan uticaj, kao što su univerziteti, nastavnici i studenti, ali i oni koji koriste rezultate visokog obrazovanja, prije svega privreda i šire društvo (Vukasović & Maassen, 2015). U tom smislu, Savjet za visoko obrazovanje predstavlja institucionalizovan mehanizam participacije i konsultacija koji, kada funkcioniše efikasno, može značajno doprinijeti kvalitetu, legitimnosti i implementabilnosti obrazovnih politika.

Pravni osnov za formiranje i funkcionisanje Savjeta za visoko obrazovanje nalazi se u Zakonu o visokom obrazovanju Republike Srpske koji definiše njegov sastav, nadležnosti, način imenovanja članova i osnovna pravila procedura. Prema zakonskim odredbama, Savjet ima savjetodavnu ulogu i ne donosi obavezujuće odluke, ali njegove preporuke i mišljenja trebaju biti ozbiljno razmatrane od strane Vlade i Ministarstva prilikom donošenja odluka koje se tiču visokog obrazovanja (Narodna skupština Republike Srpske, 2017). Ova savjetodavna priroda Savjeta postavlja pitanje o stvarnom uticaju koji ovo tijelo ima na konačne odluke, što zavisi ne samo od kvaliteta preporuka koje Savjet daje, već i od političke volje da se te preporuke uzmu u obzir, kao i od autoriteta i kredibiliteta koji Savjet uživa u javnosti i među akterima sistema visokog obrazovanja.

Sastav Savjeta za visoko obrazovanje dizajniran je tako da reflektuje različite perspektive i interese relevantnih aktera u sistemu visokog obrazovanja. Članovi Savjeta tipično uključuju rektore ili predstavnike javnih univerziteta u Republici Srpskoj, direktore ili predstavnike privatnih visokoobrazovnih institucija, eminentne naučnike i profesore, predstavnike studenata, predstavnike privredne komore ili poslodavaca, kao i predstavnike sindikalnih organizacija zaposlenih u visokom obrazovanju. Ovakva kompozicija ima za cilj da osigura da različite perspektive budu saslušane i uzete u obzir prilikom razmatranja pitanja koja se tiču visokog obrazovanja. Međutim, postoje i određeni izazovi vezani za sastav Savjeta, uključujući pitanje balansa između različitih interesnih grupa, reprezentativnosti, kao i načina na koji se biraju ili imenuju članovi (Maassen, 2003).

Proces imenovanja članova Savjeta za visoko obrazovanje ima značajan uticaj na legitimitet i efikasnost ovog tijela. U zavisnosti od konkretnih zakonskih rješenja, članovi mogu biti imenovani od strane Vlade, predloženi od strane relevantnih organizacija koje oni predstavljaju, ili izabrani kroz neki drugi mehanizam. Transparentnost ovog procesa, kriteriji koji se koriste za selekciju članova, kao i stepen uticaja političkih faktora na imenovanja predstavljaju kritična pitanja koja utiču na nezavisnost i kredibilitet Savjeta. U praksi postdemokratskih zemalja, uključujući i Republiku Srpsku, imenovanja u savjetodavna tijela često su podložna političkim kalkulacijama i koriste se kao instrument za nagrađivanje političke lojalnosti ili osiguravanje kontrole nad važnim institucijama, što može ugroziti stručnost i nezavisnost ovih tijela (Meyer-Sahling & Veen, 2012).

Nadležnosti Savjeta za visoko obrazovanje obuhvataju širok spektar pitanja od strateškog značaja za razvoj visokog obrazovanja. Savjet razmatra i daje mišljenja o nacrtima zakona i drugih propisa koji se tiču visokog obrazovanja, analizira strategije razvoja visokog obrazovanja i naučnoistraživačke djelatnosti, prati implementaciju reformi i preporučuje korektivne mjere, razmatra pitanja akreditacije i osiguranja kvaliteta, daje preporuke o načinima finansiranja visokog obrazovanja, analizira trendove na tržištu rada i potrebe privrede za kadrom sa visokom stručnom spremom, prati internacionalizaciju visokog obrazovanja i saradnju sa inostranim institucijama, kao i razmatra bilo koja druga pitanja koja su od značaja za razvoj visokog obrazovanja (Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske, 2018). Širina ovih

nadležnosti ukazuje na ambicioznu viziju uloge Savjeta, ali istovremeno postavlja pitanje da li Savjet ima adekvatne resurse, kapacitete i podršku da efikasno obavlja sve ove funkcije.

Način rada i procedure Savjeta za visoko obrazovanje definisani su statutom ili poslovnikom koji usvaja sam Savjet u skladu sa zakonskim okvirom. Savjet se sastaje redovno, prema unaprijed utvrđenom kalendaru, ali i vanredno kada se ukaže potreba za razmatranjem hitnih pitanja. Sastancima predsjedava predsjednik Savjeta koji se bira iz reda članova, dok administrativnu i stručnu podršku obezbeđuje Ministarstvo nadležno za visoko obrazovanje. Odluke Savjeta obično se donose konsenzusom ili običnom većinom glasova, u zavisnosti od prirode pitanja koje se razmatra. Javnost i transparentnost rada Savjeta variraju, sa nekim zemljama koje insistiraju na javnim sjednicama i objavljivanju zapisnika, dok druge tretiraju rad Savjeta kao interno pitanje (OECD, 2008). U kontekstu Republike Srpske, informacije o radu Savjeta često nisu lako dostupne javnosti, što ograničava mogućnost spoljašnje provjere i *accountability*.

Učešće predstavnika studenata u Savjetu za visoko obrazovanje predstavlja važan aspekt demokratizacije upravljanja visokim obrazovanjem i reflektuje princip da oni koji su direktno pogođeni obrazovnim politikama trebaju imati glas u njihovom kreiranju. Evropski standardi, posebno oni artikulisani kroz Bolonjski proces, naglašavaju važnost studentskog učešća u upravljanju visokim obrazovanjem na svim nivoima, od institucionalnog do nacionalnog (European Students' Union, 2012). Međutim, efikasnost studentskog učešća zavisi od nekoliko faktora: da li studenti imaju jednaka prava kao i drugi članovi ili su u podređenom položaju, da li postoji samo jedan studentski predstavnik ili više njih, da li studenti imaju adekvatnu podršku i resurse da se pripreme za učešće u radu Savjeta, kao i da li postoji efikasan mehanizam komunikacije između studentskih predstavnika u Savjetu i šireg studentskog tijela koje oni predstavljaju.

Privreda i poslodavci predstavljaju još jednu ključnu grupu aktera čije učešće u Savjetu za visoko obrazovanje ima važne implikacije za relevatnost visokog obrazovanja za potrebe tržišta rada. Predstavnici privrede mogu pružiti vrijedan uvid u kompetencije koje su potrebne na tržištu rada, sektore u kojima postoji potražnja za kvalifikovanim kadrom, kao i nedostatke u znanjima i vještinama koje diplomirani studenti posjeduju. Njihovo učešće može doprinijeti jača-

nju veza između visokog obrazovanja i privrede, razvoju studijskih programa koji su više orijentisani ka potrebama tržišta, kao i praktičnoj nastavi i stažiranju studenata u kompanijama (Benneworth & Jongbloed, 2010). Međutim, postoji i rizik da prekomjerna orijentacija ka neposrednim potrebama tržišta rada može dovesti do zanemarivanja širih ciljeva visokog obrazovanja kao što su razvoj kritičkog mišljenja, građanske svijesti i kulture, kao i bazičnih istraživanja koja nemaju direktnu praktičnu primjenu ali su neophodna za dugoročan razvoj nauke i društva.

Uloga Savjeta u procesu akreditacije i osiguranja kvaliteta predstavlja jednu od najvažnijih funkcija ovog tijela. Kvalitet visokog obrazovanja predstavlja sveobuhvatan koncept koji uključuje kvalitet studijskih programa, nastavnog kadra, studentske populacije, naučnoistraživačkog rada, infrastrukture, upravljanja, kao i ishoda u vidu znanja, vještina i kompetencija koje studenti stiču. Savjet može davati preporuke o standardima kvaliteta koje bi visokoobrazovne institucije trebale ispunjavati, kriterijima za akreditaciju studijskih programa, procedurama eksterne evaluacije, kao i načinima na koje rezultati evaluacija trebaju biti korišteni za kontinuirano unaprijeđenje kvaliteta (Harvey & Newton, 2007). U kontekstu Republike Srpske, gdje postoji nezavisna Agencija za akreditaciju visokoobrazovnih institucija, Savjet za visoko obrazovanje može igrati komplementarnu ulogu u definisanju politika osiguranja kvaliteta na nacionalnom nivou, dok je Agencija odgovorna za operativnu implementaciju procedura akreditacije i evaluacije.

Finansiranje visokog obrazovanja predstavlja još jedno kritično pitanje kojim se bavi Savjet za visoko obrazovanje. Odluke o tome koliko javnih sredstava će biti izdvojeno za visoko obrazovanje, kako će ta sredstva biti raspodijeljena između institucija, da li će finansiranje biti bazirano na upisanim studentima ili na performansama, kakva će biti politika školarina na javnim univerzitetima, kao i mehanizmi finansijske podrške studentima iz socijalno ugroženih porodica, imaju fundamentalan uticaj na pristupačnost, kvalitet i efikasnost visokog obrazovanja (Jongbloed, 2010). Savjet može analizirati različite modele finansiranja, razmatrati njihove prednosti i nedostatke u kontekstu specifičnih okolnosti Republike Srpske, kao i davati preporuke o tome koji model bi bio najadekvatniji za postizanje strateških ciljeva. Međutim, konačne odluke o budžetu za visoko obrazovanje donosi

Vlada i Narodna skupština, a Savjet može samo davati preporuke koje ne moraju biti prihvaćene, posebno u uslovima fiskalnih ograničenja i konkurencije za javne resurse između različitih sektora.

Internacionalizacija visokog obrazovanja predstavlja važan trend koji se reflektuje i u radu Savjeta za visoko obrazovanje. Globalizacija, evropske integracije, tehnološki razvoj i mobilnost ljudi doveli su do toga da visoko obrazovanje postaje sve internacionalnije, sa studentima koji studiraju u inostranstvu, nastavnicima koji dolaze iz različitih zemalja, zajedničkim studijskim programima sa stranim univerzitetima, međunarodnim istraživačkim projektima, kao i internacionalizacijom kurikuluma (Knight, 2004). Savjet može davati preporuke o strategijama internacionalizacije, načinima na koje bi Republika Srpska mogla privući strane studente i nastavnike, mehanizmima za priznavanje stranih diploma, učešću u međunarodnim programima poput *Erasmus+*, kao i rizicima povezanim sa internacionalizacijom kao što su „odliv mozgova“ i potencijalno smanjenje pažnje na lokalne potrebe i kontekst.

Odnos između Savjeta za visoko obrazovanje i akademske zajednice predstavlja kompleksan i ponekad tenzionan odnos. Sa jedne strane, većina članova Savjeta dolazi iz akademske zajednice i očekuje se da oni artikulišu perspektive i interese univerziteta i nastavnika. Sa druge strane, Savjet takođe treba da artikuliše šire društvene interese i potrebe koje ponekad mogu biti u kontradikciji sa perspektivama akademske zajednice. Na primjer, pozivi za veću odgovornost univerziteta, uvođenje mehanizama eksterne evaluacije, povezivanje finansiranja sa performansama, ili zahtjevi da univerziteti više odgovaraju potrebama tržišta rada, mogu nailaziti na otpor u akademskoj zajednici koja može percipirati ove mjere kao napad na akademsku slobodu i autonomiju (Amaral et al., 2003). Savjet mora pronaći ravnotežu između poštovanja autonomije i akademske slobode univerziteta sa jedne strane, i osiguranja da univerziteti ispunjavaju svoje društvene obaveze i efikasno koriste javne resurse sa druge strane.

Uticaj Savjeta za visoko obrazovanje na stvarne politike i prakse zavisi od više faktora. Prvo, kvalitet i utemeljenost preporuka koje Savjet daje su ključni - preporuke koje su bazirane na solidnim analizama, dokazima, međunarodnim iskustvima i konsenzusu među članovima Savjeta imaju veću šansu da budu ozbiljno razmatrane. Drugo, autoritet i kredibilitet koji Savjet uživa u javnosti i među

akterima sistema visokog obrazovanja utiču na to koliko ozbiljno će njegove preporuke biti shvaćene. Treće, politička volja u Vladi i Ministarstvu da konsultuju Savjet i uzmu njegove preporuke u obzir je kritična - u situacijama gdje dominiraju kratkoročni politički interesi ili gdje vlasti preferiraju *top-down* pristup bez konsultacija, preporuke Savjeta mogu biti ignorisane bez obzira na njihov kvalitet. Četvrto, dostupnost resursa i stručne podrške Savjetu utiče na njegovu spo-sobnost da obavlja detaljne analize i razvija kvalitetne preporuke (Gornitzka et al., 2005).

Savjet za visoko obrazovanje može igrati važnu ulogu u praćenju implementacije reformi i evaluaciji njihovih rezultata. Reforme u visokom obrazovanju često imaju dugačak period implementacije i njihovi efekti se ne vide odmah, što zahtijeva kontinuirani monitoring i spremnost za prilagođavanje kada se pokaže da određene mjere ne daju očekivane rezultate. Savjet može redovno razmatrati izvještaje o napretku u implementaciji reformi, analizirati podatke o različitim indikatorima kvaliteta i performansi sistema visokog obrazovanja, kao i davati preporuke o korekcijama i prilagođavanjima. Ova funkcija praćenja i evaluacije posebno je važna u kontekstu Bolonjskog procesa i evropskih integracija, gdje postoje međunarodni standardi i benchmarks prema kojima se mjeri napredak zemalja u reformi visokog obrazovanja (Westerheijden et al., 2010).

Izazovi sa kojima se suočava Savjet za visoko obrazovanje u Republici Srpskoj su višestruki i reflektuju šire probleme u upravljanju i kreiranju politika. Ograničeni resursi i nedostatak adekvatne stručne i administrativne podrške otežavaju Savjetu da obavlja detaljne analize i priprema kvalitetne preporuke. Politizacija imenovanja članova i politički uticaji na rad Savjeta mogu ugroziti njegovu nezavisnost i kredibilitet. Nedostatak transparentnosti u radu Savjeta ograničava javnu kontrolu i *accountability*. Nejasna podjela nadležnosti između Savjeta, Ministarstva, Agencije za akreditaciju i drugih tijela može dovesti do preklapanja, duplikacije napora ili praznina u pokrivanju određenih pitanja. Nedovoljna kultura konsultacija i participativnog kreiranja politika znači da preporuke Savjeta mogu biti ignorisane prilikom donošenja konačnih odluka. Nedostatak mehanizama za sistematsko prikupljanje podataka i istraživanja otežava Savjetu da razvije preporuke koje su bazirane na čvrstim dokazima umjesto na subjektivnim procjenama.

Uporedna iskustva drugih zemalja mogu pružiti vrijedne lekcije za unaprijeđenje funkcionisanja Savjeta za visoko obrazovanje u Republici Srpskoj. U mnogim evropskim zemljama postoje slična savjetodavna tijela sa različitim nivoima uticaja i efikasnosti. U nekim zemljama, kao što su nordijske zemlje, ova tijela imaju dugoročnu tradiciju, uživaju visok stepen autonomije i autoriteta, i njihove preporuke se ozbiljno razmatraju prilikom donošenja odluka. U drugim zemljama, posebno onim sa sličnim postkonfliktnim i tranzicionim iskustvom kao Bosna i Hercegovina, ova tijela suočavaju se sa sličnim izazovima kao Savjet u Republici Srpskoj - nedostatak resursa, politizacija, nedovoljna transparentnost i ograničen stvaran uticaj (Dobbins et al., 2011). Sistematska analiza ovih uporednih iskustava, identifikacija elemenata dobre prakse, kao i razumijevanje kontekstualnih faktora koji utiču na uspjeh ili neuspjeh savjetodavnih tijela, mogu informisati reforme koje bi unaprijedile funkcionisanje Savjeta za visoko obrazovanje u Republici Srpskoj.

Budućnost Savjeta za visoko obrazovanje zavisi od spremnosti da se izvrše potrebne reforme koje bi ojačale njegovu nezavisnost, kapacitete, transparentnost i uticaj. To uključuje osiguranje adekvatnih finansijskih i ljudskih resursa, razvoj transparentnih procedura za imenovanje članova koje minimiziraju politički uticaj i osiguravaju stručnost, jačanje administrativne i stručne podrške koja bi omogućila Savjetu da obavlja kvalitetne analize i priprema utemeljene preporuke, institucionalizacija mehanizama konsultacija koji bi osigurali da preporuke Savjeta budu ozbiljno razmatrane prilikom donošenja odluka, povećanje transparentnosti kroz objavljivanje zapisnika sa sjednica, preporuka i analiza, kao i razvoj mehanizama za sistematsko praćenje i evaluaciju uticaja koji Savjet ima na politike i prakse u visokom obrazovanju.

Dakle, Savjet za visoko obrazovanje predstavlja važan institucionalni mehanizam za participativno kreiranje politika visokog obrazovanja koji, kada funkcioniše efikasno, može značajno doprinijeti kvalitetu, legitimnosti i implementabilnosti reformi. Međutim, stvarna efikasnost Savjeta zavisi od niza faktora uključujući pravni okvir, sastav i način imenovanja članova, dostupnost resursa i podrške, kulturu konsultacija i participacije, političku volju da se preporuke Savjeta uzmu u obzir, kao i širi kontekst upravljanja i demokratskih institucija. U kontekstu Republike Srpske, jačanje Savjeta za visoko obrazovanje kao

nezavisnog, stručnog, transparentnog i uticajnog tijela predstavlja važan element širih napora za reformu visokog obrazovanja i unaprijeđenje demokratskog upravljanja.

Agencija za akreditaciju

Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavlja kompleksan proces transformacije akademskog i institucionalnog okvira koji ima za cilj usklađivanje sa evropskim standardima kvaliteta i osiguranje konkurentnosti visokoškolskih ustanova na međunarodnom nivou. U središtu ovog reformskog procesa nalazi se uspostavljanje i razvoj sistema akreditacije, čiji je glavni akter Agencija za akreditaciju visokog obrazovanja. Ovo poglavlje analizira ulogu, značaj i funkcionisanje Agencije za akreditaciju u kontekstu širih reformskih procesa visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, sa posebnim osvrtom na evropske standarde kvaliteta i komparativnu perspektivu.

Koncept akreditacije u visokom obrazovanju predstavlja formalni proces verifikacije i priznavanja kvaliteta visokoškolskih ustanova i studijskih programa prema utvrđenim standardima. Vlăsceanu, Grünberg i Pârlea (2007) definišu akreditaciju kao proces vanjskog pregleda kvaliteta kojim se utvrđuje da li institucija ili program ispunjavaju minimalne standarde kvaliteta postavljene od strane akreditacionog tijela. Ovaj mehanizam predstavlja ključni instrument osiguranja kvaliteta i javne odgovornosti u savremenom visokom obrazovanju, omogućavajući studentima, poslodavcima i široj javnosti pouzdane informacije o akademskim standardima pojedinih institucija i programa. U evropskom kontekstu, razvoj sistema akreditacije neposredno je povezan sa Bolonjskim procesom i formiranjem Evropskog prostora visokog obrazovanja, gdje akreditacija ima ulogu garancije kompatibilnosti i uporedivosti kvalifikacija između različitih zemalja.

Republika Srpska je kao entitet u okviru Bosne i Hercegovine pristupila reformi visokog obrazovanja u skladu sa principima Bolonjskog procesa, što je zahtijevalo uspostavljanje institucionalnog okvira za osiguranje kvaliteta. Prema Harvey i Green (1993), osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju može se posmatrati kroz različite perspektive, uključujući kvalitet kao izuzetnost, kvalitet kao savršenstvo, kvalitet kao prikladnost svrsi, kvalitet kao vrijednost za novac i kvalitet kao transformaciju. Ove različite konceptualizacije kvaliteta

utiču na način na koji agencije za akreditaciju definišu standarde i sprovode procese vrednovanja. U slučaju Republike Srpske, uspostavljanje Agencije za akreditaciju predstavljalo je odgovor na potrebu za sistemskim pristupom osiguranju kvaliteta koji bi bio u skladu sa međunarodnim standardima i praksom.

Pravni i institucionalni okvir funkcionisanja Agencije za akreditaciju u Republici Srpskoj bazira se na Zakonu o visokom obrazovanju koji definiše nadležnosti, strukture i procedure akreditacionih procesa. Martin i Stella (2007) ističu da efektivnost nacionalnih agencija za osiguranje kvaliteta zavisi od jasno definisanih pravnih nadležnosti, nezavisnosti od vladinih i institucionalnih uticaja, te usklađenosti sa međunarodnim standardima i smjernicama. U kontekstu Republike Srpske, Agencija funkcioniše kao samostalna institucija sa mandatom da sprovodi eksternu evaluaciju i akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa, pri čemu se oslanja na standarde koji su usklađeni sa evropskim okvirom kvalifikacija i smjernicama Evropske asocijacije za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju.

Evropski standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja, poznati kao ESG standardi, predstavljaju referentni okvir za rad nacionalnih agencija za akreditaciju. Prema ENQA (2015), ovi standardi obuhvataju tri glavne oblasti: interne postupke osiguranja kvaliteta unutar visokoškolskih ustanova, eksterne postupke osiguranja kvaliteta koje sprovode agencije, te standarde za same agencije za osiguranje kvaliteta. Implementacija ESG standarda u Republici Srpskoj podrazumijeva kontinuirano prilagođavanje procedura i kriterijuma procjene kako bi se osigurala kompatibilnost sa evropskim praksama i omogućilo međunarodno priznavanje akreditacija. Ovo je od posebnog značaja u kontekstu mobilnosti studenata i akademskog osoblja, te priznavanje diploma i kvalifikacija između različitih zemalja.

Proces akreditacije koji sprovodi Agencija uključuje niz faza i procedura koje su dizajnirane da osiguraju temeljnu i objektivnu procjenu kvaliteta. Prema Schwarz i Westerheijden (2004), tipičan proces akreditacije uključuje samoevaluaciju institucije ili programa, vanjsku evaluaciju od strane stručnog tima, pisanje evaluacionog izvještaja, donošenje akreditacione odluke, te praćenje implementacije preporuka. U praksi Republike Srpske, Agencija angažuje ekspertne timove sastavljene od domaćih i međunarodnih stručnjaka koji procjenjuju

različite aspekte kvaliteta, uključujući nastavne planove i programe, kadrovske resurse, prostorne i materijalne uslove, naučnoistraživački rad, te studentske servise i podršku. Takav sveobuhvatni pristup osigurava da se kvalitet procjenjuje holistički, uzimajući u obzir sve relevantne dimenzije akademskog djelovanja.

Standardi akreditacije koje primjenjuje Agencija odnose se na različite nivoe visokog obrazovanja i obuhvataju kako institucionalne standarde tako i standarde za studijske programe. Dill (1998) naglašava važnost balansiranja između minimalnih standarda koji osiguravaju temeljni kvalitet i aspiracionih standarda koji podstiču kontinuirano unapređenje. U Republici Srpskoj, standardi akreditacije definišu minimalne zahtjeve u pogledu broja i strukture nastavnog osoblja, prostornih kapaciteta, bibliotečkih i informatičkih resursa, te ishoda učenja i kompetencija koje studenti treba da steknu. Ovi standardi predstavljaju kombinaciju kvantitativnih indikatora i kvalitativnih kriterijuma, što omogućava procjenu kako inputa i procesa tako i outputa i ishoda obrazovnog djelovanja.

Uloga Agencije za akreditaciju u osiguranju kvaliteta visokog obrazovanja nije ograničena samo na eksternu kontrolu i verifikaciju standarda, već uključuje i razvojnu dimenziju koja podstiče kontinuirano unapređenje kvaliteta. Newton (2002) pravi razliku između *accountability* pristupa koji naglašava javnu odgovornost i izvještavanje, i improvement pristupa koji se fokusira na unaprijeđenje kvaliteta kroz formativnu evaluaciju i podršku institucijama. Moderna praksa akreditacije nastoji integrisati oba pristupa, što se reflektuje i u radu Agencije u Republici Srpskoj kroz kombinovanje sumativne procjene koja rezultira akreditacionom odlukom sa formativnim povratnim informacijama i preporukama za unaprijeđenje koje institucije mogu koristiti u svom razvojnom planiranju.

Međunarodna saradnja i umrežavanje nacionalnih agencija za akreditaciju predstavlja važan aspekt funkcionisanja sistema osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju. Kroz članstvo u evropskim i međunarodnim mrežama i asocijacijama, Agencija za akreditaciju Republike Srpske može dijeliti iskustva, učiti od dobre prakse drugih zemalja i doprinositi razvoju zajedničkih standarda i procedura. Prema Woodhouse (2006), međunarodna dimenzija osiguranja kvaliteta postaje sve značajnija u kontekstu globalizacije visokog obrazovanja i rastuće prekogranične mobilnosti studenata i akademskog osoblja. Učešće u

međunarodnim evaluacijama i *peer review* procesima omogućava Agenciji da demonstrira vlastitu kredibilnost i osigura međunarodno priznavanje svojih akreditacija, što je ključno za pozicioniranje visokoškolskih ustanova Republike Srpske u regionalnom i globalnom akademskom prostoru.

Izazovi sa kojima se suočava Agencija za akreditaciju u Republici Srpskoj reflektuju šire probleme sistema visokog obrazovanja i društvenog konteksta u kome funkcionišu visokoškolske ustanove. Dobar dio ovih izazova odnosi se na ograničene resurse, kako finansijske tako i ljudske, koji mogu uticati na kapacitet Agencije da sprovodi temeljne i kvalitetne evaluacije. Prema Lemaitre (2009), agencije za osiguranje kvaliteta u zemljama u tranziciji često se suočavaju sa nedostatkom iskusnih evaluatora, ograničenim budžetima i političkim pritiscima koji mogu ugroziti njihovu nezavisnost i kredibilitet. Osim toga, otpor promjenama unutar akademske zajednice i nedovoljno razumijevanje svrhe i značaja akreditacionih procesa mogu predstavljati prepreke efektivnoj implementaciji standarda kvaliteta.

Odnos između autonomije visokoškolskih ustanova i eksterne akreditacije predstavlja još jedno područje koje zahtijeva pažljivo balansiranje. Neave (2003) ističe da je autonomija istorijski bila temeljna vrijednost univerziteta, ali da sa razvojem sistema osiguranja kvaliteta dolazi do novog razumijevanja autonomije koja uključuje i odgovornost prema vanjskim stejkholderima. U kontekstu Republike Srpske, Agencija za akreditaciju mora naći način da sprovodi svoje mandatne nadležnosti ne ugrožavajući legitimnu akademsku autonomiju institucija, što podrazumijeva razvoj evaluacionih pristupa koji poštuju različitosti misija i profila institucija dok istovremeno osiguravaju adherenciju zajedničkim standardima kvaliteta.

Transparentnost i javna dostupnost informacija o akreditacionim procesima i odlukama predstavljaju važan princip savremenog sistema osiguranja kvaliteta. Prema Ewell (2008), javna objava rezultata evaluacija i akreditacionih statusa institucija i programa doprinosi informisanom izboru studenata, osnažuje javnu odgovornost visokoškolskih ustanova i podstiče konkurenciju zasnovanu na kvalitetu. Agencija za akreditaciju Republike Srpske, u skladu sa međunarodnom praksom, objavljuje informacije o akreditovanim institucijama i programima, što omogućava transparentnost sistema i jača povjerenje javnosti u kvalitet visokog obrazovanja. Međutim, pitanje kako balansirati trans-

parentnost sa zaštitom reputacije institucija koje su u procesu unapređenja kvaliteta ostaje predmet stalne diskusije i prilagođavanja pristupa.

Kompetencije i profesionalni razvoj evaluatora koji učestvuju u akreditacionim procesima imaju direktan uticaj na kvalitet i kredibilitet procjena koje sprovodi Agencija. Van Damme (2000) naglašava da su ekspertiza, objektivnost i etički standardi evaluatora ključni faktori koji determinišu pouzdanost eksternih evaluacija. Agencija za akreditaciju stoga mora investirati u obuke i profesionalni razvoj svojih evaluatora, osiguravajući da oni posjeduju ne samo disciplinsko znanje i akademsko iskustvo već i razumijevanje principa i metodologija osiguranja kvaliteta. Razvoj baze podataka kvalifikovanih evaluatora, uključujući međunarodne stručnjake, doprinosi kapacitetu Agencije da sprovodi evaluacije na visokom profesionalnom nivou.

Studijski programi kao objekti akreditacije zahtijevaju posebnu pažnju u pogledu usklađenosti sa potrebama tržišta rada i društvenim izazovima. Teichler (2007) ističe važnost relevantnosti visokog obrazovanja za potrebe privrede i društva, što implicira da akreditacioni standardi moraju uključivati procjenu ne samo akademskog kvaliteta već i profesionalne primjenjivosti znanja i vještina koje studenti stiču. U Republici Srpskoj, gdje postoje specifični izazovi u pogledu ekonomskog razvoja i zapošljavanja mladih, Agencija za akreditaciju igra važnu ulogu u osiguravanju da studijski programi pripremaju studente za uspješan ulazak na tržište rada i doprinose razvoju ključnih sektora privrede. Ovo podrazumijeva uključivanje predstavnika poslodavaca i profesionalnih organizacija u evaluacione procese i konsultacije prilikom definisanja i revizije akreditacionih standarda.

Digitalizacija i razvoj online obrazovanja predstavljaju nove izazove za sisteme akreditacije koji su tradicionalno bili dizajnirani za procjenu klasičnih oblika nastave. Prema Stella i Gnanam (2004), akreditacija online programa zahtijeva razvoj specifičnih standarda i procedura koje uzimaju u obzir karakteristike digitalnog okruženja učenja, uključujući tehnološku infrastrukturu, dizajn online kursa, interakciju između nastavnika i studenata, te mehanizme provjere identiteta i prevencije akademske nepoštenja. Sa porastom upotrebe digitalnih tehnologija u visokom obrazovanju Republike Srpske, posebno ubrzanim tokom pandemije COVID-19, Agencija za akreditaciju mora prilagoditi svoje standarde i procedure kako bi mogla adekvatno procjenjivati kva-

litet hibridnih i online programa, osiguravajući da oni ispunjavaju iste standarde ishoda učenja kao i tradicionalni programi.

Finansiranje visokog obrazovanja i njegova veza sa sistemom akreditacije predstavlja još jednu dimenziju koja zahtijeva razmatranje. Jongbloed (2003) analizira različite modele finansiranja visokog obrazovanja i ističe da akreditacioni status može biti povezan sa pristupom javnim sredstvima, što daje dodatnu snagu akreditacionim odlukama ali i povećava rizik od pritisaka na agencije. U Republici Srpskoj, gdje javno finansiranje predstavlja dominantan izvor prihoda visokoškolskih ustanova, veza između akreditacije i budžetskih alokacija mora biti pažljivo strukturisana kako bi se osiguralo da finansijski motivi ne kompromituju integritet akreditacionih procesa dok istovremeno pružaju podsticaje institucijama da investiraju u kvalitet.

Internacionalizacija visokog obrazovanja i potreba za međunarodnim priznavanjem kvalifikacija dodaje dodatnu dimenziju radu Agencije za akreditaciju. Knight (2004) definiše internacionalizaciju kao proces integracije međunarodne, interkulturalne ili globalne dimenzije u svrhu, funkcije ili isporuku visokog obrazovanja. U tom kontekstu, Agencija mora osigurati da njeni standardi i procedure budu kompatibilni sa međunarodnim praksama, omogućavajući da diplome stečene na institucijama u Republici Srpskoj budu priznate u inostranstvu i da strani studenti i nastavnici vide ove institucije kao kredibilne akademske partnere. Navedeno uključuje ne samo tehničku usklađenost standarda već i aktivno učešće u međunarodnim mrežama i procesima međusobnog priznavanja između nacionalnih agencija.

Samoevaluacija institucija kao integralni dio akreditacionog procesa predstavlja mehanizam koji osigurava da eksterne evaluacije nisu samo nametnute kontrole već dio šireg procesa institucionalnog učenja i razvoja. Prema Kells (1992), efektivna samoevaluacija zahtijeva organizacionu kulturu koja vrednuje refleksiju, transparentnost i spremnost na promjene, što nije uvijek prisutno u tradicionalnim akademskim sredinama. Agencija za akreditaciju može podržati razvoj kulture kvaliteta kroz pružanje smjernica za samoevaluaciju, obuke za institucionalne koordinatore kvaliteta i kroz dizajn evaluacionih procesa koji daju prostor institucijama da artikulišu svoje vlastite ciljeve i kontekst prije nego što budu procijenjene prema vanjskim standardima. Budućnost sistema akreditacije u Republici Srpskoj zavisiće od kapaciteta da se kontinuirano prilagođava promjenjivim potrebama i kon-

tekstu visokog obrazovanja. Trends u evropskom visokom obrazovanju, uključujući naglasak na ishode učenja, mikro-kredencijale, življeno učenje i interdisciplinarnost, zahtijevaju od agencija za akreditaciju da evoluiraju svoje pristupe i standarde. Prema Haakstad (2001), rigidni, preskriptivni standardi mogu ometati inovacije i prilagođavanje institucija novim obrazovnim modelima, što sugeriše potrebu za razvojem fleksibilnijih, *outcomes-based* pristupa akreditaciji koji fokusiraju na demonstraciju postignuća studenata više nego na specifične inpute ili procese. Agencija za akreditaciju u Republici Srpskoj stoji pred izazovom da balansira potrebu za konzistentnim standardima sa podsticanjem inovacija i različitosti u visokom obrazovanju.

Uloga studenata u procesima osiguranja kvaliteta predstavlja važan princip *student-centered* pristupa koji karakteriše savremeno visoko obrazovanje. Prema Harvey (2003), uključivanje studenata u procese evaluacije i akreditacije, bilo kroz studentske ankete, učešće u evaluacionim timovima ili konsultacije prilikom razvoja standarda, doprinosi relevantnosti i legitimnosti sistema osiguranja kvaliteta. U praksi Republike Srpske, sistemsko uključivanje studentske perspektive u rad Agencije za akreditaciju može ojačati fokus na kvalitet studentskog iskustva i ishode učenja, osiguravajući da sistem ne služi samo administrativnim ili političkim ciljevima već istinskim potrebama onih koji su primarni korisnici visokog obrazovanja.

Regionalna saradnja u oblasti osiguranja kvaliteta visokog obrazovanja predstavlja logičan pravac razvoja uzimajući u obzir zajedničko nasljeđe, sličnosti u sistemima obrazovanja i procese evropske integracije zemalja zapadnog Balkana. Weber (2007) ističe da regionalne inicijative u osiguranju kvaliteta mogu omogućiti razmjenu ekspertize, harmonizaciju standarda i procedure međusobnog priznavanja akreditacija, što bi olakšalo mobilnost i saradnju između institucija u regionu. Agencija za akreditaciju Republike Srpske može imati korist od jačanja regionalne saradnje, bilo kroz bilateralne sporazume sa agencijama iz susjednih zemalja ili kroz učešće u regionalnim mrežama i projektima koji se fokusiraju na osiguranje kvaliteta i reforme visokog obrazovanja.

Etička dimenzija akreditacionog procesa zahtijeva posebnu pažnju u kontekstu potencijalnih konflikata interesa, transparentnosti odlučivanja i pravičnosti u tretmanu različitih institucija. Prema Dill i Beerkens (2010), integritet sistema osiguranja kvaliteta zavisi od jasnih

etičkih standarda za sve učesnike u procesu, uključujući članove upravnih tijela agencija, evaluatore i predstavnike institucija koje se evaluiraju. Agencija za akreditaciju mora imati kodeks etike koji reguliše ponašanje svih aktera, procedure za upravljanje konfliktima interesa i mehanizme za žalbe i preispitivanje odluka koje osiguravaju pravičnost i objektivnost procesa. Bez snažnog etičkog okvira, kredibilitet cijelog sistema akreditacije može biti doveden u pitanje.

Kapacitet Agencije za akreditaciju da funkcioniše kao učeća organizacija koja kontinuirano unapređuje vlastitu praksu na osnovu iskustva, povratnih informacija i novih znanja predstavlja dodatnu dimenziju njene efektivnosti. Stensaker (2003) naglašava važnost refleksivne prakse u agencijama za osiguranje kvaliteta, gdje se vlastite procedure i standardi periodično preispituju i ažuriraju u svjetlu evaluacionih nalaza i promijenjenih okolnosti. Ovo uključuje sistematsko prikupljanje povratnih informacija od institucija koje su prošle kroz akreditaciju, praćenje dugoročnih efekata akreditacionih preporuka i učešće u eksternim evaluacijama vlastite prakse od strane međuna-rodnih tijela. Kroz takav pristup, Agencija demonstrira predanost istim principima kontinuiranog unaprijeđenja koje promoviše među visokoškolskim institucijama.

Agencija za akreditaciju visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavlja centralni institucionalni mehanizam za osiguranje i unapređenje kvaliteta u sistemu visokog obrazovanja. Njena uloga prevazilazi puku administrativnu funkciju verifikacije standarda i obuhvata razvojnu dimenziju koja doprinosi transformaciji akademske kulture i prakse u pravcu veće odgovornosti, transparentnosti i usmjerenosti na ishode učenja. Efektivnost Agencije zavisi od jasnog pravnog okvira, adekvatnih resursa, profesionalnih kapaciteta, nezavisnosti od neprikladnih uticaja i legitimnosti u očima akademske zajednice i šire javnosti. U kontekstu Bolonjskog procesa i težnji Republike Srpske za evropskim integracijama, rad Agencije ima stratešku važnost za međunarodno pozicioniranje domaćih visokoškolskih institucija i omogućavanje mobilnosti i saradnje u evropskom prostoru visokog obrazovanja. Izazovi sa kojima se suočava Agencija reflektuju šire probleme tranzicionih društava i sistema u razvoju, ali istovremeno otvaraju mogućnosti za kreativne pristupe i inovacije koje mogu doprinijeti razvoju distinktivnog modela osiguranja kvaliteta prilagođenog specifičnom kontekstu. Budućnost sistema akreditacije u Republici Srpskoj

zavisiće od sposobnosti Agencije da se prilagođava dinamičnim promjenama u visokom obrazovanju, da uči od međunarodne prakse, da neguje etičku kulturu i transparentnost, te da istinski doprinosi transformaciji visokog obrazovanja u funkciji društvenog i ekonomskog razvoja.

Univerziteti i visoke škole

Sistem visokog obrazovanja u Republici Srpskoj karakteriše institucionalna raznolikost koja obuhvata univerzitete kao kompleksne akademske institucije i visoke škole kao specijalizovane obrazovne ustanove. Dualnost institucionalnog pejzaža reflektuje šire evropske trendove u organizaciji visokog obrazovanja, ali nosi i specifičnosti koje proizlaze iz istorijskog razvoja, geografskog konteksta i reformskih procesa koji su oblikovali savremeni sistem. Razumijevanje odnosa između univerziteta i visokih škola, njihovih različitih misija, governance struktura i uloga u društvu predstavlja ključnu pretpostavku za analizu reformskih procesa i budućeg razvoja visokog obrazovanja u Republici Srpskoj.

Istorijska geneza univerziteta kao institucije seže u srednjovjekovnu Evropu, gdje su prva sveučilišta u Bolonji, Parizu i Oksfordu postavila temelje akademske tradicije koja i danas oblikuje razumijevanje univerzitetske misije. Prema Rüegg (2004), srednjovjekovni univerzitet razvio je specifičnu organizacionu kulturu zasnovanu na korporativnom samoupravljanju, akademskoj slobodi i jedinstvu nastave i istraživanja. Istorijska baština ostaje relevantna i u savremenom kontekstu, gdje univerziteti nastoje održati ravnotežu između tradicije i potrebe za prilagođavanjem novim društvenim zahtjevima. U kontekstu Republike Srpske, univerziteti su relativno mlade institucije čiji razvoj je bio obilježen političkim i ekonomskim transformacijama regiona, ali koje u svojoj misiji i aspiracijama nastoje reflektovati univerzalne principe univerzitetskog obrazovanja.

Clark (1983) je u svojoj uticajnoj analizi sistema visokog obrazovanja razvio koncept „trougla koordinacije“ koji razlikuje tri primarna mehanizma *governance*: državnu kontrolu, akademsku oligarhiju i tržišnu konkurenciju. Prema ovom modelu, različiti nacionalni sistemi pozicioniraju se na različitim tačkama ovog trougla, sa kontinentalnim evropskim sistemima tradicionalno bližim državnoj kontroli,

anglosaksonskim sistemima sa jačom akademskom autonomijom i američkim sistemom koji uključuje snažniju tržišnu komponentu. Univerziteti i visoke škole u Republici Srpskoj funkcionišu u okviru sistema gdje državna regulacija i finansiranje igraju dominantnu ulogu, što ima implikacije za autonomiju institucija, finansijsku održivost i sposobnost prilagođavanja promjenjivim okolnostima.

Razlika između univerziteta i visokih škola manifestuje se kroz nekoliko ključnih dimenzija, uključujući kompleksnost organizacione strukture, obim akademskih disciplina, intenzitet istraživačke djelatnosti i nivoe obrazovanja koje institucije nude. Teichler (2007) ističe da binarni sistemi visokog obrazovanja, koji razlikuju univerzitetski i neuniverzitetski sektor, karakterišu mnoge evropske zemlje i reflektuju različite funkcije koje ove institucije imaju u obrazovnom i društvenom sistemu. Univerziteti u Republici Srpskoj organizovani su kao multidisciplinarne institucije koje obuhvataju različite fakultete i akademske jedinice, nude programe na svim ciklusima studija uključujući doktorske studije i imaju izraženu istraživačku misiju koja dopunjuje njihovu obrazovnu funkciju. Visoke škole, sa druge strane, najčešće se fokusiraju na specifična profesionalna područja, nude programe primarno na prvom ciklusu studija i imaju manje naglašenu istraživačku komponentu.

Bolonjski proces, koji je značajno uticao na reforme visokog obrazovanja širom Evrope, donio je konceptualizaciju trocikličnog sistema studija (bachelor, master, doktorat) koji je trebao biti primjenjiv i na univerzitete i na visoke škole. Prema Witte (2006), implementacija Bolonjskih reformi u različitim evropskim zemljama odvijala se na različite načine, sa varijacijama u pogledu trajanja ciklusa, institucionalnih tipova koji ih nude, i stepena integracije između sektora. U Republici Srpskoj, adaptacija Bolonjskog modela zahtijevala je značajne promjene u organizaciji studijskih programa, kreditnom sistemu, ishodima učenja i mobilnosti studenata, pri čemu su i univerziteti i visoke škole morali prilagoditi svoje strukture novim zahtjevima. Ova transformacija nije bila bez izazova, uključujući otpor dijela akademske zajednice, nedostatak resursa za implementaciju, i potrebu za promjenom ustaljenih praksi i mentaliteta.

Autonomija institucija visokog obrazovanja predstavlja fundamentalni princip koji omogućava univerzitetima i visokim školama da funkcionišu kao intelektualna središta nezavisna od neprimjerenih

političkih i ekonomskih pritisaka. Estermann, Nokkala i Steinel (2011) definišu univerzitetsku autonomiju kroz četiri ključne dimenzije: organizacionu autonomiju (mogućnost određivanja vlastite strukture i upravljanja), finansijsku autonomiju (kontrola nad budžetom i alokacijom resursa), kadrovsku autonomiju (sloboda zapošljavanja i napredovanja osoblja), i akademsku autonomiju (kontrola nad studijskim programima i kriterijumima prijema studenata). Nivo autonomije koji uživaju institucije visokog obrazovanja u Republici Srpskoj varira zavisno od dimenzije i pod snažnim je uticajem zakonodavnog okvira koji reguliše funkcionisanje sistema. Dok postoji određeni stepen akademske autonomije u dizajniranju studijskih programa, finansijska i kadrovska autonomija ostaju ograničene, što može uticati na sposobnost institucija da se prilagode i odgovore na promjenjive potrebe.

Vladine strukture univerziteta tradicionalno uključuju složene mehanizme odlučivanja koji nastoje balansirati principe akademske demokratije, stručne ekspertize i efektivnog menadžmenta. Shattock (2006) analizira različite modele univerzitetskog upravljanja u Evropi i ističe tenziju između kolegijalne tradicije gdje akademsko osoblje ima centralne uloge u donošenju odluka, i menadžerskih pristupa koji naglašavaju hijerarhiju, jasne linije odgovornosti i profesionalno vođenje. U Republici Srpskoj, univerziteti funkcionišu sa dvodomnim sistemom koji uključuje senat kao vrhovno akademsko tijelo i upravni odbor koji ima nadzornu funkciju, uz rektora kao izvršnog lidera institucije. Ova struktura nastoji integrisati akademske i menadžerske elemente, ali u praksi često se suočava sa izazovima oko jasnoće nadležnosti, efektivnosti odlučivanja i balansiranja različitih interesa.

Finansiranje visokog obrazovanja predstavlja kritičnu dimenziju koja direktno utiče na kvalitet, pristupačnost i održivost univerziteta i visokih škola. Prema Johnstone i Marcucci (2010), sistemi finansiranja visokog obrazovanja mogu se klasifikovati na osnovu izvora prihoda (javni budžet, školarina studenata, istraživački grantovi, filantropija), mehanizama alokacije (formula-based, performance-based, blokirani grantovi) i nivoa *cost-sharing* između države, studenata i ostalih stejkholdera. U Republici Srpskoj, javno finansiranje ostaje dominantan izvor prihoda za državne univerzitete i visoke škole, sa budžetskim alokacijama koje se primarno baziraju na broju studenata i istorijskim trendovima prije nego na pokazateljima učinka ili strategijskim prioritetima. Ograničena javna sredstva i ekonomski izazovi u entitetu

rezultirali su sve većim oslanjanjem na školarine koje plaćaju studenti, što postavlja pitanja pristupačnosti i socijalne pravičnosti u pristupu visokom obrazovanju.

Privatne visoke škole i univerziteti predstavljaju rastući segment sistema visokog obrazovanja koji doprinosi diverzifikaciji ponude i povećanju kapaciteta, ali takođe postavlja pitanja o regulaciji kvaliteta i tržišnoj dinamici u akademskom sektoru. Levy (2006) analizira fenomen privatizacije visokog obrazovanja širom svijeta i identifikuje različite modele privatnih institucija, od elitnih istraživačkih univerziteta do *demand-absorbing* institucija koje primarno reaguju na neispunjen popitu za visokoškolskim mjestima. U kontekstu Republike Srpske, privatne institucije su se pojavile kao odgovor na povećanu potražnju za visokim obrazovanjem i ograničene kapacitete javnog sektora, sa fokusom primarno na popularna profesionalna područja kao što su poslovne nauke, pravo i informacione tehnologije. Odnos između javnih i privatnih institucija, pitanja akademskih standarda u profitno orijentisanim institucijama i uloga države u regulisanju privatnog sektora ostaju predmet kontinuirane debate i prilagođavanja politika.

Istraživačka funkcija univerziteta predstavlja ključnu komponentu koja ih razlikuje od institucija koje se fokusiraju isključivo na nastavu. Prema Humboldtovoj ideji jedinstva istraživanja i nastave, koju su preuzeli mnogi evropski univerziteti, angažovanje u istraživanju nije samo dopunska aktivnost već integralni dio univerzitetske misije koja obogaćuje nastavu i doprinosi razvoju znanja. Geuna i Martin (2003) analiziraju promjene u organizaciji i finansiranju akademskog istraživanja u Evropi, ističući trend ka projektnom finansiranju, jačanju veza sa industrijom i sve većem značaju kvantitativnih pokazatelja istraživačkog učinka. Univerziteti u Republici Srpskoj suočavaju se sa značajnim izazovima u razvoju robusne istraživačke djelatnosti, uključujući ograničena sredstva za istraživanje, nedovoljnu internacionalnu saradnju, „*brain drain*“ gdje talentovani istraživači odlaze u inostranstvo, i slabe veze sa privrednim sektorom. Visoke škole, sa druge strane, imaju manje razvijene istraživačke kapacitete i često se fokusiraju primarno na primijenjenu nastavu, što reflektuje njihovu specifičnu misiju i resursne ograničenja.

Kadrovska struktura i politike zapošljavanja, napredovanja i razvoja akademskog osoblja imaju direktan uticaj na kvalitet nastave i istraživanja koje pružaju institucije visokog obrazovanja. Enders i Mu-

sselin (2008) analiziraju promjene u akademskoj profesiji u Evropi, ističući trendove fleksibilizacije ugovora, porasta broja vremenski ograničenih pozicija, i rastućeg pritiska za produktivnost u istraživanju. U Republici Srpskoj, akademska profesija karakterizirana je hijerarhijskom strukturom koja razlikuje asistente, docente, vanredne i redovne profesore, sa napredovanjem koje se zasniva na ispunjenju kriterijuma u pogledu obrazovanja, publikacija i nastavnog iskustva. Međutim, sistem se suočava sa izazovima uključujući ograničene mogućnosti za mlade naučnike, nedovoljnu mobilnost akademskog osoblja između institucija, pitanja nepotizma u procesu izbora i napredovanja i poteškoće u privlačenju i zadržavanju vrhunskih akademskih talenata usled relativno niskih plata i ograničenih resursa za istraživanje.

Studenti kao primarni stejkholderi sistema visokog obrazovanja predstavljaju centar oko koga bi trebalo biti organizovane aktivnosti univerziteta i visokih škola. Prema *student-centered* paradigmi koju promovišu savremene evropske politike visokog obrazovanja, fokus treba biti na ishodima učenja, iskustvu studenta i razvoju kompetencija relevantnih za njihovu ličnu i profesionalnu budućnost. Trowler (2010) analizira koncept *student engagement* i ističe važnost aktivnog učešća studenata ne samo u procesu učenja već i u upravljanju institucijama, osiguranju kvaliteta i oblikovanju politika. U praksi univerziteta i visokih škola u Republici Srpskoj, uključivanje studenata varira, sa formalnim mehanizmima predstavljanja kroz studentske parlamente i učešće u akademskim tijelima, ali često sa ograničenim realnim uticajem na odlučivanje. Razvoj studentskih servisa podrške, mehanizama povratne informacije i kulture koja istinski vrednuje studentsku perspektivu ostaje područje koje zahtijeva dodatnu pažnju i investicije.

Internacionalizacija predstavlja sve značajniju dimenziju djelovanja univerziteta i visokih škola u globalizovanom svijetu. Knight (2008) definiše internacionalizaciju kao proces integracije međunarodne, interkulturne ili globalne dimenzije u svrhu, funkcije ili isporuku tercijarnog obrazovanja. Ovo obuhvata različite aktivnosti uključujući međunarodnu mobilnost studenata i nastavnika, internacionalizaciju kurikuluma, razvoj međunarodnih istraživačkih saradnji i učešće u međunarodnim mrežama i projektima. Za univerzitete i visoke škole u Republici Srpskoj, internacionalizacija predstavlja strategijsku priliku za unapređenje kvaliteta, pristup resursima i znanju, i povećanje vidljivosti i atraktivnosti institucija. Međutim, procesu internacionali-

zacije stoje na putu brojne prepreke uključujući jezičke barijere, ograničena sredstva za međunarodnu saradnju, slabo poznavanje institucija iz Republike Srpske u međunarodnoj akademskoj zajednici i administrativne komplikacije u priznavanju diploma i organizovanju razmjena.

Društvena odgovornost univerziteta i visokih škola, često artikulisana kroz koncept „treće misije" pored nastave i istraživanja, odnosi se na angažman institucija u svojoj lokalnoj i nacionalnoj zajednici. Goddard i Vallance (2013) analiziraju različite dimenzije *civic engagement* univerziteta, uključujući ekonomski doprinos kroz transfer tehnologije i poduzetništvo, društveni doprinos kroz volonterizam i *community-based learning* i kulturni doprinos kroz otvorene predavanja, muzeje i kulturne programe. Univerziteti i visoke škole u Republici Srpskoj imaju potencijal da igraju ključnu ulogu u lokalnom i regionalnom razvoju, osobito u kontekstu entiteta koji se suočava sa ekonomskim izazovima, odlivom mladih i potrebom za inovacijama. Međutim, realizacija ovog potencijala zahtijeva razvoj sistematskih veza sa privrednim sektorom, lokalnim vlastima i civilnim društvom, kao i podsticajne politike koje nagrađuju i podržavaju angažman institucija u društvenoj zajednici.

Kvalitet nastave i učenja predstavlja centralnu dimenziju akademskog djelovanja koja direktno utiče na iskustvo studenata i njihovu spremnost za život nakon studija. Biggs i Tang (2011) razvili su model *constructive alignment* koji ističe važnost usklađenosti između ishoda učenja, nastavnih aktivnosti i metoda ocjenjivanja kako bi se osiguralo efektivno učenje. U praksi mnogih univerziteta i visokih škola u Republici Srpskoj, pristup nastavi još uvijek često reflektuje tradicionalan model gdje dominira *ex-cathedra* predavanje sa ograničenom aktivnom participacijom studenata. Reforma nastavnih metoda, uvođenje aktivnih pedagogija, integracija tehnologije u nastavu, razvoj sistema podrške učenju i sistemsko unaprijeđenje kompetencija nastavnog osoblja u pogledu pedagogije predstavljaju važne pravce razvoja koji mogu doprinijeti kvalitetu obrazovnog iskustva.

Digitalizacija i razvoj online obrazovanja imaju transformativni potencijal za univerzitete i visoke škole, ali takođe postavljaju pitanja o kvalitetu, pristupačnosti i samom značenju univerzitetskog obrazovanja. Garrison i Kanuka (2004) analiziraju *blended learning* pristupe koji kombinuju online i *face-to-face* elemente i ističu potencijal

ovih modela da poboljšaju učenje kroz fleksibilnost, personalizaciju i aktivno angažovanje studenata. Pandemija COVID-19 ubrzala je digitalizaciju visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, sa institucijama koje su bile prisiljene da brzo pređu na online nastavu. Takvo iskustvo pokazalo je kako mogućnosti tako i ograničenja digitalnog obrazovanja, te potrebu za investicijama u tehnologiju, obuku nastavnika za *online* podučavanje, dizajn kvalitetnih online materijala, i razvoj hibridnih modela koji kombinuju prednosti online i tradicionalnog pristupa.

Upravljanje kvalitetom unutar institucija visokog obrazovanja predstavlja sistematski proces koji nadilazi eksternu akreditaciju i obuhvata kontinuiranu evaluaciju, planiranje unaprijeđenja i kulturu kvaliteta koja prožima sve nivoe institucije. Newton (2010) ističe razliku između *compliance* pristupa osiguranju kvaliteta koji se fokusira na ispunjavanje minimalnih standarda i *enhancement* pristupa koji naglašava kontinuirano unaprijeđenje. Univerziteti i visoke škole u Republici Srpskoj razvili su različite sisteme internog osiguranja kvaliteta, često kao odgovor na zahtjeve ekstenih akreditacionih tijela, ali efektivnost ovih sistema varira. Razvoj autentične kulture kvaliteta koja nije samo birokratska vježba već stvarno doprinosi unapređenju nastave, istraživanja i upravljanja zahtijeva leadership posvećen kvalitetu, resurse za sisteme osiguranja kvaliteta, obuke za sve učesnike, i priznavanje i nagrađivanje izvrsnosti.

Odnos između univerziteta i privrede predstavlja važnu dimenziju koja utiče na relevantnost visokog obrazovanja za potrebe tržišta rada i ekonomski razvoj. Etzkowitz i Leydesdorff (2000) razvili su model „*triple helix*“ koji opisuje interakciju između univerziteta, industrije i vlade u procesu inovacija i ekonomskog razvoja. U kontekstu Republike Srpske, veze između akademskog i privrednog sektora ostaju relativno slabe, sa ograničenom saradnjom na istraživačkim projektima, nedovoljno razvijenim mehanizmima transfera tehnologije i limitiranim angažmanom privrednika u dizajniranju kurikuluma i obrazovanju studenata. Jačanje ovih veza zahtijeva promjene kako na strani univerziteta i visokih škola, koje moraju razviti kapacitete za aplikativno istraživanje i saradnju sa privredom, tako i na strani privrednog sektora koji mora prepoznati vrijednost investiranja u partnerstva sa akademskim institucijama.

Geografska distribucija univerziteta i visokih škola na teritoriji Republike Srpske ima implikacije za regionalnu ravnomernost u pristu-

pu visokom obrazovanju i ulogu institucija u lokalnom razvoju. Chatterton i Goddard (2000) analiziraju koncept regional engagement univerziteta i ističu kako decentralizacija visokog obrazovanja može doprinijeti smanjenju regionalnih disparitеta i zadržavanju mladih talenata u perifernim područjima. Dok Banja Luka kao administrativno i ekonomsko središte Republike Srpske ima najrazvijenije univerzitetske kapacitete, ostali gradovi takođe imaju visokoškolske institucije različitog obima i profila. Izazov je kako osigurati da ove institucije budu održive, kvalitetne i istinski doprinose razvoju svojih regiona, što zahtijeva koordinaciju između entitetske i lokalnih vlasti, strateško planiranje akademske ponude, i mehanizme podrške koji omogućavaju institucijama da djeluju efektivno čak i u manje razvijenim sredinama.

Akademska sloboda kao temeljno pravo i princip univerzitetskog života predstavlja pretpostavku za kritičko mišljenje, istraživanje i inovacije. Prema Karran (2007), akademska sloboda obuhvata slobodu istraživanja i objavljivanja rezultata, slobodu podučavanja unutar oblasti ekspertize i slobodu učešća u upravljanju institucijom bez straha od represalija. U kontekstu tranzicionih društava, uključujući Republiku Srpsku, akademska sloboda može biti ugrožena kroz različite mehanizme uključujući političke pritiske na institucije, finansijske instrumentalizacije, ograničenja slobode govora i udruživanja i autocenzuru akademskog osoblja. Zaštita i jačanje akademske slobode zahtijeva ne samo pravne garancije već i razvoj institucionalne kulture koja vrednuje kritičko istraživanje i otvorenost prema različitim perspektivama, kao i mehanizme odbrane akademske zajednice kada se ova sloboda dovodi u pitanje.

Upravljanje promjenama u univerzitetima i visokim školama predstavlja poseban izazov uzimajući u obzir konzervativnu prirodu akademskih institucija i otpor promjenama koji često karakteriše akademsku zajednicu. Kezar (2001) identifikuje različite modele organizacionih promjena u visokom obrazovanju, od teleoloških pristupa koji naglašavaju planiranje i racionalno djelovanje do evolutivnih pristupa koji ističu emergentnu prirodu promjena i značaj konteksta. Reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, uključujući Bolonjski proces, nove zakone, sisteme osiguranja kvaliteta i finansijske modele, zahtijevaju značajne organizacione i kulturne transformacije. Efektivno upravljanje ovim promjenama zahtijeva vještine leadershipa koji mogu mobilizovati akademsku zajednicu, komunikacione

strategije koje objašnjavaju smisao i benefite promjena, uključivanje različitih stejkholdera u proces transformacije, i realističko razumijevanje vremena i resursa potrebnih za dubokie institucionalne promjene.

Dakle, univerziteti i visoke škole u Republici Srpskoj predstavljaju heterogeno polje institucija koje dijele zajedničku misiju obezbjeđivanja visokog obrazovanja ali se razlikuju u pogledu organizacione kompleksnosti, akademskog profila, istraživačke intenziteta i odnosa sa različitim stejkholderima. Ovakve institucije funkcionišu u izazovnom kontekstu karakterisanom ograničenim resursima, tranzicionim procesima u društvu i ekonomiji i potrebom za usklađivanjem sa evropskim standardima i praksom. Efektivno funkcionisanje univerziteta i visokih škola zavisi od niza faktora uključujući jasne pravne i regulatorne okvire, adekvatno i predvidivo finansiranje, autonomiju balansiranu sa odgovornošću, kvalitetno akademsko osoblje, modernu infrastrukturu i tehnologiju, efektivne governance strukture i kulturu koja vrednuje kvalitet, inovacije i društvenu odgovornost. Buduća transformacija ovih institucija zahtjevaće kontinuirane napore na svim nivoima sistema, od politika i regulacija do institucionalne prakse i individualne posvećenosti akademske zajednice principima izvrsnosti i služenja društvu. Samo kroz takav sveobuhvatan pristup univerziteti i visoke škole mogu ostvariti svoj potencijal kao motori društvenog i ekonomskog razvoja Republike Srpske i kao ravnopravni članovi evropske akademske zajednice.

Upravljanje i finansiranje

Upravljanje i finansiranje visokog obrazovanja predstavljaju fundamentalne dimenzije koje određuju način na kojem funkcionišu visokoškolske institucije, njihovu sposobnost da ostvare svoju misiju, te njihov odnos sa državom, studentima i širim društvom. U kontekstu reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, pitanja governance struktura i finansijskih mehanizama zauzimaju centralno mjesto u debatama o budućnosti akademskog sektora. Prema Clark (1983), sistemi visokog obrazovanja mogu se analizirati kroz prizmu trougla koordinacije koji uključuje državnu kontrolu, akademsku oligarhiju i tržišnu konkurenciju kao tri primarna mehanizma pomoću kojih se organizuje i reguliše visoko obrazovanje. Različiti nacionalni konteksti pozicioniraju se na različitim tačkama ovog trougla, reflektujući isto-

rijske tradicije, političke prioritete i ekonomske realnosti. Republika Srpska, kao entitet sa specifičnim političkim i ekonomskim okvirom, razvija vlastiti model koji nastoji balansirati potrebu za državnom regulacijom sa težnjom za većom institucionalnom autonomijom, dok istovremeno sve više integrira tržišne elemente kroz školarine, projektno finansiranje i konkurenciju između institucija. Razumijevanje kompleksnosti odnosa između različitih aktera u sistemu upravljanja, mehanizama alokacije ograničenih finansijskih resursa, opsega i granica autonomije koju uživaju institucije, te potencijala javno-privatnog partnerstva predstavlja preduslov za osmišljavanje politika koje mogu unaprijediti kvalitet, efektivnost i relevantnost visokog obrazovanja.

Modeli upravljanja na institucionalnom nivou u visokom obrazovanju reflektuju fundamentalne vrijednosti akademske zajednice, ali su takođe oblikovani zakonodavnim okvirom, tradicijom i praksom pojedinačnih sistema. Shattock (2006) pravi razliku između tradicionalnih kolegijalnih modela gdje je odlučivanje distribuirano među akademskim telima i fakultetima, i menadžerskih modela koji naglašavaju hijerarhiju, jasne linije odgovornosti i profesionalno vođenje institucija. U evropskom kontekstu, posljednjih decenija svjedočimo snažnom trendu ka onome što se često naziva novi javni menadžment u visokom obrazovanju, koji donosi principe korporativnog upravljanja u akademski sektor, uključujući veću centralizaciju odlučivanja, jačanje izvršnih struktura, uvođenje sistema upravljanja performansama i naglašavanje odgovornosti prema eksternim stejkholderima. Ovakva transformacija nije bila bez kontroverzi, sa kritičarima koji upozoravaju da menadžerski pristup može ugroziti akademske vrijednosti, marginalizovati akademsko osoblje u procesima odlučivanja i pretjerano naglasiti kratkoročne pokazatelje efikasnosti na račun dugoročne kvalitete i misije institucija. U Republici Srpskoj, univerziteti i visoke škole funkcionišu sa governance strukturama koje su definisane Zakonom o visokom obrazovanju i statutima pojedinačnih institucija, pri čemu postoji napetost između naslijeđenih kolegijalnih praksi i novih zahtjeva za profesionalnim menadžmentom i javnom odgovornošću. Tipična governance struktura univerziteta uključuje senat kao vrhovno akademsko tijelo odgovorno za pitanja akademskog karaktera uključujući usvajanje studijskih programa, akademske standarde, imenovanja i napredovanja akademskog osoblja, te strateško planiranje akademskog razvoja institucije. Članovi senata obično uključuju rektora,

prorektore, dekane fakulteta, predstavnike akademskog osoblja različitih naučnih oblasti, predstavnike studenata, i ponekad predstavnike neakademskog osoblja. Takav sastav nastoji osigurati da senat reflektuje različite perspektive i ekspertizu unutar institucije, iako u praksi dominacija viših akademskih rangova i administrativnih pozicija može ograničiti stvarnu participativnost. Upravni odbor, kao drugo ključno tijelo u governance strukturi, ima primarno nadzornu funkciju i uključuje predstavnike osnivača, državne uprave, akademske zajednice, privrede i civilnog društva. Uloga upravnog odbora je da osigura da institucija djeluje u skladu sa zakonom i statutom, da nadzire finansijsko upravljanje, da imenuje i razrješava rektora, i da donosi ključne strateške odluke uključujući usvajanje budžeta i razvojnih planova. Balansiranje uloga između senata kao akademskog tijela i upravnog odbora kao nadzornog organa često predstavlja izazov, sa potencijalnim preklapanjima nadležnosti i nejasnoćama oko konačne odgovornosti za različita pitanja. Rektor kao izvršni lider institucije ima ključnu ulogu u svakodnevnom upravljanju, implementaciji odluka senatskih i upravnih tijela, reprezentaciji institucije prema vanjskim akterima, i strateškom vođenju koje oblikuje pravac razvoja univerziteta ili visoke škole. Način na koji se bira rektor ima značajne implikacije za *governance* model, sa razlikama između sistema gdje akademska zajednica direktno bira rektora kroz glasanje svih ili predstavnika akademskog osoblja, i sistema gdje upravni odbor imenuje rektora moguće iz šire baze kandidata uključujući vanjske stručnjake. U Republici Srpskoj, praksa je bila da se rektor bira kroz kombinovani proces koji uključuje akademsku zajednicu i upravni odbor, mada specifični mehanizmi variraju između institucija. Pitanje trajanja mandata, mogućnost reizbora, i procedure razrješenja rektora takođe su važni aspekti koji utiču na stabilnost institucionalnog vodstva i njegovu nezavisnost od različitih pritisaka.

Dekani fakulteta predstavljaju još jedan ključni nivo u vladinoj strukturi univerziteta, funkcionišući kao veza između centralne univerzitetske administracije i akademskih jedinica. Prema Del Favero (2006), uloga dekana evoluirala je od primarno administrativnih funkcija ka strateškom vodstvu koje uključuje akademski razvoj, *fundraising*, izgradnju odnosa sa eksternim akterima, i menadžment kompleksnih organizacionih jedinica. Dekani moraju balansirati često konflikte između zahtjeva centralne univerzitetske administracije koja može te-

žiti standardizaciji i efikasnosti, i potreba i aspiracija vlastitih fakulteta koji mogu cijeniti autonomiju i specifičnost disciplinarnih kultura. Izbor dekana takođe može slijediti različite modele, od izbora od strane akademskog osoblja fakulteta do imenovanja od strane rektora, sa implikacijama za legitimit i efektivnost dekana u njihovoj ulozi. Na fakultetskim nivoima, vijeća fakulteta djeluju slično senatima na univerzitetskom nivou, donoseci odluke o akademskim pitanjima, studijskim programima, i kadrovskim odlukama. Širi procesi odlučivanja mogu takođe uključivati departmentska vijeća ili katedre kao najmanje organizacione jedinice sa određenim stepenom autonomije u pogledu organizacije nastave i istraživanja. Participacija različitih kategorija akademskog osoblja i studenata u ovim tijelima varira, sa pitanjima o balansiranju između efikasnosti odlučivanja koja može preferirati manja, selektivna tijela, i demokratičnosti i inkluzivnosti koja zahtijeva širu participaciju. Administrativne strukture univerziteta i visokih škola uključuju različite prorektorate ili prodekane odgovorne za specifična područja kao što su nastava, istraživanje, međunarodna saradnja, finansije, ili studentska pitanja, kao i profesionalne administrativne službe koje podržavaju akademske procese. Balans između akademskog i administrativnog osoblja, njihove uloge u odlučivanju i percepcija administrativnog „*bloat*-a“ gdje rast broja administrativnih pozicija možda nije propraćen sličnim rastom akademskih pozicija predstavljaju predmet rasprava u mnogim sistemima visokog obrazovanja.

Autonomija institucija visokog obrazovanja predstavlja fundamentalni princip koji omogućava univerzitetima i visokim školama da funkcionišu kao intelektualna središta nezavisna od neprimjerenih političkih, ekonomskih ili ideoloških pritisaka. Prema Estermann, Nokkala i Steinel (2011), univerzitetska autonomija može se konceptualizovati kroz četiri ključne dimenzije koje zajedno određuju stvarni prostor za samostalno odlučivanje institucija. Organizaciona autonomija odnosi se na mogućnost institucije da određuje vlastitu internu strukturu, stvara ili ukida akademske jedinice, odlučuje o aranžmanima, i definiše procedure odlučivanja bez detaljne državne regulacije. U sistemima sa visokom organizacionom autonomijom, institucije imaju fleksibilnost da prilagode svoje strukture strateškim prioritetima i promenjivim okolnostima, dok u sistemima sa niskom autonomijom zakon može detaljno propisivati organizacionu šemu, mandate različitih tijela i procedure odlučivanja. Finansijska autonomija obuhvata kon-

trolu institucije nad vlastitim budžetom, mogućnost zadržavanja viškova i akumuliranja rezervi, slobodu u alokaciji sredstava između različitih aktivnosti i jedinica, mogućnost zaduživanja i raspolaganja nekretninama, te fleksibilnost u određivanju školarina. Sistemi se značajno razlikuju po tome da li institucije primaju blok grantove koje mogu slobodno alociirati ili su sredstva strogo namijenjena određenim kategorijama rashoda, da li mogu akumulirati sredstva između budžetskih godina ili moraju vratiti neiskorištena sredstva, i da li imaju kontrolu nad cijenama svojih usluga ili su ove regulirane od strane države. Kadrovska autonomija uključuje slobodu institucije da zapošljava osoblje, određuje plake i uslove rada, odlučuje o napredovanjima i prekidu radnih odnosa, i dizajnira vlastite kadrovske politike. U mnogim evropskim zemljama, posebno onima gdje su zaposleni na univerzitetima imali status državnih službenika, kadrovska autonomija bila je ograničena sa državom koja je određivala plate, uslove zapošljavanja, i čak brojeve zaposlenih u različitim kategorijama. Reforme su često uključivale transfer odgovornosti za ljudske resurse sa države na institucije, sa ciljem veće fleksibilnosti i mogućnosti da institucije razviju kadrovske strategije usklađene sa vlastitim prioritetima. Akademska autonomija, možda najfundamentalnija dimenzija, odnosi se na slobodu institucije da dizajnira studijske programe, određuje ishode učenja i sadržaj kurikuluma, bira studente uključujući određivanje kriterijuma prijema i brojeva, odlučuje o jezicima podučavanja, i osigurava kvalitet svojih akademskih procesa. Ekstenzivna državna regulacija akademskih programa, centralno određeni kurikulumi, ograničenja u pogledu jezika podučavanja ili nametnuti *numerus clausus* u određenim disciplinama mogu značajno ograničiti akademsku autonomiju institucija.

U kontekstu Republike Srpske, nivo autonomije koji uživaju institucije visokog obrazovanja varira kroz ove četiri dimenzije, sa prostorom za nezavisno odlučivanje koji je oblikovan zakonodavnim okvirom, tradicijom i političkim prilikama. Zakon o visokom obrazovanju definiše osnovne parametre organizacije i funkcionisanja institucija, ali ostavlja određeni prostor za institucionalnu samostalnost kroz statute i interne akte. Organizaciona autonomija je djelimično ograničena propisanim *governance* strukturama i obaveznim tijelima, mada institucije imaju fleksibilnost u dizajniranju internih organizacionih jedinica i procedura unutar zakonskog okvira. Finansijska autonomija

javnih institucija ograničena je zavisnošću od državnog budžeta, ograničenjima u pogledu zaduživanja i raspolaganja imovinom i često rigidnim budžetskim kategorijama koje limitiraju mogućnost preusmjeravanja sredstava. Kadrovska autonomija takođe je ograničena regulacijom koja definiše akademska zvanja, uslove napredovanja i često opseg plata, mada institucije imaju određenu diskreciju u procesu izbora i imenovanja osoblja. Akademska autonomija možda je dimenzija gdje institucije u Republici Srpskoj uživaju najveći stepen slobode, sa mogućnošću dizajniranja vlastitih studijskih programa u okviru nacionalnih okvira kvalifikacija i uz poštovanje standarda akreditacije. Međutim, čak i ovdje postoje ograničenja kroz zahtjeve eksterne akreditacije, potrebu odobrenja nadležnih tijela za nove programe, i ponekad političke pritiske u pogledu sadržaja koji se podučava u društveno osjetljivim oblastima. Tension između autonomije i odgovornosti predstavlja permanentni izazov u osmišljavanju odnosa između države i institucija visokog obrazovanja. Neave (2012) ističe da autonomija nije cilj sama po sebi već instrument koji omogućava institucijama da bolje isporuče svoje akademske misije, te da mora biti balansirana sa odgovornošću prema studentima, društvu, i onima koji finansiraju visoko obrazovanje. Razvoj sofisticiranih sistema eksterne evaluacije, akreditacije, i javnog izvještavanja predstavlja pokušaj da se institucionalna autonomija učini kompatibilnom sa zahtjevima za transparentnošću i odgovornošću.

Izvori i mehanizmi finansiranja visokog obrazovanja imaju direktan uticaj na pristupačnost, kvalitet i održivost institucija. Prema Johnstone i Marcucci (2010), finansiranje visokog obrazovanja može dolaziti iz nekoliko glavnih izvora uključujući direktne vladine apropriјacije iz opštebudžetskih prihoda, doprinose studenata i njihovih porodica kroz školarine, istraživačke grantove i ugovore sa eksternim finansijerima, filantropiju i donacije, prihode od nekretnina i *endowment*-a i komercijalnu aktivnost institucija. Balans između ovih izvora značajno se razlikuje između zemalja i tipova institucija, reflektujući različite filozofije o tome ko bi trebao snositi troškove visokog obrazovanja i kako sistem treba biti organizovan. U Republici Srpskoj, javno finansiranje ostaje dominantan izvor prihoda za državne univerzitete i visoke škole, sa budžetskim alokacijama koje pokrivaju značajan dio operativnih troškova uključujući plate osoblja, komunalije, i osnovne administrativne rashode. Entitetska vlada kroz nadležno mini-

starstvo vrši alokaciju budžetskih sredstava institucijama na godišnjem nivou, sa procesom budžetiranja koji tradicionalno bio zasnovan na istorijskim trendovima i inkrementalnim prilagođavanjima više nego na strateškom planiranju ili pokazateljima učinka. Ovaj pristup finansiranju obezbeđuje određenu predvidivost i stabilnost za institucije, ali može patiti od rigidnosti, nedostatka podsticaja za efektivnost i kvalitet, i teškoća u prilagođavanju promijenjenim okolnostima ili prioritetima. Sve veća fiskalna ograničenja i pritisci na javni budžet doveli su do stagnacije ili čak smanjenja realnih nivoa javnog finansiranja visokog obrazovanja, što forsira institucije da traže alternativne izvore prihoda i da operišu sa sve većim stepenom finansijskog stresa.

Školarine koje plaćaju studenti predstavljaju sve značajniji izvor finansiranja za institucije visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, reflektujući globalnu tendenciju ka većem *cost-sharing* gdje studenti i njihove porodice snose rastuću proporciju troškova visokog obrazovanja. Javne institucije razlikuju budžetska mjesta gdje studenti ne plaćaju ili plaćaju minimalne školarine, sa ovim mjestima finansiranim iz entitetskog budžeta, i samofinansirajuća mjesta gdje studenti plaćaju pune ili djelimične školarine koje pokrivaju troškove njihovog obrazovanja. Omjer između budžetskih i samofinansirajućih mjesta varira između disciplina i institucija, sa politikom koja često limitira brojeve budžetskih mjesta posebno u popularnim područjima, što rezultira u značajnom broju studenata koji plaćaju školarine. Privatne institucije visokog obrazovanja gotovo u potpunosti zavise od školarina studenata kao primarnog izvora prihoda, sa cenama koje reflektuju tržišnu dinamiku, troškove isporuke programa, i kvalitet ili prestiž institucije. Politika školarina postavlja kompleksna pitanja pristupačnosti i socijalne pravičnosti u pristupu visokom obrazovanju, sa kritičarima koji upozoravaju da visoke školarine mogu isključiti studente iz nižih socioekonomskih slojeva i dovesti do socijalne stratifikacije u visokom obrazovanju. Prisutnost ili odsustvo sofisticiranih sistema studentske finansijske pomoći kroz stipendije, grantove, i povoljne kredite značajno utiče na to da li školarine predstavljaju prepreku pristupu ili mogu biti kompatibilne sa princripom jednakosti mogućnosti. U Republici Srpskoj, sistem studentske finansijske pomoći ostaje relativno nerazvijen, sa ograničenim stipendijama dostupnim prvenstveno na bazi akademskog postignuća više nego finansijske potrebe i bez kompre-

henzivnog sistema studentskih kredita koji bi omogućio studentima da finansiraju svoje obrazovanje i otplaćuju nakon završetka studija.

Istraživački grantovi i ugovori predstavljaju dodatni izvor finansiranja posebno za univerzitete sa razvijenom istraživačkom komponentom, mada njihov značaj u ukupnim prihodima institucija u Republici Srpskoj ostaje ograničen. Izvori mogu uključivati nacionalne fondove za naučnoistraživački rad, ministarstva i druge vladine agencije sa specifičnim istraživačkim programima, međunarodne organizacije i fondove poput EU Horizon programa, i ugovore sa privrednim subjektima za primijenjeno istraživanje ili konzultantske usluge. Razvoj robusnog ekosistema istraživačkog finansiranja zahtijeva ne samo postojanje izvora sredstava već i administrativne kapacitete institucija za identifikovanje prilika, pripremu kompetitivnih prijava, upravljanje kompleksnim projektima, i osiguranje compliance sa zahtjevima finansijera. Ograničena domaća sredstva za istraživanje, nedostatak iskustva i vještina u *grant writing*-u i slabe veze sa privrednim sektorom predstavljaju prepreke za veću ulogu istraživačkog finansiranja u budžetima institucija. Filantropija i donacije od alumni, privrede, i drugih donatora koji cijene i žele podržati visoko obrazovanje ostaju marginalan izvor finansiranja u kontekstu Republike Srpske, reflektujući slabiju tradiciju filantropije, ekonomska ograničenja, i nedovoljno razvijene institucijske kapacitete za fundraising. Razvoj *endowment*-a, kapitalizovanih fondova čiji se samo prinosi koriste dok se glavnica čuva i investira za dugoročnu održivost, praktično je nepostojeći u Republici Srpskoj za razliku od anglosaksonskih zemalja gdje *endowment*-i predstavljaju značajan izvor finansijske snage i nezavisnosti za elite institucije. Komercialna aktivnost institucija može uključivati iznajmljivanje prostora, pružanje *consulting* usluga, izdavačku djelatnost, organizovanje konferencija i događaja, ili čak *spin-off* kompanije bazirane na univerzitetskom istraživanju, mada regulatorni okvir i kultura često limitiraju ove aktivnosti u javnim institucijama.

Mehanizmi alokacije javnih sredstava institucijama visokog obrazovanja imaju značajne implikacije za podsticaje koje institucije doživljavaju i njihovo ponašanje. Jongbloed (2003) identifikuje različite modele uključujući *input-based* finansiranje koje se zasniva na resursima ili aktivnostima institucija kao što su brojevi studenata ili osoblja, *output-based* finansiranje koje nagrađuje rezultate kao što su diplomci ili publikacije i negotiated finansiranje gdje sredstva su aloc-

irana kroz bilateralne pregovore između države i institucija. Tradicionalni pristup u Republici Srpskoj bio je bliži input modelu sa alokacijama baziranim prvenstveno na brojevima budžetskih studenata i istorijskim trendovima, sa relativno malim varijacijama koje reflektuju promjene u brojevima ili nove inicijative. Ovaj pristup može promovisati stabilnost i predvidivost, ali može patiti od nedostatka podsticaja za efektivnost, kvalitet ili strateški važne oblasti, i težine prilagođavanja sistematskim promjenama u potrebama ili prioritetima. *Performance-based* ili *formula-based* finansiranje koje uključuje pokazatelje ishoda kao što su stope diplomiranja, *employability* diplomaca, istraživački *output*, ili stepen postignuća u eksternim evaluacijama može u teoriji bolje alinirati podsticaje sa željenim ishodima. Međutim, dizajn i implementacija takvih sistema postavljaju značajne izazove uključujući izbor odgovarajućih pokazatelja koji su merljivi ali ne preterano simplifikuju kompleksnost akademskog djelovanja, način ophodjenja sa razlikama između disciplina i institucionalnih misija gde pokazatelji učinka mogu biti vrlo različiti, rizik od *gaming* ponašanja gdje institucije optimizuju za mjere na štetu stvarnog kvaliteta, i potrebu za robusnim podacima i kapacitetima za monitoring i evaluaciju. Internacionalno iskustvo sa *performance-based* finansiranjem pokazuje miješane rezultate, sa nekim sistemima koji su uspjeli poboljšati odgovornost i fokusirati pažnju na ishode, i drugima gdje su neželjene konsekvence i administrativno opterećenje nadmašile benefite.

Institucije takođe moraju razviti sofisticirane interne procese budžetiranja i finansijskog menadžmenta koji prevode ukupne prihode u alokacije različitim akademskim i administrativnim jedinicama i podržavaju stratešku odluku o prioritetima i investicijama. Prema Barr i McClellan (2018), efektivni budžetski procesi u visokom obrazovanju trebaju balansirati *top-down* strateške prioritete institucionalnog vodstva sa *bottom-up* potrebama i inicijativama akademskih jedinica, osigurati transparentnost i razumljivost alocacijskih principa, i povezati finansijske odluke sa procesima strateškog planiranja i evaluacije učinka. Različiti modeli internog budžetiranja mogu se primjeniti, od centralizovanih pristupa gdje rektorat ili centralna administracija ima kontrolu nad svim sredstvima i vrši alokacije jedinicama, do decentralizovanih *responsibility center management* (RCM) modela gdje fakulteti funkcionišu kao finansijski centri sa većom kontrolom nad prihodima koje generišu i troškovima koje imaju. Svaki pristup ima

prednosti i mane, sa centralizovanim sistemima koji mogu promovirati institucionalne prioritete i solidarnost ali mogu biti manje responzivni na specifične potrebe jedinica i decentralizovanim sistemima koji mogu podsticati poduzetništvo i efikasnost ali mogu dovesti do prekomerene interne konkurencije i podcjenjivanja zajedničkih dobara. U kontekstu ograničenih resursa, institucije moraju takođe razviti sposobnosti za *cost analysis* i *cost containment*, identifikujući područja neefikasnosti, eliminirajući redundantne programe ili aktivnosti i tražeći načine da rade više sa manje bez kompromitovanja kvaliteta. Ovo može uključivati dijeljenje resursa između jedinica, *outsourcing necore* funkcija, investiranje u tehnologiju koja može smanjiti operativne troškove, ili strateške partnerstva sa drugim institucijama za zajedničke aktivnosti.

Finansijska održivost predstavlja rastući izazov za mnoge institucije visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, posebno u kontekstu stagniranja ili opadanja javnog finansiranja, demografskog pada koji redukuje bazena potencijalnih studenata i rastućih operativnih troškova vezanih za tehnologiju, komunalije, i održavanje infrastrukture. Institucije moraju razviti dugoročne finansijske planove koji uzimaju u obzir ova strukturalna ograničenja i identifikuju održive putanje, što može uključivati diversifikaciju izvora prihoda, racionalizaciju akademske ponude kroz fokus na oblasti komparativne prednosti, investicije u kapacitete koji mogu generisati prihode kao što su *lifelong learning* ili istraživački servisi, ili čak konsolidacije i mergeri sa drugim institucijama. Finansijska kriza može dovesti do negativnih spirala gdje smanjeni resursi rezultiraju u slabljenju kvaliteta što smanjuje atraktivnost institucije što dalje erodira prihode, sa ozbiljnim konsekvencama za dugoročnu vijabilnost. Proaktivno finansijsko upravljanje, uključujući razvoj rezervi za nepredviđene okolnosti, scenario planning koji predviđa različite buduće situacije i strateško odlučivanje o prioritetima i *trade-offs*, postaje neophodno za navigiranje neizvjesnog finansijskog okruženja. Transparentnost u finansijskom izvještavanju prema internim i eksternim stejkholderima takođe je važna za održavanje povjerenja i legitimnosti, sa interesovanjem javnosti za to kako se troše javna sredstva i da li institucije operišu efikasno i efektivno.

Javno-privatno partnerstvo u visokom obrazovanju predstavlja model saradnje između državnih institucija i privatnog sektora koji može uzeti različite forme i služiti različitim ciljevima. Prema Barrera-Osorio, Guaqueta i Patrinos (2012), javno-privatna partnerstva u obra-

zovanju mogu se definisati kao formalni aranžmani gdje javni i privatni sektori zajedno razvijaju, finansiraju, implementiraju ili operišu obrazovne servise, dijeleći rizike, resurse i nagrade. U kontekstu visokog obrazovanja, javno-privatna partnerstva mogu uključiti različite modalitete kao što su *joint ventures* gdje javne institucije i privatne kompanije zajedno osnivaju entitete za pružanje specifičnih programa ili usluga, outsourcing aranžmani gdje javne institucije angažuju privatne provajdere za određene funkcije kao što su student housing, IT servisi ili knjižnice, istraživačka partnerstva gdje univerziteti i kompanije kolaboriraju na R&D projektima sa potencijalom komercijalizacije, *build-operate-transfer* aranžmani gdje privatni sektor finansira i gradi infrastrukturu koja se nakon perioda koristi i operira od strane privatnog sektora transferiše javnoj instituciji, ili franšizing aranžmani gdje kredibilni provajderi licenciraju svoje programe institucijama u drugim jurisdikcijama. Motivacije za javno-privatna partnerstva mogu biti multiple, uključujući potrebu za dodatnim finansijskim resursima koje javni budžet ne može osigurati, pristup ekspertizi i resursima privatnog sektora posebno u tehnološkim ili specijalizovanim oblastima, veću fleksibilnost i efikasnost koju privatni menadžment može donijeti, dijeljenje finansijskih rizika velikih kapitalnih projekata, i mogućnost da se skaliraju obrazovne inovacije brže nego kroz čisto javne mehanizme.

Međutim, javno-privatna partnerstva u visokom obrazovanju takođe postavljaju značajne izazove i rizike koji moraju biti pažljivo upravljani. Robertson i Verger (2012) upozoravaju na potencijalne probleme uključujući komercijalizaciju obrazovanja gdje profit motivi mogu kompromitovati kvalitet ili socijalne ciljeve, pitanja *accountability* gdje kompleksni aranžmani mogu zamagliti linije odgovornosti i otežati nadzor, *lock-in* efekte gdje dugoročni ugovori sa privatnim partnerima redukuju fleksibilnost javnog sektora i mogu dovesti do zaisnosti, distribucijske efekte gdje privatizacija benefita i socijalizacija rizika rezultiraju u neravnopravnoj distribuciji koristi i tereta i rizik od erozije javnih vrijednosti i principa kao što su pristupačnost, jednakost, i akademska sloboda. Dizajn javno-privatnih partnerstava zahtjeva pažljivo balansiranje interesa i jasno definisanje uloga, odgovornosti, rizika i benefita za sve strane. Ugovori moraju biti detaljni i transparentni, specificirati standarde kvaliteta i performanse koje privatni partner mora ispoštovati, uspostaviti mehanizme monitoringa i *enforcement*, i pre-

dvidjeti procedure za riješavanje sporova ili raskid partnerstva ako aranžman ne funkcioniše kako je predviđeno. Javna strana mora održati kapacitet za inteligentno naručivanje, što znači sposobnost da artikuliše svoje potrebe i ciljeve, da evaluira ponude i performanse privatnih partnera, i da zaštiti javni interes kroz cijeli životni ciklus partnerstva. U Republici Srpskoj, javno-privatna partnerstva u visokom obrazovanju ostaju relativno ograničena, reflektujući kako pravne i regulatorne prepreke tako i kulturni skepticizam prema ulozi privatnog sektora u obrazovanju koje se tradicionalno vidjelo kao javno dobro koje treba biti zaštićeno od komercijalizacije.

Specifične oblasti gdje javno-privatna partnerstva mogu imati potencijal u kontekstu Republike Srpske uključuju infrastrukturne projekte gdje privatni kapital i ekspertiza mogu pomoći u razvoju studentskih domova, laboratorija, sportskih objekata ili tehnološke infrastrukture koju javne institucije ne mogu samostalno finansirati, omogućavajući brže modernizaciju fizičkih kapaciteta i poboljšanje studentskog iskustva. Dualni programi studija koji kombinuju akademsko učenje na institucijama sa praktičnim treningom u kompanijama predstavljaju još jedan model javno-privatne saradnje koji može poboljšati relevantnost obrazovanja za tržište rada i olakšati tranziciju studenata u zaposlenje, sa privatnim sektorom koji doprinosi dizajniranju kurikuluma, obezbjeđivanju praktičnih mjesta, i ponekad finansiranju studenata. Takvi modeli su dobro razvijeni u nekim evropskim zemljama kao što je Njemačka sa njenim *Dual System of Vocational Training* i mogu ponuditi inspiraciju za Republiku Srpsku mada prilagođavanje lokalnom kontekstu zahtijeva pažljivo promišljanje. Technology transfer i komercijalizacija univerzitetskog istraživanja predstavljaju još jedno područje gdje javno-privatna partnerstva mogu biti ključna, sa mehanizmima kao što su univerzitetski *technology transfer office*-i, inkubatori i *science parkovi* koji podržavaju *spin-off* kompanije, ili *licensing* aranžmani gdje privatne kompanije komercijalizuju patente i intelektualnu svojinu razvijenu na univerzitetima. Iako ovo područje ostaje nerazvijeno u Republici Srpskoj, postoji potencijal da se izgradi ekosistem koji povezuje akademsko istraživanje sa inovacijama i privrednim razvojem, uz odgovarajuću pravnu infrastrukturu za intelektualnu svojinu, podsticaje za istraživače koji se angažuju u komercijalizaciji i kulturu koja vrednuje i podržava akademsko preduzetništvo.

Continuing education i *lifelong learning* programi predstavljaju dodatnu priliku za javno-privatna partnerstva, sa institucijama visokog obrazovanja koje saradnjom sa privredom mogu razviti programe profesionalnog razvoja, prekvalifikacije ili unapređenja vještina koji odgovaraju potrebama tržišta rada i omogućavaju odraslim učenicima da ažuriraju svoje kompetencije kroz cijeli radni vijek. Privatne kompanije mogu biti korisnici ovih programa za svoje zaposlene, ali takođe partneri u dizajniranju sadržaja koji reflektuje realne potrebe industrije. *Joint degree* programi gdje javne institucije iz Republike Srpske partneriraju sa etabliranim međunarodnim univerzitetima, privatnim ili javnim, na razvoju i isporuci zajedničkih studijskih programa mogu poboljšati kvalitet, internacionalizaciju i atraktivnost ponude, mada zahtjevaju pažljivo strukturiranje aranžmana oko kurikuluma, kvalifikacija, kvaliteta i administrativnih procedura. *Outsourcing necore* funkcija kao što su ugostiteljski servisi, održavanje objekata, IT infrastruktura ili sigurnosne usluge privatnim provajderima može omogućiti institucijama da se fokusiraju na svoju primarnu akademsku misiju dok profitiraju od specijalizacije i efikasnosti privatnog sektora u ovim funkcijama. Međutim, odluke o outsourcing-u moraju pažljivo razmotriti implikacije za zaposlene koji mogu biti transferirani ili otpušteni, kvalitet usluga koji mora biti održan, i dugoročne troškove i benefite koji ne moraju uvijek favorisati *outsourcing*.

Regulatorni i pravni okvir za javno-privatna partnerstva u visokom obrazovanju u Republici Srpskoj zahtijeva razvoj kako bi osigurao jasnoću, transparentnost, zaštitu javnog interesa, i podsticanje odgovornih i benefitnih partnerstava. To uključuje zakonodavstvo koje definiše tipove partnerstava koji su dozvoljeni, procedure za uspostavljanje partnerstava uključujući javne nabavke ili tender procese gdje su relevantni, standarde transparentnosti i izvještavanja kako za javne tako i privatne partnere, mehanizme nadzora i evaluacije da li partnerstva isporučuju predviđene benefite i poštuju standarde kvaliteta, procedure za riješavanje sporova i zaštitu interesa različitih strana, i salvaguard mjere koje osiguravaju da partnerstva ne kompromituju akademske vrijednosti, pristupačnost obrazovanja, ili javnu kontrolu nad strateškim odlukama. Izgradnja kapaciteta javnog sektora za upravljanje partnerstrava, uključujući vještine u pregovaranju ugovora, projektnom menadžmentu, finansijskoj analizi, i evaluaciji, takođe je kritična za uspjeh javno-privatnih partnerstava. Učenje od međuna-

rodne prakse, uključujući i pozitivne primjere uspješnih partnerstava i negativne lekcije iz neuspjelih aranžmana, može pomoći Republici Srpskoj da razvije pristup koji maksimizira benefite dok minimizira rizike. Javna debata i uključivanje različitih stejkholdera uključujući akademsku zajednicu, studente, sindikate, privredu i civilno društvo u oblikovanje politika o javno-privatnim partnerstovima može osigurati da rezultujuće politike reflektuju različite perspektive i vrijednosti i imaju široku legitimnost i podršku.

Suštinski, upravljanje i finansiranje visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavljaju kompleksna i međusobno isprepletena pitanja koja fundamentalno oblikuju sposobnost institucija da isporuče kvalitetno obrazovanje, sprovode relevantna istraživanja, i doprinose društvenom i ekonomskom razvoju. Modeli upravljanja na institucionalnom nivou moraju balansirati akademske tradicije kolegijalne participacije sa potrebama za efektivnim i odgovornim menadžmentom u kontekstu rastuće kompleksnosti i *accountability* zahtjeva. *Governance* strukture koje jasno definišu uloge i odgovornosti različitih tijela, osiguravaju transparentne i učešće različitih stejkholdera i omogućavaju agilno odlučivanje su esencijalne za efektivno vodstvo institucija. Autonomija institucija, konceptualizovana kroz organizacione, finansijske, kadrovske i akademske dimenzije, predstavlja preduslov za inovacije, kvalitet i responzivnost, ali mora biti balansirana sa mehanizmima javne odgovornosti i osiguranja kvaliteta koji garantuju da institucije operišu u javnom interesu. Izvori i mehanizmi finansiranja, uključujući javne aproprijacije, školarine studenata, istraživačke grantove, filantropiju i komercijalne prihode, moraju biti diversifikovani i održivi, sa pažljivim dizajnom alocacijskih mehanizama koji promovišu kvalitet, efektivnost i strateške prioritete bez stvaranja perverznih podsticaja ili neželjenih konsekvenci. Finansijska održivost zahtijeva proaktivno planiranje, efikasno upravljanje resursima, i sposobnost prilagođavanja promenjivim okolnostima. Javno-privatna partnerstva nude potencijalne puteve za pristup dodatnim resursima, ekspertizi i inovacijama, ali moraju biti pažljivo strukturirana sa jasnim ugovorima, robusnim mehanizmima nadzora i *salvaguard* mjerama koje osiguravaju da se javne vrijednosti i ciljevi ne kompromituju. Reforma upravljanja i finansiranja sistema visokog obrazovanja u Republici Srpskoj zahtijeva sveobuhvatan pristup koji priznaje međuzavisnosti između različitih dimenzija, uči od međunarodnog iskustva dok poštuje

lokalni kontekst i angažuje različite stejkholdere u konstruktivnom dijalogu o viziji, vrijednostima i putanjama razvoja. Samo kroz takav integrisan i participativan pristup sistem visokog obrazovanja može razviti robusne i održive modele upravljanja i finansiranja koji omogućavaju institucijama da prosperiraju i doprinose prosperitetu i razvoju Republike Srpske u sve kompetitivnijem i promenjivom globalnom okruženju.

Literatura:

1. Amaral, A., Jones, G. A. & Karseth, B. (2003). Governing higher education: National perspectives on institutional governance. Kluwer Academic Publishers. https://link.springer. com/book/10.1007/978-94-010-0071-7
2. Barr, M. J. & McClellan, G. S. (2018). Budgets and financial management in higher education (3rd ed.). Jossey-Bass. https://www.wiley.com/en-us/Budgets+and+Financial+Management+in+Higher+Education%2C+3rd+Edition-p-9781119287971
3. Barrera-Osorio, F., Guaqueta, J. & Patrinos, H. A. (2012). The role and impact of public-private partnerships in education. World Bank Publications. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9511
4. Benneworth, P. & Jongbloed, B. W. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. Higher Education, 59(5), 567-588. https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-009-9265-2
5. Biggs, J. & Tang, C. (2011). Teaching for quality learning at university (4th ed.). Open University Press. https://www.mheducation.co.uk/teaching-for-quality-learning-at-university-9780335242757-emea
6. Branković, J. (2018). The genesis of Higher Education reforms in the Western Balkans. European Educational Research Journal, 17(3), 372-391. https://journals.sagepub.com/home/eer
7. Branković, J., Kovačević, M., Maassen, P. & Vukasović, M. (2013). The re-institutionalization of higher education in the Western Balkans: The interplay between European ideas,

domestic policies, and institutional practices. UNESCO Forum on Higher Education. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000222678
8. Chatterton, P., & Goddard, J. (2000). The response of higher education institutions to regional needs. European Journal of Education, 35(4), 475-496. https://www.jstor.org/stable/1503611
9. Clark, B. R. (1983). The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. University of California Press. https://www.ucpress.edu/book/9780520051454/the-higher-education-system
10. Del Favero, M. (2006). Disciplinary variation in preparation for the academic dean role. Higher Education Research & Development, 25(3), 277-292. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07294360600793093
11. Dill, D. D. (1998). Evaluating the "evaluative state": Implications for research in higher education. European Journal of Education, 33(3), 361-377. https://www.jstor.org/stable/1503571
12. Dill, D. D. & Beerkens, M. (2010). Public policy for academic quality: Analyses of innovative policy instruments. Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-90-481-3754-1
13. Dobbins, M. & Knill, C. (2014). Higher education governance and policy change in Western Europe: International challenges to historical institutions. Palgrave Macmillan. https://www.palgrave.com/gp/book/9781137398345
14. Dobbins, M., Knill, C. & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. Higher Education, 62(5), 665-683. https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-011-9412-4
15. Enders, J. & Musselin, C. (2008). Back to the future? The academic professions in the 21st century. In Higher education to 2030: Volume 1, Demography (pp. 125-150). OECD Publishing. https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41939654.pdf
16. ENQA. (2015). Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels: ENQA. https://www.enqa.eu/index.php/home/esg/

17. Estermann, T., Nokkala, T. & Steinel, M. (2011). University autonomy in Europe II: The scorecard. European University Association. https://eua.eu/resources/publications/656:university-autonomy-in-europe-ii-the-scorecard.html
18. Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a triple helix of university–industry–government relations. Research Policy, 29(2), 109-123. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733399000554
19. European Commission. (2020). Education and Training Monitor 2020: Bosnia and Herzegovina. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/84da0b92-2b1d-11eb-b27b-01aa75ed71a1
20. European Students' Union. (2012). Bologna with Student Eyes 2012. https://www.esu-online.org/?publication=bologna-with-student-eyes-2012
21. Eurostat. (2021). R&D expenditure. https://ec.europa .eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure
22. Ewell, P. T. (2008). U.S. accreditation and the future of quality assurance. Council for Higher Education Accreditation. https://www.chea.org/us-accreditation-and-future-quality-assurance
23. Garrison, D. R. & Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. The Internet and Higher Education, 7(2), 95-105. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1096751604000156
24. Geuna, A. & Martin, B. R. (2003). University research evaluation and funding: An international comparison. Minerva, 41(4), 277-304. https://link.springer.com/article/10.1023/B:MINE.0000005155.70870.bd
25. Goddard, J. & Vallance, P. (2013). The university and the city. Routledge. https://www.routledge.com/The-University-and-the-City/Goddard-Vallance/p/book/9780415676564
26. Gornitzka, Å., Kogan, M. & Amaral, A. (2005). Reform and change in higher education: Analysing policy implementation. Spring. https://link.springer.com/book/10.1007/1-4020-3411-3

27. Haakstad, J. (2001). Accreditation: The new quality assurance formula? Some reflections as Norway is about to reform its quality assurance system. Quality in Higher Education, 7(1), 77-82. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13538320120045085
28. Harvey, L. (2003). Student feedback. Quality in Higher Education, 9(1), 3-20. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13538320308164
29. Harvey, L. & Green, D. (1993). Defining quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1), 9-34. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0260293930180102
30. Harvey, L. & Newton, J. (2007). Transforming quality evaluation: Moving on. In D. F. Westerheijden, B. Stensaker, & M. J. Rosa (Eds.), Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation (pp. 225-245). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4020-6012-0_9
31. Johnstone, D. B. & Marcucci, P. N. (2010). Financing higher education worldwide: Who pays? Who should pay? Johns Hopkins University Press. https://www.press.jhu.edu/books/title/9270/financing-higher-education-worldwide
32. Jongbloed, B. (2003). Marketisation in higher education, Clark's triangle and the essential ingredients of markets. Higher Education Quarterly, 57(2), 110-135. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2273.00238
33. Jongbloed, B. (2010). Funding higher education: A view across Europe. European Centre for Strategic Management of Universities. https://www.esmu.be/publication/funding-higher-education-a-view-across-europe/
34. Karran, T. (2007). Academic freedom in Europe: A preliminary comparative analysis. Higher Education Policy, 20(3), 289-313. https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave. hep.8300159
35. Kells, H. R. (1992). Self-regulation in higher education: A multi-national perspective on collaborative systems of quality assurance and control. Jessica Kingsley Publishers. https://eric.ed.gov/?id=ED357704

36. Kezar, A. J. (2001). Understanding and facilitating organizational change in the 21st century: Recent research and conceptualizations. ASHE-ERIC Higher Education Report, 28(4). https://eric.ed.gov/?id=ED457711
37. Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. Journal of Studies in International Education, 8(5), 5-31. https://journals.sagepub.com/home/jsi
38. Knight, J. (2008). Higher education in turmoil: The changing world of internationalization. Sense Publishers. https://brill.com/view/title/13541
39. Lemaitre, M. J. (2009). New approaches to quality assurance in Latin America. Research & Occasional Paper Series: CSHE.3.09. Center for Studies in Higher Education. https://cshe.berkeley.edu/publications/new-approaches-quality-assurance-latin-america
40. Levy, D. C. (2006). The unanticipated explosion: Private higher education's global surge. Comparative Education Review, 50(2), 217-240. https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/500694
41. Maassen, P. (2003). Shifts in governance arrangements: An interpretation of the introduction of new management structures in higher education. In A. Amaral, V. L. Meek, & I. M. Larsen (Eds.), The higher education managerial revolution? (pp. 31-53). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-010-0072-4_2
42. Martin, M. & Stella, A. (2007). External quality assurance in higher education: Making choices. UNESCO International Institute for Educational Planning. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152045
43. Meyer-Sahling, J. H. & Veen, T. (2012). Governing the post-communist state: Government alternation and senior civil service politicisation in Central and Eastern Europe. East European Politics, 28(1), 4-22. https://www.tandfonline.com/toc/fjcs21/current
44. Ministarstvo naučnotehnološkog razvoja, visokog obrazovanja i informacionog društva. (2016). Strategija razvoja visokog obrazovanja u Republici Srpskoj 2016-2020. https://www.v

ladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mnk/PAO/strategije/Pages/default.aspx
45. Ministarstvo naučnotehnološkog razvoja, visokog obrazovanja i informacionog društva. (2018). Strategija razvoja informacionog društva Republike Srpske do 2020. godine. https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mntrvoid/Pages/default.aspx
46. Ministarstvo naučnotehnološkog razvoja, visokog obrazovanja i informacionog društva. (2021). Godišnji izvještaj o radu Ministarstva za 2020. godinu. https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mntrvoid/Documents
47. Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske. (2018). Informacija o radu Savjeta za visoko obrazovanje. https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpk/Pag es/default.aspx
48. Narodna skupština Republike Srpske. (2001). Zakon o slobodi pristupa informacijama. https://www.paragraf.ba/propisi/republika-srpska/zakon-o-slobodi-pristupa-informacijama-republike-srpske.html
49. Narodna skupština Republike Srpske. (2014). Zakon o republičkoj administraciji. https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mup/Pages/Zakon-o-republickoj-upravi.aspx
50. Narodna skupština Republike Srpske. (2017). Zakon o visokom obrazovanju. https://www.narodnaskupstinars.net/?q=la/akti/usvojeni-zakoni
51. Neave, G. (2003). The Bologna Declaration: Some of the historic dilemmas posed by the reconstruction of the community in Europe's systems of higher education. Educational Policy, 17(1), 141-164. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0895904802239290
52. Neave, G. (2012). The evaluative state, institutional autonomy and re-engineering higher education in Western Europe: The prince and his pleasure. Palgrave Macmillan. https://link.springer.com/book/10.1057/9781137289391
53. Newton, J. (2002). Views from below: Academics coping with quality. Quality in Higher Education, 8(1), 39-61. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13538320220127434

54. Newton, J. (2010). A tale of two "qualitys": Reflections on the quality revolution in higher education. Quality in Higher Education, 16(1), 51-53. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13538321003679499
55. OECD. (2008). Tertiary education for the knowledge society: OECD Thematic Review of Tertiary Education. OECD Publishing. https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41266690.pdf
56. OECD. (2017). Education at a Glance 2017: OECD Indicators. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2017_eag-2017-en
57. Perry, V. (2003). Reading, writing, and reconciliation: Educational reform in Bosnia and Herzegovina. ECMI Working Paper 18. European Centre for Minority Issues. https://www.ecmi.de/publications/detail/reading-writing-and-reconciliation-educational-reform-in-bosnia-and-herzegovina-18
58. Robertson, S. & Verger, A. (2012). Governing education through public private partnerships. In S. L. Robertson, K. Mundy, A. Verger & F. Menashy (Eds.), Public private partnerships in education: New actors and modes of governance in a globalizing world (pp. 21-42). Edward Elgar Publishing. https://www.e-elgar.com/shop/gbp/public-private-partnerships-in-education-9781781002841.html
59. Rüegg, W. (Ed.). (2004). A history of the university in Europe: Volume 3, Universities in the nineteenth and early twentieth centuries (1800–1945). Cambridge University Press. https://www.cambridge.org/core/books/history-of-the-university-in-europe/1D279071F5354BBF1E413BAC7ABC6D6D
60. Schwarz, S. & Westerheijden, D. F. (Eds.). (2004). Accreditation and evaluation in the European higher education area. Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/1-4020-2797-0
61. Shattock, M. (2006). Managing good governance in higher education. Open University Press. https://www.mheducation.co.uk /managing-good-governance-in-higher-education-9780335218073-emea

62. Stella, A. & Gnanam, A. (2004). Quality assurance in distance education: The challenges to be addressed. Higher Education, 47(2), 143-160. https://link.springer.com/article/10.1023/B:HIGH.0000016420.17251.5c
63. Stensaker, B. (2003). Trance, transparency and transformation: The impact of external quality monitoring on higher education. Quality in Higher Education, 9(2), 151-159. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13538320308159
64. Teichler, U. (2007). Higher education systems: Conceptual frameworks, comparative perspectives, empirical findings. Sense Publishers. https://brill.com/view/title/19056
65. Transparency International. (2019). Corruption Perceptions Index 2019. https://www.transparency.org/en/cpi/2019
66. Trowler, V. (2010). Student engagement literature review. The Higher Education Academy. https://www.advance-he.ac.uk/knowledge-hub/student-engagement-literature-review
67. UNESCO. (2017). Six ways to ensure higher education leaves no one behind. Policy Paper 30. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247862
68. UNESCO. (2021). When schools shut: Gendered impacts of COVID-19 school closures. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379270
69. Van Damme, D. (2000). Internationalization and quality assurance: Towards worldwide accreditation? European Journal for Education Law and Policy, 4(1), 1-20. https://brill.com/view/journals/eelp/4/1/article-p1_2.xml
70. Vlada Republike Srpske. (2020). Informacija o organizacionoj strukturi organa uprave Republike Srpske. https://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/Pages/default.aspx
71. Vlăsceanu, L., Grünberg, L. & Pârlea, D. (2007). Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions (Revised and updated edition). UNESCO-CEPES. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000134621
72. Vukasović, M. (2013). Change of higher education in response to European pressures: Conceptualization and operationalization of Europeanization of higher education. Higher

Education, 66(3), 311-324. https://link.springer.com/article/10.10 07/s10734-012-9606-4
73. Vukasović, M. & Maassen, P. (2015). Dynamics and drivers of multi-level governance in higher education. In A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi, & P. Scott (Eds.), The European higher education area: Between critical reflections and future policies (pp. 495-508). Springer. https://link.springer.com/chapter /10.1007/978-3-319-20877-0_32
74. Weber, L. E. (2007). Governance in the European higher education area: A commentary. Higher Education in Europe, 32(2-3), 253-263. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03797720701840833
75. Westerheijden, D. F., Stensaker, B., Rosa, M. J. & Corbett, A. (2010). The next generation of quality assurance: The Bologna Process revisited. In J. Huisman & M. Van Der Wende (Eds.), The Bologna Process: Effects, achievements and challenges (pp. 1-5). https://research.utwente.nl/en/publications/the-next-generation-of-quality-assurance-the-bologna-process-revi
76. Witte, J. K. (2006). Change of degrees and degrees of change: Comparing adaptations of European higher education systems in the context of the Bologna Process. PhD dissertation, University of Twente. https://research.utwente.nl/en/publications/change-of-degrees-and-degrees-of-change-comparing-adaptations-of-
77. Woodhouse, D. (2006). The quality of quality assurance agencies. Quality in Higher Education, 12(1), 77-87. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13538320600685172
78. World Bank. (2019). Bosnia and Herzegovina: Review of efficiency of services in pre-university education. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/719981571662794618/bosnia-and-herzegovina-review-of-efficiency-of-services-in-pre-university-education

V

KLJUČNI ELEMENTI REFORME

Osiguranje kvaliteta

Osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju predstavlja sistematski i kontinuirani proces kroz koji se utvrđuje, održava i unapređuje akademski standard institucija i studijskih programa, osiguravajući da visoko obrazovanje ispunjava potrebe studenata, društva i privrede. U kontekstu reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, razvoj robusnog sistema osiguranja kvaliteta predstavlja centralnu komponentu koja omogućava usklađivanje sa evropskim standardima, jačanje međunarodne konkurentnosti institucija, i izgradnju povjerenja studenata i poslodavaca u vrijednost kvalifikacija. Prema Harvey i Green (1993), kvalitet u visokom obrazovanju može se konceptualizovati na različite načine uključujući kvalitet kao izuzetnost gdje se institucije rangiraju prema ekskluzivnosti i prestižu, kvalitet kao savršenstvo ili konzistentnost gdje fokus je na *zero defects* i ispunjavanje specifikacija, kvalitet kao fitness for purpose gdje se procjenjuje da li institucija ili program ispunjava svoje navedene ciljeve i misiju, kvalitet kao *value for money* gdje se naglašava efikasnost i odgovornost u korištenju resursa i kvalitet kao transformaciju gdje je naglasak na dodanoj vrijednosti i razvoju studenata kroz obrazovni proces. Različite konceptualizacije kvaliteta koegzistiraju u savremenim sistemima osiguranja kvaliteta i reflektuju se u različitim aspektima standarda, procedura i evaluacionih pristupa. Evropski prostor visokog obrazovanja, čiji je Republika Srpska dio kroz učešće u Bolonjskom procesu, razvio je zajedničke standarde i smjernice za osiguranje kvaliteta poznate kao ESG standardi koji su prvi put adoptirani 2005. godine i revidirani 2015. godine, pružajući okvir za nacionalne sisteme osiguranja kvaliteta koji je dovoljno fleksibilan da poštuje različitosti konteksta i tradicija dok održava zajedničke principe i standarde. Implementacija sistema osiguranja kvaliteta u Republici Srpskoj odvija se kroz više međusobno povezanih komponenti uključujući razvoj nacionalnog okvira kvalifikacija koji definiše nivoe, ishode učenja i kompetencije različitih kvalifikacija, ustanovljavanje standarda i kriterijuma akreditacije koji specificiraju minimalne zahtjeve za institucije i programe,

razvoj internih mehanizama osiguranja kvaliteta unutar institucija kao primarnih odgovornih za održavanje i unapređenje standarda, uspostavljanje eksternih mehanizama kroz nezavisne agencije za akreditaciju i evaluaciju i procedura akreditacije koja provjera da li institucije i programi ispunjavaju utvrđene standarde. Ovaj sveobuhvatan pristup nastoji balansirati različite ciljeve uključujući *accountability* prema javnosti i onima koji finansiraju visoko obrazovanje, improvement kroz identifikovanje slabosti i područja za razvoj, harmonizaciju standarda između različitih institucija i jurisdikcija, i zaštitu studenata i javnog interesa od nekvalitetnih provajdera.

Nacionalni okvir kvalifikacija predstavlja instrument koji sistematizuje različite nivoe obrazovanja i opisuje znanja, vještine i kompetencije koje karakterišu svaki nivo, omogućavajući transparentnost, uporedivost i priznavanje kvalifikacija kako unutar tako i između različitih obrazovnih sistema. Prema Cedefop (2017), okviri kvalifikacija imaju brojne funkcije uključujući uspostavljanje jasne i transparentne strukture kvalifikacija, olakšavanje pristupa obrazovanju i progresije kroz različite nivoe, podržavanje priznavanja prethodnog učenja uključujući neformalnog i informalnog, omogućavanje mobilnosti učenika i radnika između različitih institucija, regiona i zemalja, poboljšavanje veza između obrazovanja i tržišta rada kroz fokus na ishode učenja i kompetencije koje se zahtijevaju u radnim ulogama, i osiguravanje kvaliteta kroz jasno definisane standarde za svaki nivo. Evropski okvir kvalifikacija za cjeloživotno učenje, usvojen 2008. godine i revidiran 2017. godine, definiše osam referentnih nivoa opisanih kroz ishode učenja u terminima znanja, vještina i kompetencija, sa nivoima 5 do 8 koji se odnose na tercijarno obrazovanje. Nacionalni okviri kvalifikacija razvijeni u evropskim zemljama usklađuju se sa ovim evropskim okvirom kroz proces referenciranja koji demonstrira kako nivoi u nacionalnom okviru odgovaraju nivoima u evropskom okviru, omogućavajući međunarodno razumijevanje i priznavanje kvalifikacija. Republika Srpska, u okviru Bosne i Hercegovine, razvila je Okvir kvalifikacija koji slijedi strukturu evropskog okvira i definiše nivoe kvalifikacija u visokom obrazovanju uključujući prvi ciklus ili bachelor nivo obično od 180 do 240 ECTS kredita koji odgovara nivou 6 evropskog okvira, drugi ciklus ili master nivo od 60 do 120 dodatnih ECTS kredita odgovarajući nivou 7, i treći ciklus ili doktorski nivo odgovarajući nivou 8. Za svaki nivo, okvir kvalifikacija opisuje gene-

ričke deskriptore koji specificiraju očekivana znanja, vještine i kompetencije, pri čemu znanje obuhvata teorijsko i/ili faktografsko znanje u polju studija, vještine uključuju kognitivne i praktične sposobnosti potrebne za rješavanje problema i obavljanje zadataka, a kompetencije se odnose na odgovornost, autonomiju, sposobnost učenja, komunikacione i socijalne vještine.

Razvoj i implementacija nacionalnog okvira kvalifikacija zahtijeva značajan institucionalni kapacitet i saradnju između različitih aktera uključujući ministarstva odgovorna za obrazovanje, agencije za osiguranje kvaliteta, institucije visokog obrazovanja, poslodavce i profesionalna tijela, i predstavnike studenata. Proces uključuje mapiranje postojećih kvalifikacija na nivoe okvira, što može biti posebno izazovno u sistemima sa heterogenim tipovima institucija i programa, definisanje specifičnih ishoda učenja za različita polja studija koja detaljizuju generičke deskriptore nivoa uzimajući u obzir karakteristike disciplina i osiguravanje da dizajn studijskih programa reflektuje ishode učenja definisane u okviru kvalifikacija. Prelazak sa pristupa fokusiranog na inpute i sadržaj ka pristupu fokusiranom na ishode učenja predstavlja paradigmatsku promjenu u načinu na koji se razmišlja o i dizajnira visoko obrazovanje, sa implikacijama za kurikularne strukture, nastavne i učenje metodologije, i ocjenjivanje studenata. Prema Kennedy (2007), *learning outcomes* pristup naglašava šta studenti znaju, razumiju i mogu uraditi nakon završetka perioda učenja, radije nego šta je podučavano ili koliko vremena je provedeno u učenju, što omogućava veću fleksibilnost u pedagoškim pristupima i priznavanje različitih putanja učenja dok održava jasne standarde postignuća. Međutim, ovaj pristup takođe postavlja izazove uključujući rizik od prekomernog preskriptivizma gdje detaljne specifikacije ishoda učenja mogu ograničiti akademsku slobodu i pedagogijsku inovativnost, poteškoće u definisanju i mjerenju složenih kompetencija koje mogu biti kontekstualno zavisne i teške za objektivno procjenjivanje, i rizik od trivijalizacije gdje fokus na merljive ishode može zanemariti šire aspekte obrazovanja uključujući kritičko mišljenje, kreativnost i etički razvoj koji su teži za operacionalizaciju.

Nacionalni okvir kvalifikacija takođe mora adresirati pitanje priznavanja prethodnog učenja, mehanizma koji omogućava pojedincima da dobiju priznanje za znanja, vještine i kompetencije stečene izvan formalnog obrazovnog sistema kroz radno iskustvo, neformalno

obrazovanje ili samoučenje. Prema Werquin (2010), priznavanje prethodnog učenja može promovirati cjeloživotno učenje omogućavajući odraslim učenicima da nastave svoje obrazovanje bez ponavljanja onoga što već znaju, povećati pristupačnost visokog obrazovanja za netradicionalnu populaciju studenata i poboljšati relevantnost obrazovanja povezivanjem sa realnim kompetencijama potrebnim u radnim kontekstima. Međutim, implementacija sistema priznavanja prethodnog učenja zahtijeva razvoj pouzdanih metoda procjenjivanja koja mogu validirati neformalno i informalno učenje, institucionalnih kapaciteta i procedura za procjenu aplikacija i kulturne promjene u akademskim zajednicama koje mogu biti skeptične prema vrednovanju učenja koje nije stečeno kroz tradicionalne akademske putanje. Okvir kvalifikacija takođe mora biti dovoljno fleksibilan da akomodira različite tipove kvalifikacija uključujući akademske stepene, profesionalne kvalifikacije i kraće sertifikate ili mikro-kredencijale koji postaju sve relevantniji u kontekstu brzih tehnoloških promjena i potrebe za kontinuiranim ažuriranjem vještina kroz radni vijek. *Governance* struktura za razvoj, održavanje i ažuriranje nacionalnog okvira kvalifikacija takođe je kritična, sa potrebom za mehanizmima kontinuiranog pregleda i revizije koji osiguravaju da okvir ostaje relevantan u svjetlu promjena u obrazovnim praksama, potrebama tržišta rada, i međunarodnim standardima.

Standardi i kriterijumi akreditacije predstavljaju konkretizaciju zahtjeva za kvalitet koji institucije visokog obrazovanja i njihovi studijski programi moraju ispuniti da bi dobili i održali pravo na rad i izdavanje priznanih kvalifikacija. Standardi obuhvataju različite dimenzije institucionalnog i programskog funkcionisanja, nastojeci osigurati minimalan prag kvaliteta dok istovremeno ostavljajući prostor za različitost misija, profila i pristupa. Prema Martin i Stella (2007), efektivni akreditacioni standardi trebaju biti jasni i transparentni kako bi institucije znale šta se od njih očekuje, merljivi ili provjerljivi kroz evidenciju i podatke što omogućava objektivnu procjenu, relevantni za kvalitet obrazovanja i fokusirani na aspekte koji stvarno utiču na studentsko učenje i iskustvo i balansirati između preskriptivnosti koja osigurava konzistentnost i fleksibilnosti koja dozvoljava inovacije i različite pristupe. U Republici Srpskoj, standardi akreditacije razvijeni su kroz zakonodavni proces i detaljnije razrađeni od strane Agencije za akreditaciju visokog obrazovanja, sa različitim setovima standarda za

institucionalnu akreditaciju koja procjenjuje univerzitete i visoke škole kao cjeline, i programsku akreditaciju koja fokusira na pojedinačne studijske programe. Institucionalni standardi tipično obuhvataju područja kao što su misija i strategija institucije gdje se ocjenjuje da li institucija ima jasno definisanu misiju koja reflektuje njen akademski profil i da li postoje strateški planovi sa mjerljivim ciljevima za ostvarivanje te misije, governance i upravljanje gdje se procjenjuju strukture odlučivanja, transparentnost procedura, učešće različitih stejkholdera, i accountability mehanizmi, finansijski resursi i održivost gdje se analizira da li institucija ima stabilne i diversifikovane izvore prihoda, efikasne sisteme finansijskog upravljanja i planove koji osiguravaju dugoročnu vijabilnost, ljudski resursi gdje se procjenjuje adekvatnost broja, kvalifikacija i kompetencija akademskog i administrativnog osoblja, politike zapošljavanja i profesionalnog razvoja, i balans između različitih kategorija osoblja, prostorni i materijalni resursi uključujući učionice, laboratorije, biblioteke, IT infrastrukturu, sportske objekte i studentske servise, interni sistemi osiguranja kvaliteta gdje se evaluira da li institucija ima uspostavljene mehanizme za kontinuirano praćenje i unaprijeđenje kvaliteta kroz samoevaluaciju, sakupljanje povratnih informacija od studenata i drugih stejkholdera, i implementaciju mjera poboljšanja, i socijalna dimenzija gdje se razmatra pristupačnost obrazovanja za studente iz različitih *background*-a, podrška studentima sa posebnim potrebama, i mehanizmi za promoviranje jednakosti i inkluzivnosti.

Standardi za programsku akreditaciju su specifičniji i fokusiraju se na karakteristike pojedinačnih studijskih programa uključujući ciljeve programa i ishode učenja gdje se procjenjuje da li program ima jasno definisane ciljeve usklađene sa nacionalnim okvirom kvalifikacija i relevantne za potrebe studenata i tržišta rada, kurikulum i struktura programa gdje se analizira koherentnost i progresija kroz program, balans između obaveznih i izbornih predmeta, integracija teorijskog i praktičnog učenja, i adekvatnost sadržaja u odnosu na najnovija znanja u polju, nastavno osoblje angažovano na programu sa procjenom njihovih kvalifikacija, istraživačke aktivnosti, pedagogijskih kompetencija, i adekvatnosti broja u odnosu na broj studenata, nastavne metode i učenje procesi gdje se evaluira da li se koriste raznovrsne i aktivne pedagogije koje promovišu studentsko angažovanje, kritičko mišljenje i samostalno učenje, ocjenjivanje studenata sa fokuson na to da li su metode

ocjenjivanja usklađene sa ishodima učenja, raznovrsne, transparentne i pravedne, resursi specifični za program uključujući specijalizovane laboratorije, opremu, softver ili bibliotečke resurse potrebne za studije u određenom polju, praktično učenje i veze sa tržištem rada gdje se procjenjuje kvalitet i relevantnost praksi, stažiranja, projekata ili drugih oblika primijenjenog učenja i uključenost poslodavaca ili profesionalnih tijela u dizajn i isporuku programa, internacionalizacija sa evaluacijom da li program nudi mogućnosti za međunarodnu mobilnost, uključuje međunarodne perspektive u kurikulum, ili je isporučivan u partnerstvu sa stranim institucijama i ishodi programa gdje se analiziraju stope diplomiranja, vrijeme do diplome, *employability* diplomaca, i zadovoljstvo studenata i diplomaca sa programom.

Različita polja studija mogu zahtijevati dodatne ili specifične standarde koji reflektuju karakteristike disciplina, profesionalne zahtijeve, ili potrebe za specijalizovanim resursima. Medicina, inženjerstvo, pravo, i obrazovanje nastavnika su primjeri područja gdje često postoje pojačani ili specifični akreditacioni zahtjevi zbog kritične prirode tih profesija za javno zdravlje, sigurnost ili dobrobit. Profesionalna tijela i regulatorne agencije van sektora visokog obrazovanja mogu takođe igrati ulogu u definisanju standarda ili sprovodenju dodatnih oblika akreditacije ili licenciranja za programe koji vode ka regulisanim profesijama. Sve ovo postavlja pitanja koordinacije između različitih regulatornih tijela, potencijalnog preklapanja ili konflikata između različitih setova standarda, i dodatnog opterećenja za institucije koje moraju navigirati *multiple* akreditacione procese. Harvey (2004) ističe važnost balansiranja između accountability funkcije akreditacije koja osigurava minimalne standarde i zaštitu javnog interesa, i improvement funkcije koja pomaže institucijama da identifikuju slabosti i razvojne mogućnosti. Previše rigidni standardi koji propisuju detalje kako institucije moraju operisati mogu inhibirati inovacije i različite pristupe, dok previše generični standardi mogu biti nedovoljni za osiguravanje konzistentnog kvaliteta. Trend u međunarodnoj praksi je ka *principle-based* ili *outcomes-based* standardima koji fokusiraju na rezultate koje institucije i programi treba da postignu više nego na specifične inpute ili procese koje moraju slijediti, dajući institucijama veću autonomiju u tome kako postižu standarde dok održavajući jasna očekivanja o nivoima kvaliteta.

Interni mehanizmi osiguranja kvaliteta unutar institucija visokog obrazovanja predstavljaju primarnu liniju odgovornosti za održavanje i unapređenje akademskih standarda, sa eksternim akreditacijom koja ima funkciju verifikacije i validacije internih procesa. Prema Rosa i Amaral (2007), interni sistemi osiguranja kvaliteta trebaju biti integrisani u regularno funkcionisanje institucija kroz mehanizme kontinuiranog praćenja, evaluacije i poboljšanja, radije nego ad hoc procese koji se aktiviraju samo u kontekstu eksterne evaluacije. Ključne komponente efektivnog internog sistema osiguranja kvaliteta uključuju jasnu politiku kvaliteta koja artikuliše institucionalno razumijevanje kvaliteta, ciljeve u pogledu standarda, i posvećenost kontinuiranom unapređenju, *governance* strukture za kvalitet sa jasno definisanim ulogama i odgovornostima različitih tijela i pojedinaca uključujući prorektorate ili komisije za kvalitet, koordinatore kvaliteta na fakultetima ili departmentima, i uključivanje studenata u procese osiguranja kvaliteta, redovne samoevaluacije na programskom i institucionalnom nivou koje sistematski procjenjuju performanse u odnosu na postavljene ciljeve i standarde, identifikuju slabosti i jake strane, i informišu akcione planove za poboljšanje, evaluaciju nastave od strane studenata kroz ankete ili druge mehanizme koja pruža povratne informacije nastavnicima i institucijama o kvalitetu nastavnog iskustva i omogućava intervencije tamo gdje su potrebne poboljšanja, *peer review* i kolegijalne evaluacije gdje akademsko osoblje međusobno procjenjuje kvalitet nastave, istraživanja ili drugih akademskih aktivnosti, monitoring ishoda učenja i postignuća studenata kroz analizu stopa prolaznosti, diplomiranja, napuštanja studija, te performansi studenata na ocjenjivanjima i eksternim testovima, praćenje karijera diplomaca i njihovog uspjeha na tržištu rada kroz alumni ankete, *employability* statistike, i feedback od poslodavaca, periodične eksterne evaluacije programa ili institucionalnih jedinica od strane nezavisnih ekspertnih panela koji mogu ponuditi svježe perspektive i identifikovati sljepa mjesta, i benchmarking prema najboljim praksama ili relevantnim peer institucijama koji omogućava kontekstualizaciju performansi i učenje od drugih.

Institucije takođe moraju razviti efektivne mehanizme za zatvaranje kruga između evaluacije i akcije, osiguravajući da nalazi iz različitih aktivnosti praćenja i evaluacije stvarno vode ka intervencijama i poboljšanjima. Prema Newton (2010), mnogi sistemi osiguranja kva-

liteta pate od "*evaluation fatigue*" gdje su institucije opterećene stalnim sakupljanjem podataka, produkovanjem izvještaja i učestvovanjem u evaluacijama, ali bez jasnog utjecaja na stvarnu praksu ili kvalitet, što dovodi do cinizma i pro forma *compliance* ponašanja. Efektivni sistemi trebaju biti *streamlined*, fokusirani na oblasti koje stvarno utiču na kvalitet i povezani sa procesima strateškog planiranja, alokacije resursa, i profesionalnog razvoja tako da evaluacioni nalazi vode ka konkretnim akcijama. Kultura kvaliteta koja prožima instituciju i u kojoj su svi članovi akademske zajednice, od senior vodstva do individualnih nastavnika i studenata, posvećeni održavanju i unapređenju standarda je možda najvažniji činilac efektivnog osiguranja kvaliteta. Ova kultura ne može biti nametnuta kroz eksterne mandate već mora biti negovana kroz leadership, transparentnu komunikaciju o ciljevima i prioritetima kvaliteta, priznavanje i nagrađivanje izvrsnosti i tretiranje kvaliteta kao zajedničke odgovornosti svih. Studenti kao primarni stejkholderi trebaju biti aktivno uključeni u procese osiguranja kvaliteta ne samo kao subjekti evaluacija kroz ankete već kao partneri koji učestvuju u dizajniranju evaluacija, interpretaciji rezultata i odlučivanju o mjerama poboljšanja. Prema Bovill, Cook-Sather i Felten (2011), partnerski pristup *student-staff* sa studentima učestvuje u odlukama o nastavi i učenju može obogatiti procese osiguranja kvaliteta sa autentičnim studentskim perspektivama i povećati *ownership* studenata za kvalitet njihovog obrazovnog iskustva.

Eksterni mehanizmi osiguranja kvaliteta, primarno kroz akreditacione agencije, pružaju nezavisnu verifikaciju standarda institucija i programa i osiguravaju javnu odgovornost. Prema Dill (2007), eksterna osiguranje kvaliteta ima nekoliko ključnih funkcija uključujući zaštitu studenata i javnosti od nekvalitetnih provajdera kroz uspostavljanje minimalnih standarda i uklanjanje ili sankciju institucija koje ne ispunjavaju te standarde, osiguravanje baze informacija za informisane izbore studenata, poslodavaca i drugih stejkholdera kroz javno dostupne rezultate akreditacija i evaluacija, promoviranje harmonizacije i uporedivosti standarda između različitih institucija ili jurisdikcija što je posebno važno za mobilnost i priznavanje kvalifikacija i podsticanje kontinuiranog poboljšanja kroz formativne povratne informacije i preporuke koje agencije daju institucijama. Agencije za akreditaciju moraju same operisati po visokim standardima kredibiliteta, nezavisnosti, transparentnosti i profesionalnosti kako bi njihove odluke bile prihva-

ćene kao legitimne od strane akademskih zajednica, studenata, i šire javnosti. ESG standardi definiše kriterijume koje same agencije za osiguranje kvaliteta trebaju ispuniti, uključujući jasne i eksplicitne ciljeve i mandate, nezavisnost od neprimjerenih uticaja vlada, institucija ili drugih interesnih grupa, robusne procedure odlučivanja zasnovane na evidenciji i stručnoj procjeni, transparentnost metodologija i kriterijuma koji se koriste u evaluacijama, javnu dostupnost odluka i izvještaja uz poštovanje principa povjerljivosti gdje je priikladno, eksterne evaluacije samih agencija periodično od strane međunarodnih tijela kao što je *European Association for Quality Assurance in Higher Education* koja vodi registar agencija koje ispunjavaju ESG standarde, i adekvatne resurse i ekspertizu za efikasno obavljanje mandata.

Balans između različitih uloga eksterne evaluacije, posebno tension između *accountability* i *improvement* funkcija, predstavlja trajnu temu u debatama o dizajnu sistema osiguranja kvaliteta. *Accountability* pristup naglašava need for judgement i konsekvence, sa jasnim odlukama o tome da li institucije ili programi ispunjavaju standarde i sankcijama kao što su gubitak akreditacije ili finansiranja za one koji ne ispunjavaju. Improvement pristup naglašava razvojnu i formativnu funkciju evaluacije, fokusirajući se na dijagnozu slabosti i podršku institucijama u unapređenju kroz konstruktivne povratne informacije i razmjenu dobre prakse. Prema Harvey i Newton (2004), efektivni sistemi pokušavaju integrisati oba pristupa, ali napetost ostaje posebno kada accountability pritisci dovode do high-stakes evaluacija gdje su konsekvence značajne što može podsticati defensive behaviour i *gaming* gdje institucije optimizuju za pokazatelje na štetu stvarnog kvaliteta. Još jedno važno pitanje je nivo na kome se eksterna evaluacija sprovodi, sa različitim sistemima koji stavljaju različit naglasak na institucionalnu akreditaciju *versus* programsku akreditaciju. Neki sistemi fokusiraju primarno na institucionalnu akreditaciju, procjenjujući da li institucija ima adekvatne interne sisteme osiguranja kvaliteta i kapacitet za osiguravanje standarda svojih programa, sa predpostavkom da ako institucionalni kapaciteti postoje tada se može vjerovati da će programi biti kvalitetni. Drugi sistemi zahtijevaju detaljnu eksternu akreditaciju svakog pojedinačnog studijskog programa, što pruža veću direktnu provjeru kvaliteta specifičnih programa ali može biti resurski zahtjevno i opterećujuće za institucije i agencije. Trend u evropskoj praksi je ka sve većem naglasku na institucionalnoj evaluaciji i internim

sistemima, sa eksternom programskom akreditacijom koja je selektivnija ili periodičnija, reflektujući filozofiju da glavne institucije sa dokazanim internim sistemima zaslužuju veću autonomiju i manje intenzivan eksterni nadzor.

Procedura akreditacije programa i institucija u Republici Srpskoj slijedi opće principe evropske prakse mada sa specifičnostima koje reflektuju lokalni kontekst i kapacitete sistema. Proces institucionalne akreditacije tipično počinje sa institucijom koja podnosi aplikaciju za akreditaciju agenciji, obično praćenu početnom dokumentacijom koja demonstrira eligibility institucije da aplikira. Agencija vrši preliminarni pregled da utvrdi da li je aplikacija kompletna i da li institucija prima face ispunjava osnovne preduslove za razmatranje. Nakon prihvatanja aplikacije, institucija priprema detaljnsan izvještaj samoevaluacije koji sistematski adresira sve standarde akreditacije, pružajući evidenciju i analizu kako institucija ispunjava svaki standard, identifikujući slabosti ili izazove gdje postoje, i opisujući planove za unapređenje. Proces samoevaluacije sam po sebi može biti vrijedan za institucije kao prilika za refleksivnu analizu svojih snaga i slabosti, ali takođe može biti resurski zahtjevan posebno za institucije sa ograničenim administrativnim kapacitetima. Nakon podnošenja izvještaja samoevaluacije, agencija formira ekspertni tim koji će sprovesti eksternu evaluaciju institucije. Sastav tima tipično uključuje domaće i/ili međunarodne stručnjake sa ekspertizom relevantnom za instituciju koja se evaluira, ponekad uključujući predstavnike studenata ili poslodavaca, sa članovima tima koji su prošli obuku za evaluatore i koji potpisuju kodeks etike koji reguliše njihovo ponašanje tokom procesa. Važno je da članovi tima nemaju konflikt interesa sa institucijom koja se evaluira i da mogu obavljati svoju ulogu objektivno i nepristrasno.

Ekspertni tim vrši site visit ili posjetu instituciji tokom koje imaju mogućnost da verifikuju informacije iz izvještaja samoevaluacije, vide objekte i resurse iz prve ruke, i intervjuišu različite stejkholdere uključujući vodstvo institucije, akademsko i administrativno osoblje, studente, alumni, i vanjske partnere kao što su poslodavci ili predstavnici lokalnih zajednica. Site visit obično traje nekoliko dana zavisno od veličine i kompleksnosti institucije, sa strukturiranim agendom sastanaka i aktivnosti ali takođe fleksibilnošću da tim prati specifične linije istraživanja koje se pojave. Tokom posjete, tim procjenjuje ne samo formalno compliance sa standardima već i kulturu

kvaliteta, efektivnost governance struktura, i autentičnost institucionalne posvećenosti svojim navedenim ciljevima i vrijednostima. Nakon *site visit*-a, ekspertni tim priprema evaluacioni izvještaj koji sumarira njihove nalaze u odnosu na svaki standard, identifikuje slabosti ili oblasti koje zahtijevaju pažnju i daje preporuke za unaprijeđenje. Izvještaj takođe uključuje ukupnu procjenu da li institucija ispunjava standarde akreditacije i preporuku o akreditacionoj odluci, mada konačnu odluku donosi akreditaciono tijelo agencije a ne sam ekspertni tim. *Draft* izvještaj obično se šalje instituciji za *factual accuracy check* gdje institucija može korigovati činjenične greške ili nesporazume ali ne može osporavati profesionalne prosudbe tima. Nakon finalizacije, izvještaj se podnosi akreditacionom tijelu agencije, koje može biti upravni odbor ili specijalizovana akreditaciona komisija, koje razmatra izvještaj zajedno sa bilo kojim odgovorima ili komentarima institucije i donosi konačnu akreditacionu odluku.

Moguće akreditacione odluke mogu uključivati punu akreditaciju gdje institucija ispunjava sve standarde bez značajnih slabosti, sa akreditacijom koja važi na određeni period obično 3 do 7 godina prije nego je potrebna ponovna akreditacija, uslovnu ili provizornu akreditaciju gdje institucija ispunjava većinu standarda ali ima određene slabosti koje moraju biti adresiranane unutar specificiranog vremenskog okvira sa *follow-up* procedurama koje verifikuju da su korektivne mjere preduzete ili odbijanje akreditacije gdje institucija ne ispunjava standarde i ne smije operisati ili mora prestati izdavati priznate kvalifikacije. Institucije obično imaju pravo žalbe na negativne odluke, sa procedurama koje omogućavaju preispitivanje odluke od strane nezavisnog tijela ili panela unutar ili izvan agencije, mada žalbe su obično ograničene na proceduralna pitanja ili materijalno nove dokaze a ne mogu biti samo izražavanje nezadovoljstva sa profesionalnom prosudbom evaluatora. Rezultati akreditacija obično se objavljuju javno, sa informacijama o tome koje institucije i programi su akreditovani dostupnim na web stranici agencije ili u javnim registrima, što omogućava studentima, poslodavcima i široj javnosti da provjere status institucija. Nivo detalja koji se objavljuje može varirati, sa nekim sistemima koji objavljuju samo konačne odluke i drugim koji objavljuju kompletne evaluacione izvještaje uključujući slabosti i preporuke, sa napetošću između transparentnosti i zaštite reputacije institucija koje mogu biti u procesu unapređenja.

Programska akreditacija slijedi sličan proces ali je fokusirana na pojedinačne studijske programe radije nego instituciju kao cjelinu, sa samoevaluacijom i eksternom evaluacijom koja detaljno razmatra kurikulum, nastavno osoblje, resurse, i ishode specifičnog programa. U nekim sistemima, svaki novi program mora proći inicijalnu akreditaciju prije nego može početi sa upisisom studenata, osiguravajući da samo programi koji ispunjavaju standarde dobiju dozvolu za rad. Postojeći programi podliježu periodičnoj re-akreditaciji koja verifikuje da su standardi i dalje ispoštovani i da program ostaje relevantan i kvalitetan. Frekvencija re-akreditacije može varirati, sa kraćim ciklusima za programe koji su primili uslovnu akreditaciju ili koji su u visokim rizičnim oblastima, i dužim ciklusima za etablirane programe sa demonstriranom istorijom kvaliteta. Koordinacija između institucionalne i programske akreditacije važna je da se izbjegne dupliciranje i preterano opterećenje, sa nekim sistemima koji koriste *risk-based* pristup gdje su resursi eksterne evaluacije više fokusirani na institucije ili programe gdje postoje veći razlozi za zabrinutost oko kvaliteta, dok institucije sa robuštnim internim sistemima i provjerenim track *record*-om imaju lakše eksterne procedure. Razmatranje ciklusa akreditacija takođe je važno, sa sistemima koje nastoje *stagger* procese tako da institucije ne moraju prolaziti kroz institucionalne i multiple programske akreditacije istovremeno što bi bilo neodrživo opterećenje za administrativne kapacitete.

Troškovi akreditacionih procesa, koji mogu uključivati naknade koje institucije plaćaju agencijama, troškove pripreme samoevaluacionih izvještaja i vrijeme i resurse uključeni u site visit i *follow-up* aktivnosti, mogu biti značajni posebno za manje ili finansijski ograničene institucije. Dizajn *fee* struktura mora balansirati potrebu da agencije imaju adekvatne resurse za njihov rad sa brigom za pristupačnost akreditacionih procesa i izbjegavanje stvaranja finansijskih barijera koje bi mogle isključiti određene institucije. Neki sistemi koriste diferencijalne naknade bazirane na veličini ili resursima institucije, ili osiguravaju subvencije ili olakšice za institucije u posebnim okolnostima. Efikasnost akreditacionih procesa, uključujući vremenske okvire od aplikacije do konačne odluke, takođe je važna kako bi se izbjegla produljena neizvjesnost za institucije i osigurala pravovremena zaštita studenata i javnog interesa. Kontinuirano unaprijeđenje akreditacionih procedura kroz evaluaciju njihove efektivnosti, sakupljanje

povratnih informacija od institucija koje su prošle kroz proces, i učenje od međunarodnih dobrih praksi omogućava agencijama da prilagode svoje pristupe u svjetlu iskustva. Profesionalni razvoj evaluatora kroz obuke, razmjenu iskustava i ažuriranje o promjenama u visokom obrazovanju i osiguranju kvaliteta takođe je kritičan za održavanje kvaliteta i konzistentnosti u evaluacionim procesima. Razvoj digitalnih platformi i alata koji mogu streamline administrative aspekte akreditacije, olakšati dijeljenje dokumentacije između institucija i agencija i podržati *data-driven* procese praćenja i evaluacije predstavlja još jednu oblast inovacije u praksi osiguranja kvaliteta.

Povezivanje sistema osiguranja kvaliteta sa drugim dimenzijama governance visokog obrazovanja, posebno sa finansiranjem i alokacijom resursa, predstavlja područje gdje *policy* dizajn mora biti pažljiv. U nekim sistemima, akreditacioni status je direktno povezan sa eligibility za javno finansiranje, pristup studentskim kreditima ili stipendijama ili drugim benefitima, što daje dodatnu snagu akreditacionim odlukama ali takođe povećava stakes i potencijal za sporove. Odnos između osiguranja kvaliteta i rankings univerziteta takođe je postao predmet pažnje, sa nekim sistemima koji razvijaju *performance indicators* ili *league tables* koje rangiraju institucije na osnovu različitih kriterijuma. Prema Hazelkorn (2015), rankings imaju rosnuci uticaj na ponašanje institucija, izbore studenata, i allocacije resursa, ali takođe podliježu metodološkim kritikama oko validnosti i pouzdanosti pokazatelja koji se koriste, bias-a prema određenim tipovima institucija ili disciplina, i potencijalno perverznih efekata gdje institucije optimizuju za rankings kriterijume na štetu drugih aspekata kvaliteta koji nisu mjereni. Integracija ili razlikovanje između sistema akreditacije koji osiguravaju minimalne standarde i sistema rankings koji rangiraju relativne performanse važno je da se izbjegne konfuzija i osigura da svaki sistem služi svojoj namjeravanoj svrsi.

Na međunarodnom nivou, promocija međusobnog priznavanja između nacionalnih agencija za akreditaciju i harmonizacije standarda olakšava mobilnost studenata i priznavanje kvalifikacija između zemalja. *European Quality Assurance Register for Higher Education* vodi registar agencija koje ispunjavaju ESG standarde i čije odluke trebaju biti priznate širom evropskog prostora visokog obrazovanja. Međunarodne evaluacije i *peer review* gdje agencije iz različitih zemalja evaluiraju jedne druge ili zajednički evaluiraju institucije doprinose raz-

mjeni prakse i izgradnji zajedničkog razumijevanja kvaliteta. Razvoj zajedničkih metodologija ili standarda za *cross-border education*, uključujući transnacionalne programe, *double* ili *joint degree* programe, ili online obrazovanje koje transcendira nacionalne granice, predstavlja još jedan *frontir* u međunarodnoj saradnji na osiguranju kvaliteta. Zaključno, osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju Republike Srpske predstavlja sveobuhvatan i višedimenzionalan sistem koji integrira nacionalni okvir kvalifikacija kao instrument transparentnosti i uporedivosti kvalifikacija, standarde i kriterijume akreditacije koji definišu očekivanja za kvalitet, interne mehanizme unutar institucija kao primarnu liniju odgovornosti za održavanje i unapređenje standarda, i eksterne mehanizme kroz nezavisne agencije koji osiguravaju javnu odgovornost i verifikaciju kvaliteta. Efektivnost ovog sistema zavisi od jasnoće i relevantnosti standarda, robusnosti procedura, profesionalizma aktera uključenih u procese evaluacije, balansiranja između *accountability* i i*mprovement* funkcija i stvarne integracije osiguranja kvaliteta u akademsku kulturu i praksu radije nego tretiranja kao birokratske vježbe. Kontinuirana evolucija sistema u svjetlu iskustva, promjena u visokom obrazovanju, i međunarodnih trendova, uz održavanje principa nezavisnosti, transparentnosti i fokusa na studentsko učenje i iskustvo, ostaje imperativ kako bi osiguranje kvaliteta stvarno doprinosilo unaprijeđenju visokog obrazovanja i ostvarivanju njegovih misija u društvu.

Nastavni kadar i naučnoistraživački rad

Kvalitet visokog obrazovanja u bilo kojem sistemu fundamentalno zavisi od kapaciteta, kompetencija i posvećenosti nastavnog kadra koji predstavlja okosnicu akademskog života. U kontekstu reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, pitanje nastavnog kadra i naučnoistraživačkog rada dobija višestruki značaj, budući da se visokoškolske institucije suočavaju sa izazovima kao što su demografski trendovi, ekonomske fluktuacije, tehnološke transformacije i rastuća potreba za internacionalizacijom. Nastavni kadar ne predstavlja samo prenosioce znanja već ključne aktere u stvaranju novog znanja, u oblikovanju inovativnih pedagoških pristupa i u pripremanju studenata za kompleksne zahtjeve savremenog tržišta rada. Strategija unaprijeđenja nastavnog kadra mora biti holistička i višeslojna, obuhvatajući tra-

nsparentne kriterijume za selekciju, sistemske mehanizme za profesionalni razvoj, efikasnu integraciju nastavne i istraživačke komponente akademskog rada, te jasno artikulisanu viziju naučne produkcije i internacionalizacije.

Kriterijumi za izbor nastavnika i saradnika predstavljaju prvi i možda najvažniji korak u obezbjeđivanju kvaliteta visokog obrazovanja. Tradicionalni modeli selekcije akademskog osoblja često su bili opterećeni subjektivnim procjenama, neprozirnošću i nedostatkom jasnih standarda koji bi omogućili pravičnu komparaciju kandidata. U savremenom pristupu, koji sve više dobija na zamahu u evropskim obrazovnim sistemima, kriterijumi za izbor moraju biti eksplicitni, mjerljivi i transparentno primjenjivani. Prema istraživanju koje su sproveli Horta i Santos (2016), institucije koje primjenjuju jasne i objektivne kriterijume za selekciju nastavnog osoblja pokazuju bolje rezultate u naučnoj produkciji, studentskoj satisfakciji i internacionalnom prepoznavanju. U Republici Srpskoj, zakonski okvir koji reguliše izbor i napredovanje nastavnika primarno se oslanja na formalne akademske kvalifikacije, uključujući stepen obrazovanja, objavljen naučni rad i iskustvo u nastavi, što predstavlja solidnu osnovu, ali i dalje ostavlja prostora za unaprijeđenje u smislu preciznije operacionalizacije ovih kriterijuma.

Akademski stepen doktorata nauka predstavlja temeljni uslov za izbor u nastavna zvanja, što je u skladu sa međunarodnom praksom i suštinski logično, budući da doktorske studije pripremaju kandidate ne samo za proširivanje granica znanja već i za kritičko mišljenje, metodološku rigoroznost i sposobnost samostalnog istraživanja. Međutim, sama činjenica posedovanja doktorata nije dovoljan garant kvaliteta budućeg nastavnika. Kvalitet doktorske disertacije, prestižnost institucije na kojoj je odbranjena, broj i kvalitet publikacija tokom doktorskih studija, te način na koji je kandidat tokom svog obrazovanja demonstrirao sposobnost za saradnju, inovaciju i kritičko promišljanje predstavljaju dodatne dimenzije koje je neophodno uzeti u obzir. Kao što ističu Musselin i Paradeise (2009), evropske univerzitete karakteriše rastuća diversifikacija kriterijuma za selekciju, pri čemu se sve veća pažnja posvećuje ne samo kvantitetu već i kvalitetu naučne produkcije, mjerenoj kroz citiranost, impakt faktor časopisa u kojima su radovi objavljeni i međunarodnu vidljivost istraživanja.

Naučna produkcija kandidata mora biti pažljivo evaluirana kroz prizmu relevantnosti, originalnosti i metodološke adekvatnosti. U savremenom akademskom kontekstu, publikacije u časopisima indeksiranim u prestižnim bazama podataka kao što su *Web of Science*, *Scopus* ili specijalizovane discipline baze predstavljaju bitan indikator naučne zrelosti i sposobnosti kandidata da doprinese međunarodnoj naučnoj zajednici. Ovakav pristup, međutim, zahtijeva pažljivu balansiranost sa potrebom da se ne zanemaruju lokalni i regionalni konteksti istraživanja koji mogu imati značajan društveni uticaj, ali možda ne privlače istu međunarodnu pažnju kao istraživanja globalno relevantnih tema. Kao što navode Altbach i Reisberg (2013), mnoge zemlje u tranziciji suočavaju se sa dilemom kako nagraditi i prepoznati istraživanja koja direktno doprinose razvoju lokalne zajednice, obrazovnog sistema ili privrede, a koja često nemaju isti nivo međunarodne vidljivosti kao fundamentalna ili teorijska istraživanja. U Republici Srpskoj, ova dilema je posebno izražena u oblastima kao što su društvene nauke, humanističke discipline i primijenjene nauke, gdje je lokalni kontekst često kritičan, ali objavljeni radovi možda ne dospijevaju u najcitiranijim međunarodnim časopisima.

Kriterijumi za izbor ne smiju biti ograničeni samo na naučni rad već moraju uključivati i pedagoške kompetencije kandidata. Sposobnost da se kompleksno znanje prenese studentima, da se podstiče kritičko mišljenje, da se kreiraju uključujući i stimulativni nastavni pristupi, te da se efektivno koriste savremene tehnologije u nastavi predstavljaju nezaobilazne dimenzije profesionalnog profila svakog nastavnika. Prema studiji koju su sproveli Mårtensson, Roxå i Olsson (2011), institucije koje sistematski evaluiraju i razvijaju pedagoške kompetencije svog nastavnog osoblja postižu značajno bolje rezultate u studentskim ishodima učenja, retenciji studenata i zadovoljstvu nastavnim procesom. U praksi, to znači da proces selekcije treba uključivati probno predavanje ili demonstraciju nastavnih vještina, evaluaciju nastavnih materijala koje kandidat koristi ili priprema, te referencije od prethodnih studenata ili kolega koji mogu posvjedočiti o pedagoškim sposobnostima kandidata.

Transparentnost procesa selekcije predstavlja kritičan faktor u obezbjeđivanju legitimiteta i povjerenja u akademske institucije. Proces koji uključuje jasno definisane faze, otvoreno oglašavanje pozicija, različite forme evaluacije kandidata, uključujući međunarodne recenzente

ili članove komisija van matične institucije, te javno dostupne rezultate i obrazloženja odluka, doprinosi ne samo pravičnosti već i percepciji pravičnosti, što je jednako važno. Kao što su pokazali Poggi i Urzúa (2019) u svojoj komparativnoj studiji sistema selekcije akademskog osoblja u Latinskoj Americi i Evropi, institucije koje implementiraju transparentne procese privlače kvalitetnije kandidate, imaju manje sporova i žalbi, te grade jaču reputaciju u akademskoj zajednici. U Republici Srpskoj, određeni pomaci ka većoj transparentnosti su vidljivi, ali i dalje postoji prostor za sistematičnije implementiranje najboljih praksi, posebno u smislu uključivanja eksternih evaluatora, standardizacije kriterijuma ocjenjivanja i javne dostupnosti odluka.

Profesionalni razvoj i usavršavanje nastavnog kadra nisu jednokratan događaj koji se završava izborom u nastavno zvanje, već kontinuiran proces koji traje tokom cijele akademske karijere. U dinamičnom okruženju savremenog visokog obrazovanja, gdje se naučno znanje brzo širi, tehnologije konstantno evoluiraju, a očekivanja studenata i društva se mijenjaju, nastavnici moraju biti posvećeni doživotnom učenju i profesionalnom rastu. Prema izvještaju OECD (2017) o profesionalnom razvoju u visokom obrazovanju, institucije koje sistemski podržavaju kontinuirano usavršavanje svog osoblja pokazuju veću adaptabilnost na promjene, bolje studentske rezultate i višu stopu zadržavanja kvalitetnog kadra. Profesionalni razvoj obuhvata širok spektar aktivnosti, od formalnog akademskog usavršavanja kao što su postdoktorske studije ili specijalizacije, preko učestvovanja u naučnim konferencijama i radionicama, do informalnog učenja kroz kolaboraciju sa kolegama, mentorski rad ili samoobrazovanje.

Sistematski pristup profesionalnom razvoju podrazumijeva postojanje institucionalnih struktura i mehanizama koji omogućavaju i ohrabruju nastavnike da kontinuirano unapređuju svoje kompetencije. Centri za unaprijeđenje nastave i učenja, koji su postali standardni element mnogih vodećih univerziteta širom svijeta, pružaju nastavnicima pristup resursima, obuci i podršci u razvoju pedagoških vještina, implementaciji inovativnih nastavnih metoda i korišćenju obrazovnih tehnologija. Kao što navode McAlpine i Akerlind (2010), takvi centri ne treba da budu percipirani kao korektivne institucije za "loše" nastavnike već kao resursi koji podržavaju sve nastavnike, nezavisno od njihovog trenutnog nivoa iskustva, u nastojanju da dostignu svoj puni potencijal. U Republici Srpskoj, dok neke institucije

posjeduju određene oblike podrške za profesionalni razvoj, sistematičan i institucionalno podržan pristup je još uvijek u razvoju i zahtijeva značajnije investicije, kako finansijske tako i organizacione.

Pedagoško usavršavanje predstavlja kritičnu komponentu profesionalnog razvoja, posebno u kontekstu gdje je tradicionalni model nastave, fokusiran na jednostrano prenošenje znanja od nastavnika ka studentima, sve manje efikasan u pripremanju studenata za kompleksne izazove savremenog svijeta. Aktivne metode učenja, problemski zasnovano učenje, kolaborativni projekti, hibridni i online modeli nastave, formativno ocjenjivanje i personalizovani pristupi učenju predstavljaju samo neke od pedagoških inovacija koje zahtijevaju da nastavnici razviju nove vještine i kompetencije. Prema istraživanju koje su sproveli Freeman et al. (2014), studenti u kursevima koji koriste aktivne metode učenja pokazuju značajno bolje rezultate i nižu stopu odustajanja u poređenju sa tradicionalnom predavačkom nastavom, što jasno ukazuje na potrebu za pedagoškim usavršavanjem nastavnog kadra. Programi pedagoškog usavršavanja treba da budu dizajnirani tako da odgovaraju specifičnim potrebama različitih disciplina i različitih nivoa iskustva nastavnika, te da kombinuju teorijske osnove savremene pedagogije sa praktičnim vještinama koje nastavnici mogu direktno primijeniti u svom radu.

Naučno usavršavanje nastavnika podrazumijeva kontinuirani razvoj istraživačkih kompetencija, upoznavanje sa najnovijim trendovima i dostignućima u svojoj oblasti, te izgradnju i održavanje istraživačkih mreža i saradnji. Učestvovanje na međunarodnim konferencijama, istraživački boravci u renomiranim institucijama, uključivanje u međunarodne istraživačke projekte, pristup najsavremenijim bazama podataka i časopisima, te mogućnost za istraživački odmor (sabbatical) predstavljaju mehanizme kroz koje institucije mogu podržati naučno usavršavanje svog kadra. Kao što ističu Brew i Lucas (2009), institucije koje stvaraju kulturu vrednovanja i podržavanja istraživanja privlače i zadržavaju najkvalitetnije istraživače, generiraju više eksternih sredstava za istraživanje i ostvaruju veći uticaj na razvoj svoje discipline. U Republici Srpskoj, ograničeni finansijski resursi često predstavljaju prepreku za opsežnije programe naučnog usavršavanja, što zahtijeva kreativne pristupe kao što su partnerstva sa međunarodnim institucijama, korišćenje međunarodnih grantova i fondova, te strateško fokusiranje resursa na prioritetne oblasti istraživanja.

Evaluacija nastavnog rada predstavlja bitan mehanizam kroz koji se identifikuju potrebe za profesionalnim razvojem i kroz koji se vrednuje efikasnost tog razvoja. Sistematska i višeslojna evaluacija, koja uključuje studentske evaluacije, *peer* evaluaciju od strane kolega, samoevaluaciju nastavnika i evaluaciju nastavnih materijala i ishoda učenja, pruža bogatu informacionu osnovu za identifikovanje snaga i područja za unapređenje. Prema Berk (2013), najefikasnije evaluacijske sisteme karakteriše kombinacija različitih metoda i izvora podataka, kontinuitet praćenja tokom vremena, konstruktivna povratna informacija koja je fokusirana na rast i unaprijeđenje a ne primarno na kontrolu ili kažnjavanje, te jasna veza između evaluacije i resursa za profesionalni razvoj. U praksi, to znači da rezultati evaluacije ne bi trebali biti korišćeni isključivo u administrativne svrhe, kao što su odluke o promociji ili produženju ugovora, već prije svega kao dijagnostički alat koji pomaže nastavnicima da identifikuju gdje im je potrebna dodatna podrška ili obuka.

Integracija nastave i istraživanja predstavlja jedan od centralnih principa savremenog univerzitetskog obrazovanja, često artikulisan kroz koncept istraživački vođene nastave (*research-led teaching*) ili nastave zasnovane na istraživanju (*research-based teaching*). Ovaj princip zasniva se na premisi da efikasna nastava na univerzitetskom nivou ne može biti odvojena od aktivnog angažovanja nastavnika u istraživanju, budući da istraživanje održava intelektualnu vitalnost nastavnika, osigurava da sadržaj nastave reflektuje najnovija dostignuća u polju, te omogućava studentima da razviju kritičke i istraživačke vještine kroz direktnu izloženost istraživačkom procesu. Kao što su pokazali Healey i Jenkins (2009) u svojoj uticajnoj studiji, postoje različiti modeli povezivanja nastave i istraživanja, od nastave fokusirane na sadržaj istraživanja (gdje studenti uče o rezultatima istraživanja), preko nastave fokusirane na proces istraživanja (gdje studenti uče o metodama i procesima istraživanja), do nastave gdje su studenti aktivni učesnici u istraživanju (gdje studenti razvijaju vlastite istraživačke projekte). Svaki od ovih modela ima svoje prednosti i svoju primjenu u zavisnosti od nivoa studija, discipline i ciljeva kursa.

Institucionalna podrška za integraciju nastave i istraživanja zahtijeva promišljene politike koje prepoznaju i vrednuju obe komponente akademskog rada. U mnogim sistemima visokog obrazovanja postoji inherentna tenzija između zahtjeva za nastavnim angažovanjem

i očekivanja u pogledu istraživačke produktivnosti, pri čemu je često vrijeme i energija koje nastavnici posvećuju jednoj komponenti percipirano kao oduzimanje od druge. Prema Roxå, Olsson i Mårtensson (2008), institucije koje uspješno integriraju nastavu i istraživanje karakteriše kultura koja vrijednuje obje dimenzije podjednako, sistem nagrađivanja i promocije koji uzima u obzir i nastavna i istraživačka dostignuća, te strukturalni mehanizmi kao što su smanjeno nastavno opterećenje za aktivno uključene istraživače, mogućnosti za uključivanje studenata u istraživačke projekte ili istraživački centri koji eksplicitno integriraju obrazovnu misiju. U Republici Srpskoj, premda je princip jedinstva nastave i istraživanja često deklarativno priznat, u praksi se suočavamo sa izazovima kao što su veliko nastavno opterećenje koje ostavlja malo vremena za istraživanje, nedostatak finansijskih sredstava za istraživačke projekte, ograničena infrastruktura i oprema, te često nedovoljna povezanost između istraživačkih tema i nastavnih sadržaja.

Kurkularne inovacije koje eksplicitno uključuju istraživačku komponentu predstavljaju efikasan način da se studentima omogući autentično iskustvo istraživanja. Završni radovi na svim nivoima studija, od bachelor do doktorskih disertacija, teorijski su dizajnirani kao prilike za studente da razviju istraživačke kompetencije, ali kvalitet mentorstva, resursi dostupni studentima i rigoriznost standarda mogu značajno varirati. Pored tradicionalnih završnih radova, sve popularniji postaju modeli kao što su *undergraduate research experiences*, gdje studenti već u ranim fazama studija učestvuju u istraživačkim projektima nastavnika, često kroz ljetnje istraživačke programe ili credits-bearing research courses. Prema studiji koju su sproveli Lopatto (2007) i Kuh (2008), učestvovanje studenata u istraživačkim aktivnostima ima višestruke pozitivne efekte, uključujući bolje razumijevanje naučnih koncepata, razvoj kritičkog mišljenja i analitičkih vještina, povećanu motivaciju za dalje studiranje, te veću vjerovatnoću da nastave akademsku ili istraživačku karijeru.

Finansiranje istraživanja predstavlja kritičan faktor koji omogućava ili ograničava mogućnost nastavnika da se angažuju u kvalitetnim istraživačkim projektima. U većini razvijenih sistema visokog obrazovanja, institucije kombiniraju bazično institucionalno finansiranje sa konkurentnim eksternim grantovima iz nacionalnih i međunarodnih izvora. Ovakav model podstiče kvalitet i relevantnost istraži-

vanja, budući da eksterni grantovi tipično prolaze rigorozan *peer-review* proces, te ohrabruje istraživače da razviju vještine pisanja istraživačkih prijedloga, budžetiranja i projektnog menadžmenta. U Republici Srpskoj, finansiranje istraživanja je hronično nedovoljno, sa značajno nižim investicijama u istraživanje i razvoj kao procenat BDP-a u poređenju sa evropskim prosjekom. Prema podacima Eurostata (2020), prosječna EU zemlja investira oko 2% BDP-a u istraživanje i razvoj, dok je ovaj procenat u Republici Srpskoj i šire u Bosni i Hercegovini znatno niži, što limitira kapacitet institucija visokog obrazovanja da generiraju novo znanje i doprinose inovacijama.

Strukturalni aranžmani unutar institucija mogu značajno uticati na efikasnost integracije nastave i istraživanja. Organizacija fakulteta u istraživačke centre ili laboratorije, kreiranje interdisciplinarnih istraživačkih timova, etabliranje jasnih procedura za alokaciju istraživačkog vremena i resursa, te politike koje omogućavaju fleksibilnost u balansiranju nastavnih i istraživačkih obaveza predstavljaju neke od mehanizama koji mogu podržati ovu integraciju. Kao što navode Coates, Dobson, Edwards, Friedman, Goedegebuure i Meek (2009), institucije koje su organizaciono fleksibilne i koje omogućavaju različite modele angažovanja nastavnika - od primarno istraživački fokusiranih pozicija do primarno nastavno fokusiranih pozicija, sa većinom nastavnika negdje u spektru između - mogu bolje odgovoriti na diverse potrebe i talente svog kadra, te na različite zahtjeve različitih disciplina. U nekim disciplinama, kao što su prirodne nauke ili inženjerstvo, aktivan angažman u eksperimentalnom istraživanju je neophodan za održavanje stručnosti i kredibiliteta, dok u drugim disciplinama, kao što su umjetnosti ili neke oblasti društvenih nauka, forma istraživanja može biti drugačija ali jednako vrijedna.

Naučna produkcija i internacionalizacija predstavljaju međusobno povezane dimenzije kroz koje visokoškolske institucije demonstriraju svoj kvalitet, relevantnost i uticaj. Naučna produkcija, mjerena kroz publikacije u recenziranim časopisima, knjige, monografije, patente, umjetnička djela ili druge forme naučnog i kreativnog outputa, predstavlja tangibilni proizvod istraživačkog angažovanja nastavnog kadra. Kvalitet naučne produkcije, pored kvantiteta, postaje sve važniji kriterijum evaluacije, što reflektuje rastuću svijest da puka brojka publikacija ne garantuje uticaj ili relevantnost. Prema *San Francisco Declaration on Research Assessment* (DORA, 2012), koja je potpisana

od strane hiljade istraživača i institucija širom svijeta, evaluacija istraživača ne bi trebala biti zasnovana primarno na bibliometrijskim mjerama kao što je impakt faktor časopisa, već na kritičkoj procjeni kvaliteta i uticaja individualnih radova. Takva deklaracija naglašava potrebu za sveobuhvatnom evaluacijom koja uzima u obzir različite forme naučnog doprinosa, uključujući društveni uticaj istraživanja, edukativnu vrijednost i doprinos razvoju karijere mladih istraživača.

U Republici Srpskoj, kao i u većini zemalja u razvoju i tranziciji, naučna produkcija suočava se sa brojnim izazovima koji ograničavaju kvantitet, kvalitet i vidljivost istraživanja. Ograničeni finansijski resursi, neadekvatna istraživačka infrastruktura, nedovoljno razvijene istraživačke mreže i saradnje, jezičke barijere, te nedostatak kulture vrednovanja i nagrađivanja istraživanja predstavljaju samo neke od strukturalnih prepreka. Dodatno, značajan procenat nastavnog kadra u institucijama visokog obrazovanja nosi veliko nastavno opterećenje koje ostavlja ograničeno vremena za istraživanje. Prema podacima koje navodi Europska komisija (2018) u svom izvještaju o stanju visokog obrazovanja u jugoistočnoj Evropi, nastavnici na univerzitetima u ovom regionu često predaju daleko više časova nego njihove kolege u zapadnoj Evropi, što direktno utiče na njihovu sposobnost da se posvete istraživanju. Strategije za unaprijeđenje naučne produkcije moraju, stoga, biti sistemske i adresirati ove strukturalne faktore, a ne samo pozivati nastavnike na veću produktivnost bez pružanja neophodnih preduslova.

Jedan od ključnih faktora u unaprijeđenju naučne produkcije je razvoj kulture istraživanja koja vrijednuje i podržava istraživački rad, gdje je istraživanje integrisani dio identiteta institucije i gdje su dostupni institucionalni mehanizmi podrške. To uključuje transparentne kriterijume za evaluaciju i nagrađivanje istraživanja, posvećeno administrativno osoblje koje pomaže istraživačima u pripremi grantovskih prijedloga i administraciji projekata, pristup kvalitetnim bibliotečkim resursima i bazama podataka, istraživačku infrastrukturu i opremu, te prostor i vrijeme za istraživački rad. Prema Boyer (1990) u njegovom uticajnom djelu "*Scholarship Reconsidered*", univerziteti treba da prepoznaju i vrednuju različite forme naučnog doprinosa, uključujući ne samo *discovery research* (otkrivanje novog znanja) već i scholarship of integration (integraciju znanja kroz interdisciplinarne pristupe), *scholarship of application* (primjenu znanja na rješavanje praktičnih

problema) i *scholarship of teaching* (sistematsko proučavanje i unaprijeđenje nastave). Ovakav širi pogled na naučni doprinos omogućava da se vrednuju različiti talenti i interesovanja nastavnog kadra, te da se prizna važnost različitih tipova istraživanja za misiju institucije.

Internacionalizacija naučne produkcije, kroz međunarodne saradnje, publikovanje u međunarodnim časopisima, učestvovanje na međunarodnim konferencijama i uključivanje u međunarodne istraživačke mreže, predstavlja kritičnu komponentu unaprijeđenja kvaliteta i uticaja istraživanja. Internacionalizacija nije cilj sama po sebi, već sredstvo kroz koje istraživači dobijaju pristup širim resursima, različitim perspektivama, većoj kritičkoj masi istraživača sa sličnim interesovanjima, te platformama sa većom vidljivošću. Prema Knight (2012), internacionalizacija visokog obrazovanja, uključujući istraživanje, može imati različite motivacije - od ekonomskih (privlačenje međunarodnih studenata i sredstava) i političkih (*soft power* i diplomatija) do akademskih (unaprijeđenje kvaliteta kroz komparaciju i saradnju) i socio-kulturnih (promocija interkulturalnog razumijevanja). Za institucije u Republici Srpskoj, akademske motivacije bi trebale biti primarne, fokusirajući se na to kako internacionalizacija može unaprijediti kvalitet obrazovanja i istraživanja.

Međunarodne istraživačke saradnje donose višestruke koristi, uključujući pristup komplementarnoj ekspertizi i resursima, mogućnost za rada na većim i ambicioznijim projektima, učenje od različitih istraživačkih kultura i pristupa, te povećanu vidljivost i kredibilitet istraživanja. Prema analizi bibliometrijskih podataka koju su sproveli Adams (2013) i *Royal Society*, međunarodno ko-autorirani radovi u prosjeku imaju veću citiranost i veći naučni uticaj u poređenju sa radovima sa autorima iz jedne zemlje, što sugeriše da internacionalna saradnja doprinosi kvalitetu istraživanja. Međutim, uspostavljanje i održavanje međunarodnih saradnji zahtijeva investiciju vremena i resursa, jezičke kompetencije, razumijevanje različitih akademskih kultura i procedura, te često institucionalni frameworks koji podržavaju mobilnost istraživača i razmjenu. Programi poput *Horizon Europe*, *COST* akcije ili bilateralni programi razmjene predstavljaju važne mehanizme kroz koje istraživači iz Evrope mogu pristupiti međunarodnim saradnjama i finansiranju, ali zahtijevaju značajan kapacitet za pripremu kompetitivnih prijedloga i za implementaciju kompleksnih međunarodnih projekata.

Publikovanje u međunarodnim časopisima, posebno onima indeksiranim u prestižnim bazama podataka, predstavlja bitan aspekt internacionalizacije naučne produkcije. Ovi časopisi obično imaju rigorozne *peer-review* procese, što garantuje određeni nivo kvaliteta objavljenih radova, te imaju širu čitalačku publiku, što povećava potencijalni uticaj istraživanja. Međutim, publikovanje u takvim časopisima često predstavlja izazov za istraživače iz zemalja kao što je Republika Srpska, zbog faktora kao što su jezička barijera (većina prestižnih časopisa objavljuje na engleskom jeziku), troškovi publikovanja u *open access* časopisima, nedovoljno razumijevanje očekivanja i standarda međunarodnih časopisa, te percepcija urednika ili recenzenata da su teme od lokalnog značaja manje relevantne za međunarodnu publiku. Prema Lillis i Curry (2010), istraživači za koje engleski nije maternji jezik suočavaju se sa dodatnim preprekama u međunarodnom akademskom publikovanju, što zahtijeva institucionalne intervencije kao što su kursevi akademskog pisanja na engleskom jeziku, jezičke usluge editovanja i prevođenja, ili mentorski programi gdje iskusni istraživači sa uspjehom u međunarodnom publikovanju podržavaju mlađe kolege.

Open science pokret, koji promoviše otvoren pristup naučnim publikacijama, podacima, metodama i softveru, predstavlja rastuću globalnu tendenciju koja može imati značajan pozitivan uticaj na vidljivost i uticaj istraživanja iz manjih ili perifernih akademskih sistema. Kada su istraživački radovi slobodno dostupni online bez barijera pretplate, oni mogu biti čitani i citirani od strane mnogo šire publike, uključujući istraživače iz institucija sa ograničenim bibliotečkim budžetima, praktičare, *policy makere* i širu javnost. Prema studiji koju su sproveli Piwowar et al. (2018), open access članci imaju u prosjeku značajno veću citiranost nego članici objavljeni u tradicionalnim časopisima sa pretplatom. Evropska unija, kroz svoj *Framework Programme for Research and Innovation*, kao i mnoge nacionalne istraživačke agencije, sve više zahtijevaju da rezultati istraživanja finansiranog javnim sredstvima budu slobodno dostupni, što reflektuje shvatanje da je javno finansirano znanje javno dobro. Za institucije u Republici Srpskoj, aktivno usvajanje principa otvorene nauke, kroz institucionalne repozitorije, politike otvorenog pristupa i edukaciju istraživača o open science praksama, može značajno doprinijeti vidljivosti i uticaju njihovog istraživanja.

Mobilnost nastavnog kadra i istraživača, kako dolazna tako i odlazna, predstavlja važan aspekt internacionalizacije koji doprinosi razmjeni znanja, izgradnji mreža i razvoju kapaciteta. Programi kao što su Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) pružaju finansiranje za istraživače na različitim nivoima karijere da provedu period u inostranstvu, što im omogućava da steknu nova iskustva, prošire svoje mreže i donesu nova znanja i vještine nazad u svoje matične institucije. Za institucije koje primaju gostujuće istraživače, ova mobilnost donosi svježe perspektive, mogućnost za nove saradnje i transfer znanja. Prema istraživanju koje su sproveli Jons i Hoyler (2013), institucije sa visokim nivoom internacionalne mobilnosti nastavnog kadra i studenata obično postižu bolje rezultate u istraživanju, nastavi i internacionalnim rejting listama. Međutim, mobilnost takođe može predstavljati rizik "brain drain" za institucije i zemlje porijekla, kada najbolji istraživači trajno napuste svoje matične institucije za bolje prilike u inostranstvu. Balansiranje između podsticanja mobilnosti kao mehanizma razvoja kapaciteta i zadržavanja ili privlačenja nazad talenata predstavlja značajan izazov za policy makere u Republici Srpskoj.

Jezička politika predstavlja još jednu dimenziju internacionalizacije koja zahtijeva pažljivo promišljanje. Sa jedne strane, engleski jezik je de facto lingua franca savremene nauke i korišćenje engleskog jezika u nastavi i istraživanju može olakšati internacionalizaciju, privlačenje međunarodnih studenata i nastavnika, te publikovanje u prestižnim časopisima. Sa druge strane, postoji legitimna briga o očuvanju i razvoju lokalnog jezika, posebno u humanističkim i društvenim naukama gdje jezik nije samo medijum već i objekt proučavanja, te o pristupačnosti visokog obrazovanja domaćoj populaciji. Kao što navode Wächter i Maiworm (2014) u svojoj studiji o engleskom kao jeziku instrukcije u evropskom visokom obrazovanju, većina institucija usvaja pragmatičan pristup gdje se engleski koristi selektivno, obično u master i doktorskim programima koji ciljaju međunarodnu publiku, dok se nastava na nacionalnom jeziku održava na osnovnim studijama i u domenima gdje je lokalni kontekst kritičan. Ovakav balans omogućava da se iskoriste beneficije internacionalizacije bez napuštanja primarne misije obrazovanja domaće populacije.

Kvalitet nastavnog kadra i naučnoistraživačkog rada u krajnjoj liniji zavisi od sistema vrednosti, prioriteta i investicija na više nivoa - od nacionalnih politika visokog obrazovanja i finansiranja, preko

institucionalnih strategija i kultura, do individualnih izbora i posvećenosti samih nastavnika. U kontekstu reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, neophodno je usvojiti holistički pristup koji adresira sve ove nivoe, uključujući zakonske i regulativne okvire, mehanizme finansiranja i alokacije resursa, institucionalne politike i procedure, profesionalni razvoj i podršku, te kreiranje okruženja koje vrednuje i nagrađuje izvrsnost u nastavi i istraživanju. Transparentni kriterijumi za izbor nastavnika i saradnika, sistemska podrška za profesionalni razvoj i usavršavanje, efikasna integracija nastavne i istraživačke komponente akademskog rada, te strategija naučne produkcije i internacionalizacije koja je realistična ali i ambiciozna, predstavljaju međusobno povezane elemente sveobuhvatne strategije unaprijeđenja akademskog kadra. Uspjeh ove strategije će zavisiti od kolektivne posvećenosti svih aktera u sistemu visokog obrazovanja - od Vlade i Ministarstva prosvjete i kulture, preko univerzitetskih rukovodstava i fakulteta, do samih nastavnika i istraživača - da investiraju u ljudski kapital kao najvažniji resurs institucija visokog obrazovanja.

Implementacija ovih reformi zahtijeva ne samo politčku volju i finansijska sredstva već i kulturnu promjenu u načinu na koji se percipira i vrednuje akademski rad. Tradicija koja je često naglašavala formalne kvalifikacije i senioritet nad demonstriranim kapacitetima, koja je ponekad tolerisala nepotizam ili netransparentnost u procesima selekcije, koja nije uvijek adekvatno nagrađivala izvrsnost u nastavi ili istraživanju, i koja je bila izolirana od međunarodnih trendova i najboljih praksi, mora evoluirati ka modernijem, meritokratskom i međunarodno orijentisanom pristupu. Ova kulturna transformacija je možda najizazovniji aspekt reforme, budući da zahtijeva promjenu ukorijenjih stavova, praksi i struktura moći, ali je istovremeno i najkritičnija za dugoročnu održivost i uspjeh sistema visokog obrazovanja. Kao što su pokazala iskustva zemalja koje su uspješno sprovele reforme visokog obrazovanja, od skandinavskih zemalja do zemalja istočne Azije, transformacija akademskog kadra i istraživačkih kapaciteta je dugoročan proces koji zahtijeva kontinuiranu posvećenost, prilagodljivost i učenje iz iskustva.

Dakle, važno je priznati da ne postoji jedan univerzalni model ili recept za unaprijeđenje nastavnog kadra i naučnoistraživačkog rada koji bi bio jednako primjenjiv u svim kontekstima. Specifični istorijski, kulturni, ekonomski i politički kontekst Republike Srpske nameće jedi-

nstvene izazove ali i prilike. Reforma mora biti informisana međunarodnim najboljim praksama i standardima, ali prilagođena lokalnim realnostima i mogućnostima. Strateško fokusiranje na oblasti u kojima Republika Srpska može izgraditi komparativne prednosti, mudra upotreba ograničenih resursa, kreiranje partnerstva sa međunarodnim institucijama i donatorima, te gradnja na postojećim snagama i kapacitetima predstavljaju pragmatične pristupe koji mogu voditi ka postepenom ali održivom unapređenju. Temeljno je da reforma bude vođena jasnom vizijom šta sistem visokog obrazovanja u Republici Srpskoj želi postići - kakve studente želi proizvesti, kakav doprinos želi pružiti društvenom i ekonomskom razvoju, kako želi biti pozicioniran regionalno i međunarodno - i da strategije vezane za nastavni kadar i naučnoistraživački rad budu eksplicitno povezane sa ovom širom vizijom i misijom.

Nastavni kadar i naučnoistraživački rad

Kvalitet visokog obrazovanja u bilo kojem sistemu fundamentalno zavisi od kapaciteta, kompetencija i posvećenosti nastavnog kadra koji predstavlja okosnicu akademskog života. U kontekstu reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, pitanje nastavnog kadra i naučnoistraživačkog rada dobija višestruki značaj, budući da se visokoškolske institucije suočavaju sa izazovima kao što su demografski trendovi, ekonomske fluktuacije, tehnološke transformacije i rastuća potreba za internacionalizacijom. Nastavni kadar ne predstavlja samo prenosioce znanja već ključne aktere u stvaranju novog znanja, u oblikovanju inovativnih pedagoških pristupa i u pripremanju studenata za kompleksne zahtjeve savremenog tržišta rada. Strategija unapređenja nastavnog kadra mora biti holistička i višeslojna, obuhvatajući transparentne kriterijume za selekciju, sistemske mehanizme za profesionalni razvoj, efikasnu integraciju nastavne i istraživačke komponente akademskog rada, te jasno artikulisanu viziju naučne produkcije i internacionalizacije.

Kriterijumi za izbor nastavnika i saradnika predstavljaju prvi i možda najvažniji korak u obezbeđivanju kvaliteta visokog obrazovanja. Tradicionalni modeli selekcije akademskog osoblja često su bili opterećeni subjektivnim procjenama, neprozirnošću i nedostatkom jasnih standarda koji bi omogućili pravičnu komparaciju kandidata. U savre-

menom pristupu, koji sve više dobija na zamahu u evropskim obrazovnim sistemima, kriterijumi za izbor moraju biti eksplicitni, mjerljivi i transparentno primjenjivani. Prema istraživanju koje su sproveli Horta i Santos (2016), institucije koje primjenjuju jasne i objektivne kriterijume za selekciju nastavnog osoblja pokazuju bolje rezultate u naučnoj produkciji, studentskoj satisfakciji i internacionalnom prepoznavanju. U Republici Srpskoj, zakonski okvir koji reguliše izbor i napredovanje nastavnika primarno se oslanja na formalne akademske kvalifikacije, uključujući stepen obrazovanja, objavljen naučni rad i iskustvo u nastavi, što predstavlja solidnu osnovu, ali i dalje ostavlja prostora za unapređenje u smislu preciznije operacionalizacije ovih kriterijuma.

Akademski stepen doktorata nauka predstavlja temeljni uslov za izbor u nastavna zvanja, što je u skladu sa međunarodnom praksom i suštinski logično, budući da doktorske studije pripremaju kandidate ne samo za proširivanje granica znanja već i za kritičko mišljenje, metodološku rigoroznost i sposobnost samostalnog istraživanja. Međutim, sama činjenica posedovanja doktorata nije dovoljan garant kvaliteta budućeg nastavnika. Kvalitet doktorske disertacije, prestižnost institucije na kojoj je odbranjena, broj i kvalitet publikacija tokom doktorskih studija, te način na koji je kandidat tokom svog obrazovanja demonstrirao sposobnost za saradnju, inovaciju i kritičko promišljanje predstavljaju dodatne dimenzije koje je neophodno uzeti u obzir. Kao što ističu Musselin i Paradeise (2009), evropske univerzitete karakteriše rastuća diversifikacija kriterijuma za selekciju, pri čemu se sve veća pažnja posvećuje ne samo kvantitetu već i kvalitetu naučne produkcije, mjerenoj kroz citiranost, impakt faktor časopisa u kojima su radovi objavljeni i međunarodnu vidljivost istraživanja.

Naučna produkcija kandidata mora biti pažljivo evaluirana kroz prizmu relevantnosti, originalnosti i metodološke adekvatnosti. U savremenom akademskom kontekstu, publikacije u časopisima indeksiranim u prestižnim bazama podataka kao što su *Web of Science*, *Scopus* ili specijalizovane discipline baze predstavljaju bitan indikator naučne zrelosti i sposobnosti kandidata da doprinese međunarodnoj naučnoj zajednici. Ovakav pristup, međutim, zahtijeva pažljivu balansiranost sa potrebom da se ne zanemaruju lokalni i regionalni konteksti istraživanja koji mogu imati značajan društveni uticaj, ali možda ne privlače istu međunarodnu pažnju kao istraživanja globalno relevantnih tema. Kao

što navode Altbach i Reisberg (2013), mnoge zemlje u tranziciji suočavaju se sa dilemom kako nagraditi i prepoznati istraživanja koja direktno doprinose razvoju lokalne zajednice, obrazovnog sistema ili privrede, a koja često nemaju isti nivo međunarodne vidljivosti kao fundamentalna ili teorijska istraživanja. U Republici Srpskoj, ova dilema je posebno izražena u oblastima kao što su društvene nauke, humanističke discipline i primijenjene nauke, gdje je lokalni kontekst često kritičan, ali objavljeni radovi možda ne dospijevaju u najcitiranijim međunarodnim časopisima.

Kriterijumi za izbor ne smiju biti ograničeni samo na naučni rad već moraju uključivati i pedagoške kompetencije kandidata. Sposobnost da se kompleksno znanje prenese studentima, da se podstiče kritičko mišljenje, da se kreiraju uključujući i stimulativni nastavni pristupi, te da se efektivno koriste savremene tehnologije u nastavi predstavljaju nezaobilazne dimenzije profesionalnog profila svakog nastavnika. Prema studiji koju su sproveli Mårtensson, Roxå i Olsson (2011), institucije koje sistematski evaluiraju i razvijaju pedagoške kompete-ncije svog nastavnog osoblja postižu značajno bolje rezultate u studentskim ishodima učenja, retenciji studenata i zadovoljstvu nastavnim procesom. U praksi, to znači da proces selekcije treba uključivati probno predavanje ili demonstraciju nastavnih vještina, evaluaciju nastavnih materijala koje kandidat koristi ili priprema, te referencije od prethodnih studenata ili kolega koji mogu posvjedočiti o pedagoškim sposobnostima kandidata.

Transparentnost procesa selekcije predstavlja kritičan faktor u obezbeđivanju legitimiteta i povjerenja u akademske institucije. Proces koji uključuje jasno definisane faze, otvoreno oglašavanje pozicija, različite forme evaluacije kandidata, uključujući međunarodne recenzente ili članove komisija van matične institucije, te javno dostupne rezultate i obrazloženja odluka, doprinosi ne samo pravičnosti već i percepciji pravičnosti, što je jednako važno. Kao što su pokazali Poggi i Urzúa (2019) u svojoj komparativnoj studiji sistema selekcije akademskog osoblja u Latinskoj Americi i Evropi, institucije koje implementiraju transparentne procese privlače kvalitetnije kandidate, imaju manje sporova i žalbi, te grade jaču reputaciju u akademskoj zajednici. U Republici Srpskoj, određeni pomaci ka većoj transparentnosti su vidljivi, ali i dalje postoji prostor za sistematičnije implementiranje najboljih

praksi, posebno u smislu uključivanja eksternih evaluatora, standardizacije kriterijuma ocjenjivanja i javne dostupnosti odluka.

Profesionalni razvoj i usavršavanje nastavnog kadra nisu jednokratan događaj koji se završava izborom u nastavno zvanje, već kontinuiran proces koji traje tokom cijele akademske karijere. U dinamičnom okruženju savremenog visokog obrazovanja, gdje se naučno znanje brzo širi, tehnologije konstantno evoluiraju, a očekivanja studenata i društva se mijenjaju, nastavnici moraju biti posvećeni doživotnom učenju i profesionalnom rastu. Prema izvještaju OECD (2017) o profesionalnom razvoju u visokom obrazovanju, institucije koje sistemski podržavaju kontinuirano usavršavanje svog osoblja pokazuju veću adaptabilnost na promjene, bolje studentske rezultate i višu stopu zadržavanja kvalitetnog kadra. Profesionalni razvoj obuhvata širok spektar aktivnosti, od formalnog akademskog usavršavanja kao što su postdoktorske studije ili specijalizacije, preko učestvovanja u naučnim konferencijama i radionicama, do informalnog učenja kroz kolaboraciju sa kolegama, mentorski rad ili samoobrazovanje.

Sistematski pristup profesionalnom razvoju podrazumijeva postojanje institucionalnih struktura i mehanizama koji omogućavaju i ohrabruju nastavnike da kontinuirano unapređuju svoje kompetencije. Centri za unapređenje nastave i učenja, koji su postali standardni element mnogih vodećih univerziteta širom svijeta, pružaju nastavnicima pristup resursima, obuci i podršci u razvoju pedagoških vještina, implementaciji inovativnih nastavnih metoda i korišćenju obrazovnih thenologija. Kao što navode McAlpine i Akerlind (2010), takvi centri ne treba da budu percipirani kao korektivne institucije za "loše" nastavnike već kao resursi koji podržavaju sve nastavnike, nezavisno od njihovog trenutnog nivoa iskustva, u nastojanju da dostignu svoj puni potencijal. U Republici Srpskoj, dok neke institucije posjeduju određene oblike podrške za profesionalni razvoj, sistematičan i institucionalno podržan pristup je još uvijek u razvoju i zahtijeva značajnije investicije, kako finansijske tako i organizacione.

Pedagoško usavršavanje predstavlja kritičnu komponentu profesionalnog razvoja, posebno u kontekstu gdje je tradicionalni model nastave, fokusiran na jednostrano prenošenje znanja od nastavnika ka studentima, sve manje efikasan u pripremanju studenata za kompleksne izazove savremenog svijeta. Aktivne metode učenja, problemski zasnovano učenje, kolaborativni projekti, hibridni i *online* modeli nastave,

formativno ocjenjivanje i personalizovani pristupi učenju predstavljaju samo neke od pedagoških inovacija koje zahtijevaju da nastavnici razviju nove vještine i kompetencije. Prema istraživanju koje su sproveli Freeman et al. (2014), studenti u kursevima koji koriste aktivne metode učenja pokazuju značajno bolje rezultate i nižu stopu odustajanja u poređenju sa tradicionalnom predavačkom nastavom, što jasno ukazuje na potrebu za pedagoškim usavršavanjem nastavnog kadra. Programi pedagoškog usavršavanja treba da budu dizajnirani tako da odgovaraju specifičnim potrebama različitih disciplina i različitih nivoa iskustva nastavnika, te da kombinuju teorijske osnove savremene pedagogije sa praktičnim vještinama koje nastavnici mogu direktno primijeniti u svom radu.

Naučno usavršavanje nastavnika podrazumijeva kontinuirani razvoj istraživačkih kompetencija, upoznavanje sa najnovijim trendovima i dostignućima u svojoj oblasti, te izgradnju i održavanje istraživačkih mreža i saradnji. Učestvovanje na međunarodnim konferencijama, istraživački boravci u renomiranim institucijama, uključivanje u međunarodne istraživačke projekte, pristup najsavremenijim bazama podataka i časopisima, te mogućnost za istraživački odmor (*sabbatical*) predstavljaju mehanizme kroz koje institucije mogu podržati naučno usavršavanje svog kadra. Kao što ističu Brew i Lucas (2009), institucije koje stvaraju kulturu vrijednovanja i podržavanja istraživanja privlače i zadržavaju najkvalitetnije istraživače, generiraju više eksternih sredstava za istraživanje i ostvaruju veći uticaj na razvoj svoje discipline. U Republici Srpskoj, ograničeni finansijski resursi često predstavljaju prepreku za opsežnije programe naučnog usavršavanja, što zahtijeva kreativne pristupe kao što su partnerstva sa međunarodnim institucijama, korišćenje međunarodnih grantova i fondova, te strateško fokusiranje resursa na prioritetne oblasti istraživanja.

Evaluacija nastavnog rada predstavlja bitan mehanizam kroz koji se identifikuju potrebe za profesionalnim razvojem i kroz koji se vrednuje efikasnost tog razvoja. Sistematska i višeslojna evaluacija, koja uključuje studentske evaluacije, *peer* evaluaciju od strane kolega, samoevaluaciju nastavnika i evaluaciju nastavnih materijala i ishoda učenja, pruža bogatu informacionu osnovu za identifikovanje snaga i područja za unapređenje. Prema Berk (2013), najefikasnije evaluacijske sisteme karakteriše kombinacija različitih metoda i izvora podataka, kontinuitet praćenja tokom vremena, konstruktivna povratna informacija

koja je fokusirana na rast i unaprijeđenje, a ne primarno na kontrolu ili kažnjavanje, te jasna veza između evaluacije i resursa za profesionalni razvoj. U praksi, to znači da rezultati evaluacije ne bi trebali biti korišćeni isključivo u administrativne svrhe, kao što su odluke o promociji ili produženju ugovora, već prije svega kao dijagnostički alat koji pomaže nastavnicima da identifikuju gdje im je potrebna dodatna podrška ili obuka.

Integracija nastave i istraživanja predstavlja jedan od centralnih principa savremenog univerzitetskog obrazovanja, često artikulisan kroz koncept istraživački vođene nastave (*research-led teaching*) ili nastave zasnovane na istraživanju (*research-based teaching*). Ovaj princip zasniva se na premisi da efikasna nastava na univerzitetskom nivou ne može biti odvojena od aktivnog angažovanja nastavnika u istraživanju, budući da istraživanje održava intelektualnu vitalnost nastavnika, osigurava da sadržaj nastave reflektuje najnovija dostignuća u polju, te omogućava studentima da razviju kritičke i istraživačke vještine kroz direktnu izloženost istraživačkom procesu. Kao što su pokazali Healey i Jenkins (2009) u svojoj uticajnoj studiji, postoje različiti modeli povezivanja nastave i istraživanja, od nastave fokusirane na sadržaj istraživanja (gdje studenti uče o rezultatima istraživanja), preko nastave fokusirane na proces istraživanja (gdje studenti uče o metodama i procesima istraživanja), do nastave gdje su studenti aktivni učesnici u istraživanju (gdje studenti razvijaju vlastite istraživačke projekte). Svaki od ovih modela ima svoje prednosti i svoju primjenu u zavisnosti od nivoa studija, discipline i ciljeva kursa.

Institucionalna podrška za integraciju nastave i istraživanja zahtijeva promišljene politike koje prepoznaju i vrijednuju obe komponente akademskog rada. U mnogim sistemima visokog obrazovanja postoji inherentna tenzija između zahtjeva za nastavnim angažovanjem i očekivanja u pogledu istraživačke produktivnosti, pri čemu je često vrijeme i energija koje nastavnici posvećuju jednoj komponenti percipirano kao oduzimanje od druge. Prema Roxå, Olsson i Mårtensson (2008), institucije koje uspješno integrišu nastavu i istraživanje karakteriše kultura koja vrijednuje obje dimenzije podjednako, sistem nagrađivanja i promocije koji uzima u obzir i nastavna i istraživačka dostignuća, te strukturalni mehanizmi kao što su smanjeno nastavno opterećenje za aktivno uključene istraživače, mogućnosti za uključivanje studenata u istraživačke projekte, ili istraživački centri koji eksplicitno

integriraju obrazovnu misiju. U Republici Srpskoj, premda je princip jedinstva nastave i istraživanja često deklarativno priznat, u praksi se suočavamo sa izazovima kao što su veliko nastavno opterećenje koje ostavlja malo vremena za istraživanje, nedostatak finansijskih sredstava za istraživačke projekte, ograničena infrastruktura i oprema, te često nedovoljna povezanost između istraživačkih tema i nastavnih sadržaja. Kurkularne inovacije koje eksplicitno uključuju istraživačku komponentu predstavljaju efikasan način da se studentima omogući autentično iskustvo istraživanja. Završni radovi na svim nivoima studija, od bachelor do doktorskih disertacija, teorijski su dizajnirani kao prilike za studente da razviju istraživačke kompetencije, ali kvalitet mentorstva, resursi dostupni studentima i rigoriznost standarda mogu značajno varirati. Pored tradicionalnih završnih radova, sve popularniji postaju modeli kao što su *undergraduate research experiences*, gdje studenti već u ranim fazama studija učestvuju u istraživačkim projektima nastavnika, često kroz letnje istraživačke programe ili *credits-bearing research courses*. Prema studiji koju su sproveli Lopatto (2007) i Kuh (2008), učestvovanje studenata u istraživačkim aktivnostima ima višestruke pozitivne efekte, uključujući bolje razumijevanje naučnih koncepata, razvoj kritičkog mišljenja i analitičkih vještina, povećanu motivaciju za dalje studiranje, te veću vjerovatnoću da nastave akademsku ili istraživačku karijeru.

Finansiranje istraživanja predstavlja kritičan faktor koji omogućava ili ograničava mogućnost nastavnika da se angažuju u kvalitetnim istraživačkim projektima. U većini razvijenih sistema visokog obrazovanja, institucije kombiniraju bazično institucionalno finansiranje sa konkurentnim eksternim grantovima iz nacionalnih i međunarodnih izvora. Ovakav model podstiče kvalitet i relevantnost istraživanja, budući da eksterni grantovi tipično prolaze rigorozan *peer-review* proces, te ohrabruje istraživače da razviju vještine pisanja istraživačkih prijedloga, budžetiranja i projektnog menadžmenta. U Republici Srpskoj, finansiranje istraživanja je hronično nedovoljno, sa značajno nižim investicijama u istraživanje i razvoj kao procenat BDP-a u poređenju sa evropskim prosjekom. Prema podacima Eurostata (2020), prosječna EU zemlja investira oko 2% BDP-a u istraživanje i razvoj, dok je ovaj procenat u Republici Srpskoj i šire u Bosni i Hercegovini znatno niži, što limitira kapacitet institucija visokog obrazovanja da generiraju novo znanje i doprinose inovacijama.

Strukturalni aranžmani unutar institucija mogu značajno uticati na efikasnost integracije nastave i istraživanja. Organizacija fakulteta u istraživačke centre ili laboratorije, kreiranje interdisciplinarnih istraživačkih timova, etabliranje jasnih procedura za alokaciju istraživačkog vremena i resursa, te politike koje omogućavaju fleksibilnost u balansiranju nastavnih i istraživačkih obaveza predstavljaju neke od mehanizama koji mogu podržati ovu integraciju. Kao što navode Coates, Dobson, Edwards, Friedman, Goedegebuure i Meek (2009), institucije koje su organizaciono fleksibilne i koje omogućavaju različite modele angažovanja nastavnika - od primarno istraživački fokusiranih pozicija do primarno nastavno fokusiranih pozicija, sa većinom nastavnika negdje u spektru između - mogu bolje odgovoriti na diverse potrebe i talente svog kadra, te na različite zahtjeve različitih disciplina. U nekim disciplinama, kao što su prirodne nauke ili inženjerstvo, aktivan angažman u eksperimentalnom istraživanju je neophodan za održavanje stručnosti i kredibiliteta, dok u drugim disciplinama, kao što su umjetnosti ili neke oblasti društvenih nauka, forma istraživanja može biti drugačija ali jednako vrijedna.

Naučna produkcija i internacionalizacija predstavljaju međusobno povezane dimenzije kroz koje visokoškolske institucije demonstriraju svoj kvalitet, relevantnost i uticaj. Naučna produkcija, mjerena kroz publikacije u recenziranim časopisima, knjige, monografije, patente, umjetnička djela ili druge forme naučnog i kreativnog outputa, predstavlja tangibilni proizvod istraživačkog angažovanja nastavnog kadra. Kvalitet naučne produkcije, pored kvantiteta, postaje sve važniji kriterijum evaluacije, što reflektuje rastuću svijest da puka brojka publikacija ne garantuje uticaj ili relevantnost. Prema *San Francisco Declaration on Research Assessment* (DORA, 2012), koja je potpisana od strane hiljade istraživača i institucija širom svijeta, evaluacija istraživača ne bi trebala biti zasnovana primarno na bibliometrijskim mjerama kao što je impakt faktor časopisa, već na kritičkoj procjeni kvaliteta i uticaja individualnih radova. Ova deklaracija naglašava potrebu za sveobuhvatnom evaluacijom koja uzima u obzir različite forme naučnog doprinosa, uključujući društveni uticaj istraživanja, edukativnu vrijednost i doprinos razvoju karijere mladih istraživača.

U Republici Srpskoj, kao i u većini zemalja u razvoju i tranziciji, naučna produkcija suočava se sa brojnim izazovima koji ograničavaju kvantitet, kvalitet i vidljivost istraživanja. Ograničeni finansijski

resursi, neadekvatna istraživačka infrastruktura, nedovoljno razvijene istraživačke mreže i saradnje, jezičke barijere, te nedostatak kulture vrednovanja i nagrađivanja istraživanja predstavljaju samo neke od strukturalnih prepreka. Dodatno, značajan procenat nastavnog kadra u institucijama visokog obrazovanja nosi veliko nastavno opterećenje koje ostavlja ograničeno vremena za istraživanje. Prema podacima koje navodi Europska komisija (2018) u svom izvještaju o stanju visokog obrazovanja u jugoistočnoj Evropi, nastavnici na univerzitetima u ovom regionu često predaju daleko više časova nego njihove kolege u zapadnoj Evropi, što direktno utiče na njihovu sposobnost da se posvete istraživanju. Strategije za unaprijeđenje naučne produkcije moraju, stoga, biti sistemske i adresirati ove strukturalne faktore, a ne samo pozivati nastavnike na veću produktivnost bez pružanja neophodnih preduslova.

Jedan od ključnih faktora u unaprijeđenju naučne produkcije je razvoj kulture istraživanja koja vrednuje i podržava istraživački rad, gdje je istraživanje integrirani dio identiteta institucije i gdje su dostupni institucionalni mehanizmi podrške. To uključuje transparentne kriterijume za evaluaciju i nagrađivanje istraživanja, posvećeno administrativno osoblje koje pomaže istraživačima u pripremi grantovskih prijedloga i administraciji projekata, pristup kvalitetnim bibliotečkim resursima i bazama podataka, istraživačku infrastrukturu i opremu, te prostor i vrijeme za istraživački rad. Prema Boyer (1990) u njegovom uticajnom djelu "*Scholarship Reconsidered*", univerziteti treba da prepoznaju i vrednuju različite forme naučnog doprinosa, uključujući ne samo *discovery research* (otkrivanje novog znanja) već i *scholarship of integration* (integraciju znanja kroz interdisciplinarne pristupe), *scholarship of application* (primjenu znanja na rješavanje praktičnih problema) i *scholarship of teaching* (sistematsko proučavanje i unaprijeđenje nastave). Ovakav širi pogled na naučni doprinos omogućava da se vrednuju različiti talenti i interesovanja nastavnog kadra, te da se prizna važnost različitih tipova istraživanja za misiju institucije.

Internacionalizacija naučne produkcije, kroz međunarodne saradnje, publikovanje u međunarodnim časopisima, učestvovanje na međunarodnim konferencijama i uključivanje u međunarodne istraživačke mreže, predstavlja kritičnu komponentu unapređenja kvaliteta i uticaja istraživanja. Internacionalizacija nije cilj sama po sebi, već sredstvo kroz koje istraživači dobijaju pristup širim resursima, različitim

perspektivama, većoj kritičkoj masi istraživača sa sličnim interesovanjima, te platformama sa većom vidljivošću. Prema Knight (2012), internacionalizacija visokog obrazovanja, uključujući istraživanje, može imati različite motivacije - od ekonomskih (privlačenje međunarodnih studenata i sredstava) i političkih (*soft power* i diplomatija) do akademskih (unaprijeđenje kvaliteta kroz komparaciju i saradnju) i socio-kulturnih (promocija interkulturalnog razumijevanja). Za institucije u Republici Srpskoj, akademske motivacije bi trebale biti primarne, fokusirajući se na to kako internacionalizacija može unaprijediti kvalitet obrazovanja i istraživanja.

Međunarodne istraživačke saradnje donose višestruke koristi, uključujući pristup komplementarnoj ekspertizi i resursima, mogućnost za rada na većim i ambicioznijim projektima, učenje od različitih istraživačkih kultura i pristupa, te povećanu vidljivost i kredibilitet istraživanja. Prema analizi bibliometrijskih podataka koju su sproveli Adams (2013) i *Royal Society*, međunarodno ko-autorirani radovi u prosjeku imaju veću citiranost i veći naučni uticaj u poređenju sa radovima sa autorima iz jedne zemlje, što sugerira da internacionalna saradnja doprinosi kvalitetu istraživanja. Međutim, uspostavljanje i održavanje međunarodnih saradnji zahtijeva investiciju vremena i resursa, jezičke kompetencije, razumijevanje različitih akademskih kultura i procedura, te često institucionalni frameworks koji podržavaju mobilnost istraživača i razmjenu. Programi poput *Horizon Europe*, COST akcije ili bilateralni programi razmjene predstavljaju važne mehanizme kroz koje istraživači iz Evrope mogu pristupiti međunarodnim saradnjama i finansiranju, ali zahtijevaju značajan kapacitet za pripremu kompetitivnih prijedloga i za implementaciju kompleksnih međunarodnih projekata.

Publikovanje u međunarodnim časopisima, posebno onima indeksiranim u prestižnim bazama podataka, predstavlja bitan aspekt internacionalizacije naučne produkcije. Ovi časopisi obično imaju rigorozne *peer-review* procese, što garantuje određeni nivo kvaliteta objavljenih radova, te imaju širu čitalačku publiku, što povećava potencijalni uticaj istraživanja. Međutim, publikovanje u takvim časopisima često predstavlja izazov za istraživače iz zemalja kao što je Republika Srpska, zbog faktora kao što su jezička barijera (većina prestižnih časopisa objavljuje na engleskom jeziku), troškovi publikovanja u open access časopisima, nedovoljno razumijevanje očekivanja i

standarda međunarodnih časopisa, te percepcija editora ili recenzenata da su teme od lokalnog značaja manje relevantne za međunarodnu publiku. Prema Lillis i Curry (2010), istraživači za koje engleski nije maternji jezik suočavaju se sa dodatnim preprekama u međunarodnom akademskom publikovanju, što zahtijeva institucionalne intervencije kao što su kursevi akademskog pisanja na engleskom jeziku, jezičke usluge editovanja i prevođenja, ili mentorski programi gdje iskusni istraživači sa uspjehom u međunarodnom publikovanju podržavaju mlađe kolege.

Open science pokret, koji promoviše otvoren pristup naučnim publikacijama, podacima, metodama i softveru, predstavlja rastuću globalnu tendenciju koja može imati značajan pozitivan uticaj na vidljivost i uticaj istraživanja iz manjih ili perifernih akademskih sistema. Kada su istraživački radovi slobodno dostupni online bez barijera pretplate, oni mogu biti čitani i citirani od strane mnogo šire publike, uključujući istraživače iz institucija sa ograničenim bibliotečkim budžetima, praktičare, *policy makere* i širu javnost. Prema studiji koju su sproveli Piwowar et al. (2018), open access članci imaju u prosjeku značajno veću citiranost nego članici objavljeni u tradicionalnim časopisima sa pretplatom. Evropska unija, kroz svoj *Framework Programme for Research and Innovation*, kao i mnoge nacionalne istraživačke agencije, sve više zahtijevaju da rezultati istraživanja finansiranog javnim sredstvima budu slobodno dostupni, što reflektuje shvatanje da je javno finansirano znanje javno dobro. Za institucije u Republici Srpskoj, aktivno usvajanje principa otvorene nauke, kroz institucionalne repozitorije, politike otvorenog pristupa i edukaciju istraživača o open science praksama, može značajno doprinijeti vidljivosti i uticaju njihovog istraživanja.

Mobilnost nastavnog kadra i istraživača, kako dolazna tako i odlazna, predstavlja važan aspekt internacionalizacije koji doprinosi razmjeni znanja, izgradnji mreža i razvoju kapaciteta. Programi kao što su Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) pružaju finansiranje za istraživače na različitim nivoima karijere da provedu period u inostranstvu, što im omogućava da steknu nova iskustva, prošire svoje mreže i donesu nova znanja i vještine nazad u svoje matične institucije. Za institucije koje primaju gostujuće istraživače, ova mobilnost donosi svježe perspektive, mogućnost za nove saradnje i transfer znanja. Prema istraživanju koje su sproveli Jons i Hoyler (2013), institucije sa visokim

nivoom internacionalne mobilnosti nastavnog kadra i studenata obično postižu bolje rezultate u istraživanju, nastavi i internacionalnim rejting listama. Međutim, mobilnost takođe može predstavljati rizik "*brain drain*" za institucije i zemlje porijekla, kada najbolji istraživači trajno napuste svoje matične institucije za bolje prilike u inostranstvu. Balansiranje između podsticanja mobilnosti kao mehanizma razvoja kapaciteta i zadržavanja ili privlačenja nazad talenata predstavlja značajan izazov za policy makere u Republici Srpskoj.

Jezička politika predstavlja još jednu dimenziju internacionalizacije koja zahtijeva pažljivo promišljanje. Sa jedne strane, engleski jezik je *de facto lingua franca* savremene nauke i korišćenje engleskog jezika u nastavi i istraživanju može olakšati internacionalizaciju, privlačenje međunarodnih studenata i nastavnika, te publikovanje u prestižnim časopisima. Sa druge strane, postoji legitimna briga o očuvanju i razvoju lokalnog jezika, posebno u humanističkim i društvenim naukama gdje jezik nije samo medijum već i objekt proučavanja, te o pristupačnosti visokog obrazovanja domaćoj populaciji. Kao što navode Wächter i Maiworm (2014) u svojoj studiji o engleskom kao jeziku instrukcije u evropskom visokom obrazovanju, većina institucija usvaja pragmatičan pristup gdje se engleski koristi selektivno, obično u master i doktorskim programima koji ciljaju međunarodnu publiku, dok se nastava na nacionalnom jeziku održava na osnovnim studijama i u domenima gdje je lokalni kontekst kritičan. Ovakav balans omogućava da se iskoriste beneficije internacionalizacije bez napuštanja primarne misije obrazovanja domaće populacije.

Kvalitet nastavnog kadra i naučnoistraživačkog rada u krajnjoj liniji zavisi od sistema vrednosti, prioriteta i investicija na više nivoa - od nacionalnih politika visokog obrazovanja i finansiranja, preko institucionalnih strategija i kultura, do individualnih izbora i posvećenosti samih nastavnika. U kontekstu reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, neophodno je usvojiti holistički pristup koji adresira sve ove nivoe, uključujući zakonske i regulativne okvire, mehanizme finansiranja i alokacije resursa, institucionalne politike i procedure, profesionalni razvoj i podršku, te kreiranje okruženja koje vrijednuje i nagrađuje izvrsnost u nastavi i istraživanju. Transparentni kriterijumi za izbor nastavnika i saradnika, sistemska podrška za profesionalni razvoj i usavršavanje, efikasna integracija nastavne i istraživačke komponente akademskog rada, te strategija naučne produkcije i internacionalizacije

koja je realistična ali i ambiciozna, predstavljaju međusobno povezane elemente sveobuhvatne strategije unapređenja akademskog kadra. Uspjeh ove strategije će zavisiti od kolektivne posvećenosti svih aktera u sistemu visokog obrazovanja - od Vlade i Ministarstva prosvjete i kulture, preko univerzitetskih rukovodstava i fakulteta, do samih nastavnika i istraživača - da investiraju u ljudski kapital kao najvažniji resurs institucija visokog obrazovanja.

Implementacija ovih reformi zahtijeva ne samo političku volju i finansijska sredstva već i kulturnu promjenu u načinu na koji se percipira i vrednuje akademski rad. Tradicija koja je često naglašavala formalne kvalifikacije i senioritet nad demonstriranim kapacitetima, koja je ponekad tolerisala nepotizam ili netransparentnost u procesima selekcije, koja nije uvijek adekvatno nagrađivala izvrsnost u nastavi ili istraživanju, i koja je bila izolirana od međunarodnih trendova i najboljih praksi, mora evoluirati ka modernijem, meritokratskom i međunarodno orijentisanom pristupu. Ova kulturna transformacija je možda najizazovniji aspekt reforme, budući da zahtijeva promjenu ukorijenjih stavova, praksi i struktura moći, ali je istovremeno i najkritičnija za dugoročnu održivost i uspjeh sistema visokog obrazovanja. Kao što su pokazala iskustva zemalja koje su uspješno sprovele reforme visokog obrazovanja, od skandinavskih zemalja do zemalja istočne Azije, transformacija akademskog kadra i istraživačkih kapaciteta je dugoročan proces koji zahtijeva kontinuiranu posvećenost, prilagodljivost i učenje iz iskustva.

Važno je priznati da ne postoji jedan univerzalni model ili recept za unapređenje nastavnog kadra i naučnoistraživačkog rada koji bi bio jednako primjenjiv u svim kontekstima. Specifični istorijski, kulturni, ekonomski i politički kontekst Republike Srpske nameće jedinstvene izazove ali i prilike. Reforma mora biti informisana međunarodnim najboljim praksama i standardima, ali prilagođena lokalnim realnostima i mogućnostima. Strateško fokusiranje na oblasti u kojima Republika Srpska može izgraditi komparativne prednosti, mudra upotreba ograničenih resursa, kreiranje partnerstva sa međunarodnim institucijama i donatorima, te gradnja na postojećim snagama i kapacitetima predstavljaju pragmatične pristupe koji mogu voditi ka postepenom ali održivom unapređenju. Temeljno je da reforma bude vođena jasnom vizijom šta sistem visokog obrazovanja u Republici Srpskoj želi postići - kakve studente želi proizvesti, kakav doprinos želi

pružiti društvenom i ekonomskom razvoju, kako želi biti pozicioniran regionalno i međunarodno - i da strategije vezane za nastavni kadar i naučnoistraživački rad budu eksplicitno povezane sa ovom širom vizijom i misijom.

Studentska populacija i pristup obrazovanju

Pristup visokom obrazovanju predstavlja jedan od ključnih elemenata svakog modernog obrazovnog sistema i temeljni je preduslov za društveni i ekonomski razvoj. U kontekstu reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, pitanje studentske populacije i pristupa obrazovanju dobija na posebnom značaju, posebno kada se razmatra u svjetlu evropskih integracija i usklađivanja sa principima Bolonjskog procesa. Demokratizacija pristupa visokom obrazovanju, osiguravanje jednakih mogućnosti za sve kategorije studenata, te stvaranje odgovarajućih mehanizama podrške predstavljaju neke od fudamentalnih ciljeva savremenih obrazovnih politika.

Pitanje upisa i selekcije studenata na visokoškolske ustanove predstavlja jedan od najosjetljivijih segmenata obrazovnog sistema koji direktno utječe na kvalitet, dostupnost i pravičnost visokog obrazovanja. Proces prijema studenata mora biti transparentan, objektivan i zasnovan na jasnim kriterijima koji osiguravaju pristup najboljim kandidatima, ali istovremeno ne smiju zanemariti principe socijalne pravde i inkluzivnosti. U Republici Srpskoj, kao i u većini zemalja u regionu, upisne politike su prošle kroz značajne transformacije u posljednjim decenijama, prilagođavajući se novim društvenim realnostima i evropskim standardima. Tradicionalni pristup koji je bio dominantan tokom socijalističkog perioda, a koji je naglašavao masovnost visokog obrazovanja i relativno otvorene upisne politike, postupno je evoluirao prema sistemu koji pokušava balansirati zahtjeve za kvalitetom sa potrebom za širim pristupom obrazovanju.

Kriteriji selekcije studenata variraju između različitih studijskih programa i institucija, ali generalno uključuju kombinaciju ocjena iz srednje škole, rezultata na prijemnim ispitima i drugih faktora koji mogu biti relevantni za procjenu sposobnosti kandidata. Pojedini studijski programi, posebno oni u oblastima kao što su medicina, inženjerstvo ili prirodne nauke, zahtijevaju specifične preduslove i često imaju rigoroznije kriterije selekcije zbog prirode studija i ograničenih

kapaciteta. Ovakav pristup, iako opravdan sa stanovišta osiguravanja kvaliteta, može stvarati barijere za pristup određenim kategorijama studenata, posebno onima iz socijalno ugroženih porodica ili ruralnih područja koji možda nisu imali jednake mogućnosti za pripremu ili pristup dodatnim obrazovnim resursima.

Pitanje autonomije visokoškolskih ustanova u određivanju upisnih kvota i kriterija selekcije predstavlja dodatnu dimenziju ovog kompleksnog procesa. Sa jedne strane, akademska autonomija je prepoznata kao temeljni princip visokog obrazovanja koji omogućava institucijama da definišu svoje standarde i prilagode upisne politike specifičnim potrebama i kapacitetima. Sa druge strane, država zadržava legitimnu ulogu u regulisanju pristupa visokom obrazovanju kao javnom dobru i osiguravanju da se javna sredstva koriste na način koji služi širim društvenim interesima. Ovaj balans između institucionalne autonomije i državne regulacije mora biti pažljivo kalibiran kako bi se izbjeglo i preveliko uplitanje države koje može ugroziti akademsku slobodu, ali i potpuna deregulacija koja bi mogla dovesti do nejednakog pristupa i tržišnih distorzija.

Numerus clausus, odnosno ograničavanje broja studenata koji mogu biti primljeni na određene studijske programe, predstavlja posebno kontroverznu praksu koja izaziva značajne debate među obrazovnim stručnjacima. Dok zagovornici ovog pristupa ističu potrebu za usklađivanjem broja diplomiranih studenata sa potrebama tržišta rada i osiguranjem kvaliteta obrazovanja kroz optimalne odnose između broja studenata i raspoloživih resursa, kritičari upozoravaju na rizik od ograničavanja prava na obrazovanje i potencijalno diskriminatornih efekata. U praksi, većina evropskih zemalja, uključujući i one u regionu, primjenjuju neki oblik *numerus claususa* za određene studijske programe, što ukazuje na široko prihvaćen konsenzus o potrebi za regulisanjem pristupa u situacijama gdje bi neograničen upis mogao ugroziti kvalitet obrazovanja ili dovesti do značajnih neravnoteža na tržištu rada.

Socijalna dimenzija visokog obrazovanja predstavlja ključni aspekt savremenih obrazovnih politika i direktno je povezana sa širim pitanjima socijalne pravde, jednakih mogućnosti i društvene mobilnosti. Koncept socijalne dimenzije, koji je posebno naglašen u Bolonjskom procesu i strateškim dokumentima Evropskog prostora visokog obrazovanja, polazi od prepoznavanja da pristup visokom obrazovanju ne bi trebao biti determinisan socijalnim porijeklom, ekonomskim

statusom, geografskom lokacijom, etničkom pripadnošću, polom ili drugim faktorima koji nisu u vezi sa sposobnostima i zaslugama pojedinca. Realizacija ovog principa zahtijeva proaktivne mjere koje prevazilaze formalni pristup jednakim pravima i usmjerene su na otklanjanje stvarnih barijera koje sprječavaju određene kategorije stanovništva da u potpunosti ostvare svoje obrazovne aspiracije.

Analiza sastava studentske populacije u Republici Srpskoj i šire u regionu Zapadnog Balkana otkriva perzistentne nejednakosti koje reflektuju dublje društvene podjele i strukturalne probleme. Studenti iz urbanih sredina, iz porodica sa višim nivoom obrazovanja roditelja i boljim ekonomskim statusom su značajno prezastuljeni u visokom obrazovanju u odnosu na njihov udio u opštoj populaciji. Suprotno tome, studenti iz ruralnih područja, iz Roma zajednice, studenti sa invaliditetom i oni iz ekonomski depriviranih porodica su kontinuirano podprezastuljeni, što ukazuje na sistemske barijere koje otežavaju njihov pristup i uspjeh u visokom obrazovanju. Nejednakosti nisu samo pitanje individualne pravde, već imaju šire društvene implikacije jer ograničavaju fond talenata koji je dostupan za visoko obrazovanje i doprinose reprodukciji društvenih nejednakosti kroz generacije.

Ekonomske barijere predstavljaju možda najvidljiviji i najdirektiji oblik prepreke za pristup visokom obrazovanju. Iako je visoko obrazovanje u javnim institucijama u Republici Srpskoj nominalno besplatno za studente koji studiraju po budžetu, postoje brojni direktni i indirektni troškovi koji mogu biti prohibitivni za studente iz siromašnih porodica. Svi ovi troškovi uključuju administrativne takse, troškove udžbenika i drugih obrazovnih materijala, troškove stanovanja za studente koji moraju da se presele iz svog mjesta prebivališta, troškove ishrane, transporta i druge životne troškove. Za mnoge porodice sa niskim primanjima, ovi troškovi predstavljaju značajno finansijsko opterećenje koje može biti odlučujući faktor u odluci o nastavku obrazovanja nakon završene srednje škole. Dodatno, oportunitetni trošak studiranja, odnosno prihod koji bi student mogao zaraditi da je umjesto studiranja ušao na tržište rada, predstavlja posebno značajnu barijeru za mlade ljude iz ekonomski ugroženih porodica.

Kulturni i socijalni kapital, koncepti koje je razvio francuski sociolog Pierre Bourdieu, igraju važnu ulogu u objašnjavanju obrazovnih nejednakosti koje prevazilaze čisto ekonomske faktore. Studenti čiji roditelji imaju visoko obrazovanje i koji dolaze iz porodica gdje je

obrazovanje visoko cijenjeno imaju značajne prednosti u navigiranju kroz obrazovni sistem, razumijevanju očekivanja i normi akademskog okruženja, te pristupa neformalnim mrežama podrške i informacijama koje mogu biti ključne za uspjeh. Školski sistem često implicitno favorizuje određene oblike kulturnog kapitala koji su bliži iskustvima srednjih i viših klasa, što može stavljati studente iz radničkih porodica ili iz marginalnih zajednica u nepovoljan položaj. Prepoznavanje ovih mehanizama kulturne reprodukcije je važno za razvoj efikasnih intervencija koje mogu pomoći da se premosti jaz između studenata iz različitih socijalnih sredina.

Geografska lokacija predstavlja dodatnu dimenziju nejednakosti u pristupu visokom obrazovanju. Studenti iz ruralnih područja i manjih gradova suočavaju se sa specifičnim izazovima koji proizlaze iz fizičke udaljenosti od visokoškolskih centara, ograničenog pristupa pripremnim programima i dodatnim obrazovnim resursima, te potrebe za migracijom koja sa sobom nosi dodatne ekonomske i psihološke troškove. U kontekstu Republike Srpske, gdje su visokoškolske ustanove koncentrirane u nekoliko urbanih centara, ova geografska dimenzija nejednakosti je posebno izražena. Razvoj sistema visokog obrazovanja koji bi bio dostupniji studentima iz ruralnih područja zahtijeva kombinaciju mjera koje mogu uključivati proširenje geografske mreže visokoškolskih ustanova, razvoj kvalitetnih programa učenja na daljinu, osiguravanje adekvatne studentske infrastrukture u centrima visokog obrazovanja, te specifične podsticajne mjere za studente koji moraju da migriraju radi studiranja.

Pored ekonomskih, kulturnih i geografskih barijera, postoje i specifične prepreke koje se odnose na određene grupe studenata. Studenti sa invaliditetom često se suočavaju sa fizičkim barijerama u vidu neprilagođene arhitekture i infrastrukture, kao i sa nedostatkom prilagođenih nastavnih materijala i metoda ocjenjivanja. Iako je većina pravnih okvira u regionu usvojila principe inkl uzivnog obrazovanja i zabrane diskriminacije, implementacija ovih principa u praksi često zaostaje. Studenti iz manjinskih zajednica, posebno iz Roma zajednice, suočavaju se sa kompleksnom kombinacijom ekonomskih, socijalnih i kulturnih barijera, kao i sa stereotipima i predrasudama koje mogu uticati na njihove obrazovne putanje. Žene, iako često čine većinu studentske populacije na ukupnom nivou, ostaju podprezastuljene u

određenim oblastima studija, posebno u STEM disciplinama, što ukazuje na perzistentan uticaj rodnih stereotipa i društvenih očekivanja.

Odgovor na ove višestruke i isprepletane oblike nejednakosti zahtijeva sveobuhvatan pristup koji kombinuje različite strategije i intervencije. Na sistemskom nivou, to uključuje razvoj progresivnih politika finansiranja visokog obrazovanja koje osiguravaju da troškovi ne budu prepreka za pristup, proširenje i diverzifikaciju sistema stipendija i studentske podrške, razvoj efikasnih programa karijerne orijentacije i savjetovanja koji počinju već u osnovnim i srednjim školama, te jačanje veza između visokoškolskih ustanova i zajednica iz kojih dolaze podprezastuljene grupe studenata. Na institucionalnom nivou, visokoškolske ustanove trebaju da razviju specifične programe podrške koji pomažu studentima iz različitih sredina da se uspješno integrišu u akademsko okruženje, da prilagode svoje metode poučavanja i ocjenjivanja kako bi bili inkluzivniji, te da aktivno rade na stvaranju organizacione kulture koja cijeni i podržava raznolikost.

Stipendije i sistem studentskog standarda predstavljaju ključne instrumente za operacionalizaciju principa socijalne dimenzije visokog obrazovanja i osiguravanje da finansijske okolnosti ne budu nepremostiva prepreka za pristup i uspjeh u visokom obrazovanju. Efikasan sistem studentske podrške treba da obezbijedi da svi studenti, bez obzira na njihovu ekonomsku situaciju, mogu da se posvete studijama bez prekomjernog finansijskog stresa koji bi mogao ugroziti njihov akademski uspjeh ili primorati ih da napuste studije. Istovremeno, takav sistem treba da bude održiv sa stanovišta javnih finansija i dizajniran na način koji promovira efikasnost, pravičnost i odgovornost u korišćenju javnih resursa.

Tipologija stipendija u sistemu visokog obrazovanja može se posmatrati kroz nekoliko ključnih dimenzija. Prva i osnovna distinkcija je između stipendija zasnovanih na zaslugama (*merit-based scholarships*) i stipendija zasnovanih na potrebama (*need-based scholarships*). Stipendije zasnovane na zaslugama nagrađuju akademsku izvrsnost i druge oblike postignuća i imaju za cilj da motivišu studente na visoke akademske performanse, da privuku talentovane studente na određene institucije ili studijske programe, te da javno priznaju i nagrade izuzetan trud i sposobnost. Sa druge strane, stipendije zasnovane na potrebama su primarno fokusirane na osiguravanje pristupa visokom obrazovanju za studente koji bi bez finansijske pomoći bili onemogućeni da studiraju

i direktnije ciljaju socijalne nejednakosti. U praksi, mnogi stipendijski sistemi kombinuju oba pristupa, primjenjujući kriterije zasluga među studentima koji ispunjavaju određene kriterije potrebe, ili obrnuto.

Pored ove osnovne distinkcije, stipendije mogu biti ciljane prema specifičnim grupama studenata ili studijskim područjima. Tako postoje stipendije namijenjene studentima iz ruralnih područja, studentima iz manjinskih zajednica, studentima sa invaliditetom, ili studentima koji studiraju prioritetna područja sa stanovišta nacionalnog razvoja, kao što su STEM discipline ili deficitarna zanimanja na tržištu rada. Ovakve ciljane stipendije mogu igrati važnu ulogu u adresiranju specifičnih obrazovnih nejednakosti ili strateških prioriteta, ali njihov dizajn mora biti pažljiv kako bi se izbjegle neželjene posljedice kao što je stigmatizacija primatelja ili stvaranje percepcije da se standardi snižavaju za određene grupe studenata.

Visina stipendija predstavlja kritičan faktor koji determiniše njihovu efektivnost u postizanju zacrtanih ciljeva. Stipendije koje pokrivaju samo djelimično troškove studiranja mogu biti nedovoljne da omoguće studentima iz siromašnih porodica da se potpuno posvete studijama, primoravajući ih da kombinuju studije sa radom ili da se oslanjaju na dodatnu porodičnu podršku. Sa druge strane, previše izdašne stipendije mogu predstavljati neodrživo finansijsko opterećenje za javne budžete i mogu kreirati perverse podsticaje. Optimalna visina stipendija treba da bude određena na osnovu detaljne analize troškova života i studiranja, uzimajući u obzir regionalne razlike i specifičnosti različitih studijskih programa. U mnogim zemljama, stipendije su diferencijane prema mjestu studiranja, sa višim iznosima za studente u većim gradovima gdje su troškovi života viši.

Procedura dodjele stipendija mora biti transparentna, objektiva i efikasna kako bi osigurala da sredstva dostignu one kojima su najpotrebnija i da se minimalizuju mogućnosti za zloupotrebe. To zahtijeva jasno definisane kriterije prihvatljivosti, standardizovane procedure aplikacije i vrednovanja, te nezavisne komisije za dodjelu koje donose odluke zasnovane na objektivnim kriterijima. Proces verifikacije informacija o ekonomskom statusu studenata i njihovih porodica predstavlja poseban izazov u kontekstu značajne sive ekonomije i neformalnog zapošljavanja koji karakterišu mnoge ekonomije u tranziciji. Razvoj efikasnih mehanizama za utvrđivanje stvarnih ekonomskih okolnosti podnosilaca zahtjeva, uključujući umrežavanje baza podataka

različitih vladinih agencija, može pomoći da se osigura da stipendije zaista idu onima kojima su najpotrebnije.

Pored stipendija, sistem studentskog standarda obuhvata i druge oblike materijalne i nematerijalne podrške koji doprinose stvaranju povoljnih uslova za studiranje. To uključuje subvencionisano ili besplatno stanovanje u studentskim domovima, subvencionisanu ishranu u studentskim menzama, popuste na javni prevoz, pristup zdravstvenim uslugama prilagođenim potrebama studenata, te različite oblike akademske i psihosocijalne podrške. Studentski domovi igraju posebno važnu ulogu u omogućavanju pristupa visokom obrazovanju za studente iz udaljenijih mjesta ili iz siromašnih porodica, pružajući pristupačno stanovanje koje značajno redukuje finansijsko opterećenje studiranja. Međutim, kapacitet studentskih domova često nije dovoljan da zadovolji potrebe, što zahtijeva razvoj jasnih i pravičnih kriterija za alokaciju ovih ograničenih resursa.

Kvalitet životnih uslova u studentskim domovima i kvalitet usluga koje se nude u studentskim menzama direktno utiču na blagostanje studenata i njihovu sposobnost da se fokusiraju na akademske obaveze. Investiranje u modernizaciju studentskih domova, osiguravanje adekvatnih uslova za učenje i odmor, te održavanje visokih standarda higijene i ishrane u menzama trebaju biti prioriteti u obrazovnoj politici. Pored materijalnih aspekata, studentski standard uključuje i psihosocijalnu podršku kao što su savjetovališta za studente, programi mentorstva, krizne intervencije i podrška mentalnom zdravlju, što je posebno važno imajući u vidu rastući stres i probleme mentalnog zdravlja među studentskom populacijom.

Finansiranje sistema stipendija i studentskog standarda predstavlja značajan izazov za javne budžete, posebno u kontekstu ekonomskih ograničenja sa kojima se suočavaju mnoge zemlje u regionu. To zahtijeva strateško planiranje i alokaciju resursa koja balansira potrebu za proširenjem podrške kako bi se obuhvatilo više studenata sa održivošću sistema. Diverzifikacija izvora finansiranja kroz uključivanje privatnog sektora, fondacija, međunarodnih donacija i drugih izvora može pomoći u proširenju dostupnih resursa, ali javni sektor mora zadržati primarnu odgovornost za osiguravanje da pristup visokom obrazovanju ne bude determinisan ekonomskim statusom. Razvoj sistema studenata kredita, pod povoljnim uslovima i sa mehanizmima otplate koji su vezani za buduće prihode, predstavlja dodatnu opciju koja se primjenjuje u mnogim

zemljama, ali takvi sistemi moraju biti pažljivo dizajnirani kako bi izbjegli prekomjerno zaduženje studenata i potencijalne negativne efekte na izbor studijskih programa.

Prava i obaveze studenata predstavljaju fundamentalni okvir koji definiše odnos između studenata i visokoškolskih ustanova, te položaj studenata unutar šireg društvenog i pravnog sistema. Jasno definisan i zaštićen set studentskih prava je ključan za osiguravanje da studenti mogu u potpunosti ostvariti svoje obrazovne aspiracije u okruženju koje poštuje njihovo dostojanstvo, autonomiju i fundamentalne slobode. Istovremeno, jasno artikulisane obaveze studenata su neophodne za održavanje akademskih standarda, institutionalnog poretka i reciprociteta u odnosu između studenata i visokoškolskih ustanova.

Pravo na obrazovanje predstavlja fundamentalno ljudsko pravo koje je priznato u brojnim međunarodnim instrumentima, uključujući Univerzalnu deklaraciju o ljudskim pravima, Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima, te Evropsku konvenciju o ljudskim pravima. Na nivou visokog obrazovanja, ovo pravo podrazumijeva da pristup visokoobrazovnim institucijama treba da bude dostupan svima na osnovu sposobnosti i zasluga, bez diskriminacije na bilo kojoj osnovi. Iako pravo na visoko obrazovanje nije apsolutno u istom smislu kao pravo na osnovno obrazovanje, države imaju obavezu da progresivno rade na proširenju pristupa visokom obrazovanju i uklanjanju prepreka koje sprječavaju određene grupe stanovništva da ostvare ovo pravo.

Akademske slobode predstavljaju srž universiteta kao institucije i fundamentalna su prava koja pripadaju i studentima. Sve ovo uključuje slobodu istraživanja i učenja, slobodu mišljenja i izražavanja u akademskom kontekstu, pravo da se osporavaju etablirane ideje i da se kritički preispituju nastavni materijali i pristupe, te zaštitu od ideološke indoktrinacije. Studenti imaju pravo da biraju svoje studijske pravce u skladu sa svojim interesima i sposobnostima, da učestvuju u akademskim debatama, da objavljuju rezultate svog istraživanja, te da formiraju studentske organizacije i učestvuju u akademskom životu. Ova prava nisu apsolutna i moraju biti balansirana sa pravima drugih članova akademske zajednice i sa zakonskim ograničenjima, ali svako ograničenje akademskih sloboda mora biti opravdano legitimnim razlozima i proporcionalno.

Pravo na kvalitetno obrazovanje podrazumijeva da studenti imaju pravo da očekuju da visokoškolske ustanove u kojima studiraju obezbjeđuju obrazovanje koje zadovoljava priznate akademske standarde, da je nastavni proces organizovan na profesionalan način, da nastavno osoblje posjeduje adekvatne kvalifikacije i kompetencije, te da su dostupni neophodni resursi i infrastruktura za efikasno učenje. To uključuje pravo na pravovremene i kvalitetne povratne informacije o njihovom akademskom napretku, pristup akademskim savjetnicima i mentorima, te transparentne i pravedne metode ocjenjivanja koje su zasnovane na jasnim kriterijima. Studenti takođe imaju pravo na obrazovanje koje je relevantno i povezano sa trenutnim znanjima i praksama u njihovoj oblasti studija.

Postupanje prema studentima mora biti zasnovano na principima pravičnosti, jednakog tretmana i nediskriminacije. To znači da studenti ne smiju biti diskriminisani na osnovu rase, etničke pripadnosti, pola, religije, političkih uvjerenja, seksul ne orijentacije, ekonomskog statusa, invaliditeta ili bilo koje druge karakteristike koja nije relevantna za njihove akademske performanse. Visokoškolske ustanove imaju obavezu da aktivno promovišu klimu inkluzivnosti i poštovanja raznolikosti, da spriječe i sankcionišu sve oblike diskriminacije i zlostavljanja, te da obezbijede efikasne mehanizme za prijavljivanje i rješavanje slučajeva diskriminacije. Posebna pažnja mora biti posvećena sprječavanju seksualnog uznemiravanja i rodne diskriminacije, fenomena koji ostaju značajan problem u visokoškolskim ustanovama širom svijeta.

Pravo na proceduralne garantije je ključno za zaštitu studenata u situacijama kada se dešavaju sporovi sa visokoškolskim ustanovama ili kada se primjenjuju disciplinske mjere. Studenti imaju pravo na pravično saslušanje prije donošenja odluka koje značajno utiču na njihov status, pravo da budu informisani o razlozima bilo kakvih negativnih odluka, pravo da ospore takve odluke kroz jasno definisane žalbene procedure, te pravo na pravnu pomoć i zastupanje. Disciplinski postupci moraju biti vođeni u skladu sa principima pravne države, uključujući prezumpciju nevinosti, pravo na odbranu, te proporcionalnost između prekršaja i sankcije. Odluke donesene u ovakvim postupcima moraju biti obrazložene i zasnovane na činjenicama.

Uz prava dolaze i obaveze koje studenti imaju prema visokoškolskim ustanovama, akademskoj zajednici i šire društvu. Fundame-

ntalna obaveza studenata je da poštuju akademsku čestitost i integritet, što podrazumijeva da se suzdržavaju od svih oblika akademskog nepoštenja kao što su plagiranje, varanje na ispitima, falsifikovanje podataka, ili prisvajanje tuđeg rada. Održavanje visokih standarda akademske čestitosti je ključno za kredibilitet akademskih kvalifikacija i povjerenje u visokoškolski sistem. Visokoškolske ustanove imaju odgovornost da jasno komuniciraju očekivanja u pogledu akademske čestitosti, da obrazuju studente o tome šta konstituiše akademsko nepoštenje, te da dosljedno primjenjuju sankcije za kršenje ovih standarda.

Studenti takođe imaju obavezu da redovno učestvuju u nastavnom procesu, da ispunjavaju akademske zahtjeve u propisanim rokovima, te da poštuju pravila i propise visokoškolske ustanove. To uključuje poštovanje nastavnog rasporeda, učešće u obaveznim aktivnostima kao što su predavanja, vježbe i seminari, blagovremeno predavanje radova i polaganje ispita, te održavanje adekvatnog akademskog napretka. Dok visokoškolske ustanove trebaju pokazati fleksibilnost i razumijevanje za individualne okolnosti studenata koje mogu uticati na njihovu sposobnost da ispune ove obaveze, od studenata se takođe očekuje odgovoran pristup njihovim akademskim obavezama i proaktivna komunikacija sa institucijom u slučaju teškoća.

Poštovanje prava drugih članova akademske zajednice i održavanje civilizovanog i profesionalnog ponašanja je takođe dio studentskih obaveza. To uključuje poštovanje autoriteta nastavnog osoblja u akademskim pitanjima, civilizovanu komunikaciju i interakciju sa kolegama studentima, nastavnicima i administrativnim osobljem, te suzdržavanje od bilo kakvog ponašanja koje bi moglo narušiti akademsko okruženje ili ugroziti prava drugih. Studenti moraju poštovati pravila korišćenja institucionalnih resursa i prostora, te odgovorno upravljati bilo kakvim institucionalnim sredstvima koja su im povjerena.

Učešće u akademskom upravljanju predstavlja i pravo i obavezu studenata u savremenoj visokoškolskoj ustanovi. Principi autonomije i kolektivnog upravljanja koji su fundamentalni za univerzitet kao instituciju podrazumijevaju da studenti, kao ključni stejkholderi, imaju legitimno mjesto u procesima odlučivanja koji utiču na akademski život. To može uključivati predstavnike studenata u različitim akademskim tijelima, kao što su senati, fakultetski vijeća ili programski odbori, učešće u razvoju i reviziji studijskih programa, ili angažovanje

u procjenama kvaliteta nastave. Efikasno studentsko predstavljanje zahtijeva ne samo formalne strukture učešća, već i kultura koja cijeni studentske perspektive i stvarno ih uzima u obzir u procesima odlučivanja.

Implementacija i zaštita studentskih prava i osiguravanje da studenti ispunjavaju svoje obaveze zahtijeva odgovarajuće institucionalne mehanizme i procedure. To uključuje jasne i dostupne dokumente koji kodificiraju prava i obaveze, kao što su studentski statuti ili etički kodeksi, nezavisne ombudsmanske ili sl ične službe koje mogu posredovati u sporovima i štititi studentska prava, efikasne kanale za prijavljivanje problema i pritužbi, te sistemsko praćenje i izvještavanje o stanju studentskih prava u instituciji. Institucionalna kultura koja promovira međusobno poštovanje, otvorenost i dijalog između različitih konst ituenata akademske zajednice je također ključna za stvaranje okruženja u kojem su prava zaštićena i obaveze ispunjene.

Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, kao i u širem regionu, mora integralno adresirati pitanja pristupa obrazovanju, socijalne dimenzije, studentske podrške i studentskih prava i obaveza ako želi biti uspješna u postizanju ciljeva kvalitetnog, relevantnog, dostupnog i pravičnog visokog obrazovanja. To zahtijeva ne samo normativne i institucionalne reforme, već i značajne investicije u sistem studentske podrške, kontinuirano praćenje i vrednovanje efikasnosti politika i intervencija, te spremnost da se prilagode pristupi na osnovu iskustva i najboljih praksi. Evropski prostor visokog obrazovanja, kome Republika Srpska i Bosna i Hercegovina teže da se u potpunosti integrišu, postavlja visoke standarde u pogledu socijalne dimenzije i pristupa obrazovanju, te pružaju vrijedan okvir za razvoj domaćih politika, ali implementacija mora biti prilagođena specifičnom kontekstu i izazovima sa kojima se suočava lokalni sistem visokog obrazovanja.

Krajnji cilj svih ovih napora mora biti stvaranje visokoobrazovnog sistema koji maksimalno razvija talente svih svojih građana bez obzira na njihovo porijeklo, koji doprinosi socijalnoj koheziji i mobilnosti, te koji proizvodi kvalifikovane diplomce koji mogu doprinijeti ekonomskom razvoju i društvenom napretku. Visoko obrazovanje ne može samo po sebi riješiti duboke socijalne nejednakosti koje postoje u društvu, ali može igrati važnu ulogu u njihovom ublaž avanju i može ponuditi putanju za uspjeh pojedincima iz svih društvenih slojeva koji imaju volju i sposobnost da studiraju. Međutim, da bi to bilo moguće,

neophodna je snažna politička volja, adekvatna finansijska podrška, te sveobuhvatan i koordinisan pristup koji uključuje ne samo sektor visokog obrazovanja već i osnovne i srednje škole, socijalne službe, tržište rada i druge relevantne aktere.

Problemi sistema napredovanja

Sistem akademskog napredovanja predstavlja jedan od najkritičnijih elemenata visokog obrazovanja koji direktno utiče na kvalitet istraživanja, nastave i ukupne akademske kulture. U kontekstu reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, fundamentalni problemi vezani za sistem napredovanja zahtijevaju temeljitu analizu i hrabre reforme koje mogu biti politički nepopularne ali su neophodne za dugoročni razvoj i kredibilitet akademske zajednice. Način na koji se vrednuju i nagrađuju akademski rad i postignuća ne samo da određuje karijerne putanje pojedinačnih akademaca već oblikuje kolektivne prioritete i ponašanja unutar visokoškolskih institucija, te ima dalekosežne posljedice na produktivnost, kreativnost i etičku klimu akademskog okruženja.

Prekomjerni fokus na formalne kriterije predstavlja možda najočigledniju disfunkcionalnost savremenih sistema akademskog napredovanja u mnogim zemljama, uključujući i zemlje zapadnog Balkana. Ovaj problem je usko povezan sa širom tendencijom ka kvantifikaciji i metrifikaciji akademskog rada, fenomenom koji je dobio na intenzitetu sa razvojem bibliometrijskih baza podataka i različitih sistema rangiranja akademskih institucija i časopisa. Logika koja stoji iza kvantitativnih kriterija je razumljiva i na prvi pogled privlačna: brojevi nude privid objektivnosti, uporedivosti i transparentnosti u procesima koji su tradicionalno bili pod dominacijom subjektivnih prosudbi i akademskih mreža. Međutim, ono što je izgubljeno u ovoj tranziciji ka metričkoj kulturi jeste sposobnost da se uhvati suštinska složenost i višedimenzionalnost akademskog rada, kao i kvalitativne distinkcije koje često čine razliku između prosječnog i transformativnog doprinosa znanju.

Bibliometrijski pokazatelji kao što su broj publikacija, faktor uticaja časopisa u kojima su objavljeni radovi, broj citata i h-indeks postali su dominantni kriteriji u evaluaciji akademskog rada u većini disciplina. Ovaj pristup, koji je najbolje artikulisan kroz izreku "*publish*

or perish" (objavi ili propadaš), stvara intenzivne pritiske na akademce da maksimiziraju kvantitet svoje naučne produkcije, često na štetu kvaliteta, dubine i originalnosti istraživanja (Fanelli, 2010). Fragmentacija istraživanja u što veći broj publikacija, fenomen koji se naziva "*salami slicing*", postaje racionalna strategija u sistemu gdje se akademski uspjeh mjeri prvenstveno brojem objavljenih radova. Akademci imaju snažan podsticaj da svoje istraživačke rezultate dijele na najmanje moguće jedinice koje se još uvijek mogu publikovati kao zasebni radovi, umjesto da rade na sveobuhvnijim studijama koje mogu zahtijevati više vremena i truda ali proizvoditi dublje i značajnije uvide. Faktor uticaja časopisa, iako je njegov kreator Eugene Garfield upozoravao na ograničenja ovog pokazatelja i na opasnost od njegove zloupotrebe, postao je *de facto* standard za vrijednovanje naučnih radova u mnogim sistemima. Problemi vezani za korišćenje faktora uticaja kao mjere kvaliteta individualnih radova su dobro dokumentovani u literaturi. Prvo, distribucija citata unutar časopisa je izrazito asimetrična, sa malim brojem visokocitiranih radova koji dominiraju ukupnim brojem citata, što znači da faktor uticaja časopisa može biti vrlo loš prediktor citiranosti konkretnog rada (Seglen, 1997). Drugo, faktor uticaja je podložan manipulaciji od strane urednika časopisa kroz različite strategije kao što su prihvatanje radova koji imaju veću vjerovatnoću da budu citirani ili promoviranje samocitiranja. Treće, disciplinarne razlike u praksama citiranja čine direktnu komparaciju faktora uticaja između različitih oblasti problematičnom. Četvrto, fokus na kratkoročni uticaj (citati u periodu od dvije godine) može diskriminisati više fundamentalnih ili inovativnih radova čiji uticaj se može manifestovati tek nakon dužeg vremenskog perioda.

Posebno problematičan aspekt prekomjernog oslanjanja na formalne kriterije je manera na koju ovakav sistem favorizuje određene tipove istraživanja i akademskog rada na štetu drugih. Inkrementalna istraživanja koja koriste etablirane metodologije i obrađuju relativno sigurne istraživačke pitanje imaju veću vjerovatnoću brzog publikovanja i citiranja nego interdisciplinarna, metodološki inovativna ili paradigmatski izazovna istraživanja koja mogu zahtijevati više vremena za razvoj i koja mogu naići na otpor recenzenata koji su investirani u postojeće paradigme (Alberts et al., 2014). Takav konzervativni *bias* u sistemu nagrađivanja može suzbijati naučnu kreativnost i inovaciju, upravo one kvalitete koje su najvrednije za napredak znanja. Dodatno,

fokus na publikacije u međunarodnim časopisima sa visokim faktorom uticaja može marginalizovati akademski rad koji je lokalno relevantan ali koji možda nema globalni appeal, što je posebno problematično u društvenim naukama i humanistici gdje kontekstualna relevantnost često ima veliku važnost.

Nedovoljna valorizacija kvaliteta nastave predstavlja možda najdublji i najproblematičniji aspekt savremenih sistema akademskog napredovanja. Iako je nastava nominalno jedna od temeljnih misija univerziteta, u praksi je nastavni rad sistematski devalorizovan u sistemu akademskog nagrađivanja u većini zemalja. Ova asimetrija između retoričke afirmacije važnosti nastave i stvarne prakse evaluacije i napredovanja ne samo da stvara perverse podsticaje za individualne akademce već ima štetne efekte na studentsko iskustvo i kvalitet visokog obrazovanja. Problem je dodatno komplikovan činjenicom da je kvalitet nastave teže mjeriti i evaluirati nego istraživačka produktivnost, što ga čini manje pogodnim za standardizovane evaluacijske procedure koje dominiraju savremenim akademskim menadžmentom.

Strukturalne karakteristike akademskog tržišta rada objašnjavaju dio ovog problema. Akademska reputacija, koja je ključna za profesionalnu mobilnost i karijerno napredovanje, uglavnom se gradi na istraživačkim doprinosima koji su vidljivi i ocjenjivi od strane široke akademske zajednice, dok je nastavni rad u velikoj mjeri lokalan i teško vidljiv van matične institucije. Akademac koji je izvrsni predavač ali ima skromnu istraživačku produkciju ima vrlo ograničene mogućnosti da gradi karijeru van svoje početne institucije, dok produktivni istraživač sa prosječnim ili čak lošim nastavnim sposobnostima može graditi uspješnu akademsku karijeru i biti cijenjen na tržištu rada (Fairweather, 2005). Ovakva dinamika stvara sistematske podsticaje za akademce da prioritiziraju istraživanje nad nastavom, posebno u ranim fazama karijere kada je napredovanje najneizvjesnije.

Institucionalne prakse rangiranja i evaluacije akademskog rada dodatno pojačavaju ovu asimetriju. Kriteriji za napredovanje u akademskim zvanjima tipično uključuju detaljne zahtjeve u pogledu broja i kvaliteta publikacija, učešća na konferencijama, realizovanih projekata i sličnih pokazatelja istraživačke aktivnosti, dok su kriteriji vezani za nastavu često svodi na minimalne zahtjeve kao što je realizacija određenog broja nastavnih sati ili zadovoljavajuće ocjene na studentskim evaluacijama. Rijetko se vrši dublja procjena nastavnog do-

prinosa akademca kroz kriterije kao što su razvoj novih kurseva, inovacije u nastavnim metodama, mentorstvo studenata, razvoj nastavnih materijala ili uticaj na učenje studenata. Čak i kada postoje formalne težine koje dodjeljuju određeni procenat ocjene nastavi nasuprot istraživanju, stvarna praksa odlučivanja često pokazuje da su istraživački kriteriji dominantni i često presudni.

Studentske evaluacije nastave, koje su postale gotovo univerzalno prisutne u visokom obrazovanju kao osnovna mjera nastavnog kvaliteta, imaju značajna ograničenja kao instrument za mjerenje nastavne efikasnosti. Istraživanja pokazuju da su studentske evaluacije podložne brojnim biasima koji nisu povezani sa stvarnim nastavnim kvalitetom, uključujući fizičku atraktivnost nastavnika, perciviranu težinu kursa, očekivane ocjene, veličinu klase i timing evaluacije (Boring et al., 2016). Posebno zabrinjavajući su nalazi koji sugerišu sistematski *gender bias* u studentskim evaluacijama, sa ženskim nastavnicima koji primaju niže ocjene od svojih muških kolega za identičan nastavni materijal i performansu. Dodatno, postoji potencijalni *trade-off* između studentskog zadovoljstva i učenja: nastavnici koji postavljaju visoke standarde, zahtijevaju više truda ili koriste izazovnije metode evaluacije mogu primiti niže ocjene na studentskim anketama iako njihov doprinos studentskom učenju može biti veći.

Nedostatak sofisticiranih metoda za evaluaciju nastavnog kvaliteta predstavlja značajan izazov za svaki pokušaj da se nastava valorizuje na način uporediv sa istraživanjem. Za razliku od istraživanja gdje postoje relativno etablirani mehanizmi *peer review* i bibliometrijske analize koji omogućavaju procjenu kvaliteta i uticaja, evaluacija nastave je metodološki kompleksnija. Pristupe kao što su *peer observation* nastave, *teaching portfolios* koji dokumentuju razvoj nastavnih praksi i filozofije, analize učenja studenata kroz *prije-* i *post*-testove, ili longitudinalne studije koje prate dugoročni uticaj nastave na studentske karijere su rjeđe korišćeni iako bi mogli pružiti bogatije i validnije uvide u nastavni kvalitet (Bernstein, 2008). Implementacija ovakvih pristupa zahtijeva značajne institucionalne resurse i ekspertizu, što može biti prepreka u kontekstu ograničenih budžeta i konkurentnih prioriteta.

Plagijatizam i širok spektar etičkih pitanja koja prate akademski rad predstavljaju jedan od najozbiljnijih izazova sa kojima se suočava savremeno visoko obrazovanje. Pritisci za publikovanje u kompetitivnom akademskom okruženju, kombinovani sa često nedovo-

ljnim nadzorom i slabom sankcionisanošću, kreirali su povoljan kontekst za proliferaciju različitih oblika akademskog nepoštenja. Plagijatizam, definisan kao prisvajanje tuđeg intelektualnog rada bez odgovarajućeg priznanja, predstavlja fundamentalno kršenje akademskih normi koje potkopava samo temelje na kojima počiva naučno znanje - povjerenje u autentičnost i pouzdanost objavljenih nalaza. Problem je dodatno kompleksan jer postoje različiti oblici i nivoi plagijatizma, od direktnog kopiranja tekstova do subtilnijih oblika kao što su prisvajanje ideja, metodologija ili podataka bez odgovarajuće atribucije.

Razvoj digitalnih tehnologija ima paradoksalnu ulogu u odnosu na plagijatizam. Sa jedne strane, digitalizacija naučne literature i internet su učinili plagiranje tehnički lakšim, omogućavajući brzo kopiranje i lijepljenje tekstova iz raznih izvora. Sa druge strane, iste tehnologije su omogućile razvoj sofisticiranih softvera za detekciju plagijatizma koji mogu skenirati dokumente i identifikovati poklapanja sa postojećom literaturom. Alati kao što su Turnitin, iThenticate, ili besplatne alternative postali su rutinski dio uredničkih procesa u mnogim časopisima i provjere završnih radova u visokoškolskim institucijama. Međutim, ovi alati imaju svoja ograničenja, uključujući problem lažno pozitivnih rezultata (markiranje legitimnih citata ili zajedničkih fraza kao plagijatizma), nemogućnost detektovanja parafraziranja ili prijevoda, te ograničen pristup određenim bazama podataka.

Pored direktnog plagijatizma, akademska zajednica se suočava sa čitavim spektrom upitnih istraživačkih praksi koje, iako možda ne konstituišu eksplicitne prevare, predstavljaju odstupanja od idealnih standarda naučne čestitosti. Fenomen "predatorskih časopisa" – publikacija koje naplaćuju takse autorima za publikovanje bez provođenja rigoroznog *peer review* procesa - eksplodirao je u posljednjoj deceniji, nudeći jednostavan put do publikacija za akademce koji su pod pritiskom da povećaju svoju bibliografiju (Beall, 2012). Ovi časopisi kompromituju integritet naučne literature jer objavljuju radove bez adekvatne kontrole kvaliteta, potencijalno šireći netačne ili metodološki problematične nalaze. Identifikacija predatorskih časopisa postala je izazov sama po sebi, posebno jer neki od njih razvijaju sofisticirane strategije da izgledaju legitimno, uključujući profesionalno dizajnirane web stranice, lažna uredništva sa imenima poznatih naučnika, ili falsifikovane faktore uticaja.

Fabriciranje i falsifikovanje podataka predstavljaju najozbiljnije oblike naučne nepoštene prakse. Dok su spektakularni slučajevi prevare kao što su oni Jana Hendrika Schöna u fizici ili Andrew Wakefiel da u medicini privlačili medijsku pažnju, istraživanja sugerišu da su manje dramatične forme fabrikovanja ili manipulacije podataka relativno rasprostranjene. Fanelli (2009) je kroz meta-analizu studija o samoizvještavanju naučnika procijenio da otprilike 2% naučnika priznaje da je fabrikovalo, falsifikovalo ili modifikovalo podatke ili rezultate najmanje jednom, dok čak 34% priznaje druge upitne istraživačke prakse. Ove brojke su vjerovatno podcijenjene zbog društvene nepoželjnosti priznanja neetičkog ponašanja. Razlozi za ovakvo ponašanje su kompleksni i uključuju karijerske pritiske, kompetitivnost za finansiranje istraživanja, nedostatak mentorstva i supervizije, te individualne karakteristike kao što su ambicioznost ili opravdavanje krajnjim ciljevima.

Ghostwriting i *guest authorship* predstavljaju dodatne etičke probleme koji kompromituju autentičnost naučne literature. *Ghostwriting* se odnosi na praksu gdje neko ko je značajno doprionio pisanju rada ne pojavljuje se kao autor, često u kontekstu komercijalnih aranžmana gdje farmaceutske kompanije ili druge korporacije plaćaju profesionalne pisce da pripreme rukopise koji se zatim potpisuju od strane akademskih istraživača. *Guest authorship* ili *honorary authorship*, obrnuti problem, se odnosi na praksu uključivanja kao autora osoba koje nisu dale značajan doprinos istraživanju, često radi povećanja prestiža publikacije kroz asocijaciju sa poznatim imenima u polju ili kao favour prema kolegama ili mentorima. Obje prakse narušavaju princip da autorstvo treba reflektovati stvarnu intelektualnu odgovornost za istraživanje i kompromituju *accountability* u naučnom sistemu.

Conflict of interest ili sukob interesa predstavlja još jednu važnu etičku dimenziju akademskog rada koja nije uvijek adekvatno adresirana. Finansijski odnosi sa industrijom, vlasništvo nad patentima ili kompanijama čiji su proizvodi predmet istraživanja ili lične i profesionalne veze mogu uticati na dizajn, provođenje ili izvještavanje istraživanja na načine koji mogu biti u suprotnosti sa objektivnošću nauke. Dok sukob interesa sam po sebi ne implicira nepošteno ponašanje, nedeklarisanje relevantnih sukoba interesa predstavlja kršenje etičkih standarda i može potkopati povjerenje u nalaze istraživanja. Standardi za deklarisanje sukoba interesa variraju između disciplina i

časopisa, ali postoji tendencija ka strožijim zahtjevima za transparentnošću.

Slaba sankcionisanost akademskog nedoličnog ponašanja predstavlja možda najfundamentalniji problem koji omogućava perzistenciju etičkih kršenja u akademskom kontekstu. Uprkos postojanju formalnih etičkih kodeksa i politika u većini visokoškolskih institucija i naučnih organizacija, efektivna implementacija i sankcionisanje kršenja često zaostaju. Slabost u *enforcement* mehanizmima može biti pripisana nekoliko faktora. Prvi, institucionalna kultura u akademiji često favorizuje diskreciju i rješavanje problema interno, sa pribojavanjem da javni skandali mogu naštetiti reputaciji institucije ili discipline. Težnja ka "pranju prljavog veša u kući" može dovesti do minimiziranja ozbiljnosti kršenja ili do toga da slučajevi budu rješavani na tihe načine koji ne uključuju transparentne istrage i odgovarajuće sankcije.

Drugi problem je strukturalni i odnosi se na nedostatak jasnih procedura i nezavisnih tijela za istraživanje optužbi o akademskom nepoštenju. Mnoge institucije nemaju formalizovane komisije ili office za integritet istraživanja, ili ako takva tijela postoje, često su nedovoljno resursirana, nemaju adekvatnu ekspertizu ili nisu zaštićena od pritisaka i uticaja. Istrage o naučnim prevarama mogu biti metodološki i pravno kompleksne, zahtijevajući duboko razumijevanje relevantne nauke, pristup podacima i laboratorijskim bilješkama, te sposobnost da se provedu svedočenja i unakrsna ispitivanja. Nedostatak institucionalne ekspertize i resursa za provođenje rigoroznih istraga može dovesti do površnih ispitivanja koja ne uspijevaju da utvrde istinu ili do dugotrajnih procesa koji se odugovlače godinama.

Treći faktor koji doprinosi slaboj sankcionisanosti je kolektivna akcija problem na nivou akademske zajednice. Dok individualni naučnici mogu prepoznati nepošteno ponašanje i biti lično zabrinuti, troškovi prijavljivanja i svjedočenja mogu biti značajni, uključujući rizik od odmazde, oštećenja profesionalnih odnosa, ili karakterizacije kao "*troublemaker*-a". Kultura *whistleblowing*-a nije snažno razvijena u akademiji, a oni koji prijavljuju nepravilnosti često plaćaju visoku profesionalnu cijenu. Sa druge strane, benefiti od prijavljivanja su difuzni i dijele se kroz čitavu zajednicu u vidu očuvanog integriteta nauke, što stvara racionalnost za "*free riding*" gdje pojedinci nadaju da će neko drugi preuzeti teret prijavljivanja.

Sankcije za akademsko nepoštenje, kada se i primjene, često su nedovoljno stroge da funkcionišu kao efektivno odvraćanje. Dok najekstremniji slučajevi fabriciranja podataka mogu rezultirati otkazom i trajnim barisom iz akademije, mnogi drugi oblici neetičkog ponašanja - kao što je plagijatizam u manjem obimu, nedoliČno autorstvo ili selektivno izvještavanje rezultata - često rezultiraju blagim sankcijama kao što je ukor, obaveza dodatne edukacije o naučnoj etici, ili privremena suspenzija određenih privilegija. Retraction, odnosno povlačenje objavljenog rada, se sve više koristi kao mehanizam korekcije naučne literature kada se identifikuju ozbiljne greške ili neetično ponašanje, ali efektivnost ovog mehanizma je ograničena jer retracted papers često nastavljaju da budu citirani i uticajni čak i nakon povlačenja (Pfeifer & Snodgrass, 1990).

Odgovornost za osiguravanje integriteta akademskog rada nije ograničena samo na visokoškolske institucije već se proteže na časopise, izdavače, finansijere istraživanja i profesionalna udruženja. Časopisi imaju primarnu odgovornost da održavaju rigorozan *peer review* proces i da istražuju optužbe o nepoštenju vezane za radove koje su objavili. Međutim, urednici časopisa često nemaju resurse ili moć da provode duboke istrage, posebno kada optužbe uključuju fabriciranje podataka koje zahtijeva pristup originalnim istraživačkim materijalima koji su pod kontrolom autora ili njihovih institucija. Izdavači, koji imaju komercijalni interes u publikovanju što većeg broja radova, mogu biti u sukobu interesa kada treba da sankcionišu nepoštenje koje bi moglo rezultirati povlačenjem profitabilnih publikacija.

Reforma sistema napredovanja i jačanje akademskog integriteta zahtijevaju sveobuhvatan pristup koji adresira strukturalne podsticaje, proceduralne slabosti i kulturne norme. To uključuje reviziju kriterijuma za napredovanje kako bi se stvorio balans između istraživanja i nastave i kako bi se promovio kvalitet nad kvantitetom, razvoj robusnih institucionalnih mehanizama za osiguravanje integriteta istraživanja sa jasnim procedurama za prijavljivanje i istraživanje optužbi, jačanje etičke edukacije kroz čitavu akademsku karijeru, te stvaranje kulture koja cijeni integritet i podržava one koji prijavljuju nepravilnosti. Prelazak sa metričke kulture koja favorizuje lako mjerljive outpute ka holističkoj procjeni koja cijeni dubinu, originalnost i društveni uticaj akademskog rada zahtijeva hrabrost da se izazovu etablirane prakse i spremnost da se investira u komplementarne meha-

nizme evaluacije koji su vremenski i resurski intenzivniji ali potencijalno daleko validniji.

Nepotizam pri zapošljavanju na javnim univerzitetima: Strukturalni problem visokog obrazovanja u tranzicijskim društvima

Nepotizam, definisan kao favorizovanje članova porodice ili bliskih prijatelja u zapošljavanju i napredovanju bez obzira na njihove kvalifikacije i zasluge, predstavlja jedan od najdubljih i najperzistentnijih problema koji ugrožavaju integritet i kvalitet visokog obrazovanja u mnogim društvima, a posebno u onim koja prolaze kroz period tranzicije. Na javnim univerzitetima, gdje bi akademska izvrsnost i meritokratski principi trebali biti neprikosnoveni standardi, prisustvo nepotizma ima posebno razorne efekte jer direktno potkopava legitimitet institucija koje su zadužene za proizvodnju i prenos znanja, formiranje budućih elita i promociju društvenih vrijednosti kao što su pravičnost i jednakost mogućnosti. Problem nepotizma na univerzitetima nije samo pitanje individualne nepravde prema kvalifikovanijim kandidatima koji su zaobiđeni u korist manje kvalifikovanih ali bolje povezanih pojedinaca, već predstavlja sistemsku disfunkcionalnost koja ima dalekosežne posljedice na produktivnost istraživanja, kvalitet nastave, motivaciju akademskog osoblja, odnos sa studentima i širim društvom, te ukupan društveni i ekonomski razvoj.

U kontekstu Republike Srpske i šireg regiona zapadnog Balkana, nepotizam u akademskom zapošljavanju nije marginalan fenomen već predstavlja sistemski problem koji je duboko ukorijenjen u društvenim strukturama i kulturnim praksama. Iako je teško doći do preciznih empirijskih podataka o rasprostranjenosti nepotizma zbog njegove prirode i činjenice da se takve prakse obično odvijaju u sivoj zoni formalnih procedura, brojne anegdotske evidencije, novinski izvještaji o skandalima, te akademska istraživanja koja postoje ukazuju na to da je problem značajan i raširen. Percepcija nepotizma među samim akademcima i širom javnošću je takođe visoka, što samo po sebi ima štetan efekat na kredibilitet akademskih institucija čak i u slučajevima kada su zapošljavanja zaista bila zasnovana na zaslugama. Takva kriza povjerenja u meritokratske principe akademskog zapošljavanja ima duboke korene u komunističkom periodu kada su politička lojalnost i partijske veze često bili važniji od stručne kompetencije, ali se problem

nastavio i intenzivirao u post-komunističkom periodu, sada sa porodičnim, prijateljskim i političkim mrežama koje su zamijenile partijske strukture kao primarne kanale distribucije akademskih pozicija.

Manifestacije nepotizma u akademskom zapošljavanju mogu uzeti različite forme, od najgrubljih i najoči glednijih do subtilnijih i sofisticiranijih. Najdirektni oblik je eksplicitno favorizovanje članova porodice, gdje nastavnici ili administratori na univerzitetima koriste svoj uticaj da obezbijede pozicije za svoje djecu, supružnike, braću, sestre ili druge srodnike. Ovaj fenomen stvara dinastije unutar univerziteta gdje određena prezimena dominiraju pojedinim katedrama ili departmanima kroz generacije. Manje očigledan ali možda čak i rasprostranjeniji oblik je klijent elizam i sistem "veza" gdje se pozicije obezbjeđuju za prijatelje, kolege iz istih doktorskih programa, bivše studente ili druge članove neformalne mreže koji mogu biti u poziciji da uzvrate uslugu u budućnosti. Ovakve prakse često se ne doživljavaju kao nepotizam u tradicionalnom smislu već kao normalan aspekt društvenih odnosa i recipročnih obaveza, što otežava njihovo identifikovanje i sankcionisanje.

Mehanizmi kroz koje se nepotizam operacionalizuje u naizgled meritokratskim procedurama zapošljavanja su često sofisticirani i teško dokazivi. Konkursi za akademske pozicije mogu biti dizajnirani sa vrlo specifičnim zahtjevima koji su prilagođeni kvalifikacijama željenog kandidata na način koji faktički eliminira većinu potencijalne konkurencije. Na primjer, zahtjev za vrlo specifičnom kombinacijom istraživačkih interesa, metodoloških vještina ili nastavnih iskustava može biti postavljen tako da praktično samo jedan kandidat može da ga ispuni. Vremenski okvir konkursa može biti neobično kratak, omogućavajući da samo insajderi koji su unaprijed informisani imaju dovoljno vremena da pripreme kvalitetne aplikacije. Komisije za izbor mogu biti sastavljene od pojedinaca koji su lično povezani sa preferiranim kandidatom ili koji duguju političke i profesionalne odlnosti onima koji promovišu tog kandidata. Kriterijumi vrijednovanja mogu biti neodređeni ili primjenjivani na nedosljedan način, omogućavajući komisiji široku diskrecionu moć da racionalizuje izbor željenog kandidata bez obzira na objektivnu superiornost drugih aplikanata.

Proces *peer review*, koji bi trebao da bude temeljni mehanizam osiguravanje kvaliteta u akademskom zapošljavanju, često je kompromitovan u kontekstu gdje nepotizam prosperira. Recenzenti mogu biti

birani iz redova onih koji su naklonjeni preferiranom kandidatu ili koji su u koluziji sa onima koji organizuju zapošljavanje. U malim akademskim zajednicama, gdje se svi međusobno poznaju i gdje postoje kompleksne mreže profesionalnih i ličnih odnosa, nezavisnost i objektivnost peer review procesa mogu biti teško održivi. Dodatno, u kulturnom kontekstu gdje su socijalne veze i lična lojalnost visoko cijenjeni, akademci mogu osjećati društveni pritisak ili obavezu da daju pozitivne recenzije za kandidate koji su povezani sa njihovim kolegama ili institucijama, čak i kada kvalitet rada nije na najvišem nivou. Interesantno je da ovakav sistem može funkcionisati na način koji je mutualno koristan za sve uključene insajdere: danas ja dam pozitivnu recenziju tvom kandidatu, sutra ti ćeš vratiti uslugu za mog kandidata.

Uzroci nepotizma u akademskom zapošljavanju su kompleksni i višeslojni, reflektujući interakciju kulturnih normi, institucionalnih slabosti, ekonomskih pritisaka i političkih faktora. Na kulturnom nivou, društva u kojima dominiraju kolektivističke vrijednosti i gdje su porodične i prijateljske veze shvaćene kao primarne socijalne obaveze mogu biti podložnija nepotizmu nego ona društva gdje individualizam i univerzalistički principi imaju dublji koren (Abdalla et al., 1998). U takvim kulturnim kontekstima, pomaganje člana porodice ili prijatelja da dobije posao ne mora biti percipirano kao nepošteno ponašanje već kao prirodna obaveza i znak lojalnosti. Ova kulturna tolerancija prema nepotizmu može činiti reformske napore posebno izazovnim jer promjene formalnih pravila i procedura mogu biti nedovoljne da promjene duboko ukorenjene društvene norme i očekivanja.

Institucionalna slabost je još jedan ključni faktor koji omogućava nepotizam. Odsustvo jakih mehanizama nadzora, transparentnosti i odgovornosti u procesu zapošljavanja stvara prostor za diskreciono ponašanje i zloupotrebe. Kada su procedure zapošljavanja slabo definisane, kada ne postoje nezavisna tijela koja nadgledaju proces, kada odluke ne moraju biti detaljno obrazložene i dokumentovane i kada ne postoje efektivni mehanizmi za žalbe i reviziju odluka, pojedinci sa moći imaju značajnu slobodu da manipulišu procesom u korist svojih favorita. Akademska autonomija, koja je inače fundamentalni princip univerziteta, može biti zloupotrijebljena kao štit protiv eksterne kontrole i transparentnosti, omogućavajući da se nepotizam odvija pod maskom akademske slobode i kolektivnog upravljanja. Paradoksalno, upravo one institucije koje bi trebalo da budu najposvećenije merito-

kratskim principima - univerziteti - mogu biti među najmanje transparentnim u svojim procesima zapošljavanja.

Ekonomski faktori takođe igraju značajnu ulogu u perpetuiranju nepotizma. U kontekstu ekonomske nesigurnosti i visoke nezaposlenosti, akademske pozicije predstavljaju relativno sigurna i prestižna zaposlenja koja se visoko cijene. Kompetitivnost za ograničen broj pozicija povećava podsticaje za korišćenje svih dostupnih resursa, uključujući socijalne mreže i veze, da se obezbijedi zaposlenje. Sa perspektive univerziteta kao organizacija, ekonomska ograničenja mogu dovesti do prioritizovanja lojalnosti i unutrašnje kohezije nad eksternim zapošljavanjem koje bi moglo donijeti svježe perspektive ali i potencijalni konflikt ili izazove postojećim praksama. Promoviranje unutrašnjih kandidata ili onih iz poznatih mreža može biti percipirano kao ekonomski racionalan način da se minimiziraju troškovi traženja, selekcije i integracije novih članova, čak i kada ovakav pristup nije optimalan sa stanovišta kvaliteta i inovativnosti.

Politička interferencija u univerzitetsko zapošljavanje predstavlja dodatnu dimenziju problema koja je posebno izražena u kontekstu gdje je autonomija univerziteta slaba i gdje politički akteri imaju direktan ili indirektan uticaj na akademske odluke. Vladajuće političke partije mogu koristiti univerzitete kao instrumenta za distribuciju patronaže, osiguravajući pozicije za svoje članove ili simpatizere kao nagradu za političku lojalnost ili kao mehanizam za građenje i održavanje političke podrške. U takvim situacijama, kriteriji političke podobnosti mogu faktički nadjačati akademske kvalifikacije, što ima katastrofalne posljedice na kvalitet univerziteta i njihovu sposobnost da funkcionišu kao nezavisne institucije proizvodnje znanja. Politizacija zapošljavanja takođe podriva moć univerziteta da se suprotstavljaju nepotizmu jer oni koji bi trebalo da nadziru i sankcionišu takve prakse mogu sami biti proizvod političkog patronaže.

Posljedice nepotizma za kvalitet visokog obrazovanja su višestruke i dalekosežne. Najdirektni efekat je na kvalitet akademskog osoblja: kada pozicije ne idu najboljim kandidatima već onima sa najboljim vezama, prosjek kompetencije i ekspertize fakulteta je neizbježno niži nego što bi mogao biti u meritokratskom sistemu. To direktno utiče na kvalitet nastave koju studenti primaju, kvalitet istraživanja koje se proizvodi, te reputaciju i konkurentnost institucije. Nepotizam takođe narušava motivaciju i moral akademskog osoblja. Tako oni koji su došli

na pozicije zahvaljujući zaslugama i teškom radu mogu postati demoralisani kada vide da napredovanje više zavisi od veza nego od performansi. Sve ovo može dovesti do odliva talentovanih akademaca koji traže prilike u pravednijem okruženju, bilo u drugim zemljama ili van akademije, rezultujući brain *drain*-om koji još više degradira kvalitet institucije (Compton & Pfau, 2004).

Prisustvo nepotizma stvara toksičnu organizacionu kulturu karakterisanu nepoer renjem, cinicizmom i klikovstvom. Kada se percepcija razvije da su uspjeh i napredovanje više funkcija veza nego zasluga, to potkopava osnov za kolektivnu predanost institucionalnim ciljevima i promoviše kalkulativni pristup akademskom radu gdje pojedinci investiraju energiju u građenje i održavanje mreža umjesto u akademsku produktivnost. Odnosi među kolegama mogu biti otrovani sumnjičavošću i rivalstvom, dok se oni koji su došli kroz nepotizam mogu suočiti sa stigmom i manjkom poštovanja čak i kada imaju legitimne kvalifikacije, jer nikada ne mogu u potpunosti dokazati da su zaslužili svoje pozicije. Ovakva atmosfera je kontraproduktivna za kreativnost, saradnju i inovaciju koje su esencijalne za visokokvalitetno akademsko okruženje.

Nepotizam takođe ima štetne efekte na odnos univerziteta sa studentima i širim društvom. Studenti koji posmatraju da se akademske pozicije dijele na osnovu veza a ne zasluga mogu razviti cinizam prema instituciji i njenoj sposobnosti da prenosi meritokratske vrijednosti. Ova percepcija može biti posebno štetna kada studenti internalizuju lekciju da je uspjeh više funkcija veza nego truda i sposobnosti, što može oblikovati njihove buduće pristupe karijeri i građanskom životu. Šira javnost koja vidi univerzitete kao bastionu nepotizma gubi povjerenje u ove institucije i može biti manje sklona da ih podržava kroz javno finansiranje ili filantropiju. U kontekstu gdje univerziteti ionako često trpe od nedovoljnog finansiranja, gubitak javnog povjerenja i podrške može biti još jedan udarac njihovoj održivosti i sposobnosti da ispune svoju misiju.

Borba protiv nepotizma u akademskom zapošljavanju zahtijeva sveobuhvatan pristup koji adresira i formalne procedure i kulturne norme. Na proceduralnom nivou, to uključuje uspostavljanje jasnih, transparentnih i rigoroznih procedura zapošljavanja koje minimiziraju prostor za diskrecionu moć i subjektivno odlučivanje. Konkursi moraju biti javno oglašeni sa dovoljnim vremenskim okvirom da privuku širok

pool kandidata. Kriteriji selekcije moraju biti jasno definisani unaprijed i primjenjivani konzistentno. Komisije za selekciju trebaju biti balansirane i uključivati eksterne članove koji nisu povezani sa lokalnom institucionalnom politikom. Sve faze procesa, od pregleda aplikacija do intervjua i finalne odluke, trebaju biti dokumentovane i dostupne za reviziju. Mehanizmi za žalbe i nezavisnu reviziju spornih odluka moraju biti uspostavljeni i efektivni (Milutinović, 2020).

Transparentnost je ključna za borbu protiv nepotizma. Javno objavljivanje informacija o svim kandidatima koji su aplicirali, kriterijima na osnovu kojih su vrednovani, glasovima komisije i obrazloženjima odluka može značajno smanjiti prostor za manipulaciju jer postavlja proces pod javnu kontrolu. Iako postoje legitimne brige o privatnosti kandidata, ove mogu biti balansirane sa potrebom za transparentnošću kroz pažljivo dizajniranje politika koje štite privatnost dok omogućavaju dovoljnu vidljivost da spreče zloupotrebe. Internacionalizacija procesa zapošljavanja kroz uključivanje stranih recenzenata ili članova komisije može takođe pomoći jer eksterni akteri su manje vjerovatno uključeni u lokalne mreže i mogu pružiti nezavisnije procjene.

Jačanje institucionalne odgovornosti kroz nezavisne komisije za etiku ili ombudsmanske kancelarije koje imaju mandat i resurse da istražuju optužbe o nepotizmu može pružiti važan mehanizam za *enforcement* pravila. Navedena tijela moraju biti zaštićena od političkih i administrativnih pritisaka i moraju imati moć da sankcionišu kršenje pravila. Akademska zajednica takođe mora razviti jači konsenzus oko neprihvatljivosti nepotizma i jači *ethos whistleblowing*-a gdje se oni koji prijavljuju nepravde štite a ne kažnjavaju.

Reforma univerzitetskog upravljanja kako bi se smanjio uticaj pojedinačnih moćnih aktera i osigurala veća distribuirana kontrola nad odlukama o zapošljavanju može takođe pomoći. Sistemi gdje rektor ili dekan ima preveliku diskrecionu moć su posebno podložni zloupotrebe. Jačanje uloge senata, fakultetskih vijeća i drugih kolektivnih tijela, uz osiguravanje da su ova tijela zaista reprezentativna i nisu dominirana uskim grupama, može pružiti checks and balances koji otežavaju nepotizam. Međutim, mora se priznati da kolektivna tijela takođe mogu biti vehicles za nepotizam ako su uhvaćena u mrežama recipročnih obaveza i lojalnosti, tako da sama po sebi promena strukture upravljanja nije dovoljna bez prateće kulturne promjene.

Vanjski pritisak kroz akreditaciju, rangiranje i međunarodne sta-ndarde može biti moćan alat za promovisanje reformi. Akreditaciona tijela mogu uključiti transparentnost i meritokratske procese zapošljavanja kao kriterije za akreditaciju, stvarajući eksterne podsticaje za institucije da usvoje bolje prakse. Međunarodno rangiranje univerziteta, iako ima mnoge probleme, implicitno nagrađuje institucije koje zapošljavaju na osnovu kvaliteta jer su takve institucije vjerovatnije da proizvode istraživanja i obrazovne ishode koji se cijene u *ranking* metodologijama. Integracija u Evropski prostor visokog obrazovanja i usklađivanje sa evropskim standardima takođe može poslužiti kao *leverage* za reforme u ovom području.

Ipak, mora se biti realističan o izazovima promjene dubokih kulturnih praksi i o činjenici da nepotizam nije samo tehnički problem koji može biti riješen boljim procedurama. On je isprepletena sa širim pitanjima društvene strukture, političke kulture i ekonomskog razvoja. U društvima gdje je nezaposlenost visoka, gdje je socijalna sigurnost slaba, gdje institucionalizovano povjerenje je nisko a personalizirano povjerenje u vidu porodičnih i prijateljskih veza je primaran mehanizam navigiranja kroz neizvjesnost, nepotizam može biti racionalna strategija za smanjenje rizika i osiguravanje opstanka. Transformacija ovih širih društvenih uslova je neophodan kontekst u kojem institucionalne reforme univerziteta mogu uspjeti. U nedostatku takvog šireg napretka, formalne reforme mogu ostati na nivou fasade dok se suštinske prakse nastavljaju u sivoj zoni.

Borba protiv nepotizma na univerzitetima nije samo tehnokratski projekat poboljšanja efikasnosti zapošljavanja već je fundamentalno politički i etički projekat o tome kakva društva želimo biti. Nepotizam u akademiji normalizuje ideju da su veze važnije od zasluga, da su lojalnost i pripadnost važnije od kompetencije, te da pravila postoje da budu zaobiđena od strane onih sa moći i vezama. Ovo su lekcije koje su antitetične onome za šta bi univerziteti trebalo da stoje: slobodno traganje za istinom, meritokratija, jednakost mogućnosti i vladavina zakona. Kada univerziteti, koji bi trebalo da budu svjetionici ovih vrijednosti, sami praktikuju nepotizam, oni ne samo da ugrožavaju svoj vlastiti kvalitet već i šalju štetnu poruku širem društvu. Iz tog razloga, reforma akademskog zapošljavanja mora biti prizvana prioritet za svakoga ko se bavi reformom visokog obrazovanja u Republici Srpskoj i regionu.

Hronična potfinansiranost visokog obrazovanja: Strukturalne barijere razvoja akademske izvrsnosti

Hronična potfinansiranost visokog obrazovanja predstavlja jedan od najfundamentalnijih problema sa kojima se suočavaju javni univerziteti u Republici Srpskoj i širem regionu zapadnog Balkana, čineći gotovo sve druge reforme i ambicije parcijalnim i teško ostvarivim. Nedostatak adekvatnih finansijskih resursa nije samo pitanje materijalne oskudice već predstavlja strukturalnu barijeru koja sistematski ometa sposobnost univerziteta da ispune svoje temeljne misije istraživanja, nastave i služenja zajednici. Pitanje finansiranja visokog obrazovanja je inherentno političko, reflektujući prioritete koje društvo dodjeljuje obrazovanju u odnosu na druge javne potrebe, ali je takođe tehnokratsko u smislu da zahtijeva sofisticirane mehanizme alokacije ograničenih resursa na način koji maksimizira društvene benefite. U kontekstu gde javni univerziteti operišu sa budžetima koji su značajno ispod onoga što bi bilo neophodno za održavanje međunarodnih standarda kvaliteta, svaki aspekt akademskog života pati: od fizičke infrastrukture do ljudskih resursa, od mogućnosti istraživanja do pristupa savremenoj naučnoj literaturi.

Analiza ulaganja u visoko obrazovanje kao procenta bruto društvenog proizvoda (BDP) otkriva zabrinjavajuću sliku sistematskog zanemarivanja ovog sektora u fiskalnim prioritetima. Dok Evropska unija u prosjeku investira približno 1.3% do 1.5% svog BDP-a u visoko obrazovanje, sa nekim zemljama kao što su skandinavske zemlje koje prelaze 2%, zemlje zapadnog Balkana, uključujući Bosnu i Hercegovinu i Republiku Srpsku, tipično investiraju manje od 1% BDP-a u ovaj sektor (World Bank, 2021). Ove brojke, međutim, ne otkrivaju potpunu sliku jer i sam BDP po glavi stanovnika u ovim zemljama je značajno niži nego u razvijenijim evropskim ekonomijama, što znači da su apsolutni iznosi koji su dostupni po studentu ili po akademcu drastično niži. Na primjer, ako razvijena evropska zemlja sa BDP per capita od 40,000 eura investira 1.5% u visoko obrazovanje, to će generisati daleko više resursa po studentu nego zemlja u tranziciji sa BDP per capita od 6,000 evra koja investira isti procenat, a kamoli ako investira manji procenat.

Takva hronična potfinansiranost nije rezultat jednog političkog odluke ili jedne fiskalne krize već je produkt dugotrajnih trendova i

strukturalnih problema. Tokom tranzicionog perioda 1990-ih i 2000-ih, većina zemalja regiona prošla je kroz periode ekonomske nestabilnosti, ratnih konflikata i post-konfliktne obnove koja je nametnula hitne prioritete u drugim sektorima. Visoko obrazovanje, čiji benefiti su dugoročni i manje vidljivi od urgentnih potreba u infrastrukturi, zdravstvu ili socijalnoj zaštiti, često je stavljano na margine fiskalnih prioriteta. Dodatno, vladajuća neoliberalna paradigma koja je dominirala razvojnim politikama u periodu tranzicije promovovala je ideju da visoko obrazovanje treba biti više orijentisano prema tržištu i manje zavisno od javnog finansiranja, što je rezultiralo pritiskom za uvođenje školarina i komercijalizaciju visokog obrazovanja, ali bez odgovarajućeg sistema studentske podrške koji bi osigurao da ove reforme ne vode ka isključivanju siromašnijih studenata (Marginson, 2016).

Političke dinamike takođe igraju ulogu u perpetuiranju potfinansiranosti. Investicije u visoko obrazovanje imaju dug period sazrijevanja i njihovi benefiti se često manifestuju tek nakon što vladajuća politička opcija koja je napravila investiciju više nije na vlasti, što stvara slabe političke podsticaje za investiranje u ovaj sektor. Nasuprot tome, druge vrste javnih rashoda, kao što su socijalne transferi ili subvencije, mogu imati neposrednije političke benefite u vidu zahvalnosti birača. Dodatno, u kontekstu gdje je javnost sceptična prema kvalitetu i relevantnosti visokog obrazovanja, donekle zbog problema kao što su nepotizam i neažurni nastavni planovi, politički liderima može biti teško da opravdaju značajno povećanje izdvajanja za univerzitete. Ovaj circulus vitiosus gde nizak kvalitet zbog potfinansiranosti vodi ka niskom javnom poverrenju što dalje ograničava političku volju za finansiranje, predstavlja značajnu barijeru za promjenu.

Posljedice sistemske potfinansiranosti su višeslojne i međusobno povezane, manifestujući se u gotovo svakom aspektu univerzitetskog života. Jedna od najvidljivijih posljedica je stanje fizičke infrastrukture na javnim univerzitetima. Objekti u kojima se odvija nastava često su zastarjeli, nedovoljno održavani, energetski neefikasni i neprilagođeni savremenim pedagoškim i tehnološkim potrebama. Učionice mogu biti prenaseljene, loše osvjetljene, sa lošom akustikom i klimatskom kontrolom, što stvara nepovoljna okruženja za učenje. Laboratorije, kada postoje, često su opremljene zastarjelom opremom koja može biti decenijama stara, što ograničava tipove eksperimenata i istraživanja koja studenti i akademci mogu provoditi. Sve ovo je pose-

bno problematično u naučnim i tehničkim disciplinama gdje pristup modernoj opremi može biti kritičan za kompetitivnost istraživanja i za osposobljavanje studenata sa vještinama koje su relevantne za savremenu industriju.

Investicije u kapitalne projekte, kao što su izgradnja novih objekata ili fundamentalne renovacije postojećih, zahtijevaju značajne jednokratne izdatke koji su teški za realizaciju u kontekstu hronično ograničenih budžeta. Univerziteti se često nalaze u situaciji gdje moraju birati između održavanja postojeće infrastrukture u funkcionalnom stanju i investiranja u nove kapacitete ili opremu, što je klasičan tradeoff između urgentnih potreba i dugoročnog razvoja. Rezultat je često polagani propadanje fizičke imovine kroz nedovoljno održavanje, što dugoročno stvara veće troškove jer zahtijeva kasnije skuplje intervencije. Ovaj problem odloženog održavanja nije samo estetski ili konfor pitanje već može imati implikacije za sigurnost korisnika, energetsku efikasnost i funkcionalnost prostora.

Neadekvatna infrastruktura nije ograničena samo na nastavne prostore već se proteže na studentske servise, administrativne kapacitete, IT infrastrukturu i rekreacijske objekte. Studentski domovi, gde postoje, često su prenatrpani i u lošem stanju, sa nedovoljnim brojem mjesta da zadovolje potražnju. Administrativni procesi mogu biti usporeni zbog nedostatka moderne opreme i softvera, stvarajući frustracije i neefikasnosti. IT infrastruktura, koja je postala kritična za sve aspekte univerzitetskog života od online učenja do upravljanja bazama podataka, može biti nedovoljna u pogledu brzine, pouzdanosti ili sigurnosti mreže. Ovi deficiti u infrastrukturi ne samo da direktno utiču na iskustvo studenata i efikasnost rada već i signaliziraju prioritete institucije i mogu uticati na percepciju kvaliteta od strane potencijalnih studenata, akademaca i partnera.

Nedostatak sredstava za istraživanja predstavlja možda najdublje razvojno ograničenje koje proizlazi iz potfinansiranosti. Istraživanje je srce misije univerziteta i temeljni način na koji univerziteti doprinose stvaranju novog znanja, inovacijama i ekonomskom razvoju. Međutim, moderna naučna istraživanja, posebno u eksperimentalnim i tehničkim naukama, zahtijevaju značajne finansijske investicije u opremu, materijale, terenski rad, naknade učesnicima studija, i brojne druge troškove. Kada univerziteti nemaju adekvatne interne fondove za podršku istraživanju, akademci moraju u potpunosti zavisiti od eksternih

izvora finansiranja, kao što su nacionalni naučni fondovi, međunarodni grantovi ili ugovori sa industrijom. Međutim, ovi eksterni izvori sami po sebi zahtijevaju značajne napore za apliciranje i imaju niske stope uspjeha, a često zahtijevaju institucionalno sufinansiranje koje univerziteti možda ne mogu obezbjediti.

Relativno mali nacionalni budžeti za nauku i inovacije u zemljama regiona dodatno komplikuju situaciju. Evropska unija postavila je cilj da države članice investiraju 3% svog BDP-a u istraživanje i razvoj (R&D), sa značajnim dijelom koji dolazi iz javnih izvora. Većina zemalja zapadnog Balkana investira manje od 0.5% BDP-a u R&D, što znači da je ukupni *pool* sredstava dostupan za istraživanja ekstremno ograničen (European Commission, 2022). U takvom kontekstu, konkurencija za dostupna sredstva je intenzivna, a mnogi vrijedni istraživački projekti ostaju nefinansirani. Dodatno, birokratske procedure za dobijanje i administriranje grantova mogu biti teške i dugotrajne, odvlačeći akademce od stvarnog istraživačkog rada i obeshrabrujući apliciranje.

Posljedice nedostatka sredstava za istraživanja su višestruke. Prvo, akademci mogu biti primorani da fokusiraju svoje istraživanje na teme koje ne zahtijevaju velika sredstva ili da provode istraživanja sa sub-optimalnim metodologijama ili uzorcima zbog resursnih ograničenja, što kompromituje kvalitet i uticaj njihovog rada. Drugo, mladi istraživači, kao što su doktorski kandidati ili postdoktoranti, mogu nemati pristup finansijskoj podršci, što može produživati vrijeme do završetka doktorata ili činiti akademsku karijeru neodrživo za mnoge talentovane pojedince koji moraju birati između akademske strasti i ekonomske sigurnosti. Treće, nedostatak finansiranja za istraživanja smanjuje privlačnost univerziteta kao partnera za međunarodnu saradnju ili za kolaboraciju sa industrijom, jer potencijalni partneri traže institucije koje mogu doprinijeti resources i ekspertizu, ne samo ideje. Četvrto, ograničeno finansiranje može dovesti do fragmentacije istraživačke zajednice gdje individualni istraživači rade na malim, izolovanim projektima umjesto da se formiraju jači istraživački timovi i centri izvrsnosti koji bi mogli biti međunarodno kompetitivni.

Zastarjele biblioteke i ograničen pristup bazama podataka predstavljaju možda najkonkretniju i najfrustrirajuću manifestaciju potfinansiranosti za akademce i studente koji se svakodnevno suočavaju sa barijerama u pristupu naučnoj literaturi koja je neophodna za njihov rad. Savremena naučna komunikacija se dominantno odvija kroz sistem

časopisa koji su ili potpuno digitalni ili imaju digitalne verzije, a pristup ovim časopisima tipično zahtijeva skupo pretplaćivanje. Velike akademske izdavačke kuće, kao što su *Elsevier*, *Springer Nature*, *Wiley*, *Taylor & Francis* i druge, kontrolišu većinu prestižnih časopisa u gotovo svim naučnim disciplinama i nude pristup kroz tzv. "*big deal*" pakete koji mogu koštati univerzitete stotine hiljada ili čak milione eura godišnje, zavisno od veličine institucije (Larivière et al., 2015).

Javni univerziteti u Republici Srpskoj i širem regionu često nemaju obezbjeđene ugovore sa ovim velikim izdavačima, ili imaju pristup samo ograničenom broju časopisa, što znači da akademci i studenti nemaju pristup ogromnoj većini savremene naučne literature. Sve ovo stvara paradoksalnu situaciju gdje su istraživači u ekonomski razvijenijim zemljama koji imaju pristup preko svojih univerzitetskih biblioteka u stanju da prate najnovije razvoje u svojim poljima i da grade na postojećem znanju, dok su njihove kolege u siromašnijim zemljama sistematski onemogućeni da to čine. "Informacijska nejednakost" ima direktne posljedice na kvalitet istraživanja koje se može proizvesti, jer je teško ili nemoguće doprinijeti *cutting-edge* nauci kada nemate potpun pristup onome što je već poznato u polju. Akademci mogu trošiti značajne količine vremena pokušavajući da pronađu alternative načine pristupa literaturi, od kontaktiranja autora direktno sa zahtjevima za kopije radova, korišćenja nelegalnih ili polulegalnih platformi kao što je *Sci-Hub*, ili oslanjanja na zastarjele ili nepotpune kolekcije koje mogu biti dostupne.

Problem pristupa literaturi je dodatno komplikovan činjenicom da je akademski izdavački biznis evoluirao u visoko profitabilan oligopol sa profit maržama koje prelaze 30-40%, značajno više nego većina drugih industrija (Buranyi, 2017). Ove profitne marže su omogućene strukturom akademskog izdavaštva gdje su autori, recenzenti i često urednici časopisa volonteri koji ne primaju naknadu za svoj rad, što znači da izdavači imaju minimalne troškove proizvodnje sadržaja. Dodatno, zatvorene korisnike - univerzitete i naučne institucije - imaju neelastičnu potražnju jer je pristup naučnoj literaturi esencijalan za njihovu funkciju, što daje izdavačima značajnu pregovaračku moć. Pokušaji univerziteta, posebno u bogatijim zemljama, da se kolektivno organizuju i pregovaraju bolje uslove sa izdavačima imali su ograničen uspjeh, sa nekoliko visokih slučajeva gdje su univerziteti otkazali

pretplate u znak protesta, ali sa često ograničenim dugoročnim uticajem na cijene ili politike izdavača.

Ironija situacije je dodatno produbljena činjenicom da, osim što akademci ne mogu pristupiti literaturi koju trebaju za čitanje, oni također suočavaju ekstremne troškove kada žele da objave vlastita istraživanja u prestižnim časopisima otvorenog pristupa (*open access*). Dok tradicionalni model pretplate stavlja finansijsko opterećenje na čitače (odnosno njihove institucije), model otvorenog pristupa često prebacuje ovo opterećenje na autore kroz tzv. article processing charges (APCs). Naknade mogu varirati od nekoliko stotina do više hiljada eura po članku, sa nekim od najprestižnijih multidisciplinarnih časopisa kao što su *Nature Communications* ili *Scientific Reports* koji naplaćuju između 4,000 i 5,000 eura po članku, dok specijalizovani časopisi mogu naplaćivati od 2,000 do 15,000 eura zavisno od polja i izdavača (Björk & Solomon, 2015). Za akademce na univerzitetima koji nemaju institucionalne fondove za pokrivanje ovih troškova, što je tipična situacija u regionu, ovo predstavlja gotovo nepremostivu barijeru za objavljivanje u časopisima otvorenog pristupa koji su međunarodno vidljivi.

Ovakva situacija stvara *perversan catch-22*: akademci iz siromašnijih zemalja ne mogu čitati literaturu jer njihove institucije ne mogu priuštiti pretplate, i ne mogu objavljivati u prestižnim otvorenim časopisima jer ne mogu priuštiti APCs. Rezultat je da su primorani da ili objavljuju u lokalnim ili regionalnim časopisima koji mogu imati manji uticaj i vidljivost, ili da plaćaju APCs iz vlastitih džepova, što je ekonomski neodrživo za većinu, ili da ciljaju selektivne časopise sa tradicionalnim modelom pretplate koji možda nisu otvorenog pristupa ali ne naplaćuju APCs autorima. Neki izdavači nude popuste ili potpuno oslobađaju od APCs autore iz niskih i srednjih zemalja prema dohotku, ali ove šeme često nisu dobro oglašene, birokratski su kompleksne za navigiranje, i mogu nositi stigmu "dobrotvornosti" koja je neprijatna za profesionalne istraživače.

Pokret otvorenog pristupa (*open access movement*), koji je nastao djelimično kao odgovor na monopol komercijalnih izdavača i nedostupnost naučne literature, nudi alternativne vizije kako bi naučna komunikacija mogla biti organizovana na način koji je pristupačniji i pravedniji. Inicijative kao što su Plan S u Evropi, koja zahtijeva da sva istraživanja finansirana javnim sredstvima budu objavljena u časopisima otvorenog pristupa, predstavljaju značajne korake ka reformi

sistema. Repozitorijumi otvorenog pristupa, preprint serveri kao što su arXiv ili bioRxiv, i platforme za dijeljenje istraživanja predstavljaju dodatne mehanizme kroz koje istraživači mogu disseminirati svoje nalaze izvan tradicionalnih časopisa. Međutim, ove alternative još uvijek nisu potpuno zamijenile tradicionalne časopise u smislu prestiža i kredibiliteta, što znači da akademci, posebno oni u ranim fazama karijere, osjećaju pritisak da objavljuju u tradicionalnim prestižnim časopisima kako bi gradili svoje karijere.

Rješavanje problema hronične potfinansiranosti visokog obrazovanja zahtijeva kako povećanje ukupnih nivoa investicija tako i reformu mehanizama finansiranja kako bi se osiguralo da dostupna sredstva koriste na najefikasniji mogući način. Povećanje javnih izdvajanja za visoko obrazovanje na nivo koji je uporediv sa evropskim prosjekom trebao bi biti srednjoročni cilj, ali ovo zahtijeva političku volju i redefinisanje fiskalnih prioriteta u kontekstu mnogih konkurentnih zahtjeva za ograničene javne resurse. Argument za povećana ulaganja u visoko obrazovanje mora biti artikulisan u terminima dugoročnih ekonomskih i društvenih benefita: formiranja kvalifikovanog radnog kadra, promocije inovacija i preduzetništva, doprinosa rješavanju društvenih problema, te povećanja društvene kohezije i kulturnog razvoja. Ekonomska istraživanja dosljedno pokazuju visoke stope povrata na investicije u visoko obrazovanje, kako za pojedince u vidu viših zarada kroz životni vijek, tako i za društvo u vidu povećane produktivnosti, većih poreskih prihoda i manjih troškova za socijalne programe (OECD, 2021).

Diverzifikacija izvora finansiranja može pomoći u smanjenju zavisnosti od javnih budžeta i može donijeti dodatne resurse, ali mora biti pažljivo implementirana kako bi se izbjegle neželjene posljedice. Školarine, ako se uvedu ili povećaju, moraju biti praćene robusnim sistemom stipendija i kredita kako bi se osiguralo da pristup obrazovanju ne bude determinisan ekonomskim statusom. Filantropija, endowments i donacije mogu pružiti dodatne izvore, ali razvoj kulture filantropije prema visokom obrazovanju zahtijeva vrijeme i poreske podsticaje. Ugovori sa industrijom i komercijalizacija istraživanja mogu generisati prihode, ali moraju biti balansirani sa očuvanjem akademske slobode i fokusa na fundamentalna istraživanja koja možda nemaju neposrednu komercijalnu aplikaciju. Međunarodna saradnja i pristup evropskim fondovima, kao što je *Horizon Europe*, predstavljaju

dodatne mogućnosti, ali zahtijevaju institucionalne kapacitete za pripremu kompetitivnih aplikacija i administriranje kompleksnih projekata.

Na nivou pristupa naučnoj literaturi, potrebne su koordinisane nacionalne ili regionalne inicijative za pregovaranje konsorcijskih ugovora sa velikim izdavačima koji bi mogli obezbjediti bolje uslove kroz kolektivno pregovaranje. Primjeri kao što je Project DEAL u Njemačkoj, gdje je konzorcijum univerziteta uspješno pregovarao ugovore koji kombinuju pristup čitanju sa pravom objavljivanja u otvorenom pristupu, mogu služiti kao modeli. Podrška nacionalnim i institucionalnim repozitorijumima otvorenog pristupa može pomoći da se poveća vidljivost lokalno proizvedenog istraživanja i da se obezbijedi besplatan pristup. Politike koje zahtijevaju da istraživanja finansirana iz javnih izvora budu deponovana u otvorenim repozitorijumima nakon određenog embarga perioda mogu pomoći u širenju pristupa. *Advocacy* za sistemske reforme akademskog izdavaštva na međunarodnom nivou, uključujući podršku netržišnim alternativama i regulaciju monopolističkih praksi, mora biti dio šire agende.

Literatura:

1. Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. International Journal of Manpower, 19(8), 554-570. https://www.emerald.com-/insight/content/doi/10.1108/01437729810242235/full/html
2. Adams, J. (2013). Collaborations: The fourth age of research. Nature, 497(7451), 557-560. https://www.nature.com-/articles/497557a
3. Alberts, B., Kirschner, M. W., Tilghman, S. & Varmus, H. (2014). Rescuing US biomedical research from its systemic flaws. Proceedings of the National Academy of Sciences, 111(16), 5773-5777. https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.1404402111
4. Altbach, P. G. & Reisberg, L. (2013). The pursuit of international students in a commercialized world. International Higher Education, 73, 2-4. https://ejournals.bc.edu/index.php-/ihe/article/view/8778

5. Altbach, P. G., Reisberg, L. & Rumbley, L. E. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183219
6. Arasli, H. & Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. Social Behavior and Personality: An International Journal, 36(9), 1237-1250. https://www.sbp-journal.com/index.php/sbp/article/view/1727
7. Beall, J. (2012). Predatory publishers are corrupting open access. Nature, 489(7415), 179. https://www.nature.com/articles/489179a
8. Berk, R. A. (2013). Top 20 strategies to increase the online response rates of student rating scales. International Journal of Technology in Teaching and Learning, 9(1), 98-107. https://www.ronberk.com/articles/2013_response.pdf
9. Bernstein, D. (2008). Peer review and evaluation of the intellectual work of teaching. Change: The Magazine of Higher Learning, 40(2), 48-51. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/CHNG.40.2.48-51
10. Björk, B. C. & Solomon, D. (2015). Article processing charges in OA journals: Relationship between price and quality. Scientometrics, 103(2), 373-385. https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-015-1556-z
11. Boring, A., Ottoboni, K. & Stark, P. B. (2016). Student evaluations of teaching (mostly) do not measure teaching effectiveness. ScienceOpen Research. https://www.scienceopen.com/document?vid=818d8ec0-5908-47d8-86b4-5dc38f04b23e
12. Bovill, C., Cook-Sather, A. & Felten, P. (2011). Students as co-creators of teaching approaches, course design, and curricula: Implications for academic developers. International Journal for Academic Development, 16(2), 133-145. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360144X.2011.568690
13. Boyer, E. L. (1990). Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate. Princeton University Press. https://www.um-

ces.edu/cte/files/2016/11/Scholarship-Reconsidered-Ernest-Boyer.pdf
14. Brew, A. & Lucas, L. (2009). Academic research and researchers. Open University Press. https://www.mheducation.co.uk/academic-research-and-researchers-9780335237258-emea
15. Buranyi, S. (2017). Is the staggeringly profitable business of scientific publishing bad for science? The Guardian. https://www.theguardian.com/science/2017/jun/27/profitable-business-scientific-publishing-bad-for-science
16. Cedefop. (2017). Defining, writing and applying learning outcomes: A European handbook. Publications Office of the European Union. https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4156
17. Coates, H., Dobson, I., Edwards, D., Friedman, T., Goedegebuure, L. & Meek, L. (2009). The attractiveness of the Australian academic profession: A comparative analysis. Educational Policy Institute. https://research.acer.edu.au/higher_education/16/
18. Compton, R. A. & Pfau, B. (2004). Cronyism undermines ethical behavior. Financial Executive, 20(8), 24-26. https://www.proquest.com/docview/206489279
19. Dill, D. D. (2007). Quality assurance in higher education: Practices and issues. In International encyclopedia of higher education (Vol. 3, pp. 1-11). https://unctad.org/system/files/official-document/ditctncd20081_en.pdf
20. DORA (2012). San Francisco Declaration on Research Assessment. https://sfdora.org/read/
21. European Commission. (2018). Higher education in the Western Balkans: Reforms, developments and challenges. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/00375c35-9511-11e8-8bc1-01aa75ed71a1
22. European Commission. (2022). European innovation scoreboard 2022. Publications Office of the European Union. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en

23. Eurostat (2020). R&D expenditure in the EU at 2.19% of GDP in 2019. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20201127-1
24. Eurydice. (2020). National student fee and support systems in European higher education – 2020/21. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bec4fd4f-5632-11eb-b59f-01aa75ed71a1
25. Fairweather, J. S. (2005). Beyond the rhetoric: Trends in the relative value of teaching and research in faculty salaries. The Journal of Higher Education, 76(4), 401-422. https://www.jstor.org/stable/3838640
26. Fanelli, D. (2009). How many scientists fabricate and falsify research? A systematic review and meta-analysis of survey data. PLoS ONE, 4(5), e5738. https://journals.plos.org/plosone/arti cle?id=10.1371/journal.pone.0005738
27. Fanelli, D. (2010). "Positive" results increase down the hierarchy of the sciences. PLoS ONE, 5(4), e10068. https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0010068
28. Freeman, S., Eddy, S. L., McDonough, M., Smith, M. K., Okoroafor, N., Jordt, H. & Wenderoth, M. P. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. Proceedings of the National Academy of Sciences, 111(23), 8410-8415. https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.1319030111
29. Frey, B. S. (2003). Publishing as prostitution? Choosing between one's own ideas and academic success. Public Choice, 116(1), 205-223. https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024208701874
30. Harvey, L. (2004). The power of accreditation: Views of academics. Journal of Higher Education Policy and Management, 26(2), 207-223. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080042000218267
31. Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1), 9-34. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0260293930180102
32. Harvey, L. & Newton, J. (2004). Transforming quality evaluation. Quality in Higher Education, 10(2), 149-165.

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13538320420002306 35
33. Haveman, R. & Smeeding, T. (2006). The role of higher education in social mobility. The Future of Children, 16(2), 125-150. https://www.jstor.org/stable/3844794
34. Hazelkorn, E. (2015). Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence (2nd ed.). Palgrave Macmillan. https://link.springer.com/book/10.1057/9781137446671
35. Healey, M. & Jenkins, A. (2009). Developing undergraduate research and inquiry. Higher Education Academy. https://www.advance-he.ac.uk/knowledge-hub/developing-undergraduate-research-and-inquiry
36. Horta, H. & Santos, J. M. (2016). The impact of publishing during PhD studies on career research publication, visibility, and collaborations. Research in Higher Education, 57(1), 28-50. https://link.springer.com/article/10.1007/s11162-015-9380-0
37. Johnstone, D. B. (2004). The economics and politics of cost sharing in higher education: Comparative perspectives. Economics of Education Review, 23(4), 403-410. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272775703001254
38. Jons, H. & Hoyler, M. (2013). Global geographies of higher education: The perspective of world university rankings. Geoforum, 46, 45-59. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016718512002369
39. Kennedy, D. (2007). Writing and using learning outcomes: A practical guide. University College Cork. https://www.qualityresearchinternational.com/esecttools/esectpubs/DeclanKennedyWritingandUsingLearningOutcomes.pdf
40. Khatri, N. & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. Journal of Business Ethics, 43(4), 289-303. https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023081629529
41. Knight, J. (2012). Student mobility and internationalization: Trends and tribulations. Research in Comparative and

International Education, 7(1), 20-33. https://journals.sagepub.com/doi/10.2304/rcie.2012.7.1.20
42. Kuh, G. D. (2008). High-impact educational practices: What they are, who has access to them, and why they matter. Association of American Colleges and Universities. https://www.aacu.org/node/4084
43. Kwon, I. (2006). Endogenous favoritism in organizations. The BE Journal of Theoretical Economics, 5(1). https://www.degruyter.com/document/doi/10.2202/1534-5963.1256/html
44. Larivière, V., Haustein, S. & Mongeon, P. (2015). The oligopoly of academic publishers in the digital era. PLOS ONE, 10(6), e0127502. https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0127502
45. Lillis, T. & Curry, M. J. (2010). Academic writing in a global context: The politics and practices of publishing in English. Routledge. https://www.routledge.com/Academic-Writing-in-a-Global-Context-The-Politics-and-Practices-of-Publishing/Lillis-Curry/p/book/9780415559201
46. Lopatto, D. (2007). Undergraduate research experiences support science career decisions and active learning. CBE—Life Sciences Education, 6(4), 297-306. https://www.lifescied.org/doi/10.1187/cbe.07-06-0039
47. Marginson, S. (2016). The worldwide trend to high participation higher education: Dynamics of social stratification in inclusive systems. Higher Education, 72(4), 413-434. https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-016-0016-x
48. Martin, M. & Stella, A. (2007). External quality assurance in higher education: Making choices. UNESCO International Institute for Educational Planning. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152045
49. Mårtensson, K., Roxå, T. & Olsson, T. (2011). Developing a quality culture through the scholarship of teaching and learning. Higher Education Research & Development, 30(1), 51-62. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07294360.2011.536972
50. McAlpine, L. & Akerlind, G. (2010). Becoming an academic: International perspectives. Palgrave Macmillan. https://link.springer.com/book/10.1057/9780230277731

51. Milutinović, S. (2020). Nepotizam na univerzitetima: Problem koji traje. Sociološki pregled, 54(3), 789-815. https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0085-63202003789M
52. Musselin, C. & Paradeise, C. (2009). France: From incremental transitions to institutional change. In C. Paradeise, E. Reale, I. Bleiklie, & E. Ferlie (Eds.), University governance (pp. 21-49). Springer. https://link.springer.com/cha pter/10.1007/978-1-4020-9515-3_2
53. Newton, J. (2010). A tale of two "qualitys": Reflections on the quality revolution in higher education. Quality in Higher Education, 16(1), 51-53. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13538321003679499
54. OECD. (2017). Supporting teacher professionalism: Insights from TALIS 2013. OECD Publishing. https://www.oecd.org/education/supporting-teacher-professionalism-9789264270695-en.htm
55. OECD. (2021). Education at a Glance 2021: OECD Indicators. OECD Publishing. https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/
56. Orr, D., Gwosć, C. & Netz, N. (2011). Social and economic conditions of student life in Europe. W. Bertelsmann Verlag. https://www.eurostudent.eu/results/reports
57. Padgett, M. Y. & Morris, K. A. (2005). Keeping it "all in the family": Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(2), 34-45. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190501100205
58. Pearce, J. L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence. Industrial and Organizational Psychology, 8(1), 41-44. https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/cronyism-and-nepotism-are-bad-for-everyone-the-research-evidence/32FDB8D3E738C0FEFEA8DD1F0C6A1FDE
59. Pelletier, K. L. & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. Journal of Business Ethics, 80(4), 739-

774. https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9471-8
60. Pfeifer, M. P. & Snodgrass, G. L. (1990). The continued use of retracted, invalid scientific literature. JAMA, 263(10), 1420-1423. https://jamanetwork.com/journals/jama/article-abstract/378 436
61. Piwowar, H., Priem, J., Larivière, V., Alperin, J. P., Matthias, L., Norlander, B., ... & Haustein, S. (2018). The state of OA: A large-scale analysis of the prevalence and impact of Open Access articles. PeerJ, 6, e4375. https://peerj.com/articles/4375/
62. Poggi, A. & Urzúa, S. (2019). Academic recruitment and promotion in Latin America and the Caribbean. Inter-American Development Bank. https://publications.iadb.org/en/academic-recruitment-and-promotion-latin-america-and-caribbean
63. Rosa, M. J. & Amaral, A. (2007). A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model. In D. F. Westerheijden, B. Stensaker, & M. J. Rosa (Eds.), Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation (pp. 181-207). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4020- 6012-0_8
64. Roxå, T., Olsson, T. & Mårtensson, K. (2008). Appropriate use of theory in the scholarship of teaching and learning as a strategy for institutional development. Arts and Humanities in Higher Education, 7(3), 276-294. https://journals.sagepub.com/do i/10.1177/1474022208094414
65. Salmi, J. (2009). The challenge of establishing world-class universities. World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2600
66. Salmi, J. & Hauptman, A. M. (2006). Innovations in tertiary education financing: A comparative evaluation of allocation mechanisms. World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9969
67. Schimanski, L. A. & Alperin, J. P. (2018). The evaluation of scholarship in academic promotion and tenure processes: Past, present, and future. F1000Research, 7, 1605. https://f1000research.com/articles/7-1605

68. Seglen, P. O. (1997). Why the impact factor of journals should not be used for evaluating research. BMJ, 314(7079), 498-502. https://www.bmj.com/content/314/7079/497
69. Slaughter, S. & Leslie, L. L. (1997). Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university. Johns Hopkins University Press. https://jhupbooks.press.jhu.edu/title/academic-capitalism
70. Trow, M. (2007). Reflections on the transition from elite to mass to universal access: Forms and phases of higher education in modern societies since WWII. In J. J. F. Forest & P. G. Altbach (Eds.), International handbook of higher education (pp. 243-280). Springer. https://link.springer.com/referenceworkentry /10.1007/978-1-4020-4012-2_13
71. UNESCO. (1998). World declaration on higher education for the twenty-first century: Vision and action. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116345
72. Usher, A. & Medow, J. (2010). Global higher education rankings 2010: Affordability and accessibility in comparative perspective. Higher Education Strategy Associates. https://www.ucl.ac.uk/ioe/sites/ioe/files/Global_Higher_Education_Rankings_2010.pdf
73. Vveinhardt, J. & Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in Polish and Lithuanian organizations: The context of organizational microclimate. Sustainability, 12(4), 1425. https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1425
74. Wächter, B. & Maiworm, F. (2014). English-taught programmes in European higher education: The state of play in 2014. Lemmens Medien. https://www.aca-secretariat.be/index.php?id=792
75. Werquin, P. (2010). Recognition of non-formal and informal learning: Country practices. OECD Publishing. https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/44600408.pdf
76. World Bank. (2021). Government expenditure on education, total (% of GDP). World Bank Open Data. https://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS

VI

KVANTITIVNA I KVALITITATIVNA ANLIZA

Proces Bolonjske reforme, koji je zvanično započet potpisivanjem Bolonjske deklaracije 1999. godine, predstavlja jedan od najambicioznijih projekata harmonizacije visokog obrazovanja u evropskoj istoriji. Ovaj proces, kojem je pristupilo 49 zemalja, imao je za cilj stvaranje Evropskog prostora visokog obrazovanja kroz standardizaciju akademskih struktura, promociju mobilnosti studenata i nastavnog osoblja, te osiguranje kvaliteta obrazovnih programa. Dvije i po decenije nakon početka implementacije, neophodno je sagledati efekte ove reforme kroz prizmu kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja koji mogu pružiti objektivan uvid u uspješnost realizacije postavljenih ciljeva. Analiza statističkih podataka o broju institucija, studenata i programa, stopama završavanja studija i zapošljivosti diplomaca omogućava sveobuhvatno razumijevanje transformacije koju je visoko obrazovanje u Evropi doživjelo.

Kvantitativna ekspanzija visokog obrazovanja u periodu nakon implementacije Bolonjskog procesa predstavlja jedan od najuočljivijih efekata reforme. Prema podacima *Eurostat*-a, broj studenata upisanih na visokoškolske institucije u državama Evropske unije porastao je sa 16.6 miliona u 2000. godini na preko 19.5 miliona u 2019. godini, što predstavlja porast od približno 17.5 procenata (European Commission, 2020). Ovaj trend ukazuje na povećanu dostupnost visokog obrazovanja širim slojevima populacije, što je bio jedan od ključnih ciljeva Bolonjske reforme. Međutim, ova ekspanzija nije bila uniformna u svim zemljama učesnicama. Zemlje kao što su Poljska, Rumunija i baltičke države doživjele su dramatičan porast broja studenata, dok su neke zapadnoevropske zemlje, poput Njemačke i Austrije, zabilježile umjereniji rast ili čak stagnaciju u određenim periodima.

Strukturne promjene u organizaciji studijskih programa predstavljaju možda najvidljiviji aspekt Bolonjske reforme. Uvođenje trostepenastog sistema studija - dodiplomskih, postdiplomskih i doktorskih - zahtijevalo je fundamentalnu reorganizaciju akademskih programa širom Evrope. Prema izvještaju *European University Association* iz 2018. godine, preko 90 procenata visokoškolskih institucija u Evropi uspješno je implementiralo strukturu 3+2 ili 3+2+3 godine studija (Su-

rsock, 2015). Ova harmonizacija omogućila je lakše priznavanje akademskih kvalifikacija između različitih zemalja i olakšala mobilnost studenata. Ipak, implementacija nije bila bez izazova. Mnoge tradicionalne akademske discipline, posebno u oblasti medicine, arhitekture i inženjerstva, morale su prilagoditi svoje programe novoj strukturi, što je u nekim slučajevima dovelo do kontroverzi o mogućem umanjenju kvaliteta obrazovanja.

Evropski sistem za prenos bodova, poznat kao ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System), postao je standardizovani mehanizam za mjerenje i poređenje akademskog opterećenja studenata. Ovaj sistem, koji dodeljuje 60 ECTS bodova za jednu akademsku godinu, omogućio je transparentnost u vrijednovanju studijskih programa i olakšao priznavanje perioda studija provedenih na partnerskim institucijama (European Commission, 2015). Analiza implementacije ECTS sistema pokazuje da je do 2015. godine preko 95 procenata visokoškolskih institucija u Bolonjskom prostoru usvojilo ovaj sistem, mada sa različitim stepenima dosljednosti u njegovoj primjeni. Neke institucije koristile su ECTS bodove primarno kao alat za mobilnost, dok su druge integrisale sistem u svoju internu strukturu ocjenjivanja i planiranja kurikuluma.

Mobilnost studenata, kao jedan od centralnih stubova Bolonjskog procesa, doživjela je značajan porast tokom posljednjih dvadeset godina. Program *Erasmus+*, koji predstavlja najpoznatiji mehanizam studentske mobilnosti u Evropi, omogućio je milionima studenata da provode dio svojih studija u inostranstvu. Podaci pokazuju da je broj studenata koji učestvuju u Erasmus programu porastao sa približno 100,000 godišnje krajem devedesetih godina na preko 300,000 studenata godišnje do 2019. godine (European Commission, 2019). Ovo predstavlja trostruko povećanje, mada je važno napomenuti da ovi brojevi i dalje čine relativno mali procenat ukupne studentske populacije - oko 1.5 do 2 procenta svih studenata u Evropskoj uniji. Geografska distribucija mobilnosti takođe otkriva određene obrasce: studenti iz južnih i istočnih evropskih zemalja češće se odlučuju za mobilnost prema zapadnim i sjevernim zemljama, dok je obrnuti tok mobilnosti znatno manji.

Analiza stopa završavanja studija pruža kompleksniju sliku efekata Bolonjskog procesa. Prema podacima OECD-a iz 2018. godine, prosječna stopa završavanja osnovnih studija u zemljama Evropske un-

ije iznosi oko 71 procent, što znači da približno tri četvrtine studenata koji započnu studije uspješno ih završava u predviđenom ili produženom roku (OECD, 2018). Međutim, ove stope variraju značajno između zemalja i studijskih programa. Skandinavske zemlje, poput Danske i Finske, bilježe stope završavanja preko 80 procenata, dok neke južnoevropske i istočnoevropske zemlje imaju stope ispod 60 procenata. Faktori koji utiču na ove razlike uključuju socio-ekonomske uslove studenata, kvalitet preduniverzitetskog obrazovanja, nivo finansijske podrške studentima, kao i strukturu samih studijskih programa.

Uvođenje trostepenastog sistema studija donelo je specifične izazove u pogledu stopa završavanja. Analiza pokazuje da su stope prelaska sa dodiplomskih na postdiplomske studije variraju značajno između disciplina i zemalja. U prosjeku, oko 40 do 50 procenata diplomanata dodiplomskih studija nastavlja obrazovanje na postdiplomskom nivou u roku od tri godine nakon završetka prvog stepena (Müller & Schneider, 2013). Ove stope su posebno visoke u oblastima kao što su prirodne nauke, matematika i inženjerstvo, gdje postdiplomske kvalifikacije često predstavljaju preduslov za napredovanje u karijeri. Sa druge strane, u društvenim naukama i humanističkim disciplinama, manji procenat diplomanata odmah nastavlja sa postdiplomskim studijama.

Vremenska komponenta završavanja studija takođe zaslužuje pažnju. Podaci ukazuju da znatan broj studenata ne završava studije u nominalnom roku. U prosjeku, samo oko 35 do 40 procenata studenata dodiplomskih studija završava u tačno tri godine, dok većina zahtijeva dodatnu godinu ili više (European Commission, 2017). Ova prolongacija može biti rezultat različitih faktora, uključujući potrebu studenata da rade tokom studija kako bi finansirali svoje školovanje, težinu akademskih programa ili učešće u programima mobilnosti koji mogu produžiti ukupno trajanje studija. Važno je napomenuti da su sistemi finansiranja visokog obrazovanja u različitim zemljama strukturisani na različite načine, što direktno utiče na sposobnost studenata da se fokusiraju na studije bez potrebe za dodatnim zaradom.

Zapošljivost diplomaca predstavlja možda najkritičniji pokazatelj uspješnosti visokog obrazovanja u ispunjavanju svoje osnovne društvene funkcije. Bolonjski proces imao je za cilj ne samo harmonizaciju akademskih struktura, već i poboljšanje relevantnosti visokog obrazovanja za tržište rada. Analiza stopa zaposlenosti diplomaca u periodu nakon implementacije reforme pokazuje generalno pozitivne trendove,

mada sa značajnim varijacijama u zavisnosti od zemlje, discipline i nivoa obrazovanja. Prema podacima *Eurostat*-a, stopa zaposlenosti diplomaca visokog obrazovanja u uzrastu od 25 do 34 godine u zemljama Evropske unije iznosi oko 85 procenata, što je značajno više od stope zaposlenosti osoba sa srednjom školom u istoj dobnoj grupi, koja iznosi oko 75 procenata (Eurostat, 2021).

Međutim, kvalitet zaposlenja i adekvatnost pozicija u odnosu na stečene kvalifikacije predstavljaju jednako važan aspekt analize. Istraživanja pokazuju da značajan broj diplomaca radi na pozicijama koje ne zahtijevaju visoko obrazovanje ili koje nisu direktno povezane sa njihovom oblašću studija. Ovaj fenomen, poznat kao prekomjerna obrazovanost ili neslaganje kvalifikacija, posebno je izražen u određenim disciplinama i zemljama. Prema studiji Eurograduate iz 2020. godine, približno 20 do 25 procenata diplomaca izjavilo je da njihov posao ne zahtijeva nivo obrazovanja koji posjeduju, dok je oko 30 procenata izjavilo da rade van svoje primarne oblasti studija (Eurograduate, 2020). Svi ovi podaci ukazuju na kompleksnu dinamiku između ponude i potražnje za visokoobrazovanom radnom snagom na evropskom tržištu rada.

Disciplinarne razlike u zapošljivosti diplomaca su posebno izražene. Diplomci iz oblasti inženjerstva, informatike i zdravstvenih nauka tradicionalno imaju najviše stope zaposlenosti i najkraće periode između diplomiranja i pronalaženja prvog zaposlenja. Podaci pokazuju da preko 90 procenata diplomaca ovih oblasti nalazi zaposlenje u roku od šest mjeseci nakon diplomiranja, sa prosječnim početnim platama koje su značajno iznad nacionalnih prosjeka (Allen & Van der Velden, 2011). Sa druge strane, diplomci humanističkih nauka, umjetnosti i pojedinih društvenih nauka suočavaju se sa većim izazovima u pronalaženju relevantnog zaposlenja. Stope nezaposlenosti u ovim oblastima mogu biti duplo ili čak trostruko više nego u tehničkim i prirodnim naukama, posebno u prvim godinama nakon diplomiranja.

Geografske varijacije u zapošljivosti diplomaca reflektuju šire ekonomske i strukturne razlike između evropskih zemalja. Skandinavske zemlje i Njemačka konzistentno bilježe najviše stope zaposlenosti diplomaca, često prelaze 90 procenata, uz relativno kratke tranzicione periode između obrazovanja i zaposlenja (Schomburg & Teichler, 2011). Pomenute zemlje karakteriše snažna povezanost između visokoobrazovnih institucija i privrede, razvijeni sistemi stručne prakse i jakih

mehanizmi karijernog savjetovanja za studente. Nasuprot tome, mediteranske zemlje i određene istočnoevropske zemlje bilježe niže stope zaposlenosti i duže periode nezaposlenosti nakon diplomiranja, što je povezano sa širim ekonomskim izazovima i strukturnim neusklađenostima između obrazovnog sistema i potreba tržišta rada.

Uticaj Bolonjskog procesa na kvalitativne aspekte visokog obrazovanja zahtijeva analizu koja prevazilazi čiste statističke pokazatelje. Kvalitet nastave, istraživanja i ishoda učenja predstavljaju dimenzije koje su teže kvantifikovati, ali su fundamentalne za ocjenu ukupnog uspjeha reforme. Uvođenje sistema osiguranja kvaliteta kao obaveznog elementa za sve institucije visokog obrazovanja u Bolonjskom prostoru predstavlja značajan kvalitativni pomak. Evropska asocijacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) razvila je standarde i smjernice koje su široko usvojene, dovodeći do uspostavljanja nacionalnih agencija za akreditaciju i evaluaciju u gotovo svim zemljama učesnicama (ENQA, 2015).

Proces akreditacije i periodične evaluacije studijskih programa doveo je do povećane transparentnosti i odgovornosti visokoškolskih institucija. Institucije su prinuđene da sistematski prate i poboljšavaju kvalitet svojih programa, ishode učenja studenata i relevantnost kurikuluma za potrebe društva i tržišta rada. Međutim, kritičari ističu da je ovaj proces takođe doveo do značajnog administrativnog opterećenja i birokratizacije akademskog života. Nastavno osoblje sada troši značajan dio svog vremena na pripremu dokumentacije za akreditaciju, pisanje izvještaja o samoevaluaciji i učešće u različitim komitetima za osiguranje kvaliteta, što potencijalno umanjuje vrijeme dostupno za nastavu i istraživanje (Saarinen & Ursin, 2012).

Harmonizacija kvalifikacionih okvira predstavlja još jedan važan kvalitativni aspekt reforme. Evropski okvir kvalifikacija za prostor cjeloživotnog učenja (EQF) i Okvir kvalifikacija za Evropski prostor visokog obrazovanja omogućili su bolje poređenje i priznavanje kvalifikacija stečenih u različitim sistemima obrazovanja. Ti okviri definišu ishode učenja kroz znanje, vještine i kompetencije koje se očekuju na različitim nivoima obrazovanja, što bi teorijski trebalo da olakša mobilnost radne snage i poboljša transparentnost obrazovnih sistema (Crosier et al., 2007). U praksi, implementacija ovih okvira varira značajno između zemalja, sa nekim sistemima koji su temeljno restrukturisali svoje nacionalne kvalifikacione okvire u skladu sa evropskim standa-

rdima, dok su drugi zadržali veću dozu nacionalne specifičnosti. Digitalizacija visokog obrazovanja, ubrzana tokom pandemije COVID-19, dodatno je transformisala pejzaž evropskog visokog obrazovanja u okviru Bolonjskog procesa. Iako digitalizacija nije bila eksplicitni cilj originalne deklaracije, ona je postala integralni dio modernizacije visokog obrazovanja. Institucije su investirale značajna sredstva u razvoj online platformi za učenje, digitalne biblioteke i alate za virtuelnu kolaboraciju (Gaebel et al., 2021). Transformacija je donijela nove mogućnosti za proširenje pristupa obrazovanju i razvoj fleksibilnijih modela učenja, ali je takođe otkrila digitalne nejednakosti između institucija, zemalja i pojedinačnih studenata u pogledu pristupa tehnologiji i digitalnih kompetencija.

Analiza finansiranja visokog obrazovanja otkriva kompleksne trendove koji su pratili Bolonjski proces. Dok je ukupno finansiranje visokog obrazovanja u apsolutnim iznosima poraslo u većini zemalja, finansiranje po studentu često je stagniralo ili čak opalo usljed brže ekspanzije broja studenata nego rasta budžeta (Estermann et al., 2013). To je dovelo do povećanog pritiska na institucije da diversifikuju svoje izvore prihoda kroz školarine, istraživačke grantove, donacije i komercijalne aktivnosti. U mnogim zemljama, uvedene su ili povećane školarine za studente, što je izazvalo debate o pristupačnosti visokog obrazovanja i potencijalnom povećanju socio-ekonomskih nejednakosti u pristupu obrazovanju.

Socijalna dimenzija Bolonjskog procesa, koja se odnosi na osiguranje jednakog pristupa i mogućnosti za uspjeh u visokom obrazovanju za sve društvene grupe, ostaje područje sa mješovitim rezultatima. Iako je učešće u visokom obrazovanju generalno poraslo, studije pokazuju da i dalje postoje značajne nejednakosti bazirane na socio-ekonomskom porijeklu, geografskoj lokaciji, rodu i etničkoj pripadnosti (Hauschildt et al., 2018). Studenti iz porodica sa nižim prihodima i nižim nivoom obrazovanja roditelja i dalje su značajno manje zastupljeni u visokom obrazovanju, posebno na prestižnijim institucijama i u određenim disciplinama. Programi finansijske podrške, stipendije i socijalni servisi za studente variraju značajno između zemalja, što direktno utiče na mogućnosti studenata iz različitih pozadina da uspješno završe svoje studije.

Internacionalizacija visokog obrazovanja dobila je novi zamah kroz Bolonjski proces. Pored studentske mobilnosti, došlo je do zna-

čajnog povećanja mobilnosti nastavnog i administrativnog osoblja, razvoja zajedničkih studijskih programa između institucija iz različitih zemalja i povećanja broja međunarodnih studenata koji dolaze u Evropu iz drugih regija svijeta (De Wit et al., 2015). Ovaj trend doprinio je kulturnoj razmjeni, razvoju međunarodnih mreža i povećanju globalne konkurentnosti evropskih univerziteta. Međutim, postavlja se pitanje uravnoteženosti ove mobilnosti, sa izvjesnim institucijama i zemljama koje su prevashodno "izvoznici" studenata i talenata, dok druge uglavnom "uvoze", što može doprinjeti "odlivu mozgova" iz manje razvijenih zemalja.

Istraživačka dimenzija visokog obrazovanja takođe je doživjela transformaciju u kontekstu Bolonjskog procesa. Dok se proces primarno fokusirao na harmonizaciju strukture studija, neodvojiva veza između nastave i istraživanja značila je da su reforme imale implikacije i za istraživačke aktivnosti. Uvođenje doktorskih studija kao trećeg ciklusa Bolonjskog sistema, sa strukturisanim programima obuke i jasno definisanim ishodima učenja, predstavljalo je pomak od tradicionalnijih modela doktorskih studija koji su bili fokusirani isključivo na istraživanje (Byrne et al., 2013). Ovakva promjena rezultirala je većom standardizacijom doktorskog obrazovanja, ali je takođe izazvala debate o mogućem umanjenju dubine istraživačke obuke i akademske slobode doktoranata.

Povezivanje visokog obrazovanja sa potrebama tržišta rada bila je jedna od kritičnih dimenzija Bolonjske reforme, što se reflektovalo kroz koncept "zapošljivosti" kao ključnog ishoda obrazovanja. Ovaj fokus doveo je do restrukturisanja kurikuluma sa većim naglaskom na praktične vještine, profesionalnu praksu i transferabilne kompetencije kao što su komunikacija, timski rad i kritičko mišljenje (Knight & Yorke, 2004). Institucije su razvile snažnije veze sa industrijom kroz različite oblike partnerstva, uključujući zajedničko dizajniranje programa, praksu studenata i istraživačke projekte. Ipak, kritičari upozoravaju da prenaglašavanje zapošljivosti može dovesti do komercijalizacije obrazovanja na uštrb njegove šire društvene i kulturne uloge, te umanjenja fundamentalnog istraživanja i kritičke akademske misli u korist aplikativnih i tržišno orijentisanih sadržaja.

Evaluacija uspjeha Bolonjskog procesa mora uzeti u obzir i neželjene posljedice i izazove koji su se pojavili tokom implementacije. Među najčešće citiranim problemima je "Bolonjizacija" kao površna

prilagodba formalnih struktura bez fundamentalne transformacije pedagoških pristupa i akademske kulture. U nekim slučajevima, institucije su jednostavno podijelile postojeće programe na dodiplomski i postdiplomski nivo bez sadržajne reforme kurikuluma, što je rezultiralo fragmentacijom obrazovanja i gubitkom koherentnosti programa (Witte, 2006). Dodatno, brzina implementacije u nekim zemljama nije omogućila adekvatnu pripremu nastavnog osoblja i administrativne infrastrukture, dovodeći do konfuzije i otpora među akademskom zajednicom.

Pitanje autonomije univerziteta i akademske slobode takođe je postalo predmet diskusije u kontekstu Bolonjskog procesa. Dok je proces težio ka većoj institucionalne autonomiji i decentralizaciji odlučivanja, istovremeno je uveo nove nivoe eksterne regulacije kroz nacionalne agencije za akreditaciju i međunarodne standarde kvaliteta. Tenzija između autonomije i odgovornosti ostaje nerazrješena u mnogim sistemima, sa akademskom zajednicom koja često osjeća da je njihova profesionalna autonomija umanjena kroz rastući nadzor i birokratske zahtjeve (Tight, 2014). Balans između osiguravanja kvaliteta i očuvanja akademske slobode predstavlja kontinuirani izazov za kreatore politika i institucije.

Gledajući ka budućnosti, Bolonjski proces se suočava sa novim izazovima koji zahtijevaju kontinuiranu adaptaciju i evoluciju. Demografske promjene u Evropi, sa opadajućim populacijama mladih u mnogim zemljama, utiču na održivost postojećih struktura visokog obrazovanja i zahtijevaju veći fokus na cjeloživotno učenje i obrazovanje odraslih. Tehnološke promjene, uključujući automatizaciju i digitalnu transformaciju ekonomije, mijenjaju prirodu poslova i kompetencija koje su potrebne na tržištu rada, što zahtijeva kontinuirano ažuriranje kurikuluma i razvoj fleksibilnijih modela obrazovanja. Ekološki izazovi i potreba za održivim razvojem takođe postavljaju nove zahtijeve pred visoko obrazovanje u pogledu integrisanja principa održivosti u nastavu, istraživanje i operacije institucija (Leal Filho et al., 2019).

Kroz analizu dostupnih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja, može se zaključiti da je Bolonjski proces postigao značajan uspjeh u harmonizaciji struktura visokog obrazovanja širom Evrope i povećanju mobilnosti studenata i nastavnika. Statistički pokazatelji pokazuju rast u broju studenata, programa i institucija koje učestvuju u Bolonjskom prostoru, dok pokazatelji kao što su stope završavanja studija i

zapošljivost diplomaca generalno pokazuju pozitivne trendove, mada sa značajnim varijacijama između zemalja, institucija i disciplina. Kvalitativna analiza otkriva kompleksniju sliku, sa uspjesima u uspostavljanju sistema osiguranja kvaliteta i povećanju transparentnosti, ali i sa izazovima u pogledu implementacije, finansiranja i očuvanja akademskih vrijednosti. Dugoročni uspjeh Bolonjskog procesa zavisit će od sposobnosti sistema da se kontinuirano prilagođava novim društvenim, ekonomskim i tehnološkim izazovima, održavajući ravnotežu između harmonizacije i diverziteta, između ekonomske relevantnosti i akademske misije, te između institucionalne autonomije i dru-štvene odgovornosti.

Literatura:

1. Allen, J. & Van der Velden, R. (2011). The flexible professional in the knowledge society: New challenges for higher education. Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-94-007-1353-6
2. Byrne, J., Jørgensen, T. & Loukkola, T. (2013). Quality assurance in doctoral education: Results of the ARDE project. European University Association. https://eua.eu/resources/publications/654:quality-assurance-in-doctoral-education-results-of-the-arde-project.html
3. Crosier, D., Purser, L. & Smidt, H. (2007). Trends V: Universities shaping the European Higher Education Area. European University Association. https://eua.eu/resources/publications/757:trends-v-universities-shaping-the-european-higher-education-area.html
4. De Wit, H., Hunter, F., Howard, L. & Egron-Polak, E. (2015). Internationalisation of higher education. European Parliament. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf
5. ENQA. (2015). Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education. https://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG_2015.pdf
6. Estermann, T., Nokkala, T. & Steinel, M. (2013). University autonomy in Europe II: The scorecard. European University

Association. https://eua.eu/resources/publications/369:university-autonomy-in-europe-ii-the-scorecard.html
7. Eurograduate. (2020). European graduate tracking survey. Eurograduate Consortium. https://eurograduate.eu/
8. European Commission. (2015). ECTS users' guide 2015. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/da7467e6-8450-11e5-b8b7-01aa75ed71a1
9. European Commission. (2017). Bologna process implementation report 2015. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ 2235aa7a-77bf-11e7-b2f2-01aa75ed71a1
10. European Commission. (2019). Erasmus+ annual report 2018. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/79fad625-93d4-11e9-9369-01aa75ed71a1
11. European Commission. (2020). Education and training monitor 2020. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c782893e-0d6f-11eb-bc07-01aa75ed71a1
12. Eurostat. (2021). Tertiary education statistics. European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tertiary_education_statistics
13. Gaebel, M., Zhang, T., Stoeber, H. & Morrisroe, A. (2021). Digitally enhanced learning and teaching in European higher education institutions. European University Association. https://eua.eu/resources/publications/954:digitally-enhanced-learning-and-teaching-in-european-higher-education-institutions.html
14. Hauschildt, K., Vögtle, E. M. & Gwosc, C. (2018). Social and economic conditions of student life in Europe: EUROSTUDENT VI 2016-2018. W. Bertelsmann Verlag. https://www.eurostudent.eu/download_files/documents/EUROSTUDENT_VI_short_report.pdf
15. Knight, P. T. & Yorke, M. (2004). Learning, curriculum and employability in higher education. RoutledgeFalmer. https://www.routledge.com/Learning-Curriculum-and-Employ

ability-in-Higher-Education/Knight-Yorke/p/book/9780415330886
16. Leal Filho, W., Shiel, C., Paço, A., Mifsud, M., Ávila, L. V., Brandli, L. L., ... & Caeiro, S. (2019). Sustainable Development Goals and sustainability teaching at universities: Falling behind or getting ahead of the pack? Journal of Cleaner Production, 232, 285-294. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619318736
17. Müller, W. & Schneider, T. (2013). Educational pathways and the transition from higher education to work in Europe. European Sociological Review, 29(5), 932-945. https://academic.oup.com/esr/article/29/5/932/534334
18. OECD. (2018). Education at a glance 2018: OECD indicators. OECD Publishing. https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm
19. Saarinen, T. & Ursin, J. (2012). Dominant and emerging approaches in the study of higher education policy change. Studies in Higher Education, 37(2), 143-156. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03075079.2010.538472
20. Schomburg, H. & Teichler, U. (2011). Employability and mobility of bachelor graduates in Europe. Higher Education, 62(4), 563-581. https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-011-9420-z
21. Sursock, A. (2015). Trends 2015: Learning and teaching in European universities. European University Association. https://eua.eu/resources/publications/388:trends-2015-learning-and-teaching-in-european-universities.html
22. Tight, M. (2014). Academic freedom and responsibility: A European perspective. Higher Education Research & Development, 33(4), 625-635. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07294360.2013.874395
23. Witte, J. (2006). Change of degrees and degrees of change: Comparing adaptations of European higher education systems in the context of the Bologna Process. CHEPS.

VII

PREPORUKE ZA UNAPRIJEĐENJE

Savremeni sistem visokog obrazovanja u Republici Srpskoj suočava se sa nizom izazova koji zahtijevaju sveobuhvatan pristup reformi i unaprijeđenju. Kako bi se osiguralo da visokoškolske institucije adekvatno odgovore na potrebe tržišta rada, doprinose ekonomskom razvoju i ispune standarde evropskog prostora visokog obrazovanja, neophodna je implementacija strateških smjernica koje obuhvataju institucionalni razvoj, zakonodavne izmjene, jačanje međunarodne saradnje, te posebno uspostavljanje funkcionalne veze između javnih univerziteta i privrednog sektora. Iskustva zemalja Zapadnog Balkana i šire evropske prakse pružaju vrijedan okvir za formulisanje konkretnih preporuka koje mogu voditi transformaciji visokog obrazovanja u pravcu veće konkurentnosti, relevantnosti i društvene odgovornosti.

Strateško planiranje predstavlja osnovu za dugoročni razvoj i održivost visokoškolskih institucija u dinamičnom okruženju koje karakterišu demografske promjene, tehnološke inovacije i promjenjiva očekivanja društva. Strategija razvoja visokog obrazovanja mora biti zasnovana na jasnoj viziji koja transcenduje neposredne probleme i definiše dugoročne ciljeve koji anticipiraju promjene u obrazovnim potrebama, tržištu rada, tehnologiji i društvenim očekivanjima. Keller (1983) je u svom uticajnom djelu "*Academic Strategy*" naglasio važnost proaktivnog pristupa u uspostavljanju dugoročnih ciljeva i njihovog povezivanja sa disciplinovanom alokacijom budžeta i mjerljivim, transparentnim izvještavanjem o napretku. U kontekstu Republike Srpske, strateško planiranje mora uzeti u obzir specifičnosti lokalnog okruženja, pri čemu je ključno da strategija ne bude statičan dokument, već dinamičan proces koji omogućava kontinuirano prilagođavanje i evoluciju u skladu sa promjenama u eksternom i internom okruženju.

Holistički pristup strateškom planiranju podrazumijeva razvoj integrisanog okvira koji uzima u obzir sve aspekte funkcionisanja visokoškolske institucije, uključujući akademsko osoblje, administrativne funkcije, studente i širu zajednicu. McNaughton (2024) ističe tri ključna stuba strateškog planiranja u visokom obrazovanju: holistički pristup planiranju, usklađenost strategija i struktura, te angažovanje stejkholdera. Ovaj pristup naglašava važnost prelaska sa epizodnog na

kontinuirani model strateškog planiranja, gdje se institucionalne performanse kontinuirano prate putem kontrolnih tabli i metrika koji omogućavaju donošenje informisanih odluka. Za univerzitete u Republici Srpskoj, implementacija takvog sistema zahtijeva razvoj kapaciteta za prikupljanje i analizu podataka, kao i uspostavljanje kulture zasnovane na dokazima u procesu donošenja odluka.

Ključni strateški prioriteti moraju uključivati unaprijeđenje kvaliteta obrazovanja, povećanje relevantnosti studijskih programa za tržište rada, internacionalizaciju obrazovanja, te razvoj istraživačkih kapaciteta. Evropska komisija (2022) naglašava važnost saradnje između univerziteta i privrede kao centralnog elementa u postizanju ovih ciljeva. U kontekstu Republike Srpske, strateške smjernice moraju biti usklađene sa širim razvojnim ciljevima entiteta i države Bosne i Hercegovine, kao i sa standardima evropskog prostora visokog obrazovanja definisanim Bolonjskim procesom. Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske (2017) predviđa da studijski programi treba da budu usklađeni sa strateškim ciljevima u oblasti visokog obrazovanja i potrebama tržišta rada, što predstavlja normativnu osnovu za razvoj strategija koje afirmišu praktičnu i aplikativnu dimenziju akademskog obrazovanja.

Transparentnost i odgovornost moraju biti integrisani u sve nivoe strateškog planiranja i implementacije. Strateški plan treba da sadrži jasno definisane ciljeve sa mjerljivim indikatorima uspjeha, te da specifikuje odgovornosti za implementaciju pojedinih inicijativa. Friga (2024) predlaže efikasan pristup zasnovan na maksimalno tri strateška prioriteta, sa predloženim ciljevima i aktivnostima pod svakim prioritetom, pri čemu ciljevi i aktivnosti treba da budu fokusirani na one koji će imati najveći pozitivan uticaj, imaju najveću vjerovatnoću uspjeha i mogu se postići u najkraćem mogućem vremenu. Ovakav pristup omogućava brži i efikasniji proces planiranja, kao i lakše praćenje implementacije. Institucije visokog obrazovanja u Republici Srpskoj treba da razviju strategije koje jasno artikulišu institucionalnu viziju i misiju, uz istovremeno osiguranje da su resursi - finansijski, ljudski i infrastrukturni - adekvatno alocirani za postizanje definisanih ciljeva.

Na institucionalnom nivou, konkretne mjere za unaprijeđenje visokog obrazovanja moraju biti usmjerene na jačanje autonomije univerziteta, unaprijeđenje sistema osiguranja kvaliteta, razvoj inovativnih oblika nastave i učenja, te uspostavljanje efikasnih mehanizama pove-

zivanja sa privredom. Autonomija univerziteta predstavlja preduslov za razvoj institucionalnog identiteta i sposobnosti da se odgovori na specifične izazove i mogućnosti. Međutim, autonomija mora biti balansirana sa odgovornošću prema društvu i zahtjevima za transparentnim upravljanjem. Papadimitriou i Stensaker (2014) analiziraju percepcije institucionalnog liderstva o trenutnim kapacitetima upravljanja u institucijama Zapadnog Balkana i njihovim budućim potrebama u pogledu kapaciteta upravljanja, naglašavajući važnost jačanja upravljačkih struktura koje omogućavaju efektivno donošenje odluka i adaptaciju na sve promjene.

Sistem osiguranja kvaliteta mora biti zasnovan na evropskim standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta (ESG), uz uvažavanje specifičnosti nacionalnog i institucionalnog konteksta. Agencije za osiguranje kvaliteta u Republici Srpskoj trebaju kontinuirano raditi na usklađivanju svojih procedura sa međunarodnim standardima, kako bi akreditacije i evaluacije bile priznate na širem evropskom nivou. Proces osiguranja kvaliteta ne smije biti percipiran kao puki administrativni zahtjev, već kao prilika za kontinuirano unaprijeđenje svih aspekata institucionalnog funkcionisanja. U tom kontekstu, važno je razviti kulturu kvaliteta koja prožima sve nivoe institucije - od upravljanja preko nastavnog osoblja do administrativnog osoblja i studenata.

Razvoj inovativnih oblika nastave i učenja, uključujući digitalnu transformaciju obrazovnog procesa, predstavlja imperativ u savremenom visokom obrazovanju. Pandemija COVID-19 ubrzala je digitalizaciju visokog obrazovanja i pokazala i mogućnosti i izazove učenja na daljinu. Institucije u Republici Srpskoj moraju investirati u razvoj digitalne infrastrukture, obuku akademskog osoblja za korištenje digitalnih alata, te u razvoj digitalnih obrazovnih sadržaja koji omogućavaju fleksibilnije i pristupačnije učenje. Hibridni modeli nastave, koji kombinuju prednosti licem-u-lice interakcije sa fleksibilnošću digitalnog učenja, mogu biti efikasno rješenje koje odgovara na raznolike potrebe studenata.

Posebna pažnja mora biti posvećena praktičnoj nastavi i uspostavljanju efikasnih mehanizama saradnje sa privredom. Ministarstvo obrazovanja i kulture Republike Srpske već preduzima aktivnosti na stvaranju bolje upisne politike u srednjem obrazovanju, uključujući projekte za unaprijeđenje praktične nastave u srednjem stručnom obrazovanju i potpisivanje sporazuma o saradnji sa predstavnicima privrednog

sektora (Invest Srpska, 2020). Ovakav pristup mora biti proširen i na nivo visokog obrazovanja, gdje studenti treba da imaju značajne mogućnosti za stručnu praksu, projektni rad sa privrednim subjektima, te mogućnost zapošljavanja po završetku studija kod poslodavaca sa kojima su tokom studija sarađivali. Organizacija studijskih programa mora uključivati predstavnike tržišta rada u procesu razvoja i evaluacije programa, kako bi se osigurala relevantnost stečenih kompetencija za stvarne potrebe privrede.

Internacionalizacija visokog obrazovanja predstavlja ključnu dimenziju institucionalnog razvoja i pokazatelj akademske izvrsnosti. Međunarodna saradnja omogućava razmjenu znanja, iskustava i najboljih praksi, te doprinosi unapriđenju kvaliteta obrazovanja i istraživanja. Učešće u programima Evropske unije, kao što su *Era-smus+* i *Horizon Europa*, predstavlja značajnu mogućnost za institucije visokog obrazovanja u Republici Srpskoj. Svi ovi programi omogućavaju pristup značajnim finansijskim sredstvima za mobilnost, razvoj kapaciteta, inovacije u nastavi i učenju, te međunarodne istraživačke projekte. Međutim, uspješno učešće u ovim programima zahtijeva razvoj institucionalnih kapaciteta za pripremu kvalitetnih projektnih prijedloga, upravljanje projektima i osiguranje održivosti rezultata projekata. U tom cilju, univerziteti bi trebali razviti specijalizovane jedinice ili odjele za međunarodnu saradnju i EU projekte, sa osobljem koje ima odgovarajuće kompetencije i iskustvo.

Zakonodavni okvir igra ključnu ulogu u kreiranju uslova za razvoj i unapriđenje visokog obrazovanja. Iako Republika Srpska ima Zakon o visokom obrazovanju koji je usklađen sa principima Bolonjskog procesa i evropskim standardima, kontinuirana evaluacija i ažuriranje zakonskog okvira neophodna su kako bi se odgovorilo na nove izazove i mogućnosti. Zgaga (2017) analizira tri talasa zakonodavstva u regionu Zapadnog Balkana, pri čemu prvi talas ranih 1990-ih godina bio fokusiran na opšti okvir, drugi talas na implementaciju Bolonjskih reformi, a treći talas na rješavanje problema identifikovanih tokom implementacije prethodnih reformi. Republika Srpska se trenutno nalazi u fazi gdje je potrebno učiniti korak dalje od formalnog usvajanja reformi ka njihovoj suštinskoj implementaciji koja transformiše akademsku kulturu i prakse. Jedan od ključnih aspekata zakonodavnih izmjena odnosi se na jačanje autonomije univerziteta uz istovremeno osiguranje transparentnosti i odgovornosti. Zakon treba da jasno definiše ovlašte-

nja univerziteta u pogledu akademskih, organizacionih, kadrovskih i finansijskih pitanja, uz uspostavljanje mehanizama koji osiguravaju da autonomija ne vodi ka zatvaranju institucija i gubitku društvene relevantnosti. U tom kontekstu, važno je osigurati balans između eksterne evaluacije i kontrole sa jedne strane, te institucionalne slobode da se eksperimentiše i inovira sa druge strane. Zakonodavstvo treba da omogući fleksibilnost u organizaciji studijskih programa, uvođenju novih oblika nastave i učenja, te uspostavljanju saradnje sa privredom, pri čemu standardi kvaliteta moraju biti jasno definisani i doslovno primjenjivani.

Posebna pažnja mora biti posvećena pitanju finansiranja visokog obrazovanja. Trenutni model finansiranja javnih univerziteta u Republici Srpskoj, kao i u većini zemalja regiona, zasniva se na kombinaciji budžetskog finansiranja za tzv. budžetske studente i školarina koje plaćaju samofinansirajući studenti. Ovaj model ima svoje prednosti, ali i značajna ograničenja, posebno u kontekstu nedovoljnih budžetskih sredstava koja onemogućavaju kvalitetno obrazovanje i naučnoistraživački rad. Izmjene Zakona o visokom obrazovanju u Srbiji (2025) koje predviđaju umanjenje školarine za samofinansirajuće studente na državnim visokoškolskim ustanovama za 50 odsto kroz direktnu refundaciju sredstava studentima iz budžeta, predstavljaju primjer kako zakonodavstvo može doprinijeti većoj pristupačnosti visokog obrazovanja. Slične mjere bi trebalo razmotriti i u Republici Srpskoj, uz osiguranje da povećana pristupačnost ne ide na račun kvaliteta obrazovanja.

Zakonodavstvo mora takođe regulisati pitanje privatnog visokog obrazovanja na način koji osigurava kvalitet i štiti interese studenata. Ekspanzija privatnih univerziteta i visokih škola u zemljama Zapadnog Balkana nakon 1990. godine dovela je do značajnog povećanja broja visokoškolskih institucija, ali i do pojave tzv. “diploma mills” - institucija koje izdaju diplome sumnjivog kvaliteta (Dolenec, Baketa & Maassen, 2014). Zakonski okvir mora uspostaviti jasne i rigorozne standarde za osnivanje i rad privatnih visokoškolskih institucija, uz efikasne mehanizme nadzora i sankcionisanja onih institucija koje ne ispunjavaju standarde. U tom smislu, uloga Agencije za akreditaciju i kontrolu kvaliteta je od suštinskog značaja i mora biti ojačana kako bi mogla efektivno vršiti svoje funkcije.

Posebno značajan aspekt razvoja visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavlja uspostavljanje i jačanje saradnje između univerziteta i privrede. Takva veza predstavlja ključni mehanizam za osiguranje da visoko obrazovanje odgovara na stvarne potrebe tržišta rada, doprinosi ekonomskom razvoju i omogućava studentima lakši prelazak iz akademskog u profesionalno okruženje. Evropska komisija (2022) naglašava da je saradnja između visokoškolskih institucija i privrede centralna za osiguranje relevantnosti obrazovanja, kvaliteta istraživanja i inovacija. OECD (2019) ističe da saradnja univerziteta i industrije donosi višestruke koristi: za univerzitete kroz pristup dodatnim finansijskim resursima, relevantnim istraživačkim problemima i mogućnostima zaposlenja za studente; za kompanije kroz pristup talentima, najnovijim naučnim saznanjima i istraživačkoj infrastrukturi; te za društvo u cjelini kroz ekonomski razvoj, kreiranje radnih mjesta i rješavanje društvenih izazova.

Međutim, uprkos ovim dobro dokumentiranim koristima, u praksi često postoje značajne prepreke za efektivnu saradnju između akademskog i privrednog sektora. Ovakve prepreke uključuju razlike u institucionalnoj kulturi i prioritetima, nedostatak jasnih mehanizama i procedura za saradnju, ograničene finansijske resurse, kao i nedovoljno razumijevanje i povjerenje između dva sektora. Klemenčič (2013) ističe da su univerziteti u zemljama Zapadnog Balkana često fokusirani na tradicionalne akademske uloge predavanja i istraživanja, sa ograničenom povezanošću sa eksternim stejkholderima, uključujući privredu. Ovakva situacija zahtijeva sistemske intervencije koje će kreirati okruženje i mehanizme koji pogoduju razvoju saradnje.

Na institucionalnom nivou, univerziteti u Republici Srpskoj treba da razviju specijalizovane jedinice ili kancelarije za saradnju sa privredom koje bi imale zadatak da identifikuju mogućnosti za saradnju, uspostave kontakte sa privrednim subjektima, koordiniraju projekte saradnje i pružaju podršku akademskom osoblju i studentima u njihovim aktivnostima sa privredom. Sve ove jedinice treba da imaju jasno definisane mandate, odgovarajuće resurse i osoblje sa ekspertizom u upravljanju projektima, poslovnoj saradnji i transferu znanja. Primjeri dobre prakse iz regiona i šire Evrope pokazuju da uspješne kancelarije za saradnju često imaju ulogu "prevodilaca" između akademskog i poslovnog svijeta, pomažući da se prevaziđu jezičke i kulturne barijere i uspostavi efektivna komunikacija.

Razvoj dugoročnih strateških partnerstava između univerziteta i vodećih kompanija predstavlja posebno efikasan model saradnje. Takva partnerstva mogu uključivati zajedničko planiranje studijskih programa, učešće predstavnika kompanije u nastavi, stručne prakse i mentorstvo za studente, zajedničke istraživačke projekte, kao i mogućnosti za zapošljavanje diplomiranih studenata. Vision4AI (2024) naglašava važnost kreiranja ekosistema za saradnju koji omogućava kontinuiranu interakciju između akademije i industrije, pri čemu se zajednički definiše plan saradnje sa jasno definisanim ciljevima, aktivnostima, odgovornostima i očekivanim rezultatima. Ovakav pri-stup osigurava da saradnja ne bude *ad hoc* i fragmentisana, već strateška i dugoročno održiva.

Uključivanje predstavnika privrede u upravljačka tijela univerziteta i u procese razvoja i evaluacije studijskih programa može značajno doprinijeti relevantnosti obrazovanja za potrebe tržišta rada. Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske predviđa mogućnost učešća predstavnika privrede u organima upravljanja univerzitetima, što predstavlja dobru osnovu za institucionalizaciju njihove uloge. Međutim, važno je da ovo učešće ne bude samo formalno, već da predstavnici privrede imaju stvaran uticaj na akademske odluke, posebno one koje se odnose na profile apsolvenata, kompetencije koje treba razvijati, kao i na sadržaje i metode nastave. Ankete zadovoljstva poslodavaca sa kompetencijama diplomiranih studenata mogu pružiti vrijedne povratne informacije za kontinuirano unapređenje studijskih programa.

Praktična nastava i stručne prakse u kompanijama predstavljaju direktan mehanizam povezivanja akademskog učenja sa profesionalnom praksom. Sve studijske programe, posebno one na profesionalnim i primijenjenim studijama, treba organizovati tako da uključuju obaveznu stručnu praksu u trajanju koje omogućava studentima da steknu smisleno iskustvo u realnom radnom okruženju. Ministarstvo obrazovanja i kulture, univerziteti i privredne komore trebaju zajednički raditi na uspostavljanju okvira za organizaciju stručnih praksi, uključujući standarde kvaliteta, mehanizme za povezivanje studenata sa poslodavcima, kao i sistem mentorstva koji uključuje i akademske i poslovne mentore. Pozitivna iskustva iz regiona, kao što je model *dual* obrazovanja u Crnoj Gori koji kombinuje akademsko učenje sa radom u kompanijama (Eurydice, 2023), mogu poslužiti kao inspiracija za razvoj sličnih modela u Republici Srpskoj.

Zajednički istraživački projekti između univerziteta i kompanija predstavljaju napredni oblik saradnje koji donosi koristi svim uključenim stranama. Za univerzitete, takvi projekti omogućavaju pristup dodatnim finansijskim sredstvima, relevantnim istraživačkim problemima, infrastrukturi kompanije, kao i mogućnost da se rezultati istraživanja direktno primijene u praksi. Za kompanije, saradnja sa univerzitetima omogućava pristup naučnoj ekspertizi, najnovijim saznanjima i tehnologijama, kao i talentovanim studentima koji mogu doprinijeti istraživačkim aktivnostima. Razvoj institucionalnih kapaciteta za prijavu na nacionalne i međunarodne istraživačke programe koji zahtijevaju ili podstiču saradnju između akademije i privrede, kao što je program *Horizon Europa* na nivou EU, može značajno doprinijeti jačanju ove dimenzije saradnje.

Transfer tehnologije i komercijalizacija rezultata akademskih istraživanja predstavljaju važan, ali često zanemaren aspekt univerzitetsko-privredne saradnje u regionu Zapadnog Balkana. Univerziteti u Republici Srpskoj trebaju razviti politike i procedure koje regulišu pitanja intelektualne svojine, patentiranja i komercijalizacije rezultata istraživanja, uz osiguranje da su ove politike transparentne, pravične i da adekvatno štite interese svih uključenih strana (Knežević, 2025). Osnivanje kancelarija za transfer tehnologije i *spin-off* kompanija može biti efikasan mehanizam za povezivanje akademskih inovacija sa tržištem. Međutim, važno je imati realna očekivanja i razumjeti da su uspješni primjeri komercijalizacije rezultat dugotrajnog procesa koji zahtijeva pored naučne izvrsnosti i poslovne vještine, pristup kapitalu, kao i povoljno regulatorno okruženje.

Programi kontinuirane edukacije i profesionalnog usavršavanja koje univerziteti nude privredi predstavljaju još jedan važan segment saradnje. U kontekstu brzih tehnoloških promjena i transformacije privrede, postoji sve veća potreba za kontinuiranim učenjem i usavršavanjem radne snage. Univerziteti mogu igrati ključnu ulogu u pružanju prilagođenih obrazovnih programa koji odgovaraju specifičnim potrebama kompanija i industrija. Takvi programi mogu imati različite formate - od kratkih kurseva i radionica do sertifikatnih programa i programa studija tokom radnog vijeka (*lifelong learning*). Razvoj po-nude kontinuiranog obrazovanja zahtijeva fleksibilnost u organizaciji nastave, uključujući mogućnost online učenja, učenja vikendom ili uveče, kao i modularnu strukturu programa koja omogućava studentima da

stiču kompetencije postepeno, u skladu sa svojim potrebama i mogućnostima.

Primjeri dobre prakse iz regiona i šire Evrope mogu poslužiti kao inspiracija za razvoj univerzitetsko-privredne saradnje u Republici Srpskoj. Univerzitet u Beču ima razvijenu saradnju sa Medicinskim fakultetom Univerziteta u Banjoj Luci, kao što potvrđuje potpisani Memorandum o razumijevanju (Republika Srpska - Predstavništvo u Austriji, 2024). Ovakve inicijative treba proširiti i na druge oblasti, uključujući tehnologiju, inženjerstvo, ekonomiju i druge discipline gdje postoji značajan potencijal za saradnju. Vision4AI (2024) naglašava važnost kreiranja ekosistema za akademsko-industrijsku saradnju koji uključuje ne samo univerzitete i kompanije, već i vladine institucije, razvojne agencije, investicione fondove i druge relevantne aktere koji mogu doprinijeti kreiranju povoljnog okruženja za saradnju.

Finansijske podrške i podsticaji mogu igrati ključnu ulogu u iniciranju i održavanju univerzitetsko-privredne saradnje. Vladine institucije, kao što su Ministarstvo obrazovanja i kulture, Ministarstvo privrede i preduzetništva, te razvojne agencije, trebaju razviti programe finansijske podrške za projekte saradnje između univerziteta i privrede. Ti programi mogu uključivati sufinansiranje zajedničkih istraživačkih projekata, stipendije za studente koji obavljaju stručnu praksu u kompanijama, podrške za razvoj inovativnih studijskih programa, kao i podsticaje za kompanije koje učestvuju u obrazovnim aktivnostima univerziteta. Poreske olakšice za kompanije koje investiraju u istraživanje i razvoj u saradnji sa univerzitetima mogu dodatno stimulisati saradnju.

Kultura preduzetništva i inovacija mora biti integrisana u sve aspekte univerzitetskog života. Studenti trebaju biti izloženi konceptima preduzetništva, inovacija i kreiranja vrijednosti od prvih dana svojih studija, ne samo kroz formalne kurseve, već i kroz vannastavne aktivnosti, konkurse, inkubatore ideja i druge inicijative koje podstiču preduzetničko razmišljanje i akciju. Univerziteti trebaju kreirati okruženje koje podržava rizik, eksperimentisanje i učenje iz neuspjeha – vrijednosti koje su ključne za preduzetništvo, ali često u suprotnosti sa tradicionalnom akademskom kulturom koja naglašava sigurnost i konformizam. Alumni mreže mogu igrati važnu ulogu u promociji preduzetništva, pružajući mentorstvo, savjete i potencijalno finansiranje za studentske i fakultetske *start-up* inicijative.

Monitoring i evaluacija univerzitetsko-privredne saradnje moraju biti integrisani u sistem osiguranja kvaliteta visokog obrazovanja. Važno je prikupljati sistematske podatke o različitim oblicima saradnje, uključujući broj i tip projekata, finansijske tokove, zapošljivost diplomiranih studenata, zadovoljstvo poslodavaca, kao i dugoročne efekte saradnje na kvalitet obrazovanja, istraživanja i društveno-ekonomski razvoj. Ovakvi podaci mogu pružiti osnovu za evidencijom zasnovane politike i kontinuirano unaprijeđenje saradnje. *Benchmarking* sa sličnim institucijama u regionu i šire može pomoći u identifikaciji oblasti gdje postoji prostor za unaprijeđenje, kao i u širenju dobrih praksi.

Suštinski, unaprijeđenje visokog obrazovanja u Republici Srpskoj zahtijeva sveobuhvatan pristup koji integriše strateško planiranje, institucionalne reforme, zakonodavne izmjene, te posebno jačanje saradnje između univerziteta i privrede. Iskustva zemalja Zapadnog Balkana i šire evropske prakse pokazuju da su uspješne transformacije visokog obrazovanja rezultat dugotrajnog procesa koji uključuje promjene na više nivoa - od zakonodavnog okvira i finansiranja, preko institucionalnih struktura i procesa, do akademske kulture i vrijednosti. Ključni preduslov za uspjeh je postojanje jasne vizije i strateškog opredjeljenja svih relevantnih aktera - Vlade Republike Srpske, univerziteta, privrede, studenata i šire društvene zajednice - da zajedno rade na transformaciji visokog obrazovanja u pravcu veće kvalitete, relevantnosti i konkurentnosti. Iako put ka ostvarenju ove vizije može biti dug i izazovan, iskustva drugih zemalja koje su uspješno prošle kroz slične procese pokazuju da je transformacija moguća i da donosi značajne koristi za pojedince, institucije i društvo u cjelini.

Literatura:

1. Dolenec, D., Baketa, N. & Maassen, P. (2014). Between a rock and a hard place: The case of higher education reform in Croatia. In P. Zgaga, U. Teichler, H. G. Schuetze, & A. Wolter (Eds.), Higher education in the Western Balkans. Peter Lang. https://www.peterlang.com/document /1047542
2. European Commission. (2022). Collaboration between higher education and business for high-quality work-based learning. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bded b0 f-b0a3 -11ec-83e1-01aa75ed71a1

3. Eurydice. (2023). National reforms in higher education - Montenegro. https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/montenegro/national-reforms-higher-education
4. Friga, P. (2024). The six-million dollar man strategy for modern higher education - Better. Stronger. Faster. In The evolution of strategic planning in higher education. Association of Governance Boards. https://agb.org/blog-post/the-evolution-of-strategic-planning-in-higher -education/
5. Invest Srpska. (2020). Education in Republic of Srpska. https://investsrpska.vladars.net/useful-information/education/
6. Keller, G. (1983). Academic strategy: The management revolution in American higher education. Johns Hopkins University Press.
7. Klemenčič, M. (2013). Higher education reforms in the Western Balkans. https://manjaklemencic.scholars.harvard.edu /higher-educa tion -reforms-western-balkans
8. McNaughton, D. (2024). Three pillars of strategic planning in higher education. The Change Leader. https://changinghighered.com/three-pillars-of-strategic-plann ing-in-higher-ed/
9. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). University-industry collaboration: New evidence and policy options. OECD Publishing. https://doi.org/10.17 87/e9c1e648-en
10. Papadimitriou, A. & Stensaker, B. (2014). Governance capacity of Western Balkan universities: Perceptions of institutional leadership. In P. Zgaga, U. Teichler, H. G. Schuetze, & A. Wolter (Eds.), The re-institutionalization of higher education in the Western Balkans (pp. 89-110). Peter Lang. https://www.peterlang.com/document/1047542
11. Republika Srpska - Predstavništvo u Austriji. (2024). Memorandum o razumijevanju između Medicinskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci i Medicinskog univerziteta u Beču. https://www.rep-srpska.at/
12. Republika Srpska. (2017). Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske. https://www.paragraf.ba/propisi/republika-srpska/zakon-o-viso kom-obrazovanju.html

13. Society for College and University Planning. (2019). Strategic planning in higher education. https://www.scup.org/planning-type/strategic-planning/
14. Univerzitet Privredna akademija. (2020). Saradnja sa privredom i međunarodna saradnja. https://www.privredna akademija.edu.rs/ univerzitet/saradnja.html
15. Vision4AI. (2024). Best practice: Academic-industry collaboration. https://www.vision4ai.eu/best-practice-academ ic -industry-collabora tion/
16. Zgaga, P. (2017). Bologna in the Western Balkans: Reconsideration on higher education reforms in the region. Naučni skupovi, 66(1), 7-21. https://www.researchgate.net/ publication/318429027_Bologna_in_the_Western_Balkans_R econsideration_on_higher_education_reforms_in_the_region
17. Zgaga, P., Klemenčič, M., Komljenovič, J., Miklavič, K., Repac, I. & Jakačić, V. (2013). Higher education in the Western Balkans: Reforms, developments, trends. Centre for Educational Policy Studies, Faculty of Education, University of Ljubljana. http://www.academia.edu/4098967 /Higher_ education_in_the_Western_Balkans_Reforms_developments_ trends

VIII

PRILOZI

Zašto je reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj neophodna? Analiza problema trenutnog sistema

Visoko obrazovanje u Republici Srpskoj nalazi se na kritičnoj prekretnici. Nakon više od dvije decenije tranzicionih procesa, postaje evidentno da postojeći sistem ne odgovara potrebama savremenog društva, privrede i studenata. Reforma nije samo poželjna opcija, već egzistencijalna neophodnost koja određuje da li će Republika Srpska imati konkurentno mesto u evropskom obrazovnom prostoru ili će ostati na marginama akademskog i privrednog razvoja. Fundamentalni problem leži u strukturalnoj neusklađenosti između obrazovnog sistema nasljeđenog iz prethodnog perioda i zahtijeva moderne ekonomije zasnovane na znanju. Dok se globalno tržište rada transformiše brzinom bez presedana, visokoškolske institucije u Republici Srpskoj često funkcionišu po inerciji, reprodukujući programe i metode koji su bili relevantni pre nekoliko decenija. Temporalna diskrepancija manifestuje se kroz alarmantnu stopu nezaposlenosti diplomaca, koja u nekim oblastima prelazi 40%. Kada skoro polovina visoko obrazovanih mladih ljudi ne može da pronađe posao u struci, to nije samo statistički podatak – to je sistemski kolaps koji zahteva hitnu intervenciju.

Demografska katastrofa koja se odvija pred našim očima dodatno komplikuje situaciju. Republika Srpska godišnje gubi između 5.000 i 10.000 mladih ljudi kroz različite oblike migracija. Najtalentovaniji studenti odlaze na studije u inostranstvo i rijetko se vraćaju. Oni koji završe fakultete u Republici Srpskoj često svoj prvi posao traže u Beogradu, Zagrebu, Ljubljani ili zapadnoevropskim gradovima. Ovaj odliv mozgova nije samo gubitak ljudskog kapitala – to je erozija budućnosti. Svaki mladi čovek koji ode predstavlja decenije izgubljenih investicija u obrazovanje, ali i potencijalni doprinos razvoju koji nikada neće biti realizovan. Paradoksalno, dok univerziteti proizvode diplomirane stručnjake koji odlaze, privreda Republike Srpske uvozi radnu snagu za kvalifikovane poslove iz drugih regiona.

Finansijska održivost trenutnog sistema predstavlja još jednu dimenziju krize. Budžetska sredstva koja se izdvajaju za visoko obra-

zovanje, iako značajna u apsolutnim brojevima, nisu dovoljna za održavanje kvaliteta koji bi bio konkurentan. Univerziteti i fakulteti prinuđeni su da traže alternativne izvore finansiranja, što često vodi ka komercijalizaciji obrazovanja na štetu akademskih standarda. Privatne visokoškolske ustanove, koje su trebalo da budu konkurencija i podstrek javnom sektoru, često funkcionišu kao *diploma mills* – fabrike diploma bez stvarnog obrazovnog sadržaja. Ovakva praksa ne samo da devalvira vrednost visokoškolskih diploma, već stvara i nefer konkurenciju onim institucijama koje pokušavaju da održe standarde. Problem kvaliteta je možda najkompleksniji aspekt trenutne krize. Akreditacioni postupci, iako formalno uspostavljeni, često se svode na provjeru dokumentacije bez stvarnog uvida u kvalitet nastavnog procesa. Nastavni programi se mijenjaju sporadično i kozmetički, bez suštinske reforme sadržaja. Profesori su preopterećeni administrativnim obavezama i velikim brojem časova, što im ostavlja malo vremena za istraživački rad ili unaprijeđenje pedagoških metoda. Studenti sjede u amfiteatrima i slušaju ista predavanja koja su njihovi roditelji slušali prije trideset godina, koristeći udžbenike koji ignorišu decenije naučnog i tehnološkog progresa.

Digitalna transformacija, koja je pandemija COVID-19 učinila neizbježnom, razotkrila je dubinu zaostajanja našeg visokoškolskog sistema. Dok su univerziteti širom svijeta relativno glatko prešli na online nastavu, institucije u Republici Srpskoj su se mučile sa osnovnim tehničkim izazovima. Nedostatak digitalnih resursa, nepostojanje jedinstvenih platformi za *e-učenje*, nedovoljna obučenost nastavnog kadra za korišćenje savremenih tehnologija – sve su to simptomi sistema koji nije bio spreman za 21. vijek. Sada, kada se svet vraća normalnom funkcionisanju, postoji opasnost da se jednostavno vratimo na staro, ignirišući lekcije koje smo mogli naučiti.

Istraživačka delatnost, koja bi trebalo da bude srce svakog univerziteta, u Republici Srpskoj je svedena na marginalnu aktivnost. Naučni radovi se publikuju prvenstveno radi napredovanja u zvanja, a ne radi doprinosa nauci. Saradnja sa privredom je sporadična i nesistematska. Inovacije koje nastaju na fakultetima retko nalaze put do tržišta. Doktorske studije, umjesto da proizvode istraživače sposobne za originalan naučni rad, često su produžetak školovanja bez jasnog cilja ili svrhe. Ovaj nedostatak istraživačke kulture čini naše univerzitete perifernim u odnosu na glavne tokove savremene nauke.

Bolonjski proces, koji je trebalo da harmonizuje visoko obrazovanje u Evropi, u Republici Srpskoj je implementiran polovično i formalistički. Umjesto suštinske reforme, dobili smo kozmetičke promjene – stari programi su jednostavno podeljeni na cikluse bez stvarne reorganizacije sadržaja. ECTS bodovi se dodjeljuju mehanički, bez razmatranja stvarnog opterećenja studenata. Mobilnost studenata i profesora, koja je trebalo da bude jedan od glavnih benefita Bolonjskog procesa, ostala je na nivou statističke greške. Priznavanje diploma stečenih u inostranstvu još uvek je birokratska noćna mora koja obeshrabruje studente da traže obrazovne prilike van Republike Srpske.

Socijalna dimenzija visokog obrazovanja takođe zahtijeva hitnu pažnju. Studiranje je i dalje privilegija urbane srednje klase. Studenti iz ruralnih sredina, studenti sa invaliditetom, studenti iz porodica sa niskim primanjima – svi oni se suočavaju sa barijerama koje često su nepremostive. Studentski domovi su malobrojni i u lošem stanju. Stipendije su nedovoljne i dodjeljuju se po netransparentnim kriterijumima. Studentski standardi su na nivou koji ne omogućava dostojanstven život tokom studiranja. Takva socijalna isključenost ne samo da je nepravedna, već i osiromašuje intelektualni potencijal Republike Srpske, ostavljajući talente neiskorišćene samo zato što su rođeni u pogrešnoj porodici ili na pogrešnom mjestu.

Autonomija univerziteta, princip koji je temelj akademske slobode, u praksi je često narušena. Politički uticaji na izbor rukovodstva, zapošljavanje nastavnog kadra, pa čak i na nastavne programe, predstavljaju realnost sa kojom se suočavaju visokoškolske institucije. Ovakva situacija ne samo da narušava akademski integritet, već i obeshrabruje najbolje umove da ostanu u akademskoj zajednici. Kada se profesori biraju po političkoj podobnosti a ne po akademskim zaslugama, kada se rektori postavljaju kao stranački kadrovi, kada se naučna istina podređuje dnevnopolitičkim interesima – tada univerzitet prestaje da bude hram znanja i postaje još jedna državna institucija bez duše i svrhe.

Internacionalizacija visokog obrazovanja, ključna za razvoj u globalizovanom svijetu, u Republici Srpskoj je na začetku. Broj stranih studenata je zanemarljiv. Broj zajedničkih programa sa inostranim univerzitetima može se izbrojati na prste jedne ruke. Nastava na engleskom jeziku je rijetkost. Međunarodne akreditacije su nedostižan san za većinu institucija. Takva izolovanost ne samo da ograničava mogućno-

sti naših studenata i profesora, već i osiromašuje akademsku zajednicu, lišavajući je različitih perspektiva i iskustava koja su neophodna za intelektualni razvoj. Problem fragmentacije sistema dodatno komplikuje situaciju. Umjesto koordinisanog pristupa, imamo situaciju gdje svaki fakultet, pa često i svaka katedra, funkcioniše kao zasebno carstvo sa svojim pravilima i standardima. Ovakva fragmentacija onemogućava efikasno korišćenje resursa, dovodi do dupliciranja programa i spriječava interdisciplinarnu saradnju. Studenti koji žele da promjene fakultet ili smijer suočavaju se sa birokratskim preprekama koje često čine takvu promjenu nemogućom. Profesori koji žele da sarađuju sa kolegama sa drugih fakulteta nailaze na administrativne barijere koje obeshrabruju svaku inicijativu.

Kvalitet nastave predstavlja poseban izazov. Tradicionalne *ex cathedra* metode dominiraju, dok interaktivna nastava, praktični rad, problemski pristup učenju ostaju egzotika. Evaluacija nastavnika od strane studenata, tamo gdje postoji, često je formalnost bez stvarnog uticaja. Pedagoška obuka univerzitetskih nastavnika praktično ne postoji – pretpostavlja se da će dobar istraživač automatski biti i dobar nastavnik, što je daleko od istine. Rezultat je nastava koja ne angažuje studente, ne razvija kritičko mišljenje i ne priprema ih za izazove stvarnog svijeta. Povezanost sa tržištem rada je možda najočigledniji nedostatak trenutnog sistema. Fakulteti proizvode diplomirane pravnike, ekonomiste, profesore u brojkama koje daleko prevazilaze potrebe tržišta, dok istovremeno nedostaju IT stručnjaci, inženjeri određenih profila, medicinski radnici specijalizovanih oblasti. Ova neusklađenost nije samo rezultat loše analize potreba tržišta, već i inercije sistema koji lakše reprodukuje postojeće programe nego što stvara nove. Poslodavci se žale da diplomci nemaju praktične veštine potrebne za rad, dok fakulteti insistiraju na teoretskom znanju koje često nema primjenu.

Sistem osiguranja kvaliteta, iako formalno uspostavljen, u praksi ne funkcioniše kako treba. Agencije za akreditaciju često nemaju kapacitet za detaljnu provjeru kvaliteta. Samoevoluacija institucija svodi se na popunjavanje obrazaca. Eksterni evaluatori često su u sukobu interesa. Rezultat je sistem koji više liči na birokratsku vežbu nego na stvarni mehanizam unaprijeđenja kvaliteta. Kada se akreditacija svede na provjeru da li institucija ima dovoljan broj toaleta po studentu, a ne da li studenti stvarno stiču kompetencije potrebne za rad, onda je jasno da sistem ne funkcioniše. Cjeloživotno učenje, koncept koji je u razvije-

nim zemljama postao standard, u Republici Srpskoj je još uvek u povoju. Univerziteti se fokusiraju na tradicionalne studente uzrasta 19-25 godina, ignorišući rastuću potrebu za prekvalifikacijom i dokvalifikacijom odrasle populacije. Programi za profesionalno usavršavanje su retki i često neadekvatni. Online kursevi i fleksibilni programi studiranja praktično ne postoje. U vremenu kada se znanja i veštine zastarijevaju brzinom bez presedana, ovaj nedostatak mogućnosti za kontinuirano obrazovanje predstavlja ozbiljnu prepreku ekonomskom razvoju.

Infrastrukturni problemi dodatno otežavaju funkcionisanje sistema. Mnoge fakultetske zgrade su u lošem stanju, bez adekvatnog grejanja, hlađenja ili osnovnih sanitarnih uslova. Biblioteke nemaju dovoljno knjiga, a kamoli pristup savremenim naučnim bazama podataka. Laboratorije koriste opremu staru nekoliko decenija. Računarske učionice imaju kompjutere koji jedva pokreću osnovne programe. Sportski objekti su zapušteni ili nepostojeći. Svi ovi infrastrukturni nedostaci ne samo da otežavaju nastavu, već šalju poruku studentima da njihovo obrazovanje nije prioritet društva.

Gender nebalans u visokom obrazovanju predstavlja još jedan izazov. Dok su žene većina među studentima, one su manjina među profesorima, posebno na višim pozicijama. Takva neravnoteža nije samo pitanje pravičnosti, već i gubljenja potencijala. Kada polovina populacije nema jednake mogućnosti za napredovanje u akademskoj karijeri, cijelo društvo gubi. Dodatno, određeni studijski programi pokazuju ekstremnu *gender* segregaciju – tehničke nauke dominantno studiraju muškarci, dok su društvene i humanističke nauke rezervisane za žene. Takva segregacija perpetuira stereotipe i ograničava profesionalne mogućnosti oba pola. Korupcija i akademska nepoštenja predstavljaju možda najdelikatniji, ali i najdestruktivniji problem. Kupovanje ispita, plagiranje radova, falsifikovanje istraživanja – sve su to pojave koje, iako ne dominantne, ipak postoje u mjeri koja narušava kredibilitet cijelog sistema. Kada studenti znaju da diploma može da se kupi, motivacija za učenje opada. Kada profesori znaju da njihovi radovi neće biti ozbiljno recenzirani, kvalitet istraživanja opada. Takav moralni relativizam toksičan je za akademsku zajednicu i mora biti adresiran odlučno i bez kompromisa.

Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj nije luksuz koji možemo da priuštimo ili ne – ona je imperativ opstanka. Bez funda-

mentalne transformacije sistema, osuđeni smo na dalju marginalizaciju, odliv mozgova i ekonomsku stagnaciju. Problemi koje smo identifikovali nisu nemoguči za rješavanje, ali zahtijevaju političku volju, finansijske resurse i, pre svega, promjenu mentaliteta. Reforma mora biti sveobuhvatna – parcijalne mjere i kozmetičke promjene samo će produbiti krizu. Vrijeme za akciju nije sutra ili za godinu dana – vrijeme je sada. Svaki dan odlaganja je još jedna generacija studenata koja neće dobiti obrazovanje koje zaslužuje, još jedan talentovani mladi čovjek koji će otići u inostranstvo, još jedna prilika za razvoj koja neće biti iskorišćena. Republika Srpska stoji na raskršću – put koji izaberemo u reformi visokog obrazovanja odredićе našu budućnost za generacije koje dolaze.

Trenutno stanje visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: Sveobuhvatna analiza postojećeg sistema

Visoko obrazovanje u Republici Srpskoj trenutno funkcioniše kroz mrežu od dva javna univerziteta – Univerziteta u Banjoj Luci i Univerziteta u Istočnom Sarajevu – koji zajedno obuhvataju 36 fakulteta i akademija, te nekoliko privatnih visokoškolskih ustanova koje nude ograničen broj studijskih programa. Ova struktura, formirana tokom devedesetih godina prošlog vijeka, predstavlja amalgam naslijeđenih institucija iz perioda SFRJ i novooformljenih fakulteta koji su nastali kao odgovor na potrebe novonastale političke realnosti. Sa približno 45.000 studenata upisanih na različite nivoe studija i oko 3.000 zaposlenih u nastavnom i nenastavnom osoblju, sistem predstavlja značajan segment društvene infrastrukture Republike Srpske.

Univerzitet u Banjoj Luci, kao najstarija i najveća visokoškolska institucija, okuplja 17 fakulteta sa preko 27.000 studenata. Njegova dominacija u obrazovnom prostoru Republike Srpske nije samo numerička – on definiše standarde, postavlja trendove i često služi kao model za druge institucije. Fakulteti poput Ekonomskog, Pravnog, Medicinskog i Elektrotehničkog fakulteta predstavljaju stubove sistema sa dugom tradicijom i etabliranom reputacijom. Međutim, ova tradicija često postaje teret kada se suočava sa potrebom za promjenama. Arhitektonski fakultet, Filološki fakultet, Prirodno-matematički fakultet i drugi nastavljaju da funkcionišu po modelima koji su bili aktuelni prije

nekoliko decenija, sa minimalnim prilagođavanjima savremenim potrebama.

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, mlađa institucija formirana nakon rata, obuhvata 19 fakulteta i akademija rasutih po istočnom dijelu Republike Srpske. Sa oko 15.000 studenata, ovaj univerzitet se suočava sa specifičnim izazovima geografske disperzije – njegovi fakulteti nalaze se u Palama, Foči, Trebinju, Bijeljini, Doboju i drugim gradovima. Predočena raširenost, iako omogućava pristup visokom obrazovanju studentima iz različitih regiona, stvara probleme koordinacije, standardizacije i efikasnog korišćenja resursa. Filozofski fakultet na Palama, Medicinski fakultet u Foči, Pedagoški fakultet u Bijeljini – svaki funkcioniše kao poluautonomna jedinica sa svojim specifičnostima i problemima.

Privatni sektor visokog obrazovanja, iako prisutan već dvije decenije, još uvek nije dostigao nivo koji bi predstavljao ozbiljnu alternativu javnom sektoru. Trenutno postoji desetak privatnih visokoškolskih ustanova sa ukupno oko 3.000 studenata. Panevropski univerzitet Apeiron, Slobomir P. Univerzitet, Nezavisni univerzitet Banja Luka i druge privatne institucije nude uglavnom programe iz oblasti ekonomije, menadžmenta, informatike i prava – oblasti koje zahtijevaju minimalna ulaganja u infrastrukturu i opremu. Kvalitet ovih programa varira drastično, od onih koji održavaju respektabilne standarde do onih koji funkcionišu na granici legalnosti.

Finansijska struktura sistema pokazuje hroničnu pothranjenost. Godišnji budžet za visoko obrazovanje iznosi približno 80 miliona KM, što čini manje od 2% ukupnog budžeta Republike Srpske. Kada se ovaj iznos podijeli na broj studenata, dobijamo cifru od oko 1.800 KM po studentu godišnje – daleko ispod evropskog prosjeka koji se kreće između 5.000 i 15.000 evra. Ova sredstva jedva pokrivaju osnovne troškove funkcionisanja – plate zaposlenih, režijske troškove i minimalno održavanje infrastrukture. Za razvoj, unapređenje opreme, istraživačke projekte ili međunarodnu saradnju praktično ne ostaje ništa.

Studijski programi trenutno obuhvataju preko 250 različitih smijerova na osnovnim studijama, oko 150 master programa i 50-ak doktorskih studija. Ova brojka na prvi pogled djeluje impresivno, ali analiza pokazuje značajno preklapanje i dupliciranje. Menadžment se studira na najmanje deset različitih fakulteta, često sa minimalnim razlikama u kurikulumu. Informatički programi postoje na Elektrotehni-

čkom fakultetu, Prirodno-matematičkom fakultetu, Fakultetu organizacionih nauka i nekoliko privatnih institucija, bez jasne diferencijacije ili specijalizacije. Ovakva fragmentacija ne samo da rasipa resurse već i zbunjuje potencijalne studente i poslodavce.

Nastavno osoblje čini približno 2.000 nastavnika i saradnika u različitim zvanjima. Starosna struktura pokazuje zabrinjavajući trend – prosječna starost redovnih profesora prelazi 60 godina, dok je priliv mladih kadrova minimalan. Oko 65% nastavnog osoblja ima doktorat nauka, što je formalno zadovoljavajuće, ali kvalitet ovih doktorata varira značajno. Mnogi su doktorirali na matičnim fakultetima, što dovodi do akademskog inbreedinga i nedostatka svježih ideja. Broj nastavnika sa međunarodnim iskustvom je zanemarljiv – manje od 10% je provelo značajniji period na inostranim univerzitetima.

Studentska populacija pokazuje nekoliko karakterističnih trendova. Oko 60% studenata su djevojke, sa posebno visokim procentom u društvenim i humanističkim naukama (preko 70%) i niskim u tehničkim naukama (ispod 30%). Socijalno poreklo studenata pokazuje dominaciju urbane srednje klase – preko 65% studenata dolazi iz porodica gdje bar jedan roditelj ima visoko obrazovanje. Studenti iz ruralnih sredina čine manje od 25% ukupne populacije, uprkos činjenici da ruralno stanovništvo čini skoro 40% populacije Republike Srpske. Diskrepancija ukazuje na značajne barijere u pristupu visokom obrazovanju.

Prolaznost i efikasnost studiranja predstavljaju ozbiljan problem. Prosječna dužina studiranja na osnovnim studijama iznosi 6,5 godina za četvorogodišnje programe, što predstavlja značajno odstupanje od predviđenog roka. Samo oko 35% studenata završi studije u predviđenom roku, dok oko 40% nikada ne diplomira. Navedene cifre variraju značajno između fakulteta – na medicinskim i tehničkim fakultetima prolaznost je veća, dok na društvenim naukama često pada ispod 30%. Master studije završava oko 60% upisanih, dok doktorske studije završava manje od 40% kandidata, često nakon 7-10 godina.

Infrastruktura visokoškolskih institucija reflektuje decenije nedovoljnih ulaganja. Većina fakultetskih zgrada izgrađena je prije 1990. godine i od tada nije značajnije renovirana. Amfiteatri sa dotrajalom opremom, učionice bez adekvatne ventilacije ili grijanja, biblioteke sa zastarjelim fondom – to je realnost sa kojom se suočava većina studenata. Laboratorijska oprema na prirodnim i tehničkim fakultetima če-

sto datira iz osamdesetih godina prošlog vijeka. Računarske učionice koriste hardver star najmanje 5-10 godina. Sportski objekti, studentski klubovi i prostori za vannastavne aktivnosti ili ne postoje ili su u stanju koje zahtijeva hitnu rekonstrukciju.

Bibliotečki fondovi predstavljaju poseban izazov. Univerzitetska biblioteka u Banjoj Luci poseduje oko 400.000 jedinica, ali većina ovog fonda čine publikacije starije od 20 godina. Pristup savremenim naučnim bazama podataka je ograničen – postoji pretplata na svega nekoliko međunarodnih baza i to često sa ograničenim pristupom. Mnogi studenti i profesori prinuđeni su da koriste piratske verzije udžbenika i naučnih radova ili da se oslanjaju na besplatne, često nekvalitetne izvore sa interneta. Fakultetske biblioteke su u još gorem stanju, često funkcionišući više kao skladišta zastarjelih knjiga nego kao aktivni centri učenja.

Naučno-istraživačka djelatnost pokazuje alarmantne pokazatelje. Godišnje se iz budžeta Republike Srpske za nauku izdvaja svega oko 3 miliona KM, što čini 0,03% BDP-a – daleko ispod EU prosjeka od 2%. Broj publikacija u međunarodnim časopisima je minimalan – univerziteti u Republici Srpskoj godišnje objave oko 300 radova indeksiranih u *Web of Science* bazi, što je manje nego što objavi jedan srednji evropski univerzitet. Većina ovih radova ima nizak faktor uticaja i rijetko se citira. Domaći časopisi, kojih ima nekoliko desetina, uglavnom nisu indeksirani u relevantnim bazama i služe prvenstveno za napredovanje u zvanja.

Međunarodna saradnja postoji više na papiru nego u realnosti. Potpisani su brojni sporazumi o saradnji sa inostranim univerzitetima, ali većina njih nikada nije operacionalizovana. Broj studenata koji učestvuje u programima razmjene je zanemarljiv – manje od 100 godišnje, što čini 0,2% studentske populacije. Broj stranih studenata je još manji – svega nekoliko desetina, uglavnom iz zemalja regiona. Nastava na engleskom jeziku praktično ne postoji, osim sporadičnih gostujućih predavanja. Učešće u međunarodnim projektima je minimalno – univerziteti učestvuju u svega nekoliko *Erasmus+* projekata godišnje.

Sistem osiguranja kvaliteta formalno postoji kroz Agenciju za akreditaciju visokoškolskih ustanova Republike Srpske, osnovanu 2008. godine. Međutim, njena efikasnost je upitna. Akreditacioni postupci često se svode na provjeru formalne dokumentacije bez stvarnog uvida u kvalitet nastave i istraživanja. Samoevoluacija institucija je često for-

malistička, sa *copy-paste* izveštajima koji se ponavljaju iz godine u godinu. Eksterni evaluatori često dolaze iz regiona i nemaju uvid u specifičnosti lokalnog konteksta. Rezultat je sistem koji više služi održavanju status *quo* nego stvarnom unapređenju kvaliteta.

Studentski standard predstavlja hroničnu ranu sistema. Postojeća četiri studentska doma mogu da prime svega oko 2.000 studenata, što je manje od 5% ukupne studentske populacije. Uslovi u ovim domovima često su ispod osnovnog nivoa dostojanstva – pretrpane sobe, dotrajale instalacije, nedostatak osnovnih higijenskih uslova. Studentski restorani nude ograničen broj obroka po subvencionisanim cijenama, ali kvalitet i raznovrsnost hrane su često upitni. Stipendije se dodjeljuju za manje od 10% studenata, sa iznosima koji jedva pokrivaju osnovne troškove. Studentski krediti praktično ne postoje, a komercijalni krediti su nedostupni većini zbog visokih kamata i zahtijevanih garancija.

Zapošljivost diplomaca predstavlja možda najočigledniji pokazatelj (ne)usklađenosti sistema sa potrebama društva. Prema podacima Zavoda za zapošljavanje, stopa nezaposlenosti visokoobrazovanih u Republici Srpskoj kreće se oko 25%, sa značajnim varijacijama između struka. Diplomirani pravnici, ekonomisti i profesori razredne nastave imaju stopu nezaposlenosti preko 40%, dok je kod IT stručnjaka i medicinskih radnika praktično nulta. Ova diskrepancija jasno ukazuje na neusklađenost između onoga što sistem proizvodi i onoga što tržište traži. Još zabrinjavajući je podatak da preko 50% zaposlenih diplomaca radi na poslovima koji ne zahtijevaju visoko obrazovanje.

Digitalizacija sistema je u začetku. Iako većina fakulteta ima web stranice, one često služe samo kao digitalne oglasne table bez stvarne funkcionalnosti. Sistemi za elektronsko upravljanje učenjem (LMS) koriste se sporadično i nekonzistentno. Elektronska prijava ispita, uvid u ocjene, pristup nastavnim materijalima – sve su to funkcionalnosti koje studenti u razvijenim zemljama uzimaju zdravo za gotovo, a koje su u Republici Srpskoj još uvijek rijetkost. Pandemija COVID-19 primorala je sistem na brzu digitalizaciju, ali većina rješenja bila je improvizovana i privremena, bez dugoročne strategije.

Privatno-javno partnerstvo u visokom obrazovanju praktično ne postoji. Saradnja sa privredom svodi se na sporadične ugovore o stručnoj praksi, koja je često formalistička i ne pruža studentima stvarno radno iskustvo. Privrednici se rijetko uključuju u kreiranje nastavnih programa ili predavanje. Istraživački projekti finansirani od strane pri-

vrede mogu se izbrojati na prste. Transfer tehnologije sa univerziteta u privredu je praktično nepostojeći. Ova izolovanost akademije od realnog sektora jedan je od ključnih razloga neusklađenosti obrazovanja sa potrebama tržišta rada.

Autonomija univerziteta, iako zagarantovana zakonom, u praksi je ograničena. Finansijska zavisnost od budžeta čini univerzitete podložnim političkim pritiscima. Izbor rektora i dekana često je više političko nego akademsko pitanje. Nastavni planovi i programi moraju biti odobreni od ministarstva, što ograničava fleksibilnost i inovativnost. Zapošljavanje novog kadra podliježe složenoj birokratskoj proceduri koja često favorizuje lokalne kandidate bez obzira na kvalifikacije. Ograničena autonomija spriječava univerzitete da brzo reaguju na promjene i prilagođavaju se novim okolnostima.

Postojeće stanje visokog obrazovanja u Republici Srpskoj može se okarakterisati kao sistem u stagnaciji, koji funkcioniše po inerciji bez jasne vizije ili strategije razvoja. To je sistem koji reprodukuje sam sebe bez suštinskih promjena, sistem koji gubi korak sa savremenim trendovima i potrebama, sistem koji više služi održavanju zaposlenja u akademskom sektoru nego stvarnom obrazovanju novih generacija. Infrastruktura propada, kadrovi stare, studenti odlaze, a kvalitet opada. Ovo nije slika potpunog kolapsa – sistem još uvijek funkcioniše i proizvodi diplomirane stručnjake – ali je to slika institucije koja polako ali sigurno gubi relevantnost i svrhu. Bez hitne i sveobuhvatne reforme, ova stagnacija će se pretvoriti u nazadovanje iz kojeg će biti sve teže izaći.

Vizija budućnosti visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: Strateški ciljevi reforme

Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj mora biti vođena jasnom vizijom transformacije koja će naše univerzitete pozicionirati kao centre izvrsnosti, inovacija i društvenog razvoja. Cilj nije samo dostizanje evropskih standarda, već stvaranje jedinstvenog obrazovnog ekosistema koji će kombinovati najbolje međunarodne prakse sa specifičnostima našeg konteksta. Do 2035. godine, visoko obrazovanje u Republici Srpskoj treba da postane magnet za talente iz regiona, generator ekonomskog razvoja i stub kulturnog i naučnog identiteta.

Primarni cilj reforme je stvaranje konkurentnog i atraktivnog visokog obrazovanja koje će zaustaviti i preokrenuti trend odliva mozgova. To znači da naši univerziteti moraju ponuditi kvalitet obrazovanja koji nije inferioran u odnosu na Beograd, Zagreb, Ljubljanu ili evropske prestonice. Studenti ne bi trebalo da odlaze jer ne mogu dobiti kvalitetno obrazovanje kod kuće, već eventualno kao dio planiranog procesa mobilnosti sa namjerom povratka. Ovaj cilj zahtijeva fundamentalnu transformaciju koja ide daleko izvan kozmetičkih promjena – potrebna je potpuna reimaginacija onoga što znači studirati i raditi na univerzitetu u Republici Srpskoj.

Uspostavljanje istinske autonomije univerziteta predstavlja preduslov za sve ostale reforme. Univerziteti moraju imati slobodu da samostalno kreiraju studijske programe, zapošljavaju kadrove, upravljaju finansijama i definišu strategije razvoja. To ne znači anarhiju ili odsustvo odgovornosti – naprotiv, sa autonomijom dolazi i veća odgovornost za rezultate. Univerziteti bi trebalo da funkcionišu kao preduzetničke organizacije sposobne da generišu sopstvene prihode, privlače investicije i stvaraju partnerstva. Cilj je da do 2030. godine najmanje 40% budžeta univerziteta dolazi iz nebudžetskih izvora – kroz istraživačke projekte, saradnju sa privredom, komercijalizaciju inovacija, programe cjeloživotnog učenja i druge aktivnosti.

Kvalitet obrazovanja mora postati opsesija, a ne puka formalnost. To znači uspostavljanje rigoroznog sistema osiguranja kvaliteta koji ide daleko izvan trenutnih akreditacionih procedura. Svaki studijski program mora biti uporediv sa najboljim evropskim programima u istoj oblasti. Nastavni planovi i programi moraju se revidirati najmanje svake tri godine u konsultaciji sa poslodavcima, alumnijem i međunarodnim ekspertima. Ishodi učenja moraju biti jasno definisani i mjerljivi, sa fokusom na kompetencije potrebne za 21. vijek – kritičko mišljenje, rešavanje problema, digitalna pismenost, komunikacijske vještine, timski rad i preduzetništvo.

Internacionalizacija mora postati DNK naših univerziteta, a ne sporadična aktivnost. Cilj je da do 2030. godine najmanje 20% studenata provede semestar na inostranoj instituciji, dok bi broj stranih studenata trebalo da dostigne 10% ukupne populacije. To zahtijeva razvoj studijskih programa na engleskom jeziku, prilagođavanje administrativnih procedura međunarodnim standardima i stvaranje *truly* multikulturalnog kampusa. Međunarodna razmjena ne bi trebalo da bude

privilegija najboljih studenata, već normalan dio obrazovnog iskustva. Profesori bi trebalo da redovno gostuju na inostranim univerzitetima, a strani profesori da drže redovnu nastavu kod nas.

Istraživanje i inovacije moraju postati srce univerzitetske misije. Cilj je povećanje ulaganja u nauku na najmanje 1% BDP-a do 2030. godine, sa jasnim fokusom na oblasti gdje Republika Srpska može postići konkurentsku prednost. To mogu biti obnovljivi izvori energije, održiva poljoprivreda, digitalne tehnologije, biomedicina ili kreativne industrije. Svaki univerzitet treba da ima najmanje tri centra izvrsnosti sa međunarodnom reputacijom. Broj publikacija u vrhunskim međunarodnim časopisima treba da se udesetostruči, ali što je još važnije, ove publikacije treba da imaju stvarni uticaj mjerljiv kroz citiranost i praktičnu primjenu.

Digitalna transformacija ne smije biti samo tehnološka promjena, već fundamentalna promjena načina na koji se obrazovanje isporučuje i konzumira. Svaki student treba da ima pristup digitalnoj biblioteci sa milionima knjiga i naučnih radova, virtuelnim laboratorijama koje omogućavaju eksperimente bez fizičke opreme, sistemima vještačke inteligencije koji personalizuju učenje prema individualnim potrebama. Hibridno obrazovanje, koje kombinuje najbolje od fizičke i onlajn nastave, treba da postane standard, a ne izuzetak. Mikro-kredencijali, digitalne značke i *blockchain* verifikovane diplome trebaju omogućiti fleksibilnije i modularnije obrazovanje.

Socijalna dimenzija reforme mora osigurati da visoko obrazovanje bude dostupno svima sa talentom i motivacijom, bez obzira na socio-ekonomsko porijeklo. To znači dramatično povećanje broja i iznosa stipendija, sa posebnim fokusom na studente iz ruralnih sredina, prve generacije studenata u porodici i studente sa invaliditetom. Cilj je da finansijske barijere nikada ne budu razlog zašto talentovan mladić ili djevojka ne mogu studirati. Studentski domovi moraju biti transformisani u moderne rezidencijalne kampuse koji nude ne samo smještaj, već i prostor za učenje, socijalizaciju i lični razvoj. Sistem studentskih kredita sa povoljnim uslovima otplate mora postati realnost.

Povezanost sa tržištem rada mora biti organska, a ne forsirana. To ne znači pretvaranje univerziteta u fabrike radnika, već stvaranje dinamične veze između akademije i privrede. Svaki student treba da ima najmanje šest mjeseci praktičnog rada u realnom sektoru tokom studija. Privrednici trebaju biti redovni gosti u učionicama, mentori

studentima i partneri u istraživačkim projektima. Inkubatori i naučno-tehnološki parkovi trebaju biti integrisani sa kampusima, omogućavajući studentima da svoje ideje pretvore u biznise još tokom studija. Cilj je da najmanje 10% diplomaca pokrene sopstveni biznis u roku od pet godina od diplomiranja.

Fleksibilnost obrazovnih putanja mora omogućiti studentima da kreiraju jedinstvene profile kompetencija. Tradicionalne granice između disciplina moraju biti zamijenjene interdisciplinarnim programima koji reflektuju kompleksnost savremenih izazova. Student bi trebalo da može kombinovati informatiku sa filozofijom, medicinu sa biznisom, umjetnost sa tehnologijom. Prelazak između različitih nivoa i tipova obrazovanja mora biti *seamless* – od stručnih studija ka akademskim, od osnovnih ka master studijama, od formalnog ka neformalnom obrazovanju. Priznavanje prethodnog učenja, bez obzira gdje je stečeno, mora postati standard.

Centri izvrsnosti u specifičnim oblastima trebaju pozicionirati Republiku Srpsku na mapu globalnog visokog obrazovanja. Umjesto pokušaja da budemo prosječni u svemu, trebamo biti izvrsni u nekoliko pažljivo odabranih oblasti. To mogu biti studije Balkana i Jugoistočne Evrope, održivi razvoj planinskih regiona, kulturno nasljeđe i konzervacija ili bilo koja druga oblast gdje imamo komparativne prednosti. Ovi centri trebaju privlačiti studente i istraživače iz cijelog svijeta, postajući *reference points* u svojim oblastima.

Cjeloživotno učenje mora postati integralni dio univerzitetske misije. Univerziteti ne trebaju biti mjesta gdje ljudi provedu nekoliko godina u mladosti, već partneri u kontinuiranom razvoju tokom čitave karijere. To znači razvoj širokog spektra programa – od kratkih kurseva za brzo osposobljavanje, preko profesionalnih sertifikata, do *executive* programa za menadžere. Online platforme trebaju omogućiti pristup obrazovanju bez obzira na geografsku lokaciju ili radno vrijeme. Cilj je da najmanje 30% odraslih u Republici Srpskoj učestvuje u nekom obliku formalnog ili neformalnog obrazovanja svake godine.

Održivost mora biti ugrađena u sve aspekte visokog obrazovanja. Kampusi trebaju biti *carbon-neutral* sa zelenom infrastrukturom koja služi kao *living laboratory* za studente. Kurikulumi trebaju integrisati principe održivog razvoja bez obzira na disciplinu. Istraživanja trebaju biti fokusirana na rješavanje lokalnih i globalnih izazova vezanih za klimatske promjene, biodiverzitet i resurse. Univerziteti trebaju

biti lideri u društvenoj tranziciji ka održivom razvoju, demonstrirajući da je moguće kombinovati izvrsnost sa ekološkom odgovornošću.

Kultura kvaliteta mora zamijeniti kulturu formalizma. To znači da se uspjeh mjeri ne brojem diploma ili objavljenih radova, već stvarnim uticajem na studente, društvo i ekonomiju. Evaluacija nastavnika od strane studenata mora imati stvarne posljedice. *Alumni tracking* mora pokazati gdje naši diplomci rade i koliko su uspješni. Redovne eksterne evaluacije od strane međunarodnih eksperata moraju biti norma, a ne izuzetak. Transparentnost podataka o performansama mora omogućiti javnosti da procjeni kvalitet institucija i programa.

Regionalna saradnja mora transformisati Zapadni Balkan u jedinstveni obrazovni prostor. Diplome stečene u Sarajevu, Zagrebu ili Prištini trebaju biti automatski priznate u Banjoj Luci i obrnuto. Zajednički studijski programi, posebno na master i doktorskom nivou, trebaju omogućiti studentima da koriste najbolje resurse regiona. Regionalni istraživački projekti trebaju adresirati zajedničke izazove – od upravljanja vodnim resursima do pomirenja i izgradnje mira. Cilj nije brisanje nacionalnih specifičnosti, već njihovo obogaćivanje kroz saradnju.

Infrastruktura mora reflektovati ambicije 21. vijeka. To znači moderne kampuse sa *state-of-the-art* laboratorijama, bibliotekama koje su više *learning commons* nego skladišta knjiga, studentske domove koji nude kvalitet života uporediv sa skandinavskim standardima. Ali infrastruktura nije samo fizička – digitalna infrastruktura mora omogućiti pristup najsavremenijim resursima bez obzira na lokaciju. Svaki student treba imati laptop ili tablet, pristup brzom internetu i softverskim alatima potrebnim za studiranje.

Finansijska održivost sistema mora biti zasnovana na diversifikovanim izvorima prihoda. Pored budžetskih sredstava koja trebaju biti značajno povećana i vezana za performanse, univerziteti trebaju generisati prihode kroz istraživačke projekte, pružanje usluga privredi, programe profesionalnog razvoja, intelektualnu svojinu, alumni donacije i druge izvore. Efikasnost trošenja mora biti drastično poboljšana kroz eliminaciju duplikacija, ekonomiju obima i strateške investicije. Svaki uloženi dinar mora imati mjerljiv povrat u vidu kvaliteta obrazovanja ili istraživačkih rezultata.

Gender balans mora biti postignut na svim nivoima – od studentske populacije u svim oblastima, preko nastavnog kadra, do ruko-

vodećih pozicija. To zahtijeva aktivne mjere za privlačenje djevojaka u STEM oblasti i mladića u obrazovanje i zdravstvo. Žene moraju imati jednake mogućnosti za napredovanje u akademskoj karijeri, uključujući podršku za balansiranje profesionalnih i porodičnih obaveza. Cilj je da do 2030. godine najmanje 40% redovnih profesora i dekana budu žene. Etički standardi i akademski integritet moraju biti neprikosnoveni. Nulta tolerancija na plagijat, korupciju i druge oblike akademske nepoštenja mora biti sprovedena bez izuzetka. Sistemi za detekciju plagijata, rigorozni etički kodeksi, nezavisne komisije za žalbe – sve to mora postati dio akademske kulture. Studenti i profesori koji krše etičke standarde moraju snositi ozbiljne posljedice. Samo tako možemo izgraditi reputaciju koja će naše diplome učiniti vrijednim na globalnom tržištu.

Vizija reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj nije utopijska fantazija, već dostižan cilj koji zahtijeva odlučnost, resurse i strpljenje. To je vizija sistema koji ne samo da obrazuje studente za poslove koji postoje danas, već ih priprema za izazove koji tek dolaze. Sistema koji ne reprodukuje znanje, već ga stvara. Sistema koji ne slijedi trendove, već ih postavlja. Sistema koji ne gubi talente, već ih privlači. Transformacija neće biti laka niti brza, ali alternativa – nastavak stagnacije i propadanja – jednostavno nije opcija. Budućnost Republike Srpske direktno zavisi od uspjeha ove reforme, i zato neuspijeh nije opcija koju možemo sebi dozvoliti.

Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj mora biti vođena jasnom i ambicioznom vizijom transformacije koja će naše univerzitete pozicionirati kao centre izvrsnosti sposobne da konkurišu najboljim institucijama u regionu i šire. Fundamentalni cilj reforme nije samo modernizacija postojećeg sistema, već njegova potpuna reimaginacija – stvaranje visokog obrazovanja koje će biti pokretač ekonomskog razvoja, garant društvenog napretka i stub kulturnog i naučnog identiteta Republike Srpske u 21. vijeku. Do 2035. godine, naši univerziteti trebaju postati magneti za talente, generatori inovacija i mostovi ka globalnoj akademskoj zajednici.

Prvi i najvažniji strateški cilj reforme je transformacija univerziteta u istinski autonomne institucije sposobne za brzo prilagođavanje promjenjivim potrebama društva i ekonomije. Autonomija ne znači samo oslobađanje od političkih uticaja, već i preuzimanje pune odgovornosti za sopstvenu sudbinu. Univerziteti moraju postati preduzetničke

organizacije koje aktivno traže mogućnosti, stvaraju partnerstva i generišu vrijednost za društvo. To znači da svaki univerzitet mora imati jasnu misiju i viziju koja ga razlikuje od drugih, strategiju koja definiše kako će dostići svoje ciljeve i mehanizme koji osiguravaju da se ti ciljevi stvarno ostvaruju. Umjesto da budu pasivni primaoci budžetskih sredstava, univerziteti trebaju postati dinamični akteri koji oblikuju svoju budućnost.

Kvalitet obrazovanja mora postati opsesivni fokus svih aktera u sistemu. Cilj nije samo dostizanje minimalnih standarda potrebnih za akreditaciju, već postizanje izvrsnosti koja će naše diplome učiniti poželjnim na međunarodnom tržištu rada. To znači da svaki diplomac mora posjedovati ne samo teorijsko znanje iz svoje oblasti, već i praktične veštine, kritičko mišljenje, sposobnost rješavanja kompleksnih problema i kompetencije za cjeloživotno učenje. Kurikulumi moraju biti dizajnirani unazad – počevši od kompetencija koje diplomci trebaju imati, pa onda definišući sadržaje i metode koji će dovesti do tih kompetencija. Nastava mora biti transformisana iz jednosmjernog prenosa informacija u interaktivni proces koji angažuje studente kao aktivne učesnike u stvaranju znanja.

Internacionalizacija visokog obrazovanja predstavlja kritičan cilj koji određuje da li ćemo biti dio globalnih akademskih tokova ili ostati izolovana provincija. Do 2030. godine, najmanje 25% naših studenata trebalo bi da ima međunarodno iskustvo kroz programe razmjene, zajedničke diplome ili praksu u inostranstvu. Istovremeno, broj stranih studenata na našim univerzitetima trebalo bi da dostigne 15% ukupne studentske populacije, donoseći ne samo finansijske benefite već i kulturnu raznolikost neophodnu za kvalitetno obrazovanje. Nastava na engleskom jeziku ne bi trebalo da bude egzotika već standardna opcija za sve master i doktorske programe. Naši profesori trebaju biti redovni učesnici na međunarodnim konferencijama, gostujući predavači na stranim univerzitetima i partneri u međunarodnim istraživačkim projektima.

Istraživanje i inovacije moraju postati srce univerzitetske misije, transformišući naše institucije iz mjesta gdje se znanje prenosi u mjesta gdje se znanje stvara. Cilj je da do 2035. godine Republika Srpska ulaže najmanje 1,5% BDP-a u istraživanje i razvoj, sa univerzitetima kao ključnim motorima istraživačke aktivnosti. Svaki univerzitet treba da ima najmanje pet centara izvrsnosti sa međunarodnom reputa-

cijom u oblastima gdje imamo komparativne prednosti ili strateški interes. Broj naučnih publikacija u vrhunskim međunarodnim časopisima treba da se poveća desetostruko, ali još važnije, ove publikacije trebaju imati stvarni uticaj mjeren kroz citiranost i praktičnu primjenu. Transfer tehnologije iz laboratorija u privredu mora postati uobičajena praksa, sa najmanje 50 *spin-off* kompanija osnovanih do 2030. godine.

Digitalna transformacija ne smije biti shvaćena samo kao uvođenje tehnologije u postojeće procese, već kao fundamentalna promjena paradigme obrazovanja. Cilj je stvaranje *seamless* digitalnog ekosistema koji omogućava personalizovano učenje, fleksibilne putanje obrazovanja i pristup najboljim resursima bez obzira na fizičku lokaciju. Svaki student treba da ima personalni *learning dashboard* koji prati njegov napredak, identifikuje oblasti za unaprijeđenje i predlaže resurse za učenje. Vještačka inteligencija treba da asistira profesorima u kreiranju prilagođenih materijala, automatskom ocjenjivanju i identifikovanju studenata kojima je potrebna dodatna podrška. Virtuelna i *augmented* realnost trebaju omogućiti imerzivne obrazovne doživljaje koji nisu mogući u tradicionalnoj učionici.

Socijalna pravičnost i inkluzivnost moraju biti ugrađeni u temelje reformisanog sistema. Visoko obrazovanje mora biti dostupno svima koji imaju talenta i motivaciju, bez obzira na socio-ekonomsko poreklo, geografsku lokaciju ili fizičke sposobnosti. Cilj je eliminisati sve barijere koje spriječavaju talentovane mlade ljude da ostvare svoj puni potencijal. To znači ne samo finansijsku podršku kroz stipendije i kredite, već i akademsku podršku kroz mentorske programe, psihološko savetovanje i karijerno vođenje. Posebna pažnja mora biti posvećena prvoj generaciji studenata – onima čiji roditelji nisu imali visoko obrazovanje – jer oni često nemaju kulturni i socijalni kapital potreban za navigaciju kroz univerzitetski sistem.

Povezanost sa tržištem rada mora biti organska i dvosmjerana. Univerziteti ne trebaju biti fabrike koje proizvode radnike prema specifikacijama poslodavaca, ali moraju osigurati da njihovi diplomci posjeduju kompetencije relevantne za savremenu ekonomiju. Cilj je da stopa zapošljivosti diplomaca u roku od šest mjeseci od diplomiranja bude preko 80%, sa prosječnom početnom platom koja opravdava investiciju u obrazovanje. To zahtijeva kontinuirani dijalog sa privredom, redovno ažuriranje kurikuluma prema potrebama tržišta i integraciju praktičnog rada u sve studijske programe. Istovremeno, univerziteti

trebaju edukovati poslodavce o vrijednosti koju visokoobrazovani kadrovi donose i pomoći im da bolje iskoriste potencijal svojih zaposlenih.

Fleksibilnost i modularnost obrazovnih putanja predstavljaju ključ za prilagođavanje brzim promjenama u ekonomiji i tehnologiji. Tradicionalni linearni put od upisa do diplome mora biti zamijenjen mrežom mogućnosti koje omogućavaju studentima da kreiraju jedinstvene profile kompetencija. Mikro-kredencijali, *stackable degrees* i *portfolio-based assessment* trebaju omogućiti ljudima da grade svoje kvalifikacije postupno, kombinujući formalno i neformalno učenje, akademsko i profesionalno iskustvo. Prelazak između različitih nivoa obrazovanja – od stručnih ka akademskim studijama, od osnovnih ka postdiplomskim – mora biti *seamless*. Priznavanje prethodnog učenja, bez obzira gdje je stečeno, mora postati norma.

Razvoj preduzetničkog duha i inovacijske kulture predstavlja transformativni cilj koji ide izvan tradicionalne akademske misije. Svaki student, bez obzira na oblast studija, treba da razvije preduzetničke kompetencije – sposobnost identifikovanja prilika, upravljanja rizikom, timskog rada i liderstva. Univerziteti trebaju postati inkubatori novih ideja i biznisa, sa vibrantnim *startup* ekosistemima koji povezuju studente, profesore, investitore i mentore. Cilj je da najmanje 15% diplomaca pokrene sopstveni biznis u roku od pet godina od diplomiranja, stvarajući nova radna mjesta i doprinoseći ekonomskom razvoju. Kultura koja slavi inovaciju i tolerira neuspjeh kao dio procesa učenja mora zamijeniti trenutnu averziju prema riziku.

Regionalna liderska pozicija u specifičnim oblastima predstavlja realistični i dostižan cilj. Umjesto pokušaja da budemo prosječni u svemu, trebamo identifikovati niše gdje možemo postići izvrsnost i postati regionalni ili čak globalni lideri. To mogu biti studije jugoistočne Evrope, održivi razvoj planinskih regiona, upravljanje vodnim resursima, obnovljivi izvori energije ili digitalna transformacija malih ekonomija. U ovim oblastima, naši univerziteti trebaju postati *go-to* destinacije za studente i istraživače iz cijelog svijeta, centri ekspertize koje konsultuju međunarodne organizacije i *think-tankovi* koji oblikuju politike.

Održivost mora biti integralni dio svih aspekata visokog obrazovanja, od infrastrukture i operacija do kurikuluma i istraživanja. Univerzitetski kampusi trebaju postati *living laboratories* za održive prakse, demonstrirajući *carbon neutrality*, *circular economy* i biodi-

verzitet. Svi studenti, bez obzira na oblast studija, trebaju razumjeti principe održivog razvoja i njihovu primjenu u svojoj profesiji. Istraživački prioriteti trebaju biti usklađeni sa *UN Sustainable Development Goals*, fokusirajući se na rješavanje lokalnih i globalnih izazova vezanih za klimatske promjene, resursnu efikasnost i socijalnu pravdu.

Kultura kvaliteta i kontinuiranog unaprijeđenja mora zamijeniti trenutnu kulturu formalizma i održavanja statusa *quo*. Svaki aspekt univerzitetskog rada – od nastave i istraživanja do administracije i studentskih servisa – treba biti predmet redovne evaluacije i unaprijeđenja. *Data-driven decision making* mora postati norma, sa *real-time analytics* koji omogućavaju brzu identifikaciju problema i mogućnosti. Transparentnost podataka o performansama institucija i programa mora omogućiti studentima, roditeljima i poslodavcima informisane odluke. *Benchmarking* sa najboljim praksama u regionu i svijetu treba biti redovna aktivnost koja podiže standarde.

Razvoj *soft skills* i *character building* moraju biti priznati kao jednako važni kao i sticanje tehničkih znanja. Komunikacijske vještine, emocionalna inteligencija, etičko rasuđivanje, kulturna senzitivnost – sve su to kompetencije kritične za uspjeh u 21. vijeku koje moraju biti integrisane u sve studijske programe. Univerziteti trebaju biti mjesta koja ne samo obrazuju stručnjake već i formiraju građane sposobne za kritičko mišljenje, društvenu odgovornost i etičko liderstvo. Volonterski rad, društveni angažman i kulturne aktivnosti trebaju biti vrijednovani i podržani kao integralni dio univerzitetskog iskustva.

Jačanje identiteta i reputacije predstavlja dugoročni cilj koji zahtijeva strpljivu i konzistentnu gradnju. Svaki univerzitet treba da razvije distinktivan brend koji ga čini prepoznatljivim i poželjnim. To zahtijeva ne samo marketing već i stvarnu izvrsnost u određenim oblastima. Alumni mreže moraju biti aktivirane kao ambasadori institucija, nosioci reputacije i partneri u razvoju. Međunarodne akreditacije i rankinzi, koliko god bili nesavršeni, predstavljaju važne signale kvaliteta koje moramo ozbiljno shvatiti.

Finansijska održivost kroz diversifikaciju izvora prihoda predstavlja preduslov za ostvarivanje svih drugih ciljeva. Do 2030. godine, najmanje 40% budžeta univerziteta treba da dolazi iz nebudžetskih izvora – školarina, istraživačkih projekata, donacija, komercijalnih aktivnosti. To ne znači smanjenje državne podrške, koja mora značajno porasti, već stvaranje dodatnih izvora koji omogućavaju investicije u

razvoj. *Endowment* fondovi po uzoru na američke univerzitete, iako skromnih početnih razmjera, moraju postati dio finansijske strategije. Efikasnost trošenja mora biti drastično poboljšana kroz eliminaciju duplikacija i ekonomiju obima.

Gender balans i diversitet moraju biti postignuti ne kao kozmetička mjera već kao preduslov za izvrsnost. Jednaka zastupljenost žena i muškaraca na svim nivoima – od studenata do rektora – obogaćuje akademsku zajednicu različitim perspektivama. Privlačenje studenata i nastavnika iz različitih kulturnih, etničkih i socio-ekonomskih pozadina stvara dinamično okruženje koje priprema studente za rad u globalizovanom svijetu. Inkluzija studenata sa posebnim potrebama ne samo da je moralni imperativ već i prilika za inovaciju u metodama nastave.

Jačanje naučne diplomatije i *soft power* predstavlja često zanemareni ali važan cilj. Univerziteti mogu biti mostovi saradnje čak i kada su politički odnosi zategnuti. Zajednički istraživački projekti, studentske razmjene i akademske mreže grade povjerenje i razumijevanje između naroda. Naši univerziteti trebaju biti aktivni učesnici u evropskim i globalnim akademskim mrežama, doprinoseći ne samo kao korisnici već i kao kreatori znanja.

Vizija budućnosti visokog obrazovanja u Republici Srpskoj nije utopijska fantazija već dostižan cilj koji zahtijeva jasnu strategiju, adekvatne resurse i iznad svega, kolektivnu volju za promjenom. To je vizija sistema koji ne samo da odgovara na potrebe današnjice već anticipira izazove sutrašnjice. Sistema koji ne gubi talente već ih privlači i razvija. Sistema koji ne slijedi trendove već ih postavlja. Sistema koji ne reprodukuje nejednakosti već stvara mogućnosti. Ostvarivanje ove vizije neće biti lako – zahtijevaće fundamentalne promjene u načinu razmišljanja, organizovanja i funkcionisanja. Ali alternativa – nastavak stagnacije i marginalizacije – jednostavno nije opcija koju Republika Srpska može sebi dozvoliti. Reforma nije samo obrazovna već civilizacijska odluka koja će odrediti našu poziciju u svijetu znanja 21. vijeka.

Konkretne mjere za reformu visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: Operacionalizacija transformacije

Prelazak od trenutnog stanja visokog obrazovanja u Republici Srpskoj ka željnoj viziji zahtijeva pažljivo osmišljen i sistematski spro-

veden set konkretnih mjera koje moraju biti implementirane paralelno na više nivoa. Prva i fundamentalna mjera predstavlja potpunu reviziju zakonskog okvira kroz donošenje novog Zakona o visokom obrazovanju koji će u potpunosti biti usklađen sa evropskim standardima i najboljim međunarodnim praksama. Ovaj zakon mora eksplicitno garantovati akademsku, finansijsku, organizacionu i kadrovsku autonomiju univerziteta, istovremeno uspostavljajući jasne mehanizme odgovornosti i transparentnosti. Konkretno, zakon treba da omogući univerzitetima da samostalno kreiraju, mijenjaju i ukidaju studijske programe bez dugotrajnih birokratskih procedura, da slobodno raspolažu sopstvenim prihodima, da zapošljavaju najbolje kandidate bez obzira na državljanstvo ili prebivalište i da osnivaju privredna društva za komercijalizaciju istraživanja.

Paralelno sa zakonskim promjenama, neophodno je sprovesti kompletnu reformu sistema finansiranja koja će zamjeniti trenutni model baziran na istorijskim parametrima sa *performance-based funding* modelom. Nova formula finansiranja treba da alocira 50% budžetskih sredstava na osnovu broja studenata koji diplomiraju u predviđenom roku, 20% na osnovu kvaliteta istraživačkih rezultata, 15% na osnovu pokazatelja internacionalizacije, 10% na osnovu stope zapošljivosti diplomaca i 5% na osnovu socijalnih kriterijuma poput broja studenata iz vulnerabilnih grupa. Ova formula mora biti transparentna, predvidiva i stabilna tokom perioda od najmanje tri godine, omogućavajući institucijama dugoročno planiranje. Istovremeno, ukupan budžet za visoko obrazovanje mora biti povećan sa sadašnjih 80 miliona KM na 120 miliona KM u prvoj fazi reforme tokom naredne tri godine, sa daljim povećanjem na 180 miliona KM do 2030. godine.

Uspostavljanje potpuno nezavisne Agencije za osiguranje kvaliteta sa realnim ovlašćenjima i adekvatnim resursima predstavlja kritičnu mjeru bez koje sve ostale reforme gube smisao. Agencija mora biti sastavljena od uglednih domaćih i međunarodnih eksperata sa mandatom od šest godina koji ne može biti obnovljen, čime se garantuje nezavisnost od političkih uticaja. Agencija treba da sprovodi rigorozne evaluacije svakog studijskog programa na svakih pet godina, koristeći međunarodne evaluatore i standarde. Programi koji ne zadovolje minimalne standarde moraju biti stavljeni na probaciju sa rokom od godinu dana za unaprijeđenje, nakon čega slijedi automatsko ukidanje ako poboljšanja nisu postignuta. Agencija takođe treba da razvije nacionalni

sistem rangiranja programa i institucija baziran na objektivnim indikatorima koji će biti javno dostupni.

Digitalna transformacija sistema zahtijeva hitnu implementaciju jedinstvene digitalne platforme koju možemo nazvati "e-Univerzitet RS". Ova platforma, čiji razvoj će koštati oko 15 miliona KM tokom prve dvije godine, mora integrisati sve aspekte studentskog i nastavnog iskustva. Za studente, to znači mogućnost kompletnog upravljanja svojim obrazovanjem online – od prijave za upis i izbora predmeta, preko pristupa svim nastavnim materijalima i polaganja ispita, do dobijanja digitalno verifikovane diplome. Za nastavnike, platforma treba da omogući jednostavno kreiranje i dijeljenje nastavnih materijala, automatsko ocjenjivanje testova, praćenje napretka studenata i komunikaciju sa njima. Sva predavanja moraju biti snimljena i dostupna za ponovno gledanje, sa automatskim transkriptima i mogućnošću pretrage. Integracija sa vodećim svjetskim obrazovnim platformama kao što su *Coursera*, *edX* i *FutureLearn* mora omogućiti studentima pristup najboljim globalnim resursima.

Program internacionalizacije mora početi sa obaveznom obukom engleskog jezika za sve nastavnike i administrativno osoblje, sa ciljem dostizanja minimalno B2 nivoa u roku od dvije godine. Paralelno, svaki fakultet mora razviti najmanje dva master programa kompletno na engleskom jeziku u prvoj godini reforme, sa povećanjem na pet programa do treće godine. Uspostavljanje Fonda za mobilnost sa budžetom od 8 miliona KM godišnje treba da omogući svakom studentu koji to želi da provede najmanje jedan semestar na stranoj instituciji. Ovaj fond treba da pokriva ne samo troškove školarine već i troškove života, putovanja i osiguranja. Za privlačenje stranih studenata, neophodno je uspostaviti "*Study in RS*" kancelariju koja će aktivno promovisati naše programe u zemljama regiona i šire, sa posebnim fokusom na zemlje u razvoju gdje naše školarine mogu biti konkurentne.

Reforma kurikuluma zahtijeva formiranje ekspertskih timova na svakom fakultetu koji će uključivati nastavnike, studente, poslodavce i međunarodne konsultante. Ovakvi timovi moraju u roku od šest mjeseci kompletno redizajnirati sve studijske programe prema principima ishoda učenja i kompetencija potrebnih za 21. vijek. Minimum 30% svakog programa mora biti posvećen transferabilnim vještinama – kritičko mišljenje, problem *solving*, komunikacija, digitalna pismenost, timski rad i liderstvo. Ove vještine ne trebaju biti izolovane u posebnim

predmetima već integrisane kroz cijeli kurikulum. Svaki program mora uključivati obaveznu praksu od najmanje 600 sati tokom studija, sa jasnim *learning outcomes* i dvojnim mentorstvom iz akademije i privrede.

Masivna investicija u infrastrukturu od 150 miliona KM tokom pet godina mora biti strateški usmjerena na stvaranje tri regionalna kampusa izvrsnosti. Kampus za STEM nauke u Banjoj Luci treba da uključuje *state-of-the-art* laboratorije za fiziku, hemiju, biologiju i inženjerske nauke, sa opremom vrijednom najmanje 30 miliona KM. Biomedicinski kampus u Istočnom Sarajevu treba da ima simulacioni centar za medicinske vještine, moderne laboratorije za prekliničke predmete i partnerstvo sa regionalnom bolnicom za kliničku nastavu. Kampus za društvene i humanističke nauke treba da uključuje moderne biblioteke, digitalne arhive, *media labs* i prostor za kulturne aktivnosti. Svi kampusi moraju biti projektovani prema principima održivosti sa *net-zero carbon footprint*, zelenim krovovima i sistemima za *renewable energy*.

Privlačenje i zadržavanje talentovanih kadrova zahtijeva radikalan pristup koji kombinuje finansijske i nefinansijske podsticaje. Plate nastavnika moraju biti povećane za najmanje 60% tokom prve tri godine reforme, sa dodatnim performance bonusima do 50% osnovne plate za izvrsnost u nastavi i istraživanju. Program "*Povratak mozgova*" treba da ponudi paket od 100.000 KM mladim doktorima nauka koji rade u top 200 svjetskih univerziteta, uključujući početnu platu od 4.000 KM, *startup research* grant od 50.000 evra i garantovano mjesto docenta nakon tri godine. *Tenure track* sistem mora biti uveden sa jasnim kriterijumima napredovanja – publikacije u Q1 časopisima, uspješnost u privlačenju grantova, evaluacije nastave od strane studenata i *peer review*.

Stvaranje istraživačkih centara izvrsnosti zahtijeva fokusiranu strategiju i značajna ulaganja. Umjesto raspršivanja sredstava, potrebno je identifikovati pet prioritetnih oblasti gdje Republika Srpska može postići konkurentsku prednost – predlažemo *renewable energy*, *sustainable agriculture*, *digital transformation, biomedical research* i *cultural heritage*. U svaku od ovih oblasti treba investirati minimum 10 miliona KM godišnje tokom pet godina, uključujući opremu, plate istraživača i operativne troškove. Svaki centar mora biti vođen od strane međunarodno priznatog naučnika sa *proven track record*, imati najmanje 20

full-time istraživača i 30 doktoranada i biti povezan sa najmanje tri međunarodna partnera.

Kompletan redizajn sistema stipendiranja mora kombinovati *merit* i *need-based* kriterijume. Program "1000 najboljih" treba da obezbijedi punu stipendiju koja pokriva školarine i troškove života (1.000 KM mesečno) za 1000 najboljih brucoša svake godine, bez obzira na socijalni status. Paralelno, "Socijalni program" treba da podrži dodatnih 3000 studenata iz porodica sa niskim primanjima sa stipendijama od 500 KM mjesečno. Stipendije za deficitarne profile – nastavnici STEM predmeta, medicinske sestre specijalizovanih profila, *cyber security* eksperti – moraju biti značajno veće (1.500 KM mjesečno) sa obavezom rada u Republici Srpskoj najmanje pet godina nakon diplomiranja.

Uspostavljanje sistema studentskih kredita po modelu "*income -contingent repayment*" predstavlja revolucionarnu mjeru koja može demokratizovati pristup visokom obrazovanju. Svaki student treba moći pozajmiti do 15.000 KM godišnje za pokrivanje svih troškova studiranja i života. Otplata počinje tek kada primanja diplomca pređu 150% prosječne plate u Republici Srpskoj, sa stopom otplate od 5-10% primanja zavisno od visine plate. Krediti koji nisu vraćeni nakon 25 godina se otpisuju. Ovaj sistem eliminiše finansijski rizik studiranja i omogućava studentima da se fokusiraju na učenje umjesto na zarađivanje tokom studija.

Razvoj preduzetničkog ekosistema na univerzitetima zahtijeva stvaranje univerzitetskih inkubatora sa najmanje 1000m² prostora, opremljenih sa svom potrebnom tehnologijom i sa profesionalnim mentorima. Svaki univerzitet treba da ima *seed fund* od 2 miliona KM godišnje za investiranje u najbolje studentske *startup* ideje, sa investicijama od 10.000 do 50.000 KM po projektu. Obavezni predmet "Preduzetništvo i inovacije" mora biti uveden na svim fakultetima, ne kao teoretski kurs već kao praktična radionica gdje studenti razvijaju realne biznis planove i prezentuju pred investitorima.

Profesionalizacija transfera tehnologije zahtijeva uspostavljanje *Technology Transfer Office* na svakom univerzitetu sa najmanje pet zaposlenih obučenih u oblasti intelektualne svojine, komercijalizacije i pregovaranja. Jasna IP politika mora definisati da istraživač zadržava 40% profita od komercijalizacije, fakultet 30% i univerzitet 30%. Proces patentiranja mora biti pojednostavljen i finansiran od strane uni-

verziteta, sa očekivanjem povrata kroz licenciranje. Cilj je najmanje 20 patent aplikacija godišnje i 5 *spin-off* kompanija.

Program kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika mora postati obavezan sa minimum 80 sati godišnje obuke. Ova obuka treba da pokriva moderne pedagoške metode, digitalne alate, mentoring i coaching, istraživačke vještine, *grant writing* i javno nastupanje. Svaki nastavnik mora imati pravo na *sabbatical* godinu nakon šest godina rada, sa punom platom ako provodi vrijeme na stranom univerzitetu ili 70% plate ako se fokusira na pisanje knjige ili razvoj novih kurseva. Evaluacije nastavnika od strane studenata moraju imati realne posljedice – top 10% nastavnika dobija bonus od 10.000 KM, najmanje 10% mora proći dodatnu obuku.

Implementacija sistema mikro-kredencijala i *stackable degrees* zahtijeva razvoj platforme za izdavanje i verifikaciju digitalnih kredencijala koristeći *blockchain* tehnologiju. Svaki fakultet treba da ponudi najmanje 20 kratkih kurseva (1-5 ECTS) koji se mogu kombinovati u sertifikate i diplome. Ovi kursevi moraju biti dostupni online i offline, sa fleksibilnim tempom učenja. Cijena po ECTS kreditu treba biti standardizovana na 50 KM, čineći obrazovanje pristupačnim i modularnim. Uspostavljanje sistema za praćenje karijera diplomaca mora biti prioritet sa obaveznim učešćem svih fakulteta. Ovaj sistem treba da prati zapošljivost, karijerni napredak, plate i zadovoljstvo diplomaca kroz redovne ankete na 6 mjeseci, 1 godinu, 3 godine i 5 godina nakon diplomiranja. Podaci moraju biti javno dostupni na nivou programa, omogućavajući budućim studentima informisan izbor. Alumni koji su uspješni u karijeri trebaju biti angažovani kao mentori, *guest lecturers* i *career advisors*.

Regionalna saradnja mora biti operacionalizovana kroz *Western Balkans Academic Network* koji omogućava automatsko priznavanje kredita između univerziteta u regionu. Zajednički master programi u oblastima od regionalnog značaja – *water management, renewable energy, digital government* – moraju biti prioritet sa finansiranjem od EU i regionalnih vlada. Regionalni istraživački projekti sa budžetom od minimum 500.000 evra moraju adresirati zajedničke izazove poput klimatskih promjena, migracija i ekonomskog razvoja.

Transformacija biblioteka u *learning commons* zahtijeva investiciju od 25 miliona KM u digitalne resurse i fizičku infrastrukturu. Nacionalna licenca za pristup ključnim bazama podataka – *Web of*

Science, Scopus, ScienceDirect, JSTOR, IEEE Xplore – mora biti obezbijeđena za sve studente i nastavnike po cijeni od 2 miliona KM godišnje. Fizički prostori biblioteka moraju biti redizajnirani sa zonama za tiho učenje, grupni rad, v*ideo conferencing* i relaksaciju, otvoreni 24/7 tokom ispitnih rokova. Implementacija *Total Quality Management* sistema zahtijeva sertifikaciju svih fakulteta prema ISO 21001:2018 standardu za obrazovne organizacije. Interni audit timovi moraju biti formirani i obučeni za redovne provjere svih procesa. Student *satisfaction surveys* moraju biti sprovedeni nakon svakog kursa sa minimum 70% response rate i javno publikovanim rezultatima. *Best practices* moraju biti dokumentovane i dijeljene između fakulteta kroz godišnju konferenciju kvaliteta.

Sve ove mjere predstavljaju sveobuhvatan plan transformacije koji zahtijeva investiciju od približno 600 miliona KM tokom pet godina, što predstavlja značajan ali neophodan napor. Međutim, *cost of inaction* – u vidu izgubljenih talenata, ekonomske stagnacije i društvene marginalizacije – daleko prevazilazi ovu investiciju. Implementacija mora početi odmah sa jasnim akcionim planom, odgovornostima i KPI za svaku mjeru. Monitoring i evaluacija napretka moraju biti kontinuirani sa kvartalnim izveštajima javnosti i godišnjim revizijama strategije. Samo kroz ovakav sistematski pristup možemo transformisati visoko obrazovanje iz kočnice u motor razvoja Republike Srpske.

Uloge različitih aktera u reformi visokog obrazovanja Republike Srpske: Orkestracija transformacije

Uspješna reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj zahtijeva koordinisano djelovanje širokog spektra aktera, od kojih svaki ima jedinstvenu i nezamenljivu ulogu u procesu transformacije. Ova reforma ne može biti nametnuta odozgo niti sprovedena od strane jednog aktera, već mora predstavljati kolektivni napor cjelokupnog društva, gdje svaki učesnik razumije svoju odgovornost i aktivno doprinosi ostvarivanju zajedničke vizije. Kompleksnost savremenog visokog obrazovanja i međuzavisnost različitih komponenti sistema čine neophodnim stvaranje široke koalicije za promjene koja uključuje ne samo tradicionalne aktere iz obrazovnog sektora, već i predstavnike privrede, civilnog društva, međunarodne zajednice i što je najvažnije, same studente kao krajnje korisnike sistema.

Vlada Republike Srpske i Ministarstvo prosvjete i kulture moraju preuzeti ulogu strateškog lidera i koordinatora reforme, ali ne u smislu mikromenadžmenta već kao kreatori povoljnog okruženja za promjene. Njihova primarna odgovornost je stvaranje zakonskog okvira koji omogućava, a ne ograničava inovacije u visokom obrazovanju. To znači pripremu i usvajanje novog Zakona o visokom obrazovanju koji garantuje stvarnu autonomiju univerziteta, uspostavljanje transparentnog i predvidivog sistema finansiranja zasnovanog na performansama, i osiguravanje političke podrške za reforme čak i kada one nailaze na otpor određenih interesnih grupa. Vlada mora pokazati političku hrabrost da se suoči sa inercijom sistema i partikularnim interesima koji će inevitabilno pokušati da blokiraju promjene. Ministarstvo treba da transformiše svoju ulogu iz kontrolora u facilitatora, fokusirajući se na strateško planiranje, *monitoring outcomes* i osiguravanje kvaliteta umjesto na birokratsku kontrolu procesa.

Narodna skupština Republike Srpske ima ključnu ulogu ne samo u usvajanju potrebnih zakona već i u osiguravanju demokratske legitimnosti i kontinuiteta reforme bez obzira na promjene vlasti. Poslanici moraju razumjeti da je reforma visokog obrazovanja investicija u budućnost koja prevazilazi stranačke podjele i kratkoročne političke interese. Njihova odgovornost je da obezbijede adekvatna budžetska sredstva za reformu, ali i da kroz parlamentarnu kontrolu osiguraju da se ta sredstva troše namjenski i efikasno. Parlamentarni odbor za obrazovanje treba da organizuje redovne javne rasprave o napretku reforme, omogućavajući svim zainteresovanim stranama da izraze svoje stavove i prijedloge. Posebno je važno da parlament insistira na depolitizaciji univerziteta i spreči pokušaje političkog uticaja na izbor rukovodstva ili akademske slobode.

Univerziteti i fakulteti predstavljaju srce reforme i od njihove sposobnosti za samotransformaciju zavisi uspjeh čitavog poduhvata. Rektori i dekani moraju evoluirati od administratora koji održavaju status *quo* u vizionarske lidere koji pokreću promjene. To zahtijeva fundamentalnu promjenu mentaliteta – od defanzivnog stava koji se opire promenama ka proaktivnom pristupu koji traži mogućnosti za unapređenje. Univerzitetsko rukovodstvo mora biti sposobno da artikuliše jasnu viziju transformacije, mobilizuje akademsku zajednicu oko te vizije i upravlja kompleksnim procesom promjena koji će inevitabilno izazvati otpor određenih segmenata. Senati i naučno-nastavna veća mo-

raju preuzeti aktivnu ulogu u redizajnu kurikuluma, unaprijeđenju kvaliteta nastave i jačanju istraživačkih kapaciteta, umjesto da budu puki administrativni organi koji rutinski odobravaju prijedloge.

Nastavno osoblje predstavlja ključni faktor uspjeha ili neuspjeha reforme, jer bez njihove aktivne podrške i učešća nikakve promjene nisu moguće. Profesori i asistenti moraju biti spremni da napuste komfort zone tradicionalnih metoda nastave i prihvate nove pedagogške pristupe koji stavljaju studenta u centar obrazovnog procesa. To znači prelazak sa *ex cathedra* predavanja na interaktivnu nastavu, od prenošenja informacija na razvijanje kompetencija, od rigidnih programa na fleksibilne *learning paths*. Nastavnici moraju biti spremni na kontinuirano profesionalno usavršavanje, uključujući ovladavanje digitalnim alatima, novim metodama ocenjivanja i mentorskim veštinama. Njihova uloga se menja od *sage on the stage* u *guide on the side*, što za mnoge predstavlja fundamentalni izazov profesionalnog identiteta. Istovremeno, oni moraju intenzivirati svoju istraživačku aktivnost, publikovati u međunarodnim časopisima i sarađivati sa kolegama iz inostranstva.

Studenti, kao primarni korisnici sistema visokog obrazovanja, moraju biti transformisani iz pasivnih recipijenata u aktivne kokreatore svog obrazovanja. Studentski parlamenti i organizacije trebaju evoluirati od tijela koja se bave uglavnom studentskim standardom i organizacijom zabava u ozbiljne partnere u upravljanju univerzitetom. Studenti moraju biti uključeni u sve aspekte reforme – od dizajniranja kurikuluma i evaluacije nastavnika do strateškog planiranja i osiguranja kvaliteta. Njihov glas mora biti ne samo čujen već i uvažen u procesima donošenja odluka. To zahtijeva da studenti razviju kapacitet za konstruktivnu kritiku i predlaganje rješenja, umjesto puke opozicije promijenama ili pasivnog prihvatanja postojećeg stanja. Studentski predstavnici moraju biti obučeni za učešće u univerzitetskim tijelima i sposobni da artikulišu interese svojih kolega na profesionalan i argumentovan način.

Privredni sektor mora preći sa pozicije pasivnog posmatrača i povremenog kritičara na poziciju aktivnog partnera u obrazovnom procesu. Privredna komora Republike Srpske i udruženja poslodavaca trebaju sistematski artikulišu svoje potrebe za kadrovima i kompetencijama, ne kroz generalne žalbe o neadekvatnosti diplomaca već kroz konkretne predloge i aktivno učešće u reformi. Kompanije moraju biti spremne da otvore svoja vrata studentima za kvalitetnu praksu koja nije eksploatacija besplatne radne snage već stvarna *learning experience* sa

jasnim mentorstvom i razvojnim planom. Privrednici trebaju učestvovati u nastavi kao gostujući predavači, donositi *real-world* perspektivu u učionice i dijeliti svoja iskustva sa studentima. Finansijski uspješne kompanije trebaju uspostaviti stipendijske fondove, finansirati istraživačke projekte i opremanje laboratorija, shvatajući da je to investicija u njihovu buduću radnu snagu.

Civilno društvo, uključujući nevladine organizacije, profesionalna udruženja i *think tankove*, ima važnu ulogu u artikulisanju društvenih potreba i monitoring reforme. NVO sektor može doprinjeti kroz programe koji dopunjuju formalno obrazovanje – radionice o ljudskim pravima, rodnoj ravnopravnosti, ekološkoj svijesti, socijalnom preduzetništvu. Profesionalna udruženja inženjera, ljekara, pravnika, ekonomista i drugih struka trebaju aktivno učestvovati u definisanju profesionalnih standarda i kompetencija koje diplomirani stručnjaci trebaju posjedovati. *Think tankovi* mogu doprinjeti kroz *policy research*, analizu najboljih međunarodnih praksi i predlaganje inovativnih rješenja. Mediji imaju kritičnu ulogu u informisanju javnosti o reformi, ali ne kroz senzacionalističko izvještavanje o skandalima već kroz edukovano i balansirano praćenje procesa transformacije.

Međunarodna zajednica, posebno Evropska unija, Savjet Evrope, OSCE i UN agencije, predstavlja važan izvor ne samo finansijske već i tehničke podrške reformi. EU kroz programe poput *Erasmus+* i *Horizon Europe* može obezbijediti ne samo sredstva već i pristup mrežama, ekspertizi i najboljim praksama. Međunarodne organizacije mogu pomoći u *capacity building* kroz obuke za univerzitetsko rukovodstvo, nastavnike i administrativno osoblje. Bilateralni partneri poput Njemačke, Austrije, Norveške mogu ponuditi konkretne programe saradnje, razmjene i *twinning* aranžmane. Međutim, važno je da međunarodna podrška bude usklađena sa lokalnim potrebama i kontekstom, a ne nametanje *one-size-fits-all* rješenja.

Alumni mreže, koje su trenutno nerazvijene i neiskorišćene, moraju biti aktivirane kao moćan resurs za reformu. Uspješni diplomci naših univerziteta, bilo da rade u zemlji ili inostranstvu, predstavljaju *living proof* kvaliteta ili nedostataka obrazovanja koje su stekli. Oni mogu doprinjeti kao mentori trenutnim studentima, *guest lecturers* koji dele profesionalna iskustva, *advisory boards* koji pomažu u strateškom usmjeravanju fakulteta i donatori koji finansijski podržavaju svoje matične institucije. Alumni u dijaspori mogu biti mostovi ka međunarodn-

im institucijama i kompanijama, omogućavajući praksu, projekte i zapošljavanje naših studenata. Uspostavljanje profesionalnih alumni kancelarija na svakom fakultetu mora biti prioritet.

Lokalne zajednice i gradovi u kojima se nalaze univerziteti i fakulteti imaju značajan interes i ulogu u reformi. Gradonačelnici i lokalne vlasti trebaju shvatiti univerzitete ne kao teret već kao motor lokalnog razvoja koji privlači mlade ljude, generiše ekonomsku aktivnost i podiže kulturni nivo zajednice. Gradovi trebaju raditi na stvaranju vibrantnog studentskog života kroz *affordable housing*, kulturne programe, sportske objekte i preduzetničke *hub*-ove. Lokalni biznisi mogu profitirati od prisustva studenata kroz usluge i proizvode prilagođene njihovim potrebama. Simbioza između *town and gown* može transformisati čitave regione.

Roditelji i porodice studenata, iako često zanemareni u diskusijama o reformi, predstavljaju važnu grupu stakeholdera čija podrška ili otpor mogu značajno uticati na uspjeh transformacije. Oni moraju biti edukovani o promjenama u sistemu, novim mogućnostima koje se otvaraju njihovoj djeci i važnosti investiranja u kvalitetno obrazovanje. Roditelji trebaju razumjeti da diploma više nije garancija zaposlenja, već da su kompetencije i sposobnost kontinuiranog učenja ključ uspjeha. Njihova uloga je da podrže djecu u donošenju informisanih odluka o obrazovanju baziranih na interesovanjima i sposobnostima, a ne na tradicionalnim predstavama o prestižnim profesijama. Agencije za akreditaciju i osiguranje kvaliteta moraju biti transformisane iz birokratskih tijela koja provjeravaju formalnu usklađenost u dinamične organizacije koje promovišu kulturu kontinuiranog unaprijeđenja. Njihov sastav mora uključivati ne samo akademike već i predstavnike privrede, studenata i međunarodne eksperte. Procesi evaluacije moraju biti transparentni, sa jasnim kriterijumima i konsekvencama za neispunjavanje standarda. Agencije trebaju pružati ne samo ocjenu trenutnog stanja već i podršku institucijama u procesu unaprijeđenja kroz dijeljenje najboljih praksi, organizovanje obuka i facilitiranje *peer learning*.

Istraživačke institucije i instituti van univerziteta trebaju biti integrisani u reformu kroz stvaranje zajedničkih istraživačkih programa, dijeljenje infrastrukture i mobilnost istraživača. Instituti mogu ponuditi specijalizovanu ekspertizu i opremu koju univerziteti nemaju, dok univerziteti mogu obezbijediti pristup mladim talentima i svježim idejama. Ova sinergija može rezultirati kvalitetnijim istraživanjima i

boljom pripremom doktoranada za istraživačku karijeru. *Joint appointments* između instituta i fakulteta trebaju postati uobičajena praksa. Finansijske institucije, uključujući banke i investicione fondove, imaju ulogu u omogućavanju pristupa obrazovanju kroz studentske kredite sa povoljnim uslovima i podršku *startup* kompanijama koje nastaju na univerzitetima. Razvoj sistema *income-contingent loans* zahtijeva partnerstvo sa bankama koje razumiju specifičnost ove vrste kredita. *Venture capital* fondovi trebaju prepoznati potencijal univerzitetskih *spin-off* kompanija i biti spremni na *early-stage* investicije. *Crowdfunding* platforme mogu omogućiti finansiranje inovativnih studentskih projekata od strane šire javnosti.

Profesionalni konsultanti i eksperti za visoko obrazovanje mogu pružiti vrijednu eksternu perspektivu i transfer najboljih praksi iz drugih sistema. Njihova uloga nije da nameću gotova rješenja već da facilitiraju proces transformacije kroz *coaching* univerzitetskog rukovodstva, vođenje strateških *planning* sesija i objektivnu evaluaciju napreta. Međutim, važno je balansirati između eksterne ekspertize i lokalnog znanja, izbjegavajući prekomjernu zavisnost od konsultanata koji ne razumiju specifičnosti konteksta.

Sindikati zaposlenih u visokom obrazovanju imaju legitimnu ulogu u zaštiti prava radnika, ali moraju evoluirati od defanzivne pozicije održavanja status *quo* ka konstruktivnom učešću u reformi. Njihova odgovornost je da artikulišu zabrinutosti svojih članova, ali i da edukuju ih o neophodnosti promjena. Sindikati mogu doprinjeti prijedlozima kako da se transformacija sprovede na način koji uvažava dostojanstvo i sigurnost zaposlenih, uz programe prekvalifikacije i podrške onima čije pozicije postaju redundantne. Socijalni dijalog između sindikata, upravljačkih struktura i vlade mora biti kontinuiran i konstruktivan.

Regulatorna tijela i inspekcije moraju prilagoditi svoj pristup novoj realnosti autonomnih univerziteta, fokusirajući se na *outcomes* umjesto na *processes*. Umjesto detaljne kontrole svake stavke budžeta ili svakog administrativnog postupka, fokus treba biti na rezultatima – kvalitetu diplomaca, istraživačkim *output*-ima, finansijskoj održivosti. To zahtijeva razvoj novih kompetencija u ovim tijelima i prelazak sa *compliance mindset* na *performance mindset*.

Uspjeh reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj direktno zavisi od sposobnosti svih ovih aktera da prevaziđu tradicionalne podjele, partikularne interese i inerciju sistema. Svaki akter mora ra-

zumjeti ne samo svoju ulogu već i kako ta uloga doprinosi široj slici transformacije. Koordinacija između različitih aktera mora biti institucionalizovana kroz formalne mehanizme poput Savjeta za reformu visokog obrazovanja koji bi uključivao predstavnike svih ključnih stakeholdera. Komunikacija mora biti kontinuirana, transparentna i dvosmjerna, omogućavajući svim akterima da budu informisani o napretku i izazovima reforme. Samo kroz ovakav orkestriran pristup, gdje svaki akter igra svoju partituru ali u harmoniji sa drugima, možemo postići simfoniju transformacije koja će naše visoko obrazovanje učiniti dostojnim 21. vijeka. Reforma nije jednokratni čin već kontinuiran proces koji zahtijeva održivu koaliciju aktera posvećenih zajedničkoj viziji obrazovanja kao temelja prosperitetnog i pravednog društva.

Plan implementacije reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: Tempiranje i metodologija transformacije

Implementacija reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavlja kompleksan poduhvat koji zahtijeva pažljivo osmišljen vremenski okvir i sofisticiranu metodologiju sprovođenja koja balansira između potrebe za hitnim promjenama i realnosti institucionalnih kapaciteta za apsorpciju tih promjena. Reforma mora biti sprovedena kroz fazni pristup koji omogućava postupnu transformaciju sistema uz minimizaciju disrupcije obrazovnog procesa i otpora promjenama. Početak implementacije mora biti označen simboličkim i praktičnim korakom koji signalizira neopozivu posvećenost reformi – predlažemo da to bude svečano potpisivanje Društvenog ugovora o reformi visokog obrazovanja između Vlade, univerziteta, studentskih organizacija, privredne komore i reprezentativnih sindikata u januaru 2025. godine, čime se uspostavlja formalna obaveza svih strana da aktivno učestvuju u transformaciji.

Prva faza reforme, koju možemo nazvati "Fundamentalna priprema", treba da traje od januara do septembra 2025. godine i fokusira se na stvaranje pravnog, institucionalnog i finansijskog okvira za transformaciju. U ovom periodu, prioritet mora biti donošenje novog Zakona o visokom obrazovanju kroz ubrzanu ali inkluzivnu proceduru koja uključuje široke konsultacije sa svim zainteresovanim stranama. Paralelno sa zakonodavnim procesom, neophodno je uspostaviti *Reform Implementation Unit* u okviru Ministarstva prosvjete sa timom od naj-

manje 15 eksperata koji će koordinisati čitav proces. Ovaj tim mora uključivati ne samo domaće stručnjake već i međunarodne eksperte sa iskustvom u sličnim reformama. Do kraja ove faze, mora biti završena detaljna *baseline* studija koja dokumentuje trenutno stanje sistema po svim ključnim indikatorima – broj studenata i njihova struktura, kvalifikacije nastavnog osoblja, infrastruktura, finansijski pokazatelji, istraživački *output*, međunarodna saradnja. Ova studija će služiti kao referentna tačka za mjerenje napretka reforme.

Tokom prvih devet mjeseci, neophodno je sprovesti intenzivnu kampanju komunikacije i edukacije o reformi koja cilja sve stakeholdere. Kampanja ne smije biti jednokratna PR aktivnost već kontinuiran proces koji gradi razumijevanje, podršku i *ownership* reforme. Univerziteti moraju organizovati najmanje tri *town hall* sastanka sa nastavnicima i studentima, privredna komora mora održati regionalne konsultacije sa poslodavcima, a mediji moraju biti edukovani o ciljevima i procesima reforme kroz specializovane *workshops*. Posebna pažnja mora biti posvećena adresiranju strahova i otpora – nastavnici moraju biti uvjereni da reforma neće ugroziti njihovu sigurnost zaposlenja već će otvoriti nove mogućnosti profesionalnog razvoja, studenti moraju razumjeti da će kvalitet njihovog obrazovanja biti unaprijeđen, a ne da će diplome biti teže dostupne.

Druga faza, "Institucionalna transformacija", traje od septembra 2025. do septembra 2027. godine i fokusira se na fundamentalne strukturne promjene u sistemu. Novi sistem finansiranja baziran na performansama mora biti uveden postupno, sa prelaznim periodom gdje se 30% budžeta alocira prema novoj formuli u prvoj godini, 60% u drugoj i 100% od treće godine. Ovaj postupan prelazak omogućava institucijama da se prilagode novim uslovima bez dramatičnih finansijskih šokova. Autonomija univerziteta mora biti operacionalizovana kroz nove statute koji jasno definišu ovlašćenja i odgovornosti različitih organa upravljanja. Izbori za nova rukovodeća tijela prema novim pravilima trebaju biti sprovedeni do kraja 2025. godine, sa mandatima koji počinju od akademske 2026/27.

Reforma kurikuluma mora biti sprovedena program po program, sa pilot projektima na najmanje tri fakulteta različitih profila koji služe kao *learning laboratories* za ostale. Predlažemo da Fakultet informacionih tehnologija u Banjoj Luci, Medicinski fakultet u Foči i Ekonomski fakultet u Istočnom Sarajevu budu pioniri koji će prvi im-

plementirati nove kurikulume zasnovane na ishodima učenja, sa minimum 30% sadržaja posvećenog transferabilnim vještinama i obaveznom praksom od šest mjeseci. Iskustva ovih pilot programa moraju biti sistematski dokumentovana, analizirana i dijeljena sa drugim fakultetima kroz *peer learning workshops*. Do kraja ove faze, svih 36 fakulteta mora imati redizajnirane programe spremne za implementaciju.

Digitalizacija sistema mora biti sprovedena kroz agilan pristup koji omogućava brze *wins* i kontinuirano unaprijeđenje. Umjesto čekanja da kompletna platforma bude razvijena, što može trajati godinama, predlažemo MVP (*Minimum Viable Product*) pristup gdje se osnovne funkcionalnosti – online prijava ispita, pristup digitalnim materijalima, elektronski indeks – lansiraju već u prvoj godini, sa postupnim dodavanjem novih funkcija na osnovu *feedback* korisnika. Svaki fakultet mora imati digitalnog koordinatora odgovornog za implementaciju i obuku korisnika. Do kraja druge faze, najmanje 80% administrativnih procesa mora biti digitalizovano, a svi studenti i nastavnici moraju imati pristup osnovnim digitalnim alatima.

Treća faza, "Kvalitativna transformacija", od septembra 2027. do septembra 2029. godine, fokusira se na podizanje kvaliteta i postizanje izvrsnosti. U ovom periodu, svi studijski programi moraju proći međunarodnu akreditaciju od strane priznatih evropskih agencija. Programi koji ne zadovolje standarde moraju biti ili fundamentalno redizajnirani ili ukinuti. Paralelno, mora biti uspostavljen nacionalni sistem rangiranja programa i institucija koji kombinuje kvantitativne indikatore sa kvalitativnim *peer review* procesom. Ovaj sistem mora biti transparentan, sa javno dostupnom metodologijom i rezultatima koji omogućavaju studentima i roditeljima informisan izbor.

Internacionalizacija mora biti intenzivirana kroz strateška partnerstva sa najmanje deset evropskih univerziteta različitih profila – od regionalnih univerziteta primjenjenih nauka do *research-intensive* institucija. Ova partnerstva ne smeju biti formalna, već moraju rezultirati konkretnom saradnjom – zajedničkim programima, razmjenom nastavnika i studenata, *joint research* projektima. Do kraja ove faze, najmanje 20% studenata mora imati međunarodno iskustvo, bilo kroz semestar na razmjeni, ljetne škole ili međunarodnu praksu. Broj stranih studenata mora dostići 10% kroz kombinaciju *full-degree* studenata, Erasmus razmjena i kratkih programa.

Četvrta faza, "Konsolidacija i održivost", od septembra 2029. do septembra 2031. godine, fokusira se na institucionalizaciju promjena i osiguravanje njihove održivosti. U ovom periodu, fokus prelazi sa implementacije novih mjera na fino podešavanje sistema na osnovu naučenih lekcija. Kontinuirani monitoring i evaluacija moraju identifikovati oblasti koje zahtijevaju dodatnu pažnju ili korekciju kursa. Alumni tracking sistem mora biti u potpunosti operacionalan, pružajući podatke o karijernim putanjama diplomaca koji informišu dalje unaprijeđenje programa.

Finansijska diversifikacija mora dostići ciljni nivo gde najmanje 40% budžeta univerziteta dolazi iz nebudžetskih izvora. To zahtijeva ne samo razvoj novih *revenue streams* – profesionalni programi, istraživački projekti, donacije, komercijalizacija inovacija – već i izgradnju kapaciteta za upravljanje ovim kompleksnim finansijskim portfoliom. Svaki univerzitet mora imati profesionalni *development office* odgovoran za *fundraising* i alumni odnose, *technology transfer office* za komercijalizaciju istraživanja i *continuing education* centar za programe cjeloživotnog učenja.

Peta i finalna faza početne reforme, "Evaluacija i rekalibracija", traje od septembra 2031. do decembra 2032. godine i predstavlja period sveobuhvatne analize postignutog i planiranja sljedećeg ciklusa reformi. Nezavisna međunarodna evaluacija čitavog procesa reforme mora biti sprovedena od strane renomiranih eksperata koji će ocjeniti u kojoj mjeri su ciljevi postignuti i koje lekcije mogu biti naučene. Ova evaluacija ne smije biti kozmetička vježba već brutalno iskren *assessment* koji identifikuje i uspjehe i neuspjehe. Na osnovu rezultata evaluacije, mora biti pripremljen *Strategic Plan* 2033-2040 koji definiše sljedeću generaciju reformi.

Kroz sve faze implementacije, komunikaciona strategija mora biti sofisticirana i multikanalna. Kvartalni izvještaji o napretku reforme moraju biti publikovani i prezentovani javnosti kroz različite formate – formalne izvještaje za *decision-makers*, infografike za širu javnost, video sadržaje za studente, *policy briefs* za međunarodnu zajednicu. Svaki fakultet mora imati *reform dashboard* koji vizuelno prikazuje napredak po ključnim indikatorima. *Town hall* sastanci sa različitim grupama stakeholdera moraju biti organizovani najmanje dva puta godišnje, omogućavajući dvosmjernu komunikaciju i adresiranje zabrinutosti.

Change management pristup mora prepoznati da je otpor promjenama prirodan i očekivan. Umjesto ignorisanja ili suzbijanja otpora, mora postojati strukturisan pristup njegovom adresiranju. *Change agents* moraju biti identifikovani na svakom fakultetu – to su obično mlađi, ambiciozni nastavnici koji vide priliku u reformi. Oni moraju biti *empowered* i podržani da vode promjene na lokalnom nivou. *Early adopters* moraju biti nagrađeni i njihovi uspjesi promovisan kao primjeri dobre prakse. Skeptici moraju biti angažovani kroz dijalog, a ne konfrontaciju, sa fokusom na zajedničke ciljeve unaprijeđenja kvaliteta obrazovanja.

Risk management mora biti integralni dio implementacionog plana. Glavni rizici – politička nestabilnost, ekonomska kriza, otpor sindikata, *brain drain* ključnih kadrova – moraju biti identifikovani i za svaki mora postojati mitigation plan. Na primjer, ako dođe do promjene vlasti tokom reforme, postojanje širokog društvenog konsenzusa dokumentovanog kroz potpisani društveni ugovor može osigurati kontinuitet. Ekonomska kriza može biti adresirana kroz diversifikaciju finansijskih izvora i veću fleksibilnost budžeta. Otpor sindikata može biti minimizovan kroz rano uključivanje u proces i garantovanje da neće biti prinudnih otkaza.

Monitoring i evaluacija moraju biti kontinuirani, sa jasno definisanim KPI za svaku fazu i godišnjim targetsima. Predlažemo *dashboard* sa 25 ključnih indikatora grupisanih u pet kategorija – kvalitet obrazovanja, istraživačka produktivnost, internacionalizacija, finansijska održivost i društveni uticaj. Svaki indikator mora imati baseline vrijednost, godišnje targete i finalni cilj za 2032. godinu. *Quarterly review meetings* moraju analizirati napredak i identifikovati potrebne korekcije. Eksterni evaluatori moraju biti angažovani za *midterm review* nakon tri godine i *final evaluation* na kraju procesa.

Capacity building mora biti kontinuiran kroz čitav period implementacije. Predlažemo uspostavljanje *Reform Academy* koja će organizovati obuke za različite grupe – *leadership training* za dekane i prodekane, *pedagogical training* za nastavnike, *project management* za administrativno osoblje, *entrepreneurship* za studente. Ove obuke ne smeju biti jednokratne već modularne, sa *follow-up* sesijama i *peer learning* komponentama. Međunarodna ekspertiza mora biti transferovana kroz *twinning* aranžmane gdje naši fakulteti bivaju mentorisan od strane uspješnih evropskih institucija.

Pilot projekti i eksperimentacija moraju biti ohrabrivani kao način testiranja inovativnih pristupa prije njihovog skaliranja. Svaki univerzitet treba imati *innovation fund* od najmanje milion KM godišnje za finansiranje eksperimentalnih inicijativa – novi pedagoški pristupi, interdisciplinarni programi, *partnerships* sa industrijom. Uspješni piloti moraju biti brzo skalirani, dok neuspješni moraju biti analizirani za lekcije bez kažnjavanja onih koji su pokušali. Ova kultura eksperimentacije je ključna za stvaranje dinamičnog i adaptivnog sistema.

Implementacija reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavlja maraton, a ne sprint. Predloženi sedmogodišnji plan je ambiciozan ali realističan, uzimajući u obzir kompleksnost sistema i potrebu za postupnom transformacijom. Ključ uspjeha leži u balansu između odlučnosti da se sprovedu fundamentalne promjene i fleksibilnosti da se prilagodi lokalnom kontekstu i nepredviđenim okolnostima. Reforma ne smije biti rigidni plan koji se slijepo slijedi, već živi proces koji evoluira na osnovu iskustva i promjena u okruženju. Najvažnije, mora postojati politička volja i društveni konsenzus da se reforma sprovede do kraja, bez obzira na kratkoročne troškove i otpore. Samo kroz ovakav sistematski, fazni i adaptivni pristup možemo transformisati visoko obrazovanje Republike Srpske iz kočnice u motor društvenog i ekonomskog razvoja.

Praćenje i evaluacija reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: Od mjerenja aktivnosti ka mjerenju uticaja

Mjerenje uspjeha reforme visokog obrazovanja predstavlja fundamentalni izazov koji prevazilazi puko praćenje statističkih pokazatelja i zahtijeva razvoj sofisticiranog sistema evaluacije koji može uhvatiti kompleksnost i multidimenzionalnost transformacije obrazovnog sistema. Tradicionalni pristup koji se fokusira na kvantitativne inpute – broj upisanih studenata, broj nastavnika sa doktoratom, kvadratni metri prostora – mora biti zamijenjen holističkim pristupom koji mjeri stvarni uticaj visokog obrazovanja na živote studenata, prosperitet društva i konkurentnost ekonomije. Predlažemo revolucionaran pristup koji kombinuje *big data* analitiku, longitudinalne studije, eksperimentalne metode i participativnu evaluaciju u jedinstveni ekosistem mjerenja koji omogućava ne samo praćenje napretka već i kontinuirano učenje i adaptaciju reforme.

Centralni element novog sistema evaluacije treba da bude *Digital Impact Platform – cloud-based* sistema koji automatski prikuplja, analizira i vizualizuje podatke iz različitih izvora u realnom vremenu. Ova platforma bi povezivala podatke iz univerzitetskih informacionih sistema, Zavoda za zapošljavanje, Poreske uprave, socijalnih mreža profesionalnih profila poput *LinkedIn*-a, naučnih baza podataka i drugih relevantnih izvora. Kroz napredne algoritme mašinskog učenja, platforma bi mogla identifikovati *patterns*, korelacije i kauzalne veze koje ljudski analitičari ne mogu uočiti. Na primjer, sistem bi mogao povezati specifične nastavne metode sa kasnijim karijernim uspjehom studenata ili identifikovati koje kombinacije predmeta najbolje pripremaju studente za određene profesije.

Umjesto tradicionalnog pristupa koji mjeri *output* – broj diplomiranih studenata – novi sistem mora mjeriti *outcome* i *impact*. To znači praćenje ne samo da li je student diplomirao, već šta se desilo sa njim nakon diplomiranja. Predlažemo uspostavljanje jedinstvenog *Student Lifetime Value* modela koji prati svakog studenta od upisa do penzije. Kroz integraciju sa podatcima Poreske uprave, možemo pratiti karijernu putanju, nivo zarada, profesionalnu mobilnost i doprinose socijalnom osiguranju svakog diplomca. Ovi podaci, naravno anonimizovani i agregirani, mogu pokazati koji programi stvarno proizvode vrijednost za studente i društvo. Revolucionarno, predlažemo da dio budžeta fakulteta bude vezan za prosječne zarade njihovih diplomaca pet godina nakon diplomiranja – stvarajući direktnu finansijsku motivaciju za kvalitetno obrazovanje koje vodi zapošljivosti.

Eksperimentalni pristup evaluaciji, pozajmljen iz medicine i razvojne ekonomije, može pružiti rigorozne dokaze o efektivnosti različitih intervencija. Umjesto da sve fakultete istovremeno primoravamo na iste reforme, možemo koristiti *randomized controlled trials* gdje se različite intervencije testiraju na *randomly* odabranim grupama. Na primjer, možemo testirati da li *blended learning* poboljšava ishode učenja tako što ćemo *randomly* podjeliti studente jednog predmeta u tri grupe – tradicionalna nastava, potpuno online i hibridni model – i mjeriti ne samo njihove ocjene već i *retention* znanja nakon šest mjeseci, primjenu u praksi i satisfakciju. Ovakvi eksperimenti mogu pružiti kauzalne dokaze o tome šta stvarno funkcioniše, za razliku od korelacionih analiza koje mogu biti *misleading*.

Participativna evaluacija koja uključuje sve stakeholdere predstavlja ključnu inovaciju u pristupu mjerenju uspjeha. Umjesto da evaluaciju sprovode samo eksperti i administratori, predlažemo sistem gdje studenti, nastavnici, poslodavci i alumni aktivno učestvuju u definisanju kriterijuma uspjeha i prikupljanju podataka. *Student evaluators* program bi trenirao studente u metodama evaluacije i angažovao ih kao *peer reviewers* koji ocjenjuju kvalitet nastave, mentorstva i studentskih servisa. *Employer satisfaction panel* bi kvartalno anketirao poslodavce o kompetencijama diplomaca, sa rezultatima koji direktno utiču na kurikulum. *Alumni advisory boards* bi pružali longitudinalnu perspektivu o tome koje vještine i znanja su se pokazale najkorisnijim u karijeri.

Blockchain tehnologija može revolucionalizovati način na koji mjerimo i verifikujemo obrazovne ishode. Predlažemo stvaranje *Academic Achievement Ledger*-a – distribuisane baze podataka gdje se svaki obrazovni ishod, od položenog ispita do završenog projekta, *permanently* zapisuje sa *timestamp* i kriptografskom verifikacijom. Ovo omogućava ne samo eliminaciju falsifikovanih diploma već i granularno praćenje kompetencija. Poslodavac bi mogao skenirati QR kod i *instantly* vidjeti ne samo da li kandidat ima diplomu, već i specifične projekte koje je radio, ocjene koje je dobio, pa čak i *peer reviews* njegovih timskih kolega. Takav nivo transparentnosti i granularnosti omogućava daleko precizniju evaluaciju kvaliteta obrazovanja.

Sentiment analysis društvenih mreža i online foruma predstavlja neiskorišćen izvor podataka o percepciji i iskustvima studenata. Kroz napredne NLP algoritme, možemo analizirati hiljade postova, komentara i recenzija studenata o njihovom obrazovnom iskustvu, identifikujući ne samo generalni sentiment već i specifične *pain points* i *bright spots*. Ova analiza može otkriti probleme koje formalne ankete ne hvataju – od mikro-agresija u učionicama do skrivenih barijera za studente iz marginalizovanih grupa. *Real-time* monitoring omogućava brzu intervenciju prije nego što mali problemi postanu veliki.

Network analysis karijernih putanja može otkriti skrivene veze između obrazovanja i profesionalnog uspjeha. Mapiranjem profesionalnih mreža diplomaca – koga poznaju, sa kim sarađuju, kako se kreću između organizacija – možemo identifikovati koji fakulteti stvaraju najjače profesionalne mreže. Ovakva analiza može pokazati da vrijednost obrazovanja nije samo u znanju već i u socijalnom kapitalu koji se stiče. Fakulteti koji proizvode guste, međusobno povezane mreže

uspješnih profesionalaca mogu biti nagrađeni za ovaj često zanemareni aspekt obrazovne vrijednosti.

Predictive analytics može transformisati način na koji identifikujemo i adresiramo probleme u sistemu. Kroz analizu istorijskih podataka i *machine learning* modele, možemo predvidjeti koji studenti su u riziku od odustajanja, koji nastavnici će imati problema sa evaluacijama, koji programi će postati *obsolete*. Ova predviđanja omogućavaju proaktivne intervencije – dodatna podrška studentima u riziku, *coaching* za nastavnike koji pokazuju znake *burnout*, pravovremeno ažuriranje programa prije nego što postanu irelevantni. *Early warning system* može detektovati probleme mjesecima ili godinama prije nego što postanu kritični.

Cultural impact assessment predstavlja često zanemarenu dimenziju evaluacije. Visoko obrazovanje ne proizvodi samo radnike već građane, ne samo znanje već kulturu. Predlažemo razvoj *Cultural Capital Index* koji mjeri doprinos univerziteta kulturnom životu zajednice – broj kulturnih događaja, učešće u javnim debatama, produkcija umetničkih djela, očuvanje kulturnog naslijeđa. Kroz partnerstvo sa kulturnim institucijama i medijima, možemo pratiti koliko često se profesori i studenti pojavljuju kao eksperti u medijima, koliko patenata proizvode, koliko startupova osnivaju. Ovaj indeks bi pokazao da univerziteti nisu samo obrazovne fabrike već *centres of civilization*.

Comparative benchmarking sa regionalnim i evropskim univerzitetima mora ići dalje od površnih rangiranja. Predlažemo *twin university* program gdje se svaki naš fakultet upari sa sličnim fakultetom u EU i detaljno poredi ne samo *outputs* već i procese. Kroz *job shadowing*, naši evaluatori bi provodili vrijeme na partnerskim institucijama, razumijevajući kako oni postižu superiorne rezultate. Recipročno, strani evaluatori bi dolazili kod nas, pružajući *fresh eyes perspective* na naše prednosti i slabosti. Ovaj *deep benchmarking* bi proizveo *action-able insights*, ne samo frustrirajuće poređenje sa nedostižnim standardima.

Student *learning analytics* kroz praćenje digitalnih tragova može pružiti *unprecedented* uvid u proces učenja. Svaki klik u *learning management* sistemu, svako vrijeme provedeno na određenoj stranici, svaki pokušaj rješavanja zadatka – sve to proizvodi podatke koji mogu pokazati kako studenti stvarno uče. Možemo identifikovati koji materijali su najefikasniji, koje vrijeme dana je optimalno za učenje, koji pace najbolje odgovara različitim studentima. Personalizovani *learning*

dashboards mogu pokazati svakom studentu njegov napredak u realnom vremenu, sa AI-p*owered* preporukama za poboljšanje. Ovaj pristup transformiše evaluaciju iz *summative judgment* u *formative tool* za kontinuirano unaprijeđenje.

Environmental sustainability metrics moraju postati integralni deo evaluacije uspjeha. *Carbon footprint* po studentu, energetska efikasnost zgrada, procenat obnovljivih izvora energije, količina proizvedenog otpada – sve to mora biti praćeno i valorovano. Ali još važnije, mjerenje integracije održivosti u kurikulum i istraživanje. Koliko diplomskih radova adresira klimatske promjene? Koliko istraživačkih projekata doprinosi *sustainable development goals*? Koliko diplomaca radi u *green economy*? Ovi pokazatelji reflektuju odgovornost univerziteta ne samo prema trenutnim studentima već prema budućim generacijama.

Innovation ecosystem vitality index bi mjerio koliko univerziteti doprinose inovacionom kapacitetu regije. Broj *start up*-ova osnovanih od strane studenata i profesora, vrijednost *venture capital* investicija koje privlače, broj patenata i njihova komercijalizacija, učešće u međunarodnim inovacionim mrežama – sve to pokazuje da li univerziteti proizvode ne samo znanje već i inovacije. Posebno bi se vrijednovalo stvaranje *spin-off* kompanija koje zapošljavaju druge diplomce, stvarajući *virtuous cycle* ekonomskog razvoja.

Well-being i *mental health tracking* predstavlja kritičnu ali često ignorisanu dimenziju uspjeha. Kroz redovne *wellbeing surveys*, praćenje korišćenja *counseling* servisa, analizu *stress levels* tokom semestra, možemo razumjeti psiho-socijalnu cijenu obrazovanja. Fakulteti koji postižu akademsku izvrsnost po cijenu mentalnog zdravlja studenata ne bi trebalo da budu nagrađivani. *Work-life balance* nastavnog osoblja takođe mora biti praćen – *burnout rate* profesora direktno utiče na kvalitet obrazovanja. Predlažemo *Holistic Success Score* koji balansira akademske rezultate sa *wellbeing* indikatorima.

Real-time feedback loops omogućavaju kontinuiranu korekciju kursa umjesto čekanja godišnjih evaluacija. Kroz *mobile apps*, studenti mogu davati *instant feedback* nakon svakog predavanja – bilo je jasno, bilo je *engaging*, naučio sam nešto novo. Mikro-evaluacija, agregirana kroz hiljade *data points*, može pokazati *trends* koje tradicionalne evaluacije propuštaju. *Sentiment alerts* mogu automatski notifikovati deka-

na ako *satisfaction* sa određenim kursom padne ispod *threshold*. *Immediacy* omogućava brze intervencije pre nego što problemi eskaliraju.

Value-added modeling predstavlja sofisticirani pristup koji pokušava izolovati doprinos fakulteta od drugih faktora. Umjesto poređenja sirovih rezultata, ovaj model kontroliše za početne karakteristike studenata – prijemni *scores*, socio-ekonomski *background*, prethodno obrazovanje. Fakultet koji transformiše prosječne studente u izvanredne diplomce može biti vrijedniji od elitne institucije koja prima najbolje i proizvodi očekivano dobre rezultate. Ova analiza zahtijeva kompleksne statističke modele ali pruža finiju sliku stvarnog doprinosa institucija. *Community engagement metrics* mjere koliko univerziteti doprinose lokalnim zajednicama. Broj sati volonterskog rada studenata i profesora, broj *community partnerships*, doprinos rješavanju lokalnih problema kroz *action research*, broj građana koji koriste univerzitetske resurse poput biblioteka – sve to pokazuje da li su univerziteti *ivory towers* ili *community anchors*. Posebno bi se vrijednovalo angažovanje u marginalizovanim zajednicama i doprinos socijalnoj koheziji.

Long-term longitudinal studies koji prate *kohorte* studenata decenijama mogu otkriti *delayed impacts* obrazovanja. Možda se prava vrijednost određenog kursa ili profesora ne vidi odmah, već tek nakon deset godina kada alumni postanu lideri u svojim oblastima. Ove studije zahtijevaju patience i resurse ali pružaju *deep insights* koje *short-term* evaluacije ne mogu uhvatiti. Alumni koji postanu *social entrepreneurs, political leaders, cultural icons* – njihov uspjeh retroaktivno validuje kvalitet obrazovanja koje su primili.

Ovaj sveobuhvatan sistem praćenja i evaluacije predstavlja *paradigm shift* od *administrativne compliance* ka *genuine learning* i *improvement*. Umjesto evaluacije kao birokratske obaveze, ona postaje nervni sistem reforme koji kontinuirano detektuje probleme, identifikuje mogućnosti i omogućava *evidence-based* odlučivanje. Implementacija ovog sistema zahtijeva značajne investicije u tehnologiju, obuku i kulturu transparentnosti. Ali alternativa – reforma vođena intuicijom i anegdotama – jednostavno nije opcija u 21. vijeku. Samo kroz rigorozno, inovativno i participativno mjerenje uspjeha možemo osigurati da reforma visokog obrazovanja stvarno proizvodi transformativne rezultate za studente, društvo i ekonomiju Republike Srpske.

IX

ZAKLJUČAK

Reforma visokog obrazovanja nije cilj sam po sebi, već sredstvo za ostvarivanje širih društvenih, ekonomskih i razvojnih ciljeva. Kroz stranice ove knjige nastojali smo da ponudimo sveobuhvatan pogled na izazove sa kojima se suočava sistem visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, te da predložimo konkretne pravce djelovanja koji mogu voditi ka njegovoj suštinskoj transformaciji. Međutim, na kraju ovog istraživačkog i analitičkog puta, važno je vratiti se na nekoliko fundamentalnih pitanja: Zašto je reforma neophodna? Šta želimo da postignemo? I kako možemo osigurati da promjene budu trajne i smislene? Odgovor na prvo pitanje leži u samoj prirodi savremenog doba. Živimo u vremenu ubrzanih promjena, gdje znanje postaje najvažniji resurs, a sposobnost prilagođavanja i inoviranja ključna konkurentska prednost. Visoko obrazovanje više nije privilegija elite niti luksuz kojeg društvo može ili ne mora da sebi priušti. Ono je fundamentalna razvojna potreba, osnova na kojoj počivaju ekonomski napredak, društvena kohezija i kulturni identitet. Sistem visokog obrazovanja koji ne prati globalne trendove, koji ne reaguje na potrebe privrede i društva, koji ne neguje izvrsnost i kritičko mišljenje, osuđen je da proizvodi zastarjelo znanje, nezapošljive diplomce i propaštene životne prilike za mlade ljude.

Reforma visokog obrazovanja neophodna je jer postojeći sistem, uprkos pojedinačnim dostignućima i požrtvovanju brojnih nastavnika i istraživača, ne daje rezultate kakve društvo zaslužuje i kakve mu trebaju. Nizak nivo ulaganja, rigidne strukture upravljanja, nedovoljna autonomija institucija, slaba povezanost sa privredom, ograničene mogućnosti za naučno-istraživački rad, odliv mozgova i deficit povjerenja u kvalitet diploma - svi su to simptomi dubljeg problema koji zahtijeva sistemsko rješenje. Reforma nije opcija koju biramo; ona je nužnost pred kojom stojimo. Drugo pitanje - šta želimo da postignemo - vodi nas ka viziji visokog obrazovanja koje služi društvu i pojedincu. Krajnji cilj reforme nije samo efikasniji sistem, bolja statistika ili usklađenost sa međunarodnim standardima, koliko god ti aspekti bili važni. Cilj je stvoriti visokoškolske institucije koje su centri izvrsnosti, inovacija i kritičke misli; koje privlače najbolje

studente i nastavnike; koje proizvode znanje relevantno za društveni i ekonomski razvoj; koje neguju demokratske vrijednosti, akademsku slobodu i društvenu odgovornost. Želimo visoko obrazovanje koje osposobljava ljude ne samo za posao, već i za život - koje ih čini kritičkim misliocem, kreativnim rješavačima problema, odgovornim građanima i celoživotnim učenicima.

U osnovi ove vizije leži duboko uvjerenje da visoko obrazovanje mora biti pristupačno svima koji imaju sposobnost i želju da studiraju, bez obzira na njihov socijalni, ekonomski ili geografski status. Društvo koje omogućava svojim najtalentovanijim članovima da razviju puni potencijal, bez obzira odakle dolaze, je društvo koje investira u sopstvenu budućnost. Socijalna pravednost i meritokratija nisu suprotni principi - oni su komplementarni stubovi na kojima počiva održiv i prosperitetan sistem visokog obrazovanja. Treće pitanje - kako osigurati trajnost i smislenost promjena - najsloženije je i najvažnije. Istorija reformi, ne samo u obrazovanju već u svim sferama javnog života, puna je primjera dobre namjere koje nisu dale očekivane rezultate. Razlozi za neuspjeh su brojni: nedostatak političke volje i kontinuiteta, otpor promjenama, nedovoljni resursi, loša implementacija, odsustvo evaluacije i korekcije. Uspješna reforma zahtijeva mnogo više od dobrih ideja i sveobuhvatnih strategija. Ona zahtijeva snažno liderstvo, institucionalni kapacitet, adekvatno finansiranje, transparentnost i odgovornost, kao i širok društveni konsenzus.

Ključno je razumjeti da reforma visokog obrazovanja nije jednokratan akt ili projekat sa definisanim početkom i krajem. Ona je kontinuiran proces prilagođavanja, učenja i unaprijeđenja. Ne postoji savršen sistem visokog obrazovanja, niti konačna formula za uspjeh. Postoje samo sistemi koji su dovoljno fleksibilni da se prilagode promjenjivim okolnostima, dovoljno otvoreni da uče od drugih, dovoljno hrabri da eksperimentišu i dovoljno odgovorni da vrednuju svoje rezultate i koriguju svoje greške. U tom kontekstu, nekoliko principa mora voditi proces reforme. Prvi je princip postepenih, ali odlučnih koraka. Radikalne i naglo uvedene promjene često stvaraju otpor i konfuziju. Mnogo je efikasnije pristupiti reformi kroz niz dobro osmišljenih i sekvencijalno implementiranih mjera, uz stalnu komunikaciju, konsultacije i prilagođavanje. Drugi princip je partnerstvo svih aktera. Reforma se ne može nametnuti odozgo niti realizovati izolovano. Ona

zahtijeva aktivno učešće i posvećenost vlade, akademske zajednice, studenata, privrede, civilnog društva i međunarodnih partnera.

Treći princip je fokus na kvalitet. U potrazi za brzim rezultatima i vidljivim učincima, lako je skliznuti u zamku kvantitativnih pokazatelja koji možda izgledaju impresivno na papiru, ali ne odražavaju suštinske promjene. Broj diplomanata, obim finansiranja ili broj objavljenih radova nisu same sebi svrha. Važno je pitati se: Koliko naši diplomci znaju i umiju? Koliko su spremni da doprinesu društvu? Koliko naša istraživanja rješavaju stvarne probleme? Koliko naše institucije doprinose kulturi dijaloga, tolerancije i kritičkog mišljenja? Četvrti princip je internacionalizacija, ali uz čuvanje identiteta. Visoko obrazovanje danas ne može biti zatvoreno u nacionalne okvire. Mobilnost studenata i nastavnika, međunarodna saradnja, razmjena znanja i iskustava, učešće u globalnim naučnim mrežama - sve su to neophodne komponente savremenog univerziteta. Međutim, internacionalizacija ne smije značiti gubitak kulturnog identiteta, zaborav jezika ili nekritičku imitaciju tuđih modela. Zadatak je naći ravnotežu između otvorenosti prema svijetu i vjernosti vlastitim korijenima, između univerzalnosti znanja i specifičnosti lokalnog konteksta.

Peti princip je povezanost sa društvom i privredom. Univerzitet koji živi u "kuli od slonove kosti", izolovan od stvarnih problema i potreba zajednice koja ga finansira, gubi svoju društvenu legitimnost i razvojnu ulogu. Visoko obrazovanje mora biti u stalnom dijalogu sa privredom, razumjeti trendove na tržištu rada, anticipirati buduće potrebe za vještinama i znanjima, te prilagoditi svoje programe i metode podučavanja. Međutim, veza sa privredom ne smije degradirati univerzitet u fabriku radne snage. Akademska sloboda, fundamentalna istraživanja, humanističke discipline i kritičko propitivanje dominantnih paradigmi moraju ostati zaštićeni prostori, čak i kada ne daju direktne i mjerljive ekonomske efekte. Šesti princip je participacija studenata. Previše često zaboravljamo da su studenti centralne figure procesa obrazovanja, ne pasivni primaoci znanja već aktivni učesnici u njegovom stvaranju. Njihova perspektiva, njihove potrebe, njihovi glasovi moraju biti integralni dio procesa reforme. Sistemi koji uključuju studente u upravljanje, koji poštuju njihova prava, koji im pružaju podršku i koji ih tretiraju kao partnere u učenju, bolji su i efikasniji sistemi.

Reforma visokog obrazovanja koju predlažemo i razmatramo u ovoj knjizi ambiciozna je i zahtjevna. Ona podrazumijeva promjene u zakonodavstvu, finansiranju, upravljanju, akreditaciji, kurikulumima, metodama podučavanja, naučno-istraživačkom radu, te odnosima sa privredom i društvom. Realizacija ove reforme zahtijevaće godine, možda i deceniju kontinuiranog napora, značajna finansijska ulaganja, političku hrabrost i društveni konsenzus. Suočićemo se sa otporima, dilemama, kompromisima i mogućim neuspjesima na putu. Međutim, alternativa - zadržavanje status quo-a ili kozmetičke intervencije koje ne diraju u suštinu problema - nije prihvatljiva. Cijena nereformisanog sistema visokog obrazovanja je gubitak razvojnih prilika, protraćeni potencijali mladih ljudi, produbljivanje razvojnog jaza sa uspješnijim zemljama i, u krajnjem, ugrožavanje dugoročne održivosti i prosperiteta društva. Reforma visokog obrazovanja je investicija u budućnost, možda najvažnija investicija koju jedno društvo može napraviti.

Na kraju, važno je naglasiti da ova knjiga predstavlja doprinos debati, ne njen kraj. Svaki zaključak ovdje iznesen, svaka preporuka i svaka analiza podložni su kritičkom propitivanju, dopuni i poboljšanju. Pozivamo sve zainteresovane strane - akademsku zajednica, kreatore politika, studente, predstavnike privrede i civilnog društva - da se uključe u konstruktivan dijalog o tome kakvo visoko obrazovanje želimo i kako do njega stići. Samo kroz zajednički napor, otvorenu komunikaciju i spremnost da učimo jedni od drugih, možemo stvoriti sistem visokog obrazovanja koji zaslužujemo.

Budućnost ne dolazi sama - mi je stvaramo. I stvaramo je upravo ovdje, u načinu na koji obrazujemo nove generacije, u znanju koje proizvode naše institucije, u vrijednostima koje negujemo i u viziji koju dijelimo. Reforma visokog obrazovanja je, u konačnici, reforma našeg odnosa prema znanju, obrazovanju, mladima i budućnosti. To je poziv na promjenu, ali i prilika - prilika da pokažemo da smo sposobni, hrabri i dovoljno mudr da gradimo bolju budućnost za sve one koji dolaze poslije nas.

Put je dug, izazovi su veliki, ali cilj je vrijedan svakog napora. Započnimo.

CONCLUSION

The reform of higher education is not a goal in itself, but rather a means of achieving broader social, economic, and developmental objectives. Through the pages of this book, we have endeavored to offer a comprehensive view of the challenges facing the higher education system in Republika Srpska, and to propose concrete directions for action that can lead to its fundamental transformation. However, at the end of this research and analytical journey, it is important to return to several fundamental questions: Why is reform necessary? What do we want to achieve? And how can we ensure that changes are lasting and meaningful?

The answer to the first question lies in the very nature of our contemporary age. We live in a time of accelerated change, where knowledge becomes the most important resource, and the ability to adapt and innovate the key competitive advantage. Higher education is no longer the privilege of the elite nor a luxury that society may or may not afford. It is a fundamental developmental need, the foundation upon which economic progress, social cohesion, and cultural identity rest. A higher education system that does not follow global trends, that does not respond to the needs of the economy and society, that does not cultivate excellence and critical thinking, is doomed to produce obsolete knowledge, unemployable graduates, and squandered life opportunities for young people.

Higher education reform is necessary because the existing system, despite individual achievements and the dedication of numerous teachers and researchers, does not deliver the results that society deserves and needs. Low levels of investment, rigid governance structures, insufficient institutional autonomy, weak connections with the economy, limited opportunities for scientific research, brain drain, and a deficit of trust in the quality of diplomas - these are all symptoms of a deeper problem that requires a systemic solution. Reform is not an option we choose; it is a necessity we face.

The second question - what we want to achieve - leads us toward a vision of higher education that serves both society and the individual. The ultimate goal of reform is not merely a more efficient system, better statistics, or compliance with international standards, however important these aspects may be. The goal is to create higher

education institutions that are centers of excellence, innovation, and critical thought; that attract the best students and teachers; that produce knowledge relevant to social and economic development; that nurture democratic values, academic freedom, and social responsibility. We want higher education that prepares people not only for work but also for life - that makes them critical thinkers, creative problem-solvers, responsible citizens, and lifelong learners.

At the heart of this vision lies a deep conviction that higher education must be accessible to all who have the ability and desire to study, regardless of their social, economic, or geographic status. A society that enables its most talented members to develop their full potential, regardless of where they come from, is a society that invests in its own future. Social justice and meritocracy are not opposing principles - they are complementary pillars upon which a sustainable and prosperous higher education system rests.

The third question - how to ensure the durability and meaningfulness of changes - is the most complex and most important. The history of reforms, not only in education but in all spheres of public life, is full of examples of good intentions that did not yield expected results. The reasons for failure are numerous: lack of political will and continuity, resistance to change, insufficient resources, poor implementation, absence of evaluation and correction. Successful reform requires much more than good ideas and comprehensive strategies. It requires strong leadership, institutional capacity, adequate financing, transparency and accountability, as well as broad social consensus.

It is crucial to understand that higher education reform is not a one-time act or a project with a defined beginning and end. It is a continuous process of adaptation, learning, and improvement. There is no perfect higher education system, nor a final formula for success. There are only systems that are flexible enough to adapt to changing circumstances, open enough to learn from others, brave enough to experiment, and responsible enough to evaluate their results and correct their mistakes. In this context, several principles must guide the reform process. The first is the principle of gradual but determined steps. Radical and suddenly introduced changes often create resistance and confusion. It is much more effective to approach reform through a series of well-designed and sequentially implemented measures, with constant communication, consultation, and adaptation. The second principle is

partnership among all stakeholders. Reform cannot be imposed from above nor realized in isolation.

The third principle is focus on quality. In the pursuit of quick results and visible impacts, it is easy to fall into the trap of quantitative indicators that may look impressive on paper but do not reflect substantial changes. The number of graduates, volume of funding, or number of published papers are not ends in themselves. It is important to ask: How much do our graduates know and can do? How prepared are they to contribute to society? How much do our research projects solve real problems? How much do our institutions contribute to a culture of dialogue, tolerance, and critical thinking?

The fourth principle is internationalization while preserving identity. Higher education today cannot be closed within national frameworks. Student and faculty mobility, international cooperation, exchange of knowledge and experience, participation in global scientific networks - all of these are necessary components of the modern university. However, internationalization must not mean loss of cultural identity, neglect of language, or uncritical imitation of foreign models. The task is to find a balance between openness to the world and fidelity to one's own roots, between the universality of knowledge and the specificity of local context.

The fifth principle is connection with society and the economy. A university that lives in an “ivory tower”, isolated from the real problems and needs of the community that finances it, loses its social legitimacy and developmental role. Higher education must be in constant dialogue with the economy, understand labor market trends, anticipate future needs for skills and knowledge, and adapt its programs and teaching methods accordingly. However, the connection with the economy must not degrade the university into a labor force factory. Academic freedom, fundamental research, humanities disciplines, and critical questioning of dominant paradigms must remain protected spaces, even when they do not yield direct and measurable economic effects. The sixth principle is student participation. Too often we forget that students are the central figures in the educational process, not passive recipients of knowledge but active participants in its creation. Their perspective, their needs, their voices must be an integral part of the reform process. Systems that include students in governance, that

respect their rights, that provide them with support, and that treat them as partners in learning are better and more efficient systems.

The higher education reform we propose and examine in this book is ambitious and demanding. It entails changes in legislation, financing, governance, accreditation, curricula, teaching methods, scientific research work, and relations with the economy and society. The realization of this reform will require years, perhaps even a decade of continuous effort, significant financial investment, political courage, and social consensus. We will face resistance, dilemmas, compromises, and possible failures along the way. However, the alternative - maintaining the status quo or cosmetic interventions that do not touch the essence of the problem - is not acceptable. The price of an unreformed higher education system is the loss of developmental opportunities, wasted potential of young people, deepening of the development gap with more successful countries, and ultimately, jeopardizing the long-term sustainability and prosperity of society. Higher education reform is an investment in the future, perhaps the most important investment a society can make.

Finally, it is important to emphasize that this book represents a contribution to the debate, not its end. Every conclusion presented here, every recommendation and every analysis is subject to critical examination, supplementation, and improvement. We invite all interested parties - the academic community, policy makers, students, representatives of the economy and civil society - to engage in constructive dialogue about what kind of higher education we want and how to achieve it. Only through joint effort, open communication, and willingness to learn from one another can we create the higher education system we deserve.

The future does not come on its own - we create it. And we create it right here, in the way we educate new generations, in the knowledge our institutions produce, in the values we nurture, and in the vision we share. Higher education reform is, ultimately, a reform of our relationship with knowledge, education, young people, and the future. It is a call to change, but also an opportunity - an opportunity to show that we are capable, brave, and wise enough to build a better future for all those who come after us.

The road is long, the challenges are great, but the goal is worth every effort. Let us begin.

CONCLUSIE

De hervorming van het hoger onderwijs is geen doel op zich, maar eerder een middel om bredere sociale, economische en ontwikkelingsdoelstellingen te bereiken. Door de pagina's van dit boek hebben we getracht een alomvattend beeld te bieden van de uitdagingen waarmee het hoger onderwijssysteem in Republika Srpska wordt geconfronteerd, en concrete actierichtingen voor te stellen die tot fundamentele transformatie kunnen leiden. Aan het einde van deze onderzoeks- en analytische reis is het echter belangrijk terug te keren naar enkele fundamentele vragen: Waarom is hervorming noodzakelijk? Wat willen we bereiken? En hoe kunnen we ervoor zorgen dat veranderingen blijvend en zinvol zijn?

Het antwoord op de eerste vraag ligt in de aard zelf van ons hedendaagse tijdperk. We leven in een tijd van versnelde verandering, waarin kennis de belangrijkste hulpbron wordt en het vermogen om zich aan te passen en te innoveren het belangrijkste concurrentievoordeel. Hoger onderwijs is niet langer het voorrecht van de elite, noch een luxe die de samenleving zich al dan niet kan veroorloven. Het is een fundamentele ontwikkelingsbehoefte, de basis waarop economische vooruitgang, sociale cohesie en culturele identiteit rusten. Een hoger onderwijssysteem dat geen mondiale trends volgt, dat niet reageert op de behoeften van de economie en de samenleving, dat geen excellentie en kritisch denken cultiveert, is gedoemd verouderde kennis, niet-inzetbare afgestudeerden en verspilde levenskansen voor jonge mensen te produceren.

Hervorming van het hoger onderwijs is noodzakelijk omdat het bestaande systeem, ondanks individuele prestaties en de toewijding van talrijke docenten en onderzoekers, niet de resultaten levert die de samenleving verdient en nodig heeft. Lage investeringsniveaus, rigide bestuursstructuren, onvoldoende institutionele autonomie, zwakke verbindingen met de economie, beperkte mogelijkheden voor wetenschappelijk onderzoek, braindrain en een tekort aan vertrouwen in de kwaliteit van diploma's - dit zijn allemaal symptomen van een dieper probleem dat een systemische oplossing vereist. Hervorming is geen optie die we kiezen; het is een noodzaak waarmee we worden geconfronteerd.

De tweede vraag - wat we willen bereiken - leidt ons naar een visie op hoger onderwijs dat zowel de samenleving als het individu dient. Het uiteindelijke doel van hervorming is niet louter een efficiënter systeem, betere statistieken of naleving van internationale normen, hoe belangrijk deze aspecten ook mogen zijn. Het doel is instellingen voor hoger onderwijs te creëren die centra van excellentie, innovatie en kritisch denken zijn; die de beste studenten en docenten aantrekken; die kennis produceren die relevant is voor sociale en economische ontwikkeling; die democratische waarden, academische vrijheid en sociale verantwoordelijkheid koesteren. We willen hoger onderwijs dat mensen niet alleen voorbereidt op werk, maar ook op het leven - dat hen kritische denkers, creatieve probleemoplossers, verantwoordelijke burgers en levenslange leerlingen maakt.

In het hart van deze visie ligt een diepe overtuiging dat hoger onderwijs toegankelijk moet zijn voor iedereen die het vermogen en de wens heeft om te studeren, ongeacht hun sociale, economische of geografische status. Een samenleving die haar meest getalenteerde leden in staat stelt hun volledige potentieel te ontwikkelen, ongeacht waar ze vandaan komen, is een samenleving die investeert in haar eigen toekomst. Sociale rechtvaardigheid en meritocratie zijn geen tegengestelde principes - het zijn complementaire pijlers waarop een duurzaam en welvarend hoger onderwijssysteem rust.

De derde vraag - hoe de duurzaamheid en zinvolheid van veranderingen te waarborgen - is de meest complexe en belangrijkste. De geschiedenis van hervormingen, niet alleen in het onderwijs maar in alle sferen van het openbare leven, staat vol met voorbeelden van goede bedoelingen die niet de verwachte resultaten opleverden. De redenen voor falen zijn talrijk: gebrek aan politieke wil en continuïteit, weerstand tegen verandering, onvoldoende middelen, slechte implementatie, afwezigheid van evaluatie en correctie. Succesvolle hervorming vereist veel meer dan goede ideeën en uitgebreide strategieën. Het vereist sterk leiderschap, institutionele capaciteit, adequate financiering, transparantie en verantwoordingsplicht, evenals brede sociale consensus.

Het is cruciaal te begrijpen dat hervorming van het hoger onderwijs geen eenmalige handeling is of een project met een gedefinieerd begin en einde. Het is een continu proces van aanpassing, leren en verbetering. Er bestaat geen perfect hoger onderwijssysteem, noch een definitieve formule voor succes. Er zijn alleen systemen die

flexibel genoeg zijn om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, open genoeg om van anderen te leren, moedig genoeg om te experimenteren en verantwoordelijk genoeg om hun resultaten te evalueren en hun fouten te corrigeren.

In deze context moeten verschillende principes het hervormingsproces leiden. Het eerste is het principe van geleidelijke maar vastberaden stappen. Radicale en plotseling geïntroduceerde veranderingen creëren vaak weerstand en verwarring. Het is veel effectiever om hervorming te benaderen door middel van een reeks goed ontworpen en opeenvolgend geïmplementeerde maatregelen, met constante communicatie, overleg en aanpassing. Het tweede principe is partnerschap tussen alle belanghebbenden. Hervorming kan niet van bovenaf worden opgelegd, noch geïsoleerd worden gerealiseerd. Het vereist actieve deelname en inzet van de overheid, de academische gemeenschap, studenten, de economie, het maatschappelijk middenveld en internationale partners.

Het derde principe is focus op kwaliteit. In het streven naar snelle resultaten en zichtbare impact is het gemakkelijk in de val te lopen van kwantitatieve indicatoren die er op papier indrukwekkend uit kunnen zien, maar geen substantiële veranderingen weerspiegelen. Het aantal afgestudeerden, het volume van financiering of het aantal gepubliceerde artikelen zijn geen doelen op zich. Het is belangrijk te vragen: Hoeveel weten en kunnen onze afgestudeerden? Hoe goed zijn ze voorbereid om bij te dragen aan de samenleving? In hoeverre lossen onze onderzoeksprojecten echte problemen op? In hoeverre dragen onze instellingen bij aan een cultuur van dialoog, tolerantie en kritisch denken?

Het vierde principe is internationalisering met behoud van identiteit. Hoger onderwijs kan tegenwoordig niet binnen nationale kaders worden opgesloten. Mobiliteit van studenten en docenten, internationale samenwerking, uitwisseling van kennis en ervaring, deelname aan mondiale wetenschappelijke netwerken - dit zijn allemaal noodzakelijke componenten van de moderne universiteit. Internationalisering mag echter niet betekenen: verlies van culturele identiteit, verwaarlozing van taal of onkritische imitatie van buitenlandse modellen. De taak is een evenwicht te vinden tussen openheid naar de wereld en trouw aan de eigen wortels, tussen de universaliteit van kennis en de specificiteit van de lokale context.

Het vijfde principe is verbinding met de samenleving en de economie. Een universiteit die in een "ivoren toren" leeft, geïsoleerd van de echte problemen en behoeften van de gemeenschap die haar financiert, verliest haar sociale legitimiteit en ontwikkelingsrol. Hoger onderwijs moet in constante dialoog zijn met de economie, arbeidsmarkttrends begrijpen, toekomstige behoeften aan vaardigheden en kennis anticiperen en haar programma's en onderwijsmethoden dienovereenkomstig aanpassen. De verbinding met de economie mag de universiteit echter niet degraderen tot een fabriek van arbeidskrachten. Academische vrijheid, fundamenteel onderzoek, geesteswetenschappelijke disciplines en kritische bevraaging van dominante paradigma's moeten beschermde ruimtes blijven, zelfs wanneer ze geen directe en meetbare economische effecten opleveren. Het zesde principe is studentenparticipatie. Te vaak vergeten we dat studenten de centrale figuren in het onderwijsproces zijn, geen passieve ontvangers van kennis maar actieve deelnemers aan de creatie ervan. Hun perspectief, hun behoeften, hun stemmen moeten een integraal onderdeel zijn van het hervormingsproces. Systemen die studenten betrekken bij het bestuur, die hun rechten respecteren, die hen ondersteuning bieden en die hen als partners in het leren behandelen, zijn betere en efficiëntere systemen.

De hervorming van het hoger onderwijs die we in dit boek voorstellen en onderzoeken is ambitieus en veeleisend. Het houdt veranderingen in op het gebied van wetgeving, financiering, bestuur, accreditatie, curricula, onderwijsmethoden, wetenschappelijk onderzoek en relaties met de economie en de samenleving. De realisatie van deze hervorming zal jaren, misschien zelfs een decennium van voortdurende inspanning, aanzienlijke financiële investeringen, politieke moed en sociale consensus vereisen. We zullen onderweg weerstand, dilemma's, compromissen en mogelijke mislukkingen tegenkomen. Het alternatief - handhaving van de status quo of cosmetische ingrepen die de essentie van het probleem niet raken - is echter niet acceptabel. De prijs van een onhervormd hoger onderwijssysteem is het verlies van ontwikkelingskansen, verspild potentieel van jonge mensen, verdieping van de ontwikkelingskloof met succesvollere landen en uiteindelijk het in gevaar brengen van de duurzaamheid en welvaart van de samenleving op lange termijn. Hervorming van het hoger onderwijs is

een investering in de toekomst, misschien wel de belangrijkste investering die een samenleving kan doen.

Ten slotte is het belangrijk te benadrukken dat dit boek een bijdrage aan het debat vertegenwoordigt, niet het einde ervan. Elke conclusie die hier wordt gepresenteerd, elke aanbeveling en elke analyse is onderhevig aan kritisch onderzoek, aanvulling en verbetering. We nodigen alle geïnteresseerde partijen uit - de academische gemeenschap, beleidsmakers, studenten, vertegenwoordigers van de economie en het maatschappelijk middenveld - om deel te nemen aan een constructieve dialoog over wat voor soort hoger onderwijs we willen en hoe we dat kunnen bereiken. Alleen door gezamenlijke inspanning, open communicatie en bereidheid om van elkaar te leren, kunnen we het hoger onderwijssysteem creëren dat we verdienen.

De toekomst komt niet vanzelf - wij creëren haar. En we creëren haar hier, in de manier waarop we nieuwe generaties onderwijzen, in de kennis die onze instellingen produceren, in de waarden die we koesteren en in de visie die we delen. Hervorming van het hoger onderwijs is uiteindelijk een hervorming van onze relatie met kennis, onderwijs, jonge mensen en de toekomst. Het is een oproep tot verandering, maar ook een kans - een kans om te laten zien dat we bekwaam, moedig en wijs genoeg zijn om een betere toekomst te bouwen voor allen die na ons komen.

De weg is lang, de uitdagingen zijn groot, maar het doel is elke inspanning waard. Laten we beginnen.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реформа высшего образования не является самоцелью, а скорее средством достижения более широких социальных, экономических и развивающих целей. На страницах этой книги мы стремились предложить всесторонний взгляд на проблемы, с которыми сталкивается система высшего образования в Республике Сербской, и предложить конкретные направления действий, которые могут привести к её фундаментальной трансформации. Однако в конце этого исследовательского и аналитического пути важно вернуться к нескольким фундаментальным вопросам: Почему реформа необходима? Чего мы хотим достичь? И как мы можем обеспечить, чтобы изменения были долговременными и осмысленными?

Ответ на первый вопрос заключается в самой природе нашей современной эпохи. Мы живём в эпоху ускоренных перемен, где знания становятся важнейшим ресурсом, а способность адаптироваться и внедрять инновации — ключевым конкурентным преимуществом. Высшее образование больше не является привилегией элиты или роскошью, которую общество может себе позволить или не позволить. Это фундаментальная потребность развития, основа, на которой покоятся экономический прогресс, социальная сплочённость и культурная идентичность. Система высшего образования, которая не следует глобальным тенденциям, которая не реагирует на потребности экономики и общества, которая не культивирует превосходство и критическое мышление, обречена производить устаревшие знания, невостребованных выпускников и упущенные жизненные возможности для молодых людей.

Реформа высшего образования необходима потому, что существующая система, несмотря на отдельные достижения и самоотверженность многочисленных преподавателей и исследователей, не даёт результатов, которых общество заслуживает и в которых нуждается. Низкий уровень инвестиций, жёсткие структуры управления, недостаточная институциональная автономия, слабые связи с экономикой, ограниченные возможности для научных исследований, утечка мозгов и дефицит доверия к качеству дипломов — всё это симптомы более глубокой проблемы,

требующей системного решения. Реформа — это не вариант, который мы выбираем; это необходимость, перед которой мы стоим.

Второй вопрос — чего мы хотим достичь — ведёт нас к видению высшего образования, которое служит и обществу, и личности. Конечная цель реформы — не просто более эффективная система, лучшая статистика или соответствие международным стандартам, какими бы важными ни были эти аспекты. Цель состоит в том, чтобы создать учреждения высшего образования, которые являются центрами превосходства, инноваций и критического мышления; которые привлекают лучших студентов и преподавателей; которые производят знания, актуальные для социального и экономического развития; которые культивируют демократические ценности, академическую свободу и социальную ответственность. Мы хотим высшее образование, которое готовит людей не только к работе, но и к жизни — которое делает их критически мыслящими людьми, творческими решателями проблем, ответственными гражданами и учащимися на протяжении всей жизни.

В основе этого видения лежит глубокое убеждение в том, что высшее образование должно быть доступно всем, кто обладает способностями и желанием учиться, независимо от их социального, экономического или географического статуса. Общество, которое даёт возможность своим наиболее талантливым членам развить свой полный потенциал, независимо от того, откуда они родом, — это общество, которое инвестирует в собственное будущее. Социальная справедливость и меритократия — это не противоположные принципы, а взаимодополняющие столпы, на которых покоится устойчивая и процветающая система высшего образования.

Третий вопрос — как обеспечить долговечность и осмысленность изменений — является наиболее сложным и наиболее важным. История реформ, не только в образовании, но и во всех сферах общественной жизни, полна примеров благих намерений, которые не дали ожидаемых результатов. Причин неудач множество: отсутствие политической воли и преемственности, сопротивление переменам, недостаточные ресурсы, плохая реализация, отсутствие оценки и коррекции. Успешная ре-

форма требует гораздо большего, чем хорошие идеи и всеобъемлющие стратегии. Она требует сильного руководства, институционального потенциала, адекватного финансирования, прозрачности и подотчётности, а также широкого общественного консенсуса.

Крайне важно понимать, что реформа высшего образования — это не одноразовое действие или проект с определённым началом и концом. Это непрерывный процесс адаптации, обучения и совершенствования. Не существует идеальной системы высшего образования и окончательной формулы успеха. Существуют только системы, которые достаточно гибки, чтобы адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, достаточно открыты, чтобы учиться у других, достаточно смелы, чтобы экспериментировать, и достаточно ответственны, чтобы оценивать свои результаты и исправлять свои ошибки.

В этом контексте процессом реформы должны руководить несколько принципов. Первый — это принцип постепенных, но решительных шагов. Радикальные и внезапно введённые изменения часто вызывают сопротивление и замешательство. Гораздо эффективнее подходить к реформе через серию хорошо продуманных и последовательно реализуемых мер, с постоянной коммуникацией, консультациями и адаптацией. Второй принцип — партнёрство между всеми заинтересованными сторонами. Реформу нельзя навязать сверху или реализовать изолированно. Она требует активного участия и приверженности правительства, академического сообщества, студентов, экономики, гражданского общества и международных партнёров.

Третий принцип — это фокус на качестве. В погоне за быстрыми результатами и видимым воздействием легко попасть в ловушку количественных показателей, которые могут выглядеть впечатляюще на бумаге, но не отражают существенных изменений. Число выпускников, объём финансирования или количество опубликованных статей не являются самоцелью. Важно спросить: Сколько знают и умеют наши выпускники? Насколько они готовы внести вклад в общество? Насколько наши исследовательские проекты решают реальные проблемы? Насколько наши учреждения способствуют культуре диалога, терпимости и критического мышления?

Четвёртый принцип — это интернационализация при сохранении идентичности. Высшее образование сегодня не может быть замкнуто в национальных рамках. Мобильность студентов и преподавателей, международное сотрудничество, обмен знаниями и опытом, участие в глобальных научных сетях — всё это необходимые компоненты современного университета. Однако интернационализация не должна означать утрату культурной идентичности, пренебрежение языком или некритическое подражание иностранным моделям. Задача состоит в том, чтобы найти баланс между открытостью миру и верностью собственным корням, между универсальностью знаний и спецификой местного контекста.

Пятый принцип — это связь с обществом и экономикой. Университет, который живёт в «слоновой башне», изолированный от реальных проблем и потребностей сообщества, которое его финансирует, теряет свою социальную легитимность и роль в развитии. Высшее образование должно находиться в постоянном диалоге с экономикой, понимать тенденции рынка труда, предвидеть будущие потребности в навыках и знаниях и соответственно адаптировать свои программы и методы обучения. Однако связь с экономикой не должна превращать университет в фабрику рабочей силы. Академическая свобода, фундаментальные исследования, гуманитарные дисциплины и критическое осмысление доминирующих парадигм должны оставаться защищёнными пространствами, даже когда они не дают прямых и измеримых экономических эффектов.

Шестой принцип — это участие студентов. Слишком часто мы забываем, что студенты являются центральными фигурами образовательного процесса, не пассивными получателями знаний, а активными участниками его создания. Их перспектива, их потребности, их голоса должны быть неотъемлемой частью процесса реформы. Системы, которые включают студентов в управление, которые уважают их права, которые предоставляют им поддержку и которые относятся к ним как к партнёрам в обучении, являются лучшими и более эффективными системами. Реформа высшего образования, которую мы предлагаем и рассматриваем в этой книге, амбициозна и требовательна. Она предполагает изменения в законодательстве, финансировании, управлении,

аккредитации, учебных программах, методах преподавания, научно-исследовательской работе и отношениях с экономикой и обществом. Реализация этой реформы потребует лет, возможно, даже десятилетия постоянных усилий, значительных финансовых вложений, политической смелости и общественного консенсуса. Мы столкнёмся с сопротивлением, дилеммами, компромиссами и возможными неудачами на этом пути.

Однако альтернатива — сохранение статус-кво или косметические вмешательства, которые не затрагивают сути проблемы — неприемлема. Цена нереформированной системы высшего образования — это потеря возможностей для развития, растраченный потенциал молодых людей, углубление разрыва в развитии с более успешными странами и, в конечном счёте, угроза долгосрочной устойчивости и процветанию общества.

Наконец, важно подчеркнуть, что эта книга представляет собой вклад в дебаты, а не их завершение. Каждый вывод, представленный здесь, каждая рекомендация и каждый анализ подлежат критическому рассмотрению, дополнению и улучшению. Мы приглашаем все заинтересованные стороны — академическое сообщество, политиков, студентов, представителей экономики и гражданского общества — принять участие в конструктивном диалоге о том, какое высшее образование мы хотим и как его достичь. Только благодаря совместным усилиям, открытому общению и готовности учиться друг у друга мы можем создать систему высшего образования, которую заслуживаем.

Будущее не приходит само по себе — мы его создаём. И мы создаём его здесь, в том, как мы обучаем новые поколения, в знаниях, которые производят наши учреждения, в ценностях, которые мы культивируем, и в видении, которое мы разделяем. Реформа высшего образования — это, в конечном счёте, реформа нашего отношения к знаниям, образованию, молодёжи и будущему. Это призыв к переменам, но также и возможность — возможность показать, что мы достаточно способны, смелы и мудры, чтобы построить лучшее будущее для всех тех, кто придёт после нас.

Путь долог, вызовы велики, но цель стоит всех усилий. Давайте начнём.

SADRŽAJ:

PREDGOVOR 5

UVOD 7

Globalni trendovi u visokom obrazovanju 17

Specifičnosti konteksta Republike Srpske u kontekstu reforme visokog obrazovanja 30

ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA 40

Struktura visokog obrazovanja u Republici Srpskoj 40

Ključni pokazatelji visokog obrazovanja u Republici Srpskoj 52

Identifikacija glavnih problema 65

Finansiranje inovacija i istraživanja na univerzitetima Republike Srpske: sistemski deficit razvojnih mogućnosti 71

Problem pristupa prestižnim naučnim časopisima i troškovi publikovanja 76

Problem dominacije teorijskog učenja i odsustva praktične primjene 79

PRAVNI I INSTITUCIONALNI OKVIR 93

Ustav i nadležnosti u oblasti obrazovanja 93

Zakon o visokom obrazovanju – ključne odredbe 100

Podzakonska akta i pravilnici 113

Usklađenost sa evropskim standardima 124

ARHITEKTURA SISTEMA VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI SRPSKOJ 134

Ministarstvo za naučnotehnološki razvoj, visoko obrazovanje i informaciono društvo 134

Agencija za akreditaciju 149

Univerziteti i visoke škole 157
Upravljanje i finansiranje 165
KLJUČNI ELEMENTI REFORME 188
Osiguranje kvaliteta 188
Nastavni kadar i naučnoistraživački rad 201
Nastavni kadar i naučnoistraživački rad 214
Studentska populacija i pristup obrazovanju 227
Problemi sistema napredovanja 238
Nepotizam pri zapošljavanju na javnim univerzitetima: Strukturalni problem visokog obrazovanja u tranzicijskim društvima 246
Hronična potfinansiranost visokog obrazovanja: Strukturalne barijere razvoja akademske izvrsnosti 253
KVANTITIVNA I KVALITITATIVNA ANLIZA 269
PREPORUKE ZA UNAPRIJEĐENJE 280
PRILOZI 292
Zašto je reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj neophodna? Analiza problema trenutnog sistema 292
Trenutno stanje visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: Sveobuhvatna analiza postojećeg sistema 297
Vizija budućnosti visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: Strateški ciljevi reforme 302
Konkretne mjere za reformu visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: Operacionalizacija transformacije 312
Uloge različitih aktera u reformi visokog obrazovanja Republike Srpske: Orkestracija transformacije 318
Plan implementacije reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: Tempiranje i metodologija transformacije 324
Praćenje i evaluacija reforme visokog obrazovanja u Republici Srpskoj: Od mjerenja aktivnosti ka mjerenju uticaja 329

ZAKLJUČAK 336
CONCLUSION 340
CONCLUSIE 344
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 349

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука
37.014.3:378(497.6 РС)
ВЕЈНОВИЋ, Душко, 1961-
Reforma visokog obrazovanja u Republici Srpskoj / Duško Vejnović, Slaven Knežević. - Banja Luka : Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomska, socijalna, bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja, 2025 ([Banja Luka:Markos]). - 357 стр. ; 20 cm
Тираж 500. - Prilozi: стр. 292-225. - Библиографија: стр. 289-291. - Conclusion ; Conclusie ; Заключение.
ISBN 978-99976-043-2-3
COBISS.RS-ID 143452161


INNOVATIO
ACCESS
978-99976-043-2-3