

TRŽIŠNO POZICIONIRANJE MODERNOG UNIVERZITETA

Milovan Stanišić
Univerzitet Sinergija
ul. Raje Baničića bb
e-mail: mstanisic@sinergija.edu.ba

Sažetak

Osnivanje visokoškolskih ustanova danas nije retka pojava. Međutim, treba dobro razmisliti pre nego li se odlučimo na takav potez. Oblast visokog obrazovanja ima značajnu ulogu u privredi svake zemlje koja se ogleda u opštem društvenom i privrednom razvoju. Važno je ipak reći da visoko obrazovanje ne treba posmatrati kao profitabilnu aktivnost želimo li stvoriti kvalitetnu i konkurentnu ustanovu prisutnu na globalnom tržištu.

Kroz ovaj rad se objašnjavaju neki od krucijalnih problema koji se javljaju pri formiranju visokoškolske ustanove, a koji se ponajpre ogledaju u donošenju pravilne odluke šta i kako osnovati iz oblasti visokog obrazovanja, obrazovni profil potreban poslodavcima kao i znanja i veštine koje student treba steći kroz svoje obrazovanje.

Ističemo da je pri formiranju visokoškolske ustanove neophodno ispoštovati relacije vezane za organizaciju poslovnih procesa, uloge i odgovornosti osnivača, menadžmenta i ostalih funkcija (procesa) unutar univerziteta.

Ključne riječi: *visoko obrazovanje, kvalitet, akreditacija, društveni interes, univerzitet, kreditni vaučer*

Abstract

The establishment of higher education institutions today is not rare. However, you should consider well before you decide on such a move. The field of higher education has an important role in the economy of each country, which is reflected in the overall social and economic development. It is important however to say that higher education should not be seen as a profitable activity if we want to create a high quality and competitive institution present in the global market.

Through this paper will be explained some of the crucial problems that occur during the formation of a higher education institution, which is reflected primarily in making the correct decision what and how to establish the field of higher education, the educational profile of the employers need and the knowledge and skills that students should acquire through their education.

We emphasize that the formation of a higher education institution must comply with the relationships related to the organization of business processes, roles and responsibilities of founders, management and other functions (processes) within the university.

Key words: *higher education, quality, accreditation, social interest, university, credit voucher*

UVOD

1. POLAZNA POZICIJA ZA FORMIRANJE USTANOVA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Zadnja decenija na prostorima bivše Jugoslavije donela je mnogo problema svim narodima i narodnostima. Od nekada najbolje pozicionirane države socijalističkog uređenja nastalo je više država koje su razorene ratovima došle u poziciju da su:

- ekonomski uništene,
- imale nekonkurentne privrede,
- bile prezadužene,
- imale visoku nezaposlenost,
- imale omladinu koja nije imala perspektiva za razvoj i život, itd....

Dakle, puno problema a malo mogućnosti da se bilo šta menja. Trebalo je nešto raditi na tome da se stvari poprave. Jedno od područja za prosperitet i promene je oblast visokog obrazovanja. Visoko obrazovanje daje odlične mogućnosti za oporavak privrede i razvoj u dužem roku. U toj oblasti nije bilo nimalo ružičasto stanje. Najbolje rangirani univerzitet iz zemalja bivše Jugoslavije je bio negde oko 500. mesta.

Početkom dvadeset prvog veka situacija je neznatno promenjena. U strukturi prihoda državnih fakulteta najveća stavke su:

- prihodi iz budžeta
- prihodi od školarina i
- prihodi od projekata.

Kod privatnih univerziteta nema prve stavke tako da dominiraju prihodi od školarina, pa prihodi od dotacija i ulaganja osnivača, pa ostali prihodi.

U USA koja ima najrazvijenije i najkvalitetnije visoko obrazovanje situacija sa prihodima univerziteta je bitno drugačija. Kod njih je u ostavarivanju prihoda univerziteta sledeći redosled:

- prihodi od imovine
- prihodi od projekata
- prihodi od donacija bivših studenata
- prihodi od školarina.

U našim uslovima univerziteti bez obzira na osnivača nemaju imovinu velike vrednosti koju bi mogli rentirati. Najčešće imaju problema sa finansiranjem tekućih potreba i sa preživljavanjem.

Kriza u privredi navela je mnoge da osnivanjem visokoškolskih ustanova dođu do novih izvora prihoda i novčanih sredstava. Visoko obrazovanje ne treba posmatrati kao profitabilnu aktivnost na duži rok. Ako se polazi sa malim ulaganjima da bi se došlo brzo do novog kapitala to je kratkog daha, traje nekoliko godina dolazi do ispoljavanja slabosti u kvalitetu, slaba opremljenost, loš nastavni kadar, neredovno održavanje nastave i to vodi nestajanju takve visokoškolske tvorevine. Istina, do sada nismo imali takvih slučajeva, jer je proces nestajanja visokoškolske ustanove višegodišnji proces. Jednom upisani studenti ostaju verni ustanovi jer nastoje da što pre diplomiraju budući da bi prelazak na drugu ustanovu verovatno doveo do

nepriznavanja svih položenih ispita i do dodatnih troškova. Na taj način se agonija nestajanja visokoškolske ustanove može rastegnuti na više godina.

Oni koji osnivaju visokoškolsku ustanovu kao misiju i koji su spremni da više ulažu, a da možda nikada nemaju dividendi, niti povlačenja kapitala, mogu računati da će uz ostale ispunjene pretpostavke stvoriti respektivnu ustanovu. U takvim slučajevima je pri formiranju visokoškolske ustanove nužno ispoštovati sledeće relacije:

- Osnivači su zaduženi za kapital, misiju, i cilj,
- Menadžment je zadužen za ostvarenje postavljenih ciljeva i poslovnih zadataka,
- Razvojna funkcija treba da obezbedi viziju i strategiju realizacije budućih događaja,
- Marketing funkcija je zadužena za plasman i nabavku,
- Finansijska funkcija je zadužena za finansiranje i investiranje kako bi se obezbedili nesmetani uslovi za svakodnevno poslovanje,
- Informativna funkcija je zadužena za podršku planiranju, produkciji, prezentaciji poslovnih i neposlovnih informacija,
- Računovodstvena funkcija je zadužena za računovodstveno planiranje, knjigovodstvo, poslovne analize, finansijsko izveštavanje o stanju imovine, obaveza, kapitala i utvrđivanje rezultata i računovodstvenu kontrolu,
- Kvalitet je nužno poveriti nekom organu za planiranje, obezbeđenje i proveru sistema kvaliteta
- Staff (radno osoblje) je zadužen za izvršavanje svih poslovnih aktivnosti koje dovode do realizacije postavljenih poslovnih ciljeva i poslovnih zadataka.

Osnivači obezbeđuju početni kapital za početak rada visokoškolske ustanove. U zavisnosti od studijskih programa za jedan fakultet je potrebno planirati u prvoj godini od 2.000.000 do 5.000.000 eura. Za osnivanje univerziteta sa najmanje tri fakulteta potreban je duplo veći kapital pod uslovom da fakulteti nisu iz medicinskih ili nekih od prirodnih nauka.

Saglasno svojoj misiji osnivači treba da formiraju stručne timove koji treba da koncipiraju nastavne planove i programe za studijske programe koji treba da:

- budu u skladu sa potrebama privrede i poslodavaca,
- budu prihvatljivi za komisiju za akreditaciju i stručne službe ministarstva koje daje dozvolu za rad,
- budu racionalni i ekonomični da ne bi u početku ugrozili rad visokoškolske ustanove.

Kad su u pitanju potrebe poslodavaca i privrede tu nastaje problem jer niko nije radio pravo istraživanje koje bi dalo odgovor koje su stvarne potrebe poslodavaca i privrede prvo iz ugla obrazovnih profila, a drugo strukture znanja i veština kojima student u toku studija treba da se opskrbi. Nadalje, osnivač se u trenutku donošenja odluke šta i kako da osnuje iz oblasti visokog obrazovanja, pored problema koji i kakvi obrazovni profili treba da budu osnova nove obrazovne ustanove, mora suočiti sa sledećim slabostima u obrazovnom okruženju.:

- Neadekvatan sistem finansiranja (postoji više slojeva finansiranja od budžetskog do samofinansiranja, kombinovano od stipendija, kredita, do besplatnih studentskih domova i ishrane). Ovaj sistem je nehuman jer dovodi do diskriminacije i segregacije mladih ljudi bez realnog osnova. Neko dobije besplatno budžetsko finansiranje školovanja, smeštaja i ishrane, neko sve plaća, pri tome u nekim slučajevima jednom stečeno pravo ostaje bez obzira na ostvarene rezultate. Rešenje je u uvođenju vaučerskog kreditnog sistema za sve studente i ukidanje finansiranja režije i osoblja na fakultetima bez obzira na to kako rade, koliko su se prilagodili potrebama okruženja i kakvi su im rezultati rada.

- Nepostojanje nezavisne akreditacije je posebno kod takozvane nulte ili početne akreditacije problematično. Konkurencija daje mišljenje o konkurenciji. To je očigledan konflikt interesa koji može da se prevaziđe time da bi prvu akreditaciju radila neka od stranih agencija za akreditaciju.
- Nepostojanje standarda u svim segmentima posebno standarda vrednovanja kvaliteta procesa i uslova rada visokoškolskih uslova. Standardi treba da budu diferencirani prema naučnim poljima, a delom treba da imaju i socijalnu komponentu (nerazvijena područja, nedostajući profili i slično).
- Nepostojanje interne evaluacije je problem koji ima reperkusija na potencijalne odluke osnivača. Pozicija nastavnog osoblja na javnim fakultetima je godinama građena na autonomiji i nedodirljivosti profesora tako da nije bilo prakse da studenti vrednuju posao i odnos profesora i da to u praksi bude uzimano kao realna osnova za promene u bliskoj budućnosti. Svojim lošim odnosom profesor može ugroziti sva pozitivna nastojanja ustanove da kvalitetno radi.
- Neadekvatni i zastareli nastavni programi i planovi koji su u praksi izvođeni godinama velika su barijera za nove ustanove. Deo novih fakulteta nastaje i iz potrebe osavremenjavanja nastavnog i obrazovnog procesa. Ali, novi nastavni planovi i programi se kompariraju sa postojećim tako da su pomaci minimalni u odnosu na prave potrebe.
- Malo kvalitetnog nastavnog osoblja je na raspolaganju novoj visokoškolskoj ustanovi. Postojeći kadrovi su već formirani i sa aspekta struke i sa aspekta navika. Ako su u drugoj polovici karijere imaju ugled, ali, nisu spremni na promene. Ako su mladi nemaju još reputaciju i moraju se zbog izbora prilagođavati okruženju. Ovo je najveći izazov posebno za osnivača koji nije profesor po opredeljenju i profesiji. Loši kadrovi ruše sve projekte i na kraju ako je nova ustanova kopija postojećih po nastavnim planovima i programima i ako se preuzimaju postojeći nastavni kadrovi postavlja se pitanje kako prikazati distancu u odnosu na postojeće i kako učvrstiti potencijalnu želju potencijalnih kandidata da plaćaju nešto što mogu da dobiju bez naknade na državnim fakultetima.
- Problemi prostora za nastavu i vannastavne aktivnosti su posledica stihijskog razvoja univerziteta koji nisu zasnovani na konceptu kampusa. Malo je funkcionalno izgrađenog prostora koji omogućava funkcionisanje visokoškolskih ustanova na način koji omogućava studentima da ne moraju iz kampusa da izlaze više dana. Posebna slabost je činjenica da dislokacija kapaciteta doprinosi povećanim troškovima, maltretiranju studenata i probleme saobraćajnih gužvi. Ako studenti studiraju u jednom delu grada, a stanuju i hrane se u drugom delu onda to remeti racionalno funkcionisanje gradskog saobraćaja.
- Zastarela ili nedostajuća oprema za nastavu je nešto što je opšte mesto za univerzitete kao tradicionalno konzervativne sredine. Posebno u sredinama koje imaju problema sa finansiranjem. Kod nas je stanje opremljenosti bilo krajnje problematično posebno u oblasti prirodnih i tehničkih nauka. Humanističke i društvene nauke su manje zahtevne u pogledu opreme pa su iz tih razloga prihvatljivije za potencijalne investitore jer imaju manju startnu imobilizaciju.
- Zastarela i nestandardizovana učila su pretežno karakteristična za državne univerzitete zemalja bivše Jugoslavije. Mnogi udžbenici nisu menjani decenijama i imali su često ideološke primese. Malo je bilo udžbenika koji imaju pragmatičnu ili upotrebnu vrednost.
- Nema kvalitetnog nastavnog podmlatka iz razloga što primanja asistentata i docenata nisu atraktivna kao početne pozicije u karijerama mladih stručnjaka koji se zapošljavaju u

bankama i stranim firmama. Nadalje, mladi ljudi nisu spremni da dugoročno rizikuju da li će biti uspešni u univerzitetskoj karijeri. U Srbiji nedostaje u ovom momentu oko tri hiljade saradnika i asistenata.

- Niska primanja u najvećem broju visokoškolskih ustanova dodatno demotivisu zaposlene da kvalitetno rade. Umesto toga moraju da „tezgare“ na više radnih pozicija na različitim ustanovama i tako kompenziraju razliku realnog i poželjnog iznosa ličnog primanja i zarade.
- Antagonizam u relaciji javni – privatni univerziteti dugo je bio rezultat očaja državnih univerzitetskih sredina zbog stanja i promena u ovoj oblasti. Nezadovoljstvo je bilo najlakše kanalisati u pravcu napadanja privatnih visokoškolskih ustanova.
- Nema izjave studenata i nastavnog osoblja o etičkom ponašanju što je veliki problem koji se mogao lako rešiti, a za to izgleda nije bilo interesa. Prepisivanje i razne naprave koje studentima omogućavaju prevaru u vreme ispita kulminira pojavama kupoprodaje ispita. Učesnici su i studenti i nesavesni profesori. U Srbiji nije bilo adekvatnih akcija pravosudnih organa na ove pojave.
- Visok stepen korupcije u ovoj oblasti je „primeren“ stanju u okruženju. Korupcija iz drugih oblasti našla je plodno tlo i u sferi visokog obrazovanja, a manifestuje se u neverovatnoj lepezi varijeteta i pojavnih oblika od kupoprodaje ispita, prodaje knjiga, radnih mesta, malverzacija oko smeštaja i ishrane studenata u studentskim domovima do niza drugih specifičnih neekvivalentnih razmena u relacijama studenti-nastavno osoblje, studenti-administracija i nastavno osoblje državne institucije i budžetski izvori.

2. STRATEGIJA PODIZANJA NOVOG UNIVERZITETA

Pri koncipiranju nove visokoškolske ustanove neophodno je pre svega imati jasnu viziju o ustanovi koja treba da nastane i kako ona treba da izgleda posle svake od prvih 10 godina. Bez jasne vizuelizacije nije moguće sagledati šta sve treba uraditi. Imajući u vidu zakonska rešenja prvi korak je odabir koncepcije integrisani ili neintegrisan univerzitet.

U očima univerzitetske zavisnosti prednost se daje neintegrisanom univerzitetu jer je za nastanak univerziteta neophodno imati tri fakulteta. Fakulteti treba da se ujedine da bi nastao univerzitet. Dosta čudna i neprirodna relacija, ali takva su normativna rešenja.

Sledeći korak je koja naučna polja će biti zastupljena u novoj visokoškolskoj ustanovi. Prvo polje je bez sumnje polje društveno humanističkih nauka (DHN). Standard za grupu za predavanje je 300 studenata. To je pogodno za pravo, ekonomiju, menadžment i slične oblasti. One su relativno jeftine za startovanje, svršeni stručnjaci imaju dobru mogućnost za zapošljavanje jer samo ove tri profesije vuku skoro pola svih zapošljavanja na ovom nivou posmatranja.

Drugo polje je, bez sumnje, polje tehničkotehnoških nauka (TTN). Moguće je u grupama za predavanje imati po 180 studenata. U odnosu na pomenute grupe društveno humanističkih nauka ovo polje je po studentu dva puta u proseku skuplje. Ali, ovo polje je jeftinije od studija medicine i prirodnih nauka, a po ceni je u nivou studija umetnosti. Ipak u odnosu na studije umetnosti ima najmanje tri prednosti:

- bolja mogućnost zapošljavanja svršenih studenata,
- lakša akreditacija doktorskih studija, i
- bolji imidž kod potencijalnih kandidata za upis koji je posebno bitan za prve godine postojanja visokoškolske ustanove.

Imajući u vidu cenu studija treće polje bi moglo biti polje umetnosti. Ali, imajući u vidu nedostajuće kadrove za akreditaciju doktorskih studija i neke druge probleme organizacije nastave u ovoj oblasti bolje je ići na neki studijski program iz polja prirodnih nauka (PN). Prirodne nauke su u proseku zbog malih grupa za predavanja koje broje po standardu 80 studenata i zbog potrebnih laboratorija u proseku četiri puta skuplje od studija iz DH polja.

Na taj način je napravljen miks mogućih studijskih programa iz DHN, TTN i PN koji može da generiše nekoliko stotina različitih kombinacija studijskih programa na tri nivoa studija:

- osnovne akademske studije,
- diplomske akademske studije, i
- doktorske studije.

Od mogućih kombinacija za nastanak osnovnog modela visokoškolske ustanove treba izabrati izvodljivu kombinaciju koja treba da zadovoljava sledeće uslove:

- da za studijskim programima ima interesa,
- da su velike potrebe privrede i poslodavaca za obrazovnim profilom tako da to neće dovesti do problema zapošljavanja diplomiranih stručnjaka,
- da su studijski programi prihvatljivi akademskoj sredini i akreditacionoj komisiji,
- da su troškovi izvođenja nastave na studijskim programima prihvatljivi za investitora (obično je model da se prve godine pokrije pola troškova, druge šestina, a treće svi troškovi ciljna varijanta za pozicioniranje cena školarina i planiranja rashoda),
- da je školarina konkurentna,
- da postoji kompetentno nastavno osoblje spremno da pod određenim uslovima dođe u radni odnos,
- da je početna investicija prihvatljiva osnivačima, itd.....

Ako su svi uslovi i kriterijumi ostvarljivi i prihvatljivi onda se proveravaju osnovne kontrolne relacije:

$$\begin{aligned} PII &< RIK, \\ PIG &< DIG, \text{ pri čemu su:} \end{aligned}$$

PII planirani investicioni izdaci,
RIK raspoloživi investicioni kapaciteti,
PIG planirani inicijalni gubici,
DIG dopustivi inicijalni gubici.

Ako se donese odluka o formiranju visokoškolske ustanove treba obezbediti novac, formirati timove za izradu dokumentacije, izabrati rukovodstvo, napraviti terminske planove, izabrati lokaciju za sedišta, odobriti biznis plan i preduzeti niz drugih aktivnosti kojima se saglasno okolnostima optimizira proces formiranja da se postignu odgovarajući efekti uz minimalne troškove i izdatke ili da se uz planirane troškove i izdatke maksimaliziraju efekti.

3. POŽELJAN SPOLJNI AMBIJENT ZA FORMIRANJE NOVOG UNIVERZITETA

Formiranje kvalitetnih visokoškolskih ustanova može da bude od društvenog interesa jer jedan segment javnih poslova i aktivnosti preuzimaju i finansiraju građani. Država treba da stvori pogodan ambijent za preduzimljivost građana u svim sferama. Buđenje preduzetničkog duha u svim segmentima života dovodi do formiranja odgovornijih i pojedinaca, socijalnih grupa i na kraju društva u celini.

U našim uslovima nezavisno od političkih prilika za efikasno studiranje neophodno je obezbediti na makro planu:

- Definisanje obrazovnih profila – zajednička akcija države, javnih i privatnih univerziteta. Potrebno je najzad da se zna koji profili trebaju, u kom broju i kakva struktura znanja i veština treba da odlikuje diplomiranog stručnjaka. Neverovatno je da se državni novac troši na razne studije, a da se ne obavi istraživanje prilagođenosti studija potrebama privrede i društva u celini. Ali, kad se jednom postavi pitanje odgovornosti za način trošenja budžetskih sredstava moguće da će sve to rezultirati i promenama u ovoj oblasti.
- Ne praviti razliku javno – privatno već kvalitetno – nekvalitetno. Ova podela nije podela koja vodi konkurenciji nego podela koja favorizuje neracionalnosti monopola javnih fakulteta. Podela na akreditovane i neakreditovane bez obzira na tip svojine je prava podela koji vodi rastu kompetentnosti vaspitnih i obrazovnih procesa.
- Podsticati saradnju univerziteta na principu projekata za osnovne, master i doktorske studije. U postojećim uslovima visokoškolske ustanove su odvojene i zasebne kao kontinenti. Student teško može da migrira u okviru čak državnih ili privatnih ustanova. Posebno bi bilo zanimljivo kako bi student sa privatnog slušao nastavu i polagao neki ispit na državnom i obrnuto. Postavio bi se problem finansiranja takvih aktivnosti i mnogo drugih pitanja na koja bi trebalo dati pravi odgovor. Posebno je značajno da se bar na nivou doktorskih studija stvore institucionalni okviri za zajedničko planiranje, izvođenje nastave i kontrolu sticanja najviših akademskih titula. Ovo je značajno jer bi vodilo mogućnosti stvaranja jedinstvenog registra novih doktoranata.
- Podsticati saradnju lokalne uprave i privatnih univerziteta jer univerziteti treba da budu deo društva u svakom pogledu.
- Finansirati zajedničke naučno istraživačke projekte kao formu za transparentnije finansiranje ove važne društvene aktivnosti i kao model da se efikasnije i kvalitetnije radi.
- Izjednačiti prava studenata na kredit, stipendiju, dom, ishranu i druge oblike zaštite studenata da bi se postigao odgovarajući demokratski nivo društva. Svi studenti bez obzira na ustanovu i njenog osnivača treba da budu jednaki po pravima i obavezama.
- Razvijati međunarodnu saradnju da se pozitivni uticaj iz okruženja odomaći u našem ambijentu.
- U definisanom prelaznom periodu sprovesti reformu finansiranja visokog obrazovanja tako da Nacionalni savet za visoko obrazovanje ili neko drugo nacionalno telo definiše strategiju finansiranja nauke i visokog obrazovanja. Potom bi toj strategiji trebalo obezbediti zakonsku potporu u obaveznosti primene.
- Visoko obrazovanje ne treba da bude besplatno u najvećem mogućem postotku. Participacija korisnika je uslov za odgovorniji odnos svih učesnika u ovom važnom području društvenih interesa.
- Uvesti kreditne vaučere i stipendije kao model podizanja odgovornosti za potrošnju budžetskih sredstava koja su ustvari sredstva građana kojima se često manipuliše bez pravih elemenata revizije i društvene kontrole. Prelaskom načina finansiranja sa direktnih uplata visokoškolskim ustanovama za fiksne rashode (plate, troškove, itd...) na isplate vaučera stvara se efikasna kontrola trošenja jer svaki posednik vaučera će, s jedne strane voditi računa kojoj ustanovi poverava svoj novac i šta za to dobija, a s druge strane sve ustanove će morati da se izlože podjednako uticaju tržišta i konkurencije. Bez toga nema efikasnih i kvalitetnih studija.

- Akreditaciju poveriti Agenciji za akreditaciju kao nezavisnom stručnom telu u delu administriranja, a da deo poslova obavlja Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta. Kontrolu rada i jedne i druge instance bi obavljao Nacionalni savet za visoko obrazovanje.
- Omogućiti i strane akreditacije za već akreditovane ustanove radi podizanja sistema kvaliteta i uključivanja u međunarodnu podelu rada u oblasti visokog obrazovanja.
- Sve visokoškolske institucije treba da obelodane svoje standarde i planove za usaglašavanje sa nacionalnim standardima kao proklamovane politike sistema kvaliteta koji treba da bude praksa svih visokoškolskih ustanova.
- Učešće studenata u postupku interne i eksterne evaluacije svih elemenata visokoškolskog obrazovnog procesa (institucija, planovi i programi, učila, nastavno osoblje, vannastavno osoblje, biblioteke, itd...)
- Učešće zaposlenih u postupku interne i eksterne evaluacije svih elemenata visokoškolskog obrazovnog procesa (institucija, planovi i programi, učila, nastavno osoblje, vannastavno osoblje, biblioteke, itd...)
- Javnost rezultata i saopštavanje mera za poboljšanje (npr. najlošije ocenjeni profesori dobijaju opomene ili otkaz). Ovo može da se prilagodi realnom stanju u okruženju koje treba da shvati da je svačiji rad podložen sudu javnosti i kontroli odgovarajućih kontrolnih organa.
- Modernizacija nastavnih planova i programa je nužna u tranziciji od postojećih ka onim koji odgovaraju potrebama vremena i privrede.
- Uvođenje norme prosečnog opterećenja studenta kao uslova za migraciju studenata i ekvivalenciju i priznavanje ispita i diploma.
- Definisanje zahteva koji se stavljaju pred autore nastavnih planova i programa u smislu zadovoljavanja nivoa i sadržaja znanja koje obezbeđuje realizacija istih.
- Propisivanje minimuma izbornih disciplina da bi diplomirani stručnjak imao mogućnost da se kroz izborne discipline sam pronade i formira kako bi bio što spremniji za budući posao za koji se edukuje.
- Uvođenje sistema domaćih radova kao oblika za kreativno postupanje studenata i elemenat stvaranja navika permanentnog rada i na univerzitetu i kod kuće ili u studentskom domu.
- Uvođenje sistema vertikalne i horizontalne mobilnosti studenata u okviru raznih visokoškolskih institucija kao obaveznog oblika međusobnog prožimanja i međusobnog obrazovnih ustanova, s jedne strane, i prednosti koje imaju studenti, s druge strane, u povećanoj mogućnosti da se što približnije edukuju saglasno svojim viđenjima za buduće poslove.
- Uvesti kategoriju gostujućih profesora kao formu elastičnijeg zapošljavanja stranih profesora jer to doprinosi podizanju nivoa uz istovremeno smanjenje troškova budući da se gostujući profesor plaća prema efektivnom vremenu, a ne za period i u kojem nema aktivnosti.
- Uvesti i semestralno angažovanje po ugovoru kao rešenje za smanjenje troškova rada visokoškolskih ustanova. Istovremeno ovo je brana za zapošljavanje nekvalitetnog nastavnog osoblja na duži period (pet godina).
- Ograničiti rad nastavnog osoblja na 240 časova godišnje i uvesti jedinstven registar održanih časova na nivou Konferencije univerziteta i visokih škola.

- Definirati konflikte interesa kako bi se sprečio monopolski položaj nekompetentnih institucija i nastavnog osoblja.
- Podstaci stvaranje uslova za formiranje kampusa javnih ili mešovitih jer je to višestruko korisno. Smanjuju se saobraćajne gužve, studenti se posvećuju osnovnoj obavezi, to jest, studiranju, racionalnije je za finansiranje i smanjuje troškove poslovanja visokoškolskih ustanova.

Ove mere bi bile prioritetne. Postoje mere koje nisu tako značajne, ali su poželjne. Među njima su najznačajnije sledeće:

- Stvoriti elastične forme podsticanja izgradnje adekvatnog prostora,
- Pomoći investitorima u dobijanju lokacija ili kredita, i slično...
- Podstaci privredu da finansira naučno istraživačke projekte,
- Podstaci privredu da donira opremu za visokoškolske institucije,
- Propisati strukturu učila (obavezni primeri, vežbe, pitanja, itd...)
- Propisati obim učila (maksimum 12 strana po času predavanja),
- Zabraniti prodaju učila od strane profesora,
- Zabraniti ispitne zahteve izvan učila,
- Razmotriti strategiju za razvoj naučnog podmlatka,
- Podstaci diferenciranje mladih da se razlikuju od svojih profesora u načinu rada,
- Koristiti studente poslediplomskih (master, specijalističkih i doktorskih) studija da participiraju u nastavi umesto da plaćaju studije,
- Problem tranzicije je što će najbolji otići sa visokoškolskih ustanova u privredu,
- Podstaci naučne i stručne projekte i razvojne inkubatore,
- Razdvojiti funkcije rektora i menadžera visokoškolske ustanove,
- Ukidanje usmenih ispita,
- Forsiranje šifrovanih testova sa ili bez podrške računara,
- Obavezan audio i video nadzor nastave i ispita,
- Definisanje nivoa i pragova znanja za svaku ocenu, i
- Opređenost rukovodstva za pravi sistem vrednosti.

4. UMEŠTO ZAKLJUČKA

Formiranje novih visokoškolskih ustanova je bila nužnost u ovoj fazi razvoja društvenih aktivnosti i odnosa. Ta aktivnost je veoma složena. Za uspeh je nužno dosta ulagati, imati odgovarajući pristup, integrisati puno faktora po sistemu “raditi prave stvari na pravi način u pravo vreme”.

Za uspeh visokoškolskih obrazovnih procesa nužne su krupne promene u svim segmentima od zakonskih rešenja, sistema finansiranja, tako i organizacije rada visokoškolskih ustanova.

Za uspešan rad visokoškolske ustanove neophodno je razdvojiti funkciju rektora i funkciju menadžera.

LITERATURA