

*Проф. др Фуада Станковић*  
*Ректор Универзитета у Новом Саду*

## **УНИВЕРЗИТЕТИ У СРБИЈИ – УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ 2001 - 2004**

### **1. Увод**

Сматра се да ће за будућност универзитета бити важни следећи трендови: 1) развој информационих и комуникационих технологија; 2) маркетинга у високом образовању и науци; 3) глобализација; 4) друштво развијених мрежа (конзорцијуми, стратешке алијансе, итд.); 5) развијено друштво знања; 6) културни трендови и 7) демографски трендови.

Колико су универзитети у Србији спремни да се суоче са овим изазовима?

Квалитет једног универзитета се мери: 1) квалитетом његових ресурса и 2) квалитетом његових истраживања и резултата у настави. Док колико толико располажемо квалитетним ресурсима (пре свега људским) још увек немамо европски квалитет и то нарочито у резултатима наставног процеса ( тзв. learning results). Транзиција универзитета у Србији је неопходна због тога, а наравно и због дугогодишњег заостајања и изолације.

У оквиру ово кратког приказа изабрали смо само неколико кључних тачака у процесу трансформације Универзитета у Новом Саду (у даљем тексту УНС).

## 2. Аутономија

Законом из 1992. године универзитети у Србији добили су највећу аутономију. За УНС то је био највећи степен аутономије од његовог оснивања 1960. године. У питању је пре свега била аутономија од државе. Државне надлежности ограничене су на: управни надзор, одређивање укупног броја студената, одлучивање о мрежи високошколских установа и делегирање 1/6 чланова савета универзитета и факултета.

УНС је искористио слободу да самостално доноси свој Статут и одлучио да свој нови статут пише "из почетка" полазећи од става да све што није забрањено Законом може да се предвиди Статутом. Идеја је била да се Статутом омогуће што шире реформе. Овакав приступ добио је похвале из ширег европског окружења. Формирана су три одбора независна од Наставно-научног већа јер их је формирао Савет УНС: Одбор за интерну акредитацију и квалитет, Одбор за стратешко планирање и Одбор за кампус. Био је то први корак у процесу интегрисања Универзитета. Сматрали смо да се квалитет може уводити и контролисати само са нивоа Универзитета, такође и стратешки планирати развој Универзитета. О кампусу, његовом одржавању, развијању у физичком и ширем културном смислу такође треба да брине цео Универзитет. Ови одбори покренули су процес идентификације факултета, студената, наставника и административног особља са Универзитетом, након дуге праксе децентрализованог и изпарцелисаног универзитета. Направљен је нацрт Стратешког плана Универзитета као резултат учешћа руководства и других представника универзитета на семинарима о стратешком планирању. Одбор за интерну акредитацију донео је Приручник о интерној акредитацији на УНС. Цео овај процес требало је да ојача свест о томе да аутономија универзитета подразумева огромну друштвену одговорност универзитета, и то пре свега одговорност за квалитет услуга које универзитет пружа.

## 3. Екстерна евалуација

Универзитети на овим просторима нису имали традицију самоевакуације нити екстерне међународне евалуације. Чим смо добили понуду од Европске асоцијације универзитета (ЕУА) да се укључимо у њихов програм институционалне евалуације (2001. године) то смо оберучке прихватили и у тај процес ушли заједно са свим осталим државним универзитетима у Србији. Ова евалуација је дошла у правом тренутку, када је

УНС морао, после деценијског заостајања, да редефинише своје циљеве и да ухвати корак са реформама универзитета у Европи. Веома значајан део овог процеса била је самоевалуација која је на УНС имала едукативни карактер.

Другу екстерну евалуацију УНС је имао 2004. године. Укључили смо се у Саветодавни програм (Visiting Advisors Programme-VAP) Салцбуршког семинара. Размена мишљења са европским експертима и њихови извештаји и препоруке у оба случаја, послужили су УНС за формулисање стратегије и праваца реформи.

#### **4. Реформа наставе**

Стратешки циљ УНС је да постане део јединственог европског простора високог образовања - ЕНЕА. и зато је још пре формалног укључивања универзитета у Србији у Болоњски процес (на конференцији министара у Берлину 2003) на УНС почела широка дискусија о елементима и нужности нашег укључивања у шире европске реформе високог образовања. Данас се већ на департаментама и скоро свим факултетима примењују многи елементи Болоњског процеса засновани на Статуту УНС (уз очекивање новог Закона који би формализовао ове процесе).

#### **5. Болоњски процес и универзитетска традиција Србији**

Кључни елементи реформе наставе су: реформа програма угледањем на програме најбољих европских универзитета (benchmarking), увођење једносеместралних концентрисаних предмета, модулarna настава, флексибилни интердисциплинарни програми, увођење система бодова (ECTS) и додатка дипломи, студентска евалуација.

На нивоу УНС уведени су нови интердисциплинарни смерови (уз пет већ постојећих).

То су: Студије рода, Менаџмент у образовању, Организација и менаџмент у примењеним уметностима. Од шк. 2005/06 године почињу постдипломске студије "European Studies Across Borders" на енглеском језику са универзитетима у Münster-у и Клуџу (у току је поступак акредитације код немачке агенције за акредитацију наставних програма). Са европским

студијама УНС се такође укључује у европски Tuning програм за уједначавање суггiculum-а.

У протеклом периоду интернационализација је била приоритет руководства УНС. Последње три године редовно се одржава неколико међународних летњих школа. На факултетима студенти и млађе наставно особље интензивно уче енглески и друге европске језике. УНС је са још 14 европских универзитета укључен у пројект CAMPUS-EUROPE чији је циљ мобилност студената и наставника и учење европских језика којима говори мањи број људи. Пет студената физике тренутно студира два семестра на универзитетим у Португалији, Италији и Белгији .У наредним годинама двосмерна размена студената и наставника треба да се прошири и на друге дисциплине.

У последње три године УНС је био домаћин неколико међународних конференција: 2001: Осигурање квалитета – суорганизатори Ректорска конференција Немачке (HRK) и Савет Европе; 2002: Експерти Magna Charta Observatory из Болоње су одржали семинар о аутономији универзитета; 2003: Најбоља пракса за европске студије – са учесницима из једанаест европских земаља; 2004: Болоњски процес – искуства у реформи наставе и контроли квалитета са учесницима из пет европских земаља.

За реформу универзитета веома је важно квалификовано административно особље. На УНС је у претходном периоду створено језгро младих, квалификованих људи који се успешно носе са новим изазовима међународне сарадње, укључивањем УНС у конкуренцију са домаћим и страним универзитетима, претварањем централне администрације УНС у сервис за интегрисане функције Универзитета.

## 6. Наука

Европа има своју визију у области науке и образовања - то је Европа знања орочена до 2020. године. То је визија европског универзитета заснованог на истраживању и иновацијама.

Подстицаће се интердисциплинарна истраживања, стратешки развој мрежа, управљања људским ресурсима и ефективно доношење одлука. Развијаће се оквир за унапређење трансфера знања - networking, spin-offs, patenti, licence.

Један од битних елемената Болоњског процеса, посебно наглашен на Конференцији министара у Берлину 2003. године је стварање јединственог истраживачког европског простора – ERA. Политика Европске комисије у

последње време је да подстиче окупљање истраживачких тимова и истраживачких институција, да би се увек недовољна средства концентрисала у најјаче центре и на најважније пројекте. Последње две године и истраживачи из Србије могу да конкуришу за FP пројекте и то је јединствена прилика за наше истраживаче да постану део европских истраживачких тимова.

## 7. Стејкхолдери

Концепт стејкхолдера (наша реч би могла да буде интересенти) укључује све интерне и екстерне субјекте који имају неки интерес везан за универзитет.

Универзитети су увек доприносили друштвеном и културном развоју региона у којима су лоцирани. Данас, када се говори у развоју, очекује се "трећа улога" универзитета која је интегрисана са његовом наставном и истраживачком улогом. Неопходно је да се креирају механизми преко којих ће ресурси универзитета моћи најбоље да се мобилишу да би доприносили развојном процесу. Користе се изрази као што је: "универзитет који одговара на потребе", "менаџмент универзитета који ствара додатну вредност", предузетнички универзитет, "регион који зарађује"...

Универзитети представљају "складишта знања" о будућем технолошким, економским и друштвеним трендовима, они су капија за глобалне информације. Они су такође извори експертизе за регионалну анализу. Они нужно граде односе са локалним и регионалним ауторитетима и нужно су укључени у регионалне развојне планове и програме. Универзитети обезбеђују региону подлоге за планирање и подржавају регионалну инфраструктуру и заштиту околине. Они креирају и привлаче нове фирме у регион. Универзитети развијају инетеарктивни процес учења са својим окружењем.

Најважнији интерни стејкхолдери универзитета су студенти. Они су постали партнери наставницима у Болоњском процесу, посебно у реформи наставе.

Универзитети имају одговорност да припремају студенте за свет рада, учење уз рад, континуирани професионални развој и освежавање знања. Учење до краја живота се мора обезбедити за оне који су пропустили да се на време школују.

Универзитет треба да нуди студентима не само професионално знање него и окружење у којем ће се неговати цивилизацијске вредности, етика, слобода мисли и слобода изражавања и критичког мишљења. Ово се посебно наглашава у Magna Charta Universitatum коју је УНС потписао 2002. године у Болоњи.

На УНС је у протеклом периоду основано неколико центара за сарадњу са ширим окружењем: Универзитетски иновациони центар, Центар за трансфер технологија, Инкубатор за подстицање развоја МСП високих технологија (у сарадњи с градом Новим Садам и Покрајинским извршним већем). Основан је и Центар за стратешка економска истраживања - CESS са Покрајинским извршним већем и Градом.

Основано је ALUMNI удружење, а вебсајт је постао средство комуникације са интерним и екстерним стејкхолдерима.

Остаје да се у наредном периоду оснује и Центар за учење до краја живота (LLL) који ће укључивати и учење на даљину.

Показало се да УНС недостају стратешки приоритети у наступу према стејкхолдерима. Нема организованог и систематског дијалога са стејкхолдерима о развоју људских ресурса (одсуство систематских контаката са бившим студентима).

УНС и даље треба да негује осећај припадности универзитетској заједници код студената, наставника и административног особља.

Отварањем према окружењу Универзитет остварује и своју културну мисију мењајући схватање универзитета као "куле од слоноваче" у драгоцене отворене центар знања, културе и највиших етичких вредности.

Веома је важно да се сачувају тековине досадашњих реформи универзитета у Србији, а пре свега аутономија универзитета. Без ње универзитети не могу остваривати своју друштвену улогу.

*Prof. Dr Fuada Stanković*  
*Rector*  
*University of Novi Sad*  
*(Serbia and Montenegro)*

## **QUALITY HIGHER EDUCATION AT THE UNIVERSITY OF NOVI SAD**

As Serbian universities inherited a reputation for very high quality from the days of socialism, they have been somewhat reluctant to reform themselves, particularly to adopt the 3 + 2 degree award system as per the Bologna Process recommendation. In fact, Serbian universities are more successful in the international arena at macro-level than at micro-level. Still, the author's university, the University of Novi Sad, is reforming itself along the lines of the Bologna recommendations.

### **Quality as Inherited From the Past**

A widely held opinion exists that the level of overall education and quality in Central and Eastern Europe and South East Europe used to be high during their period under socialism. This perceived tradition of quality is one of the main arguments used by those who are resisting substantial changes in accordance with the Bologna Declaration. But was the quality really that high?

The education system in each country covered almost the whole of society. Elementary and secondary schooling, as well as the universities, were based on Western European— particularly German—traditions. Students at all levels had a heavy workload and a large number of classes as compared to the practices in Western Europe and especially in the United States. Faculties were specialized, and almost all courses were mandatory, with very few interdisciplinary programmes at undergraduate level.

After completing twelve years of pre-university education and having to pass an average of forty examinations (most courses run for two semesters), young people were considered to be prepared for the labour market.

If one thinks in terms of Kohler's definition of micro- and macro-levels of recognition, one can say that the recognition of the quality of the universities in former Yugoslavia was present and is still present at the macro-level. Students are easily accepted at prestigious European and American universities to continue in Master's degree and doctoral studies without the requirement of any additional examinations, and the best graduates become professors and researchers at many world-class institutions.

The situation is different at home, particularly when graduates attempt to obtain jobs, especially in the social sciences. Also, comparison at the micro-level is difficult because course programmes in Serbia and Montenegro vary substantially from those in Western universities and are not sufficiently transparent.

Why should Serbian universities adapt their 4 + 2 system to conform to the 3 + 2 Bologna model? (The University of Heidelberg in Germany has voiced the same argument.) A solution would be to spread a few year-long programmes over five years and to recompose them so that students would have five instead four years in which to graduate. The traditional Serbian *magister* should be moved to PhD level. That way, Serbian universities could "preserve" their well-known quality and, of course, their traditions. The differentiation of outcomes would bring an end to long-duration studies, not to mention fulfillment of a need to substantially modify content with more skills-oriented courses.

What needs to be preserved from the existing system? Certainly learning rather than teaching.

Yet comparisons with American universities underscore the value of Serbian higher education. An additional "European" label should confer a real advantage. Because European secondary schools tend to be more rigorous than American high schools, students from Serbia come better prepared for university studies, and they can enroll in advanced courses as of the first year, while in the United States the first two years of college are like the last two years of a European high school.

### **Quality Control at the University of Novi Sad**

Over its history of almost forty-three years, the University of Novi Sad has not had, until recently, a systematic approach to quality. The notion of quality was close to the idea of quality as excellence, that is, to be the best in



one's field and that recognition of this excellence should come from the international environment. Procedures for the election of teaching staff and researchers certainly existed, but they were based primarily on internal criteria. International recognition of individual achievement was certainly noticed, but it did not substantially influence the "domestic" status (or the salary) of teachers. The majority of professors did not have international experience in teaching and research. Mobility for professors was almost unknown. The recognition of institutional excellence comes from public opinion instead of from criteria defined at national level.

A common practice, which has had a negative effect on quality, has been that a professor would be employed by one university but would be a "guest" professor on a permanent basis in one or two others, which would entail "running" from place to place. This practice has had a negative influence on the quality of work with students.

### *Autonomy and Responsibility for Quality*

The universities in Serbia are presently experiencing the highest level of autonomy that has ever been guaranteed by the Law. But programmes are still very traditional and rigid and have not been changed for decades. Very often, programmes were related to the particular professors teaching them. These people expressed their own approaches to questions, to what students should be taught, and to what they needed. There was no external monitoring evaluation. In rare cases, the evaluation of quality is practiced but without a systematic approach and control at the university level. There was also no monitoring of alumni (an alumni organization is in its initial phase of organization).

Thinking in terms of Kohler's definition of micro- and macro-level recognition, it is clear that the University of Novi Sad is recognized at the macro-level (in that students from this university are accepted at prestigious European and American universities as postgraduate and PhD students). However, it is recognized less well at the micro-level because the programmes vary substantially from those of Western institutions and are not transparent.

A campaign for curricular reform and the introduction of ECTS began in 2002. It was stimulated by the preparation of a new University Law and the Statute of the University of Novi Sad. The draft of the new Law proposes the years 2003 and 2004 for the implementation of new programmes and ECTS in Serbian universities.

### ***What Has Been Done from 2001 to the Present?***

At the end of 2001, and during the first half of 2002, the University of Novi Sad underwent external evaluation by an EUA expert team. A self-evaluation was the first step in this process, which was very educational for the local team involved and for the university as a whole. The process ended with the short first draft of a strategic plan. The evaluation report became a very important document for further action at university level.

Within the pilot project in strategic management, quality assurance, and strategic financing sponsored by UNESCO-CEPES, the draft of the strategic plan of the University of Novi Sad is already being produced and is currently undergoing the university approval procedure. The other two documents (quality assurance and strategic financing) are being prepared by a rectorate team.

The University of Novi Sad is involved in the European Project on Quality Culture, and, along with seven other European universities, is working on communication flow as an important part of quality culture.

Representatives of the University of Novi Sad are taking an active part in drafting the new Law on higher education in Serbia that will establish the legal framework for the reform of Serbian universities in accordance with the Bologna Declaration.