

Prof. dr. Dženana Husremović

Univerzitet u Sarajevu / University of Sarajevo

Rektorat / Rectorate

prorektor.nastava@unsa.ba

Prof. dr. Amra Kapo

Univerzitet u Sarajevu / University of Sarajevo

Ekonomski fakultet / School of Economics and Business

amra.kapo@efsa.unsa.ba

Prof. dr. Nemanja Berber

Univerzitet u Novom Sadu / University of Novi Sad

Ekonomski fakultet u Subotici / Faculty of Economics in Subotica

nemanja.berber@ef.uns.ac.rs

UDK 378.4

Pregledni naučni rad

**UNIVERZITETSKO OBRAZOVANJE – KAKO PROKRUSTOVU
POSTELJU TRANSFORMISATI U OBRAZOVANJE ZA
PROTEANSKU KARIJERU**

**UNIVERSITY EDUCATION - HOW TO TRANSFORM
PROCRUSTEAN BED INTO EDUCATION
FOR A PROTEAN CAREER**

Sažetak

Za što služe univerziteti – za obrazovanje ili trening za posao? Šta nam treba biti prioritet - kompetencije za 21. stoljeće ili pronalazak posla u roku od godinu dana nakon završetka fakulteta? Budućnost jeste nepredvidiva i današnje akcije ne moraju nužno biti dobre, ali bi najgore bilo ništa ne uraditi. Opstanak i razvoj univerziteta ovisi o našoj viziji ko su generacije koje dolaze, čemu ćemo ih podučavati, kako ćemo razvijati kurikulume i koliko ćemo se uspjeti odmaći od linearnih karijera kao Prokrustove postelje koje svako odstupanje od propisane norme i pokušaj razvoja kažnjava i tjera nas da vjerujemo da je ono što imamo i jedino moguće. S druge strane, kontekst u kojem se obrazovanje odvija je u stalnim promjenama, a današnje karijere, definirane kao skup svih iskustava i promjena vrijednosti i stavova (a ne napredovanje na radnom mjestu) mijenjaju svoje oblike baš kao i Proteus. Stoga je važno pitanje kako odbaciti Prokrustovu postelju i prihvatiti koncept proteanske karijere kao vodiča u razvoju visokog obrazovanja? Razvoj novih studijskih programa i revizija postojećih treba da bude vođena sljedećim postulatima: internacionalizacijom, interdisciplinarnosti, jednakosti u pristupu i prilagođavanjem potrebama ljudi koji svoje karijere treba da grade narednih desetina godina. Inovativni studijski programi treba da ponude: iskustva koja će biti

privlačna studentima iz cijelog svijeta, holistički pristup iskustvu učenja i multiperspektivnost, jednakost u pristupu svim zainteresiranim u svakom trenutku njihovog života, i fleksibilnost koja će omogućiti studentu da ima svoj vlastiti tempo učenja. Neki od primjera takvih programa su dualne studije, kratki ciklusi, kombinirani studiji i prepoznavanje ranijeg učenja. Univerzitet u Sarajevu je učesnik dva ERASMUS+ projekta usmjerena na razvoj dualnih studija i programa kratkih ciklusa sa ciljem povećanja pristupa obrazovanju i prilagođavanju potrebama studenata i poslodavaca, a kojima se direktno podržavaju principi proteanske karijere.

Ključne riječi: *proteanska karijera, studijski programi, kratki ciklusi, vanredni studiji, dualni studiji*

Summary

What is the purpose of universities - education or job training? What should be our priority - competences for the 21st century or finding a job within a year after graduating? The future is unpredictable and today's actions are not necessarily good, but the worst thing to happen would be doing nothing. The survival and development of university depends on our vision of who are the generations to come, what we will teach them, how we will develop the curricula and how far we will succeed in moving away from linear careers as a Procrustean bed, punishing and forcing us to believe that what we have is the only thing possible if deviations from the prescribed norm happen or if one attempts spurring development. On the other hand, the context in which education takes place is constantly changing, and today's careers, defined as a collection of all experiences and changes in values and attitudes (not advancement in the workplace) are changing their forms just like Proteus. Therefore, the important question is how to reject the Procrustean bed and accept the concept of a protean career as a guide in the development of higher education? The development of new study programs and the revision of existing ones should be guided by the following postulates: internationalization, interdisciplinarity, equality in access and adaptation to the needs of people who need to build their careers in the next dozen years. Innovative study programs should offer: experiences that will be attractive to students from all over the world, a holistic approach to the learning experience and multiperspective, equality in access to all interested parties at every moment of their lives, and flexibility that will allow the student to have his own pace of learning. Some examples of such programs are dual studies, short cycles, combined studies and recognition of prior learning. The University of Sarajevo is a participant in two ERASMUS+ projects aimed at the development of dual studies and short-cycle programs with the aim of increasing access to education and adapting to the needs of students and employers, which directly support the principles of a protean career.

Keywords: *protean career, study programs, short cycles, part-time studies, dual studies*

Globalni trendovi i visoko obrazovanje

U nastojanju da bude nosilac promjena, a ne samo adaptivni sistem koji reagira na socio-ekonomske i tehnološke zahtjeve, visoko obrazovanje stalno prolazi kroz procese transformacije, te se može slobodno reći da je visoko obrazovanje uvijek u nekom stanju „under construction“. Na visoko obrazovanje utiču različiti globalni trendovi. Spies (2019) je definirala izuzetno važna četiri megatrenda: globalizacija i rast, razvoj tehnologije, globalne populacijske promjene i definiranje kompetencija potrebnih za budućnost. Globalna ekonomska situacija ima snažan uticaj na to kako se odvija obrazovanje i podučavanje.

Prema predviđanjima PricewaterhouseCoopers (2017) svjetska ekonomija će do 2050. godine biti duplo veća, a do 2030. godine oko 3 milijarde ljudi u Aziji će postići životni standard srednje klase što će značajno povećati potrebu za visokim obrazovanjem. S druge strane, UNESCO (2020) u svom globalnom izvještaju o praćenju obrazovanja ističe kako će do 2025. godine oko 98 miliona učenika širom svijeta biti isključeno iz visokog obrazovanja zbog nedostatka mjesta na univerzitetima. Globalna populacijska slika se mijenja. S jedne strane, populacija mladih uključenih u obrazovanje u Aziji i Africi raste, dok u najrazvijenijim zemljama dolazi do obrnutog trenda – raste broj starijih, a opada broj mlađih. Svijet je već sada u ozbiljnoj krizi nedostatka vještina za rad, a očekuje se da će do 2027. godine polovina radnika u Sjedinjenim Američkim Državama raditi privremene i povremene poslove koji sa sobom nose neizvjesnost i životnu nesigurnost. U isto vrijeme, sve veći broj poslova se automatiziraju te će velikom broju radnika biti potrebne nove vještine kako bi se snašli na tržištu radne snage. I na kraju, razvoj tehnologije otvara prostor za transformaciju obrazovanja od tradicionalnih modela ka mobilnima i personaliziranim, fleksibilnim oblicima koji bi omogućili svim polaznicima da se uključe i steknu kompetencije koje su im potrebne bez obzira na njihovu lokaciju ili životne okolnosti. Ovi trendovi, zajedno sa iskustvom dvije pandemijske godine, već su ozbiljno promijenili pristup visokom obrazovanju na globalnom nivou. Kako navodi El-Azar (2022) u izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma, četiri ključna trenda koja su se oblikovala u 2022. godini, a nakon dvije pandemijske godine online obrazovanja, su 1) učenje izvan učionica, 2) pomjeranje od frontalnih predavanja ka aktivnom učenju, 3) usmjeravanje na sticanje vještina potrebnih u današnjem promjenjivom svijetu, te 4) korištenje formativnih vrednovanja umjesto zvaničnih ispita. Izvori informacija nisu više samo nastavnici i udžbenici, prostor u kojem se odvija učenje i podučavanje nije više samo

učionica, a individualizacija podrazumijeva da studenti organiziraju svoje učenje i podučavanje na njima prihvatljivi način. Ova transformacija zahtijeva od univerziteta da nastavni proces što više prilagode digitalnom dobu, te da budu fleksibilni u organizaciji. Ova vrsta fleksibilnosti je posebno važna za netradicionalne studente i osjetljive grupe kao što su studenti iz porodica nižeg socioekonomskog statusa, studenti koji rade, te studenti iz marginaliziranih društvenih grupa.

Zasigurno da u promišljanju o visokom obrazovanju jedna od glavnih ideja vodilja mora biti održivost. Univerziteti igraju ključnu ulogu u postizanju svih globalnih ciljeva održivog razvoja. Transformacija učenja i podučavanja, kao jednog od najvažnijih segmenata djelovanja univerziteta, koja se odvija u smjeru obezbjeđivanja pristupa kvalitetnom obrazovanju je preduslov za ispunjavanje svih drugih ciljeva održivog razvoja. Bez kvalitetno obrazovanih ljudi, koji su u stanju da kritički promišljaju trenutno stanje i učestvuju u razvoju ekonomije i društva na konstruktivan način, nemoguće je obezbijediti opstanak, ostanak i razvoj ljudske zajednice koja funkcionira kao dio ukupnog sistema života na planeti. Osim toga, visoko obrazovanje potiče socijalnu mobilnost i veću otpornost na promjenjivi svijet rada. Kako se navodi u izvještaju Valle et al. (2015), osobe sa završenim visokim obrazovanjem imaju manje šanse da budu nezaposleni i zarađuju oko 54% više u odnosu na osobe koje su završile srednju školu. Dakle, visoko obrazovanje prevenira siromaštvo.

Svrha visokog obrazovanja

Svi gore pomenuti globalni trendovi potiču obrazovne vlasti da promišljaju o svrsi visokog obrazovanja. Za što treba da služe univerziteti u budućnosti? – za obrazovanje ili trening za posao? Šta nam treba biti prioritet – kompetencije za 21. stoljeće ili pronalazak posla u roku od godinu dana nakon završetka fakulteta? Današnja društva očekuju od visokoškolskih institucija da ispunjavaju svoje obaveze u podučavanju, istraživanju i društvenom djelovanju. Ovo je posebno tačno i važno za javne univerzitete. Upravo zbog različitih zahtjeva, globalnih trendova, državnih i internacionalnih obrazovnih politika, današnje visokoškolske institucije suočavaju se sa nizom izazova (Švec i autori., 2015). Od visokoškolskih ustanova se očekuje da:

- uključuje što više studenata pri čemu je studentska populacija sve heterogenija po svojim karakteristikama – demografiji, sposobnostima i očekivanjima
- imaju snažnu socijalnu ulogu
- održavaju i povećavaju kvalitet podučavanja
- privuku što više internacionalnih studenata koji bi plaćali školovanje kako bi kompenzirali nedostatak u broju domaćih studenata
- kvalitetno ispunjavaju zahtjeve zaposlenika
- teže izvrsnosti u istraživanju, te
- demonstriraju efektivnost u svom radu.

Bryson i autori (2014) ističu da građani žele visoko kvalitetan i efektivan sistem visokog obrazovanja koji operira na principima pravičnosti i proizvodi društveno dobro. Stoga, svrha visokog obrazovanja ne može biti samo isporučivanje kadra za tržište rada. Svrha visokog obrazovanja mora uključiti i komponente individualne i društvene dobrobiti. Kao što je to naglašeno u izvještaju koji je objavio UNESCO (2021) obrazovanje se mora ujediniti oko kolektivnih napora i obezbijediti znanje, naučni doprinos i inovacije potrebne da bi se oblikovala održiva budućnost za sve ljude utemeljena na društvenoj, ekonomskoj i okolišnoj pravdi. Svrha obrazovanja mora biti zaustavljanje nepravde iz prošlosti i pripremanje za okolišne, tehnološke i socijalne promjene u budućnosti. Novi socijalni ugovor mora biti utemeljen na dva fundamentalna principa: 1) pravo na obrazovanje i 2) predanost ideji obrazovanja kao javnog društvenog djelovanja i zajedničkog dobra (UNESCO, 2021). Isticanje pravičnosti, solidarnosti i zajedničkog dobra odražava ideju građana kao aktivnih agenata promjene i glavnih aktera u donošenju odluka čime žele da se bave i kako žele da razvijaju svoje karijere.

Proteanske karijere u novoj paradigmi visokog obrazovanja

Širom planete dešavaju se brze i nepredvidljive promjene. Sve te promjene imaju niz konkretnih posljedica po obrazovanje i rad kao brzo i fleksibilno zapošljavanje i otpuštanje radnika, sve veći broj privremenih i povremenih poslova i posljedično sve veći broj radnika koji rade na određeno vrijeme, te rad od kuće i na daljinu. Tradicionalno zapošljavanje na neodređeno vrijeme, sa mogućnošću ostanka na jednom radnom mjestu čitav radni postaje sve rjeđe u svijetu (Barley, Bechky, & Milliken, 2017). Tradicionalni radni odnosi polako nestaju i ustupaju mjesto različitim alternativnim ugovorima i radnim aranžmanima. Sve ove promjene traže od individua da poznaju sebe, da znaju

što žele i hoće, da imaju vještine adaptacije i da mijenjaju sebe i svoje okruženje, što jeste današnja paradigma razumijevanja karijera za koje se mladi ljudi školuju u visokoškolskim institucijama. Douglas Hall je prvi put pomenuo termin proteanska karijera u svojoj knjizi „Careers in Organizations“ (1976). On konceptualizira proteansku karijeru kao „proces u kojem osoba, a ne organizacija, upravlja“ (str.201.). U svojoj knjizi „Careers In and Out of Organizations“ (2002), Hall opisuje proteansku karijeru kao aktivnu orijentaciju u kojoj osoba pokazuje aspiracije da upravlja svojom karijerom na način da ona donosi odluke i pravi izbore za sebe, pri čemu su ti izbori vođeni njenim unutarnjim vrijednostima.

Proteanska karijera je karijera kojom upravlja osoba, a ne organizacija (Briscoe & Hall, 2002, Hall, 2004). Proteanskom karijerom zovemo onu karijeru koja je fleksibilna, svestrana, koja mijenja oblik i koja se razvija kao posljedica individualne adaptabilnosti. U biti, za osobu kažemo da ima proteansku karijeru ukoliko ispoljava dva dominantna atributa. Prvi od njih je da je smjer djelovanja i mjera uspjeha vlastite karijere određena je ličnim, unutarnjim vrijednostima. Unutarnje vrijednosti služe osobi kao unutarnji kompas koji su joj važniji od vanjskih faktora kao što je plata, promocija ili ponude za posao. Drugi atribut se odnosi na samousmjeravanje u upravljanju karijerom, odnosno na to da je osoba adaptivna u smislu zahtjeva koji se pred nju postavljaju kada je u pitanju izvedba na poslu i učenje (Briscoe & Hall, 2006b, str. 8). To podrazumijeva da ljudi koji imaju proteansku karijeru kontinuirano uče i traže izazove kako bi stalno napredovali i razvijali se. Ta sposobnost osobe da se adaptira i bude fleksibilna uvelike određuje potencijal za razvoj karijere, smjer u kojem osoba razvija karijeru i, na kraju, osjećaj uspjeha.

Trenutna situacija u bosanskohercegovačkom visokom obrazovanju

Visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini je doživjelo svoju veliku reformu prelaskom na studiranje u skladu sa Bolonjskim procesom još krajem 2000-e. Ova reforma uvela je stepenovanje na tri ciklusa, od kojih se prvi ciklus obično realizira u tri, odnosno četiri godine; drugi ciklus u dvije, odnosno jednu godinu, te treći ciklus koji traje 3 godine. Međutim, demografija studenata koji upisuju studije govori u prilog tome da nema dovoljno diverzifikacije, odnosno da ovako dizajnirani program nisu pogodni za sve one koji imaju obrazovne ili karijerne aspiracije, ali nisu u mogućnosti da se posvete redovnom višegodišnjem studiranju u punom kapacitetu. Osim toga, veliki

broj studenata napušta studije prije završetka nekog od ciklusa što ima svoje ekonomske i društvene posljedice. Ekonomske posljedice se uglavnom odražavaju u tome da ulaganje koje država ili student pravi u svoje školovanje ne rezultira određenom kvalifikacijom i njegovom povećanom zapošljivošću na tržištu rada. Društvene posljedice su također vrlo ozbiljne jer zbog nemogućnosti studiranja i velikog broja preranih prekida studiranja, naše društvo ne može da ostvari cilj povećanja procenata visokoobrazovanog stanovništva kao što je to slučaj u zemljama Evropske unije. Razvoj privrede i povećanje stranih ulaganja može se ostvariti samo ako na domaćem tržištu ima dovoljno kvalificirane i kompetentne radne snage, stoga je zadatak visoko obrazovanja u Bosni i Hercegovini razvijati programe koji bi omogućili uključivanje većeg broja zainteresiranih.

Sistem visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini trenutno obuhvata 8 javnih i 16 privatnih univerziteta, tri državne i 13 privatnih visokih škola. Broj studenata koji se školuje na visokoškolskim institucijama u Bosni i Hercegovini pokazuje trend pada posljednjih godina, a najvjerovatniji razlog ovog trenda je depopulacija, odnosno iseljavanje stanovništva. Statistički podaci o visokom obrazovanju koji se vode na razini entiteta i države prikupljaju se različitim metodologijama, tako da brojevi upisanih i završenih studenata mogu da se razlikuju u zavisnosti od izvora, a sami podaci nisu dovoljno disagregirani da bi omogućili kvalitetniji uvid u trendove i donošenje odluka. Ipak, prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine, može se zaključiti da broj studenata opada iz godine u godinu (tabela 1).

Tabela 1: broj upisanih studenata u zadnje tri akademske godine prema podacima Agencije za statistiku BiH

Upisani studenti prema tipu svojine (izvor: Agencija za statistiku BiH)								
2021/2022		Ukupno	Stari program i I ciklus	Integrirani studij	Magistarski master i specijalistički	Doktorske studije		Ukupno studenata (javni i privatni)
	Javne	61356	41087	8155	11097	1017		79.148
	Privatne	17792	15296	1023	1193	280		
		Ukupno	Stari program	Prvi ciklus	Integrirani studij	Magistarski, master i specijalistički	Doktorske studije	
2020/2021	Javne	64995	192	43665	8245	11943	950	82.744
	Privatne	17749	0	15225	1017	1249	258	
2019/2020	Javne	65185	320	44533	8237	11291	804	82.909
	Privatne	17724	0	15430	918	1158	218	

Iz tabele 1. vidljivo je da postoji zanemarljivi porast broja studenata na privatnim visokoškolskim institucijama (0,14%) dok je na javnim visokoškolskim institucijama došlo do značajnog pada broja upisanih studenata. U akademskoj 2021/2022. godini upisano je 5,6% manje studenata u odnosu na akademsku 2020/2021, a 5,87% manje u odnosu na 2019/2020. akademsku godinu. 2017/2018. akademske godine na visokoškolske institucije u BiH bilo je upisano 94.827 studenata, što pokazuje da je broj upisanih studenata u 5 akademskih godina manji za oko 16% manji u odnosu na prije 5 godina.

Najveći broj studenata u Bosni i Hercegovini spada u populaciju mladih ljudi koji se prvi put upisuju sa navršениh 18 do 20 godina starosti, dok je broj netradicionalnih studenata jako mali i oni gotovo predstavljaju iznimke na

fakultetima i akademijama. Kada su u pitanju tradicionalni studenti u Bosni i Hercegovini u narednom periodu, može se očekivati dodatno smanjenje broja upisanih studenata, kao i povećanje nezainteresiranosti za određene studijske programe. Ne može se očekivati i povećanje broja netradicionalnih studenata bez dodatnih intervencija u pravcu povećanja fleksibilnosti studijskih programa i načina studiranja. Da bi bosanskohercegovačko visoko obrazovanje prestalo da bude Prokrustova postelja i da bismo omogućili svim zainteresiranim ljudima da konstruiraju i rekonstruiraju svoje buduće karijere, ono mora postati fleksibilnije, odnosno mora početi nuditi fleksibilnije, otvorenije i inkluzivnije studijske programe.

Novi studijski programi treba da budu vođeni postulatima internacionalizacije, interdisciplinarnosti, jednakosti i pravičnosti u pristupu i prilagođavanjem potrebama ljudi koji svoje karijere treba da grade narednih desetina godina. Inovativni studijski programi treba da ponude: iskustva koja će biti privlačna studentima iz cijelog svijeta, holistički pristup iskustvu učenja i multiperspektivnost, jednakost u pristupu svim zainteresiranim u svakom trenutku njihovog života, i fleksibilnost koja će omogućiti studentu da ima svoj vlastiti tempo učenja. Primjeri takvih inovacija u visokom obrazovanju jesu kratki ciklusi, reformirani vanredni studij i dualni studij.

Aktivnosti javnih univerziteta na uvođenju novih studijskih programa

U cilju ispunjavanja svoje svrhe i adresiranja različitih potreba i očekivanja, Univerzitet u Sarajevu se, zajedno sa drugim bosanskohercegovačkim javnim univerzitetima, uključio se u dva međunarodna projekta čiji je cilj uvođenje novih oblika studijskih programa i reformiranja vanrednih studija kako bi se povećala atraktivnost studiranja. Projekat ERASUMS+ DUALSCI ima za cilj uspostavu sistema dualnih studija na javnim univerzitetima, dok projekat ERASMUS+ PARTISH za cilj ima uspostavu kratkih ciklusa i reformu trenutnih vanrednih studija.

Kratki ciklusi i vanredni studij

Trenutna ekonomska i socijalna situacija u Bosni i Hercegovini, obilježena velikom stopom nezaposlenih mladih ljudi, kao i sve snažnijom potrebom građana da steknu obrazovanje u što kraćem roku kako bi povećali svoju zapošljivost, potaknula je javne univerzitete da iniciraju pokretanje kratkih studijskih programa (do 120ECTS). Osim toga, organizacija tradicionalnih vanrednih studija po kojoj su vanredni studenti prilikom upisa godina tretirani na isti način kao i redovni studenti, dovela je do toga da ovaj način studiranja više nije toliko atraktivan za građane, posebno ne one koji imaju stalne poslove i koji se zbog poslovnih obaveza ne mogu organizirati da ispune sve studijske zahtjeve. Uvođenjem kratkih ciklusa i reformiranje vanrednih studija treba da doprinese povećanju atraktivnosti studiranja za širu populaciju, povećanju efektivnosti studija prvog ciklusa sa kojih studenti u značajnom broju odustaju jer nisu u mogućnosti da posvete tri pune godine isključivo studiranju, te značajnom povećanju zapošljivosti svih koji završe studije. Osim toga, kratki ciklusi i vanredni studiji su najbolji primjeri cjeloživotnog učenja i kontinuiranog obrazovanja jer imaju inkluzivni pristup visokom obrazovanju, odnosno otvaraju mogućnost školovanja za zaposlene studente, starije, osobe sa porodicom i djecom, kao i svim ostalim koji zbog životnih okolnosti ne mogu biti tipični studenti.

Međutim, osim što se novim pristupima studiju želi potaknuti inkluzivnost i socijalna dimenzija visokog obrazovanja, nemoguće je zanemariti činjenicu da visoko obrazovanje treba biti povezano sa tržištem rada i ekonomskim napretkom države. Kratki ciklusi se uobičajeno dizajniraju zajedno sa predstavnicima privrede kako bi se postigla što veća sinhronizacija između obrazovanja i kasnijeg efektivnog i efikasnog rada u firmama.

Jedna od važnih karakteristika sadašnjih kratkih ciklusa i vanrednih studija je da se učenje i podučavanje organizira kako u učionici, tako i uz korištenje tehnologija e-učenja, a što podrazumijeva izgradnju i novih digitalnih pedagoških kompetencija nastavnog osoblja uključenog u nastavni proces.

U cilju poticanja razvoja kratkih ciklusa i vanrednih studija koji bi bili prilagođeni potrebama šire populacije, kao i potrebama razvoja privrede i društva, projektni tim ERASMUS+ PARTISH projekta je proveo ispitivanje (2021) sa ciljem dobivanja odgovora na sljedeća pitanja:

- Koliko i na koji način su studijski programi u obliku kratkih ciklusa i vanrednih studija trenutno razvijeni na BiH visokoškolskim ustanovama, kakva je trenutna suradnja visokoškolskih ustanova i organizacija koje mogu biti partneri u organizaciji i zapošljavanju, te kolika je informiranost i zainteresiranost za osnivanjem novih programa?
- Koje su to vještine potrebne za uspješno praćenje nastave na daljinu ili hibridnih oblika nastavnog procesa, s obzirom na to da se kratki ciklusi i vanredni studiji planiraju izvoditi koristeći informacione tehnologije?
- Koje su prednosti i nedostaci programa kratkih ciklusa i vanrednih studija koji se trenutno organiziraju, a koji trebaju biti adresirani prilikom osnivanja novih programa?

Metodologija ispitivanja – kratki ciklusi i vanredni studiji

Učesnici

U ispitivanju su učestvovala tri grupe ispitanika uključenih procese visokog obrazovanja: prodekani za nastavu, nastavnici i studenti sa pet javnih univerziteta i to: Univerzitet u Sarajevu, Univerzitet u Tuzli, Univerzitet u Zenici, Sveučilište u Mostaru i Univerzitet u Istočnom Sarajevu.

Ukupno 47 prodekana za nastavu je odgovaralo na pitanja vezana za organizacijske i strukturalne aspekte kratkih ciklusa i vanrednih studija, te na pitanja o zainteresiranosti fakulteta/ akademija za organizaciju kratkih ciklusa. Ukupno 678 nastavnika i saradnika, te 2212 studenata i studentica odgovarali su na pitanja o trenutnom iskustvu nastavnog procesa u hibridnim modelima i modelima nastave na daljinu, njihovom iskustvu rada sa studentima kratkih ciklusa i vanrednim studentima, te njihovoj zainteresiranost za učešće u novim oblicima studiranja.

Instrumenti za prikupljanje podataka

Za potrebe ispitivanja kreirana su tri upitnika – za visokoškolske ustanove, nastavnike i studente. U tabeli 2. prikazane su sekcije u upitnicima:

Tabela 2: Upitnici za ispitivanje percepcije kratkih ciklusa i vanrednih studija na 5 javnih univerziteta u BiH

VISOKOŠKOLSKE USTANOVE	NASTAVNICI	STUDENTI
1. Osnovni podaci o univerzitetu / fakultetu / akademiji 2. Digitalne platforme i obuke za nastavnike o korištenju digitalnih platformi 3. Kratki ciklusi obrazovanja <ul style="list-style-type: none"> a. Upoznatost sa kratkim ciklusima b. Načini povezivanja i uključivanje privrednih subjekata u dizajniranje i organiziranje kratkih ciklusa c. Zakonodavni okvir za kratke cikluse d. Organizacija nastave na vanrednim studijima e. Prednosti i nedostaci kratkih ciklusa f. Profil studenata na kratkim ciklusima g. Zainteresiranost za organizaciju kratkih ciklusa 4. Vanredni studiji <ul style="list-style-type: none"> a. Upoznatost sa vanrednim studijima b. Organizacija nastave na vanrednim studijima c. Prednosti i nedostaci vanrednih studija d. Profil studenata na vanrednim studijima e. Zainteresiranost za organizaciju vanrednih studija 	1. Osnovni podaci o radnom mjestu 2. Procjena važnosti materijalnih i tehnoloških faktora za online nastavu 3. Procjena važnosti individualnih kompetencija studenata za online nastavu 4. Procjena važnosti individualnih kompetencija nastavnika za organizaciju online nastave 5. Prednosti i nedostaci vanrednih studija 6. Prednosti i nedostaci kratkih ciklusa studiranja	1. Osnovni podaci o studentu 2. Procjena važnosti materijalnih i tehnoloških faktora za online nastavu 3. Procjena važnosti individualnih kompetencija studenata za online nastavu 4. Procjena važnosti individualnih kompetencija nastavnika za organizaciju online nastave 5. Prednosti i nedostaci vanrednih studija 6. Prednosti i nedostaci kratkih ciklusa studiranja

Postupak ispitivanja

Prvu verziju upitnika kreirao je tim sa Univerziteta u Sarajevu. Potom su prve verzije date svim članovima konzorcija na revidiranje. Nakon revizije, pripremljene su tri online forme u Survey Moneky aplikaciji. Linkovi za upitnike distribuirani su preko članova konzorcija svim potencijalnim učenicima. Ispitivanje je provedeno u periodu od juna do jula 2021. godine.

Rezultati

U okviru rezultata biće prikazani oni koji se odnose na temu članka, odnosno oni rezultati koji govore o mogućnostima razvoja novih oblika studiranja na javnim unvierzitetima, kao i potencijalnim poteškoćama u njihovoj implementaciji.

1. Zakonodavni okvir u Bosni i Hercegovini za kratke cikluse i vanredne studije

Kada su u pitanju kratki ciklusi, njihova organizacija iziskuje adekvatna zakonska rješenja u području visokog obrazovanja, ali i zakona koji uređuju rad i radne odnose. Osim toga, državni kvalifikacijski okvir treba da podržava kvalifikacije koje osobe stiču nakon kratkih ciklusa, a koje se u Evropskom sistemu kvalifikacija prepoznaju kao ISCED 5. Na osnovu odgovora prodekana za nastavu, može se zaključiti da više od polovine njih nisu upoznati sa zakonskom regulativom kratkih ciklusa, dok njih 23% izjavljuje da zakonodavni okvir ne omogućava razvoj kratkih ciklusa.

Tabela 3: Percepcija zakonodavnog okvira za uvođenje kratkih ciklusa visokog obrazovanja na fakultetima i akademijama visokoškolskih ustanova

Da li trenutni zakonodavni okvir u Vašem entitetu ili Vašem kantonu omogućava uvođenje kratkih ciklusa na fakultetima i akademijama visokoškolskih ustanova	Broj	Procenat
Da, u našem zakonu je naveden pojam kratkog ciklusa studija	3	7,7%
Da, u našem zakonu je naveden pojam i objašnjenje kratkog ciklusa studija	3	7,7%
Da, u našem zakonu je naveden pojam i objašnjenje kratkog ciklusa studija, a podzakonskim aktima definisana su pravila organizovanja	4	10,3%
Ne, u zakonu se ne nalazi pojam i objašnjenje kratkih ciklusa studija	9	23,1%
Nisam upoznat / upoznata	20	51,3%
Nedostajući	8	
Ukupno	47	100%

Kao ključne zakonodavne prepreke u razvoju kratkih ciklusa prodekani su navodili nepostojanje državnog okvira kvalifikacija u Bosni i Hercegovini. Ministarstvo civilnih poslova BiH je donijelo Osnove kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini (*Službeni glasnik BiH, 31/2011*), kojim se stvorio preduslov za izradu kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini. Kvalifikacijski okvir je trebao biti donesen najkasnije do kraja 2015. godine, ali, nažalost, do danas ovaj posao nije završen. Kvalifikacijski okvir treba biti poveznica između modernog obrazovanja i klasifikacija zanimanja koje u ovom trenutku ne prepoznaju niz novih poslova kojima se bave ljudi u današnjim ekonomijama. Stoga i naši ispitanici komentiraju da nisu sigurni kako bi se kratki ciklusi vrednovali, kako bi se to usvajalo kroz sistematizacijske radnih mjesta, što bi bilo njihovo zvanično zvanje, te kako bi izgledala mobilnost za daljnje obrazovanje. Kao problem navode i nepostojanje konkretnih zahtjeva za specijalističkim obukama od strane poslodavaca, kao i nespremnost akademske zajednice da se prilagodi novim trendovima u obrazovanju. Dodatni problemi su i ljudski resursi na visokoškolskim ustanovama, nedovoljna informiranost visokoškolskih organizacija o potrebi za ovim vidom obrazovanja, te nedostatak sredstava za organizaciju i složena procedura njihovog odobravanja. Kada su u pitanju vanredni studiji, oni su zakonski prepoznati i regulirani na nivou svih administrativnih jedinica u Bosni i Hercegovini, te za njih nema zakonskih i podzakonskih prepreka u organizaciji.

2. Osnovne karakteristike kratkih ciklusa i vanrednih studija koji se trenutno izvode na univerzitetima

Na pitanje da li se na njihovom fakultetu/akademiji organizuju neki oblici kratkih studijskih programa, 25% prodekana je odgovorilo potvrdno. Nastava se uglavnom izvodi u poslijepodnevnim satima, ili određenim danima na fakultetu, a određenim danima u firmama, sa izuzetkom jednog studijskog programa koji ima nastavu na fakultetu svaki dan. Na dva studijska programa studenti su uglavnom mlađi od 25 godina, dok su na 3 programa uglavnom stariji od 25 godina, zaposleni (4 programa) i oni koji žele da završe dva fakulteta (2 programa). S druge strane, 47% prodekana je potvrdilo da se na njihovim fakultetima/akademijama organiziraju vanredni studiji. Organizacija nastavnog procesa za vanredne studente je očekivano različita. 11 ispitanika je prijavilo da se nastava organizuje u poslijepodnevnim satima radnim danima, na jednom fakultetu se nastava organizuje u obliku konsultacija vikendom i nema organizovane nastave, dok je njih 11 izjavilo da imaju neki

drugi oblik organizacije i to: nastava u okviru redovnog studija sa konsultacijama, kombinacije nastave uživo i materijala na digitalnoj platformi sa poslijepodnevnim konsultacijama, te praktična nastava vikendom ili u poslijepodnevnim satima radnim danima sa teoretskom nastavom kroz konsultacije. Odgovori ispitanika ukazuju da su vanredni studenti uglavnom stariji i zaposleni, ali i mlađi koji nisu uspjeli da završe redovne studije.

Glavni motivi studenata za upis na kratke cikluse su: dodatno usavršavanje u usmjerenom području prema potrebama tržišta rada, napredovanje na poslu, pronalazak zaposlenja i obogaćivanje postojećih i sticanje novih kompetencija, dok su glavni motivi za upis na vanredne studije su: činjenica da rade i da im vanredno studiranje jedino, te da se doškoluju i dodatno usavrše.

3. Prednosti i nedostaci kratkih ciklusa i vanrednih studija

S obzirom na to da se neki oblici kratkih ciklusa i vanrednih studija već provode na pet javnih univerziteta u Bosni i Hercegovini, nastavnici i studenti uključeni u ove studijske programe odgovorali su na pitanja o svojim iskustvima, odnosno o prednostima i nedostacima nastavnog procesa.

Kada su u pitanju kratki ciklusi, oko 21% nastavnika izjavilo je da predaje u okviru kratkih ciklusa. Na osnovu njihovih iskustava, može se reći da su glavne prednosti kratkih ciklusa njihova brzina, efikasnost implementacije i fokusiranost programa na usko specijalizirane industrijske grane. Međutim, kvalitativna analiza odgovora na pitanja otvorenog tipa, pokazuje da su ove pozitivne karakteristike ujedno i potencijalni rizici. Brzina može rezultirati u površnosti, a efikasnost i fokusiranost na usko specijalizirane industrijske grane može dovesti do neostvarivanja ishoda učenja koji bi studentima bili od važnosti prilikom zapošljavanja i eventualnog nastavka studija kao što su adaptivne i prenosive vještine (npr. prezentacijske, komunikacijske, interpersonalne i organizacijske vještine, upravljanje vremenom i timski rad). Studenti kratkih ciklusa istakli su niz prednosti koje se svrstavaju u tri grupe: a) sticanje konkretnih kompetencija; b) brzina završetka / pronalaska posla / prekvalifikacije i povećanje zapošljivosti i c) povećana mobilnost. Studenti kroz kratke cikluse stiču konkretne, stručne kompetencije koje su direktno prenosive na radna mjesta, a što za posljedicu ima značajno skraćivanje perioda adaptacije i učenja na radnom mjestu. Brzo adaptiranje na radnom mjestu omogućeno je i time što se na kratkim ciklusima nude najnovije informacije, spoznaje i tehnologije kao i organizovana praktična nastava što u konačnici

vodi kao boljoj kvaliteti učenja, te povećanoj zapošljivosti i vidljivosti studenata na tržištu rada. Studenti i ističu da se završetkom kratkih ciklusa skraćuje vrijeme pronalaska posla jer ovi studiji sadrže neophodnu praksu, usmjereni su na specifičnu branšu, povezani sa industrijom, te je vrijeme pronalaska prvog zaposlenja značajno manje u odnosu na obrazovne programe koji nisu povezani sa trenutnim potrebama industrija. Osim toga, u zavisnosti od vrste studijskog programa, kratki ciklusi mogu da budu prva stepenica u sticanju cikličnog nivoa obrazovanja. Kao posebnu prednost studenti ističu mogućnost brze prekvalifikacije i pronalaska boljeg posla ili napredovanja na trenutnom poslu, kao i mogućnost razmjene, odlaska u druge zemlje i sticanje novih iskustava ukoliko je kratki ciklus organiziran sa univerzitetima izvan Bosne i Hercegovine.

S druge strane, studenti su, kao i nastavnici, istakli vrlo važne nedostatke kratkih ciklusa o kojima treba voditi računa u budućnosti. Njihovi odgovori svrstani su u 4 kategorije: a) pitanje kvalifikacije; b) cijena studija; c) kvaliteta nastave i d) nedostatak socijalizacije.

Stečeni certifikat / diploma kratkih ciklusa nema vrijednost fakultetske diplome, a zbog činjenice da Bosna i Hercegovina nema državni kvalifikacijski okvir, zvanične klasifikacije zanimanja i sistematizacije radnih mjesta u firmama u velikom broju slučajeva ne prepoznaju stečeni nivo obrazovanja. Nekoliko studenata istaklo je kao nedostatak da usko stečene kompetencije onemogućavaju zapošljavanje izvan industrije. S obzirom na to da su kratki ciklusi obično komercijalni programi na kojima studenti plaćaju punu cijenu studija, studenti slabijeg socioekonomskog stanja sebi ne mogu priuštiti ovu vrstu obrazovanja.

Kada je u pitanju kvaliteta nastavnog procesa, studenti su istaknuli da je jedan od izazova brzina kojom se prelazi gradivo, a samim tim i potencijalna površnost i nedovoljna posvećenost provjeri stečenih kompetencija. Poseban izazov još uvijek predstavlja nedovoljna upućenost nastavnog osoblja u kreiranje studijskih programa kratkih ciklusa pri čemu se gradivo I ciklusa pokušava prilagoditi kratkom ciklusu, a što dovodi do disbalansa opterećenja studenata u odnosu na dužinu trajanja studija. Sve ove izazove potrebno je adresirati prilikom kreiranja studijskih programa kako bi oni bili balansirani, inkluzivni i iskoristivi za daljnje školovanje i zapošljavanje.

Dualni studij

Iako dualni studiji imaju dugu tradiciju organiziranja u zemljama kao što su Austrija i Njemačka, oni predstavljaju novi pristup u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini. Pristup organizaciji dualnih studija podrazumijeva kombinaciju, odnosno integraciju akademskih studija i učenja na radnom mjestu u radnim organizacijama. Ovaj koncept baziran je na partnerstvu studenta, visokoškolske ustanove i poslodavca, a format suradnje specificira se ugovorom između tri zainteresirane strane. Cilj dualnih studija je da studentima obezbijede praktična znanja i vještine kako bi se što lakše zaposlili u industriji, te da pomogne kompanijama i radnim organizacijama da imaju kvalitetnu radnu snagu koja može uneprijediti proces proizvodnje i pružanja usluga. S obzirom na to da u Bosni i Hercegovini do sada nije postojao zakonski okvir za organizaciju dualnih studija, te samim tim niti otvorenih studijskih programa po ovom principu, u okviru projekta ERASMUS+ DUALSCI tim javnih univerziteta iz BiH proveo je istraživanje među poslodavcima sa ciljem evaluacije zainteresiranosti, potreba i kapaciteta kompanija u Bosni i Hercegovini kao potencijalnih partnera u dualnim studijima na javnim univerzitetima (Kovačević i autori, 2021).

Metodologija ispitivanja – dualni studiji

Učesnici u ispitivanju

U ispitivanju su učestvovala 173 organizacije iz Bosne i Hercegovine i to 93 iz Federacije Bosne i Hercegovine, 77 iz Republike Srpske, 3 iz Brčko distrikta, dok 3 nisu prijavile mjesto.

Ukupno 36 kompanija su bile mikro-preduzeća, 50 malih preduzeća, 48 srednjih i 34 velika preduzeća, razvrstani prema broju zaposlenih.

Upitnik za prikupljanje podataka

Upitnik za potrebe ispitivanja radili su članovi tima DUALSCI projekta. Upitnik je sadržavao tri dijela:

1. Prvi dio upitnika sadržavao je devet demografskih pitanja koja su se odnosila na samu kompaniju
2. Drugi dio je sadržavao 16 pitanja o sljedećim temama: potreba za zapošljavanjem visokoobrazovanog kadra, poteškoće u zapošljavanju,

zahtjevi u pogledu sposobnosti i vještina za nove kandidate, te mogući modaliteti implementacije dualnih studija u kompaniji.

3. Treći dio je sadržavao podatke o kontakt osobi koja je popunjavala upitnik za kompaniju.

Postupak

Upitnik je distribuiran u online formi od strane javnih univerziteta, kantonalnih ministarstava u Federaciji Bosne i Hercegovine i entitetskog ministarstva Republike Srpske, te entitetskih privrednih komora u periodu od oktobra do decembra 2020. godine.

Rezultati

Dualni studiji po svojoj definiciji su kombinacija akademskog obrazovanja i učenja na radnom mjestu, pri čemu su studenti ujedno i zaposlenici kompanija. Kada je u pitanju potreba za dodatnim zapošljavanjem visokoobrazovanog kadra, oko 30% kompanija je istaklo da ima potrebu za zapošljavanjem, dok je njih 13 bilo izričito da nemaju tu potrebu. Ostale kompanije se uglavnom djelomično slažu sa tvrdnjom da imaju potrebe za zapošljavanjem. S druge strane, njih iz 51 kompanije se također potpuno ili djelomično slažu sa tvrdnjom da postoje poteškoće u zapošljavanju fakultetski obrazovanog kadra na određene radne pozicije, odnosno da imaju problema u pronalasku kadra odgovarajućih zanimanja. S obzirom na svoje potrebe, kompanije su najviše isticale potrebu za zapošljavanjem inženjera mašinstva, elektrotehnike, građevinarstva, tehnologije, saobraćaja, kao i inženjere šumarstva, rudarstva, geologije, geodezije, zaštite na radu, poljoprivrede, hemije (2), metalurgije, arhitekture, organizacije rada, te gasne tehnike. Osim toga, kompanije su navodile ekonomiste i pravnike, kao i druge struke, ali u mnogo manjem broju u odnosu na inženjere tehničkih disciplina. Na pitanje koje generičke vještine bi budući zaposlenici trebali da imaju, kompanije su najviše označavale vještine timskog rada, rada na računaru, komunikacijske sposobnosti, poznavanje stranih jezika, organizacijske vještine i vještine rješavanja problema, ali i vrlo važno im je spremnost na stalno učenje i usavršavanje.

Prednosti i nedostaci dualnih studija

Od 173 kompanije, njih 114 je izjavilo da vjeruju ili djelomično vjeruju u potencijal dualnog visokog obrazovanja, a potencijalne prednosti koje su naveli grupirane su u dvije kategorije: prednosti za studente i prednosti za kompanije.

Glavne prednosti za studente, prema mišljenju poslodavaca, su mogućnosti sticanja i teoretskih i praktičnih znanja i vještina. Studenti u dualnom studiju imaju priliku da rade na novim tehnologijama i budu u direktnom kontaktu sa procesom rada, da se izvješte u korištenju opreme, ali i da sarađuju na različitim projektima. Studenti tokom studija razvijaju generičke vještine u realnom okruženju što je za njihovu kasniju zapošljivost izuzetno važno. Osim toga, studenti dualnih studija imaju finansijsku naknadu za svoj rad, te im se otvaraju mogućnosti stipendiranja što značajno olakšava troškove studiranja.

S druge strane, kompanije svojim aktivnim uključivanjem u dualne studije imaju mogućnost da zaposle kvalitetan kadar koji donosi sa sobom nove ideje i znanje o trendovima i inovacijama u specifičnoj industriji. Osim toga, vrlo važna prednost za kompanije je smanjenje troškova regrutacije, selekcije i organizacijske socijalizacije kandidata jer su studenti još za vrijeme studija stekli puno iskustvo rada u kompaniji, poznaju procese i imaju realna očekivanja koja vode ka tome da vrlo rano, još za vrijeme studija, prođu fazu usklađivanja individualnih aspiracija i vrijednosti sa zahtjevima i resursima kompanija. Na kraju, dualni studiji jesu jedan od mehanizama zadržavanja mladih ljudi u zemlji jer im se u toku studiranja otvaraju mogućnosti zapošljavanja.

Glavne prepreke ili izazovi za dualno obrazovanje jeste nedovoljno riješen zakonski okvir koji još uvijek nedovoljno tretira sva pitanja dualnog obrazovanja, kao što je osiguranje studenata i vrste ugovora o radu za studente. Zasiurno da je za poslodavce još uvijek važan izazov finansiranje studenata, odnosno plaćanje plata studentima u dualnom studiju. Većina naših kompanija jesu mala do srednja preduzeća kojima nije jednostavno osigurati dodatne plate, pa su u skladu s tim i manje spremni da prime više studenata u okviru dualnih studija. Smatraju da je potrebno osigurati dodatna sufinansiranja plata studenata, posebno u početnim fazama edukacije kada je poteba za učenjem velika, a njihov stručni doprinos relativno mali. Kompanije kao vid pomoći vide i organiziranje edukacija za mentore u praksi koji treba da budu obučeni određenim pedagoškim vještinama, posebno u procesu podučavanja vještina, praćenja i vrednovanja postignuća studenata. Smatraju

da bi uvođenje poreskih olakšica također doprinijelo spremnosti kompanija da se aktivno uključe u procese dualnog obrazovanja.

Na osnovu rezultata ispitivanja može se zaključiti da je dualno visoko obrazovanje jako korisno za društvo, ali da je potrebno operativno poduzeti niz koraka, kako na zakonodavnom, tako i na izvršnom nivou da bi ovakav tip studiranja zaživio u praksi.

Zaključci

Visoko obrazovanje ne smije više biti Prokrustova postelja. Ono mora postati fleksibilnije kako bi se omogućilo sve raznolikijoj populaciji potencijalnih studenata da upisuju i, što je još važnije, završavaju post-sekundarne nivoe obrazovanja. U skladu s tim, osim kvaliteta obrazovanja, neophodno je učiniti sve da visoko obrazovanje prati strategije socijalne inkluzije i socijalne pravde. Baš kao što se navodi u Standardima i smjernicama za osiguranje kvalitete u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (2015) visoko obrazovanje je osnovna komponenta socio-ekonomskog i kulturnog razvoja. Širi pristup visokom obrazovanju prilika je za visokoškolske ustanove da iskoriste svoje potencijale i iskustva kako bi kreirali fundamentalnu promjenu u načinu kako se ono pruža – kroz fleksibilnije studijske programe i priznavanje kompetencija stečenih izvan formalnog obrazovanja. Pri tome same visokoškolske ustanove treba da postanu raznovrsnije kada je u pitanju njihova misija, način realizacije obrazovanja, jačanje internacionalizacije i digitalno učenje i podučavanje (Communication from the European Commission, 2013).

Univerziteti u Bosni i Hercegovini otvaraju nove horizonte kroz međunarodne projekte jačanja institucionalnih kapaciteta kao što su ERASMUS+ PARTISH i ERASMUS+ DUALSCI kroz koje će započeti razvoj kratkih ciklusa i dualnih studija, te se inovirati vanredni studij. Međutim, za daljnje unapređenje visokog obrazovanja neophodno je sistemski raditi na nizu aktivnosti.

Zakonodavni okvir i podzakonski akti koje donose nadležna ministarstva treba da prate nove intencije u visokom obrazovanju. Stoga je aktivno učesće ministarstava kao partnera u međunarodnim projektima i strateškim univerzitetskim planiranjima od neizmjernog značaja.

Za razvoj novih studijskih programa jako je važna i tehničko-tehnološka opremljenost univerziteta. Kako je za uspješno odvijanje online nastave neophodno obezbijediti tehničke predušlove, koji uključuju kvalitetne digitalne platforme za učenje i podučavanje, potrebno je osigurati dodatna ulaganja u razvoj informatičke infrastrukture i uspostavljanje jedinstvene IT platforme za učenje i podučavanje kako bi obezbijedila veća uniformnost i stabilnost nastave na daljinu. Potrebno je osigurati za studente pristup računarima, bilo na fakultetima, bilo kroz mogućnost posudbe za potrebe studiranja. Osim toga, prilikom odabira ili razvoja digitalne platforme za učenje i podučavanje treba voditi računa o njenoj inkluzivnosti i prilagođenosti korisnicima kako bi svi zainteresirani bili spremni i motivirani za njeno puno korištenje.

Uspjeh učenja i podučavanja uvelike ovisi od digitalnih i pedagoških kompetencija nastavnika. U online podučavanju, od nastavnika se zahtijevaju nova verbalna ponašanja i metode podučavanja kojima se postiže neposredna interakcija između nastavnika i studenta. Istraživanje Flores Fahara i Lozano Castro (2015) pokazuje da kada nastavnik učestvuje, ostvaruje interakciju i uključuje se u aktivnosti, studenti i sami pokazuju veći stepen uključenosti. Osim toga, prisustvo socio-emocionalnih sadržaja motivira studente na veći stepen interakcije. Međutim, prema rezultatima ispitivanja u okviru ERASMUS+ PARTISH projekta (2021) još uvijek postoji nedostatak razumijevanja kod nastavnika o razlici između kompetencija potrebnih sa učioničko podučavanje i onih koje su neophodne u online podučavanju. Stoga, za uspješne programe online učenja i podučavanja nastavnici trebaju dodatnu obuku sa ciljem razvoja vještina kojima se potiče interaktivnost. U tu svrhu, Univerzitet u Sarajevu je u suradnji sa eHanlis Inc. uz finansijsku podršku UNICEF BiH, USAID BiH i Ministarstva za nauku. Visoko obrazovanje i mlade KS razvio niz digitalnih kurseva za profesionalni razvoj nastavnika sa ciljem povećanja kvaliteta online podučavanja i razvoja novih oblika učenja i podučavanja.

Na kraju, u cilju održivosti novih pristupa učenju i podučavanju, univerziteti imaju obavezu da uspostave resursne centre za pomoć nastavnicima i studentima u kojima bi se radilo ispitivanje potreba, pružala pomoć u pripremi digitalnih objekata učenja, razvijali novi kursevi i time povećala kvaliteta nastave, fleksibilnost, održivost i razvoj univerziteta.

Literatura

1. Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21st Century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111–115. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>
2. Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
3. Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
4. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
5. Communication from the European Commission: Opening up Education: Innovative teaching and learning for all through new Technologies and Open Educational Resources, COM(2013) 654 final, http://ec.europa.eu/education/news/doc/openingcom_en.pdf
6. El-Azar, D. (2022, February 7). *4 trends that will shape the future of higher education*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/four-trends-that-will-shape-the-future-of-higher-education/>
7. ERASMUS+ PARTISH consortium. (2021). *Specification of needs and requirements for PT and SCHE programs - BiH*. Report.
8. Flores Fahara, M., & Lozano Castro, A. (2015). Teaching Strategies to Promote Immediacy in Online Graduate Courses. *Open Praxis*, 7(4). <https://doi.org/10.5944/openpraxis.7.4.228>
9. Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Scott, Foresman.
10. Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, Calif. Sage.
11. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
12. INTERNATIONAL COMMISSION ON THE FUTURES OF EDUCATION. (2021). *REIMAGINING OUR FUTURES TOGETHER — A new social contract for education*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
13. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
14. Kovačević, A., Marković, N., Savić, M., & Madacki, S. (2021). *Survey on Possibilities and Perspectives of Dual Education in Bosnia and Herzegovina in Attitudes of Companies*. ERASMUS+ DUALSCI Report.
15. PricewaterhouseCoopers. (2017). *The Long View How will the global*

- economic order change by 2050?* <https://www.pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-world-in-2050-summary-report-feb-2017.pdf>
16. Spies, M. (2019, July 10). *What are the drivers and innovations shaping tomorrow's higher education landscape?* FutureLearn. <https://www.futurelearn.com/info/blog/general/what-are-the-drivers-and-innovations-shaping-tomorrows-higher-education-landscape>
17. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium.
18. Švec, V., Vlk, A., & Stiburek, Š. (2015). Dropout Policy in Czech Higher Education: Can Universities Serve Several Masters? *Central European Journal of Public Policy*, 9(1), 126–136. <https://doi.org/10.1515/cejpp-2016-0006>
19. UNESCO. (2020). *Global education monitoring report, 2020: Inclusion and education: all means all*. Unesco.org; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>
20. Valle, R. C., Normandeau, S., & González, G. R. (2015). *Education at a Glance Interim Report: Update of Employment and Educational attainment indicators*. <https://www.oecd.org/education/eag-interim-report.pdf>