

# **PRAVILNIK O UPRAVLJANJU KVALITETOM**

Sarajevo, 2012.



**NAZIV PROJEKTA:**

Priručnik kvalitete Muzičke akademije u Sarajevu 2012.

**NOSILAC PROJEKTA:**

Muzička akademija u Sarajevu (MAS)

**AUTOR PROJEKTA:**

Doc. dr. Senad Kazić, Prodekan za nastavu, naučno-istraživački rad i izdavačku djelatnost

**REALIZATORI PROJEKTNIH ZADATAKA**

**ODBOR ZA OSIGURANJE KVALITETE I AKREDITACIJU MAS:**

Doc. dr. Senad Kazić, predsjednik Odbora,  
Svjetlana Hasanagić, dipl. iur, sekretar,  
Red. prof. mr. Paša Gackić,  
Red. prof. Ognjen Bomoštar,  
Red. prof. mr. Yevgeny Xaviereff,  
Doc. dr. Tamara Karača-Beljak,  
Doc. mr. Ališer Sijarić,  
Doc. mr. Višnja Bakalar,  
Doc. mr. Belma Šarančić,  
Miron Konjević, student.

**PROJEKT USVOJEN:**

Nastavno-umjetničko vijeće, 06. 06. 2012.  
Upravni odbor, 25. 06. 2012.

**Izdavač:**

Muzička akademija u Sarajevu

**Za izdavača:**

red. prof. dr. Ivan Čavlović

**Urednik:**

doc. dr. Senad Kazić

**Korektura:**

doc. dr. Fatima Hadžić

**Engleski prijevod:**

prof. Milica Babić

**Štampa:**

ŠDC

**Tiraž:**

250 primjeraka

Sarajevo, 2012. godine



UNIVERZITET U SARAJEVU  
MUZIČKA AKADEMIJA U SARAJEVU

U skladu sa članom 52. Zakona o visokom obrazovanju – prečišćeni tekst („Službene novine Kantona Sarajevo“ broj: 22/10), a na osnovu člana 173. Pravila Muzičke akademije – Novi prečišćeni tekst i Odluke Nastavno-umjetničkog vijeća o donošenju Pravilnika o upravljanju kvalitetom broj: 02-1-385/3.1-12 od 23. 05. 2012. godine, Upravni odbor Muzičke akademije, na sjednici održanoj 25. 06. 2012. godine dao je saglasnost na

## **PRAVILNIK O UPRAVLJANJU KVALITETOM**

### **1. OPŠTE ODREDBE**

#### **Član 1.**

Ovim pravilnikom bliže se uređuje nadležnost, organizacija i način rada Odbora za upravljanje kvalitetom na Muzičkoj akademiji u Sarajevu (u daljem tekstu: Akademija), kao i druga pitanja od značaja za razvoj i osiguranje kvaliteta.

#### **Član 2.**

Upravljanje kvalitetom na Akademiji usklađeno je s međunarodno prihvaćenim dokumentima u oblasti osiguranja kvaliteta visokog obrazovanja, kao i sljedećim dokumentima:

- Odluka o standardima za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju u BiH,
- Kriteriji za akreditaciju visokoškolskih ustanova u BiH,
- Smjernice uz kriterije za akreditaciju visokoškolskih ustanova u BiH,
- Pravilnik o upravljanju kvalitetom na Univerzitetu u Sarajevu,
- Izvještaj o internoj evaluaciji Muzičke akademije u Sarajevu (2012),
- Strategija razvoja Muzičke akademije u Sarajevu (2012–2016),
- Priručnik kvalitete Muzičke akademije u Sarajevu (2012),
- Teze usvojene na NUV Muzičke akademije u Sarajevu (17. 07. 2008.).

### **2. RAZLOZI I CILJ USPOSTAVE SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM**

#### **Član 3.**

Razlozi uspostave sistema upravljanja kvalitetom na Akademiji su sljedeći:

Opšti razlozi:

- Pad kvaliteta na svim nivoima muzičkog školovanja,
- Pad kvaliteta kulturnog miljea u kojem se marginalizira umjetnička muzika,
- Marginalizacija muzičkog obrazovanja u opšteobrazovnim osnovnim i srednjim školama.

Posebni razlozi:

- Pad kvaliteta nastavnog procesa,
- Nezadovoljavajući odnos kvantiteta i kvaliteta ulaznog studentskog kadra,
- Zahtjevi Bolonjske reforme na stalnom osiguranju kvaliteta nastave i ukupne djelatnosti Akademije,
- Drugi razlozi koji su proizašli iz opštih nastojanja i zbivanja u okruženju Akademije.

Opšti razlozi su oni koji ne zavise od Muzičke akademije, ali Akademija može ukazati na njih i uputiti sugestije kako da se ti razlozi pada kvaliteta otklone ili ublaže. Posebni razlozi zbog kojih je primjećen pad kvaliteta su oni kojima se mora pozabaviti sama Akademija, odnosno njeni uposlenici. Svaki od navedenih razloga su vrijedni pažnje i truda, kako bi Akademija u cjelini i u nekom narednom periodu mogla biti kompatibilna i kompetitivna na evropskom nivou. Uvođenjem elemenata Bolonjske reforme, uposlenici Muzičke akademije su se opredijelili za evropsko profesionalno muzičko obrazovanje, što implicira stalni rad na osiguranju osnovnih pedagoških, umjetničkih i naučnih standarda koji će voditi ka poboljšanju kvaliteta i njegovom dovođenju na evropski nivo.

Ciljevi uspostave sistema upravljanja kvalitetom na Akademiji je sljedeći:

- promovirati i podržati stalno unapređenje kvaliteta i standarda,
- primjenjivati najbolju evropsku praksu u osiguranju, upravljanju i monitoringu sistema kvalitete,
- osigurati dostupne, jasne i precizne informacije o kvalitetu i standardima.

Upravljanje kvalitetom omogućava da se na osnovu usvojene strategije razvoja, sistemski prate, koordiniraju, vrednuju i kontinuirano poboljšavaju procesi rada na akademiji, te osiguranjem i kontrolom kvaliteta procesa i usluga postiže dosljedan kvalitet.

Sistem je zasnovan na planiranju, nadzoru i vrednovanju kvaliteta i povratnom djelovanju usmjerenom na osiguranje i permanentno podizanje standarda kvaliteta rada i rezultata rada na Akademiji. Sistem upravljanja kvalitetom podrazumijeva organizacione strukture, procedure, procese i resurse potrebne da se sistem implementira.

### **3. DEFINICIJA KVALITETA**

#### **Član 4.**

Kvalitet se u visokom obrazovanju definira kao prilagođavanje djelovanja institucije ostvarivanju određenih ciljeva što podrazumijeva da kvaliteta nije univerzalna kategorija već konkretna, dinamična i specifična u određenom institucijskom i društvenom kontekstu. Opće norme za kvalitet u visokoj muzičkoj edukaciji ne mogu biti strogo definirane, već su ovisne o mnogim faktorima, počev od faktora talentiranosti pojedinca do društvenih okolnosti u kojoj se vrši edukacija. To znači da svaki muzički kvalitet ima lični potpis svakog umjetnika, ali i okolnosti i društva u kojem umjetnik djeluje. Što je više ličnih potpisa mogućnost za procjenjivanje primarnog, tj. opšteg muzičkog kvaliteta je veća i svrhovitija.

Akademija sama donosi konkretne ciljeve, metode i procese kojima nastoji doći do dobrih ishoda kvaliteta. To ujedno znači da Akademija treba svake godine pratiti ostvarenje vlastitog programa, korigovati ga na više ili niže i stalno ga provoditi kao svoj glavni edukativni cilj.

Akademija ima *Priručnik kvalitete* (programski vodič za vrednovanje: ulaznog kvaliteta, unutrašnjeg kvaliteta, kvaliteta društvenog konteksta u vezi s muzičkim kvalitetom). Priručnik kvalitete omogućava demokratski dogovor (NUV, studenti – nastavnici, MA – druge domaće i strane institucije), standardizaciju indikatora kvaliteta i postupaka praćenja kvaliteta, zatim kontrolu zapisanog i bezbolnu reviziju postojećeg. Priručnik kvalitete omogućava jasne institucijske aspekte koji se vrednuju i metode vrednovanja. Priručnik kvalitete treba da bude dokument koji se stalno nadopunjuje, takođe i dokument koji služi internoj i eksternoj evaluaciji.

#### **Član 5.**

Osnovni principi upravljanja kvalitetom su: fokus na studente i nastavni proces, analiza činjenica i informacija, dosljedan sistemski pristup, stalno poboljšanje, te interakcija svih zainteresiranih kako bi se postigle dodatne vrijednosti.

Upravljanje kvalitetom podrazumijeva:

- a) Planiranje kvaliteta – proizilazi iz strategije Akademije,
- b) Kontrola kvaliteta – je proces kojim se ispituju faktori djelovanja: znanje, vještine, iskustva i kvalifikacije,
- c) Osiguranje kvaliteta – monitoring i evaluacija,
- d) Unapređenje kvaliteta – procesi koji slijede nakon eksterne evaluacije.

### **4. DOMEN DJELOVANJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM**

#### **Član 6.**

Predmet djelovanja sistema za upravljanje kvalitetom na Akademiji obuhvata sljedeća područja:

- Osiguranje kvaliteta studijskih programa,
- Osiguranje ulaznog i izlaznog kvaliteta,
- Nastavna djelatnost i poboljšanja nastavnog procesa,
- Procedure za ocjenjivanje i informisanje studenata,
- Razvoj ljudskih resursa,
- Korištenje i razvoj fizičkih resursa,
- Razvoj informacionih sistema,
- Transparentnost u radu,
- Zadovoljstvo internih i eksternih korisnika,
- Aspekti međunarodne saradnje.

## 5. ORGANIZACIJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

### Član 7.

Jedan od elemenata sistema za upravljanje kvalitetom na Akademiji jeste formiranje Odbora za osiguranje kvaliteta čiji je rad interaktivan sa Komisijom za Bolonjsku reformu i drugim komisijama, radnim grupama i pojedincima koji su vezani za rad i provođenje Bolonjske reforme.

Odbor za osiguranje kvaliteta je sastavni dio integralnog sistema sa posebnostima koje proizilaze iz specifičnosti obrazovnog procesa, naučno-istraživačkog rada i umjetnosti, kao i neophodnom nezavisnošću kod donošenja odluka vezanih za kvalitet na nivou Akademije.

### Član 8.

Nadležnosti Odbora za osiguranje kvaliteta su:

- definisanje standarda kvalitete na Akademiji u odnosu na postojeće standarde i normative i preporuke EHEA,
- organizovanje, koordiniranje i realizacija procesa osiguranja i unaprijeđenja kvaliteta na nivou Akademije,
- pokretanje redovnih rasprava o kvaliteti na Akademiji i predlaganje projekata u oblasti osiguranja kvaliteta,
- organizovanje analize uspješnosti studiranja i identifikacija uzroka nekvalitetnog i neefikasnog procesa,
- uvažavajući standarde kvaliteta u visokom obrazovanju razvija indikatore kvaliteta kojima se prate trendovi procesa na Akademiji,
- priprema godišnji i dugoročni plan aktivnosti,
- priprema i podnosi godišnji izvještaj dekanu u skladu s datim nadležnostima,
- obavlja i druge poslove vezane za osiguranje kvaliteta na osnovu odluke organa Akademije.

### Član 9.

Odbor za osiguranje kvaliteta čini:

- Prodekan za nastavu, predsjednik Odbora,
- Sekretar Akademije,
- Predstavnici akademskog osoblja po odsjecima,
- Predstavnik studenata.

Članove Odbora iz reda akademskog osoblja imenuje NUV Akademije, na prijedlog dekana.

Predstavnika studenata imenuje Studentski parlament.

### Član 10.

Mandat Odbora traje četiri (4) godine. Ista osoba može biti ponovo imenovana u Odbor.

Odbor se sastaje najmanje jedanput u semestru. O sastancima se vodi zapisnik.

## **6. DOKUMENTACIJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM**

### **Član 11.**

Upravljanje kvalitetom je sastavni dio organizacije i redovnog funkcionisanja Akademije. Funkcionisanje sistema upravljanja kvalitetom usaglašeno je sa svim postojećim aktima koji čine njegov sastavni dio.

Transparentnost rada sistema za upravljanje kvalitetom treba biti podržana redovnim objavljivanjem odgovarajućih informacija i akata na web stranici Akademije.

## **7. PRELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE**

### **Član 12.**

Ovaj Pravilnik stupa na snagu danom davanja saglasnosti Upravnog odbora Muzičke akademije, a bit će objavljen na oglasnoj tabli i web stranici Muzičke akademije.

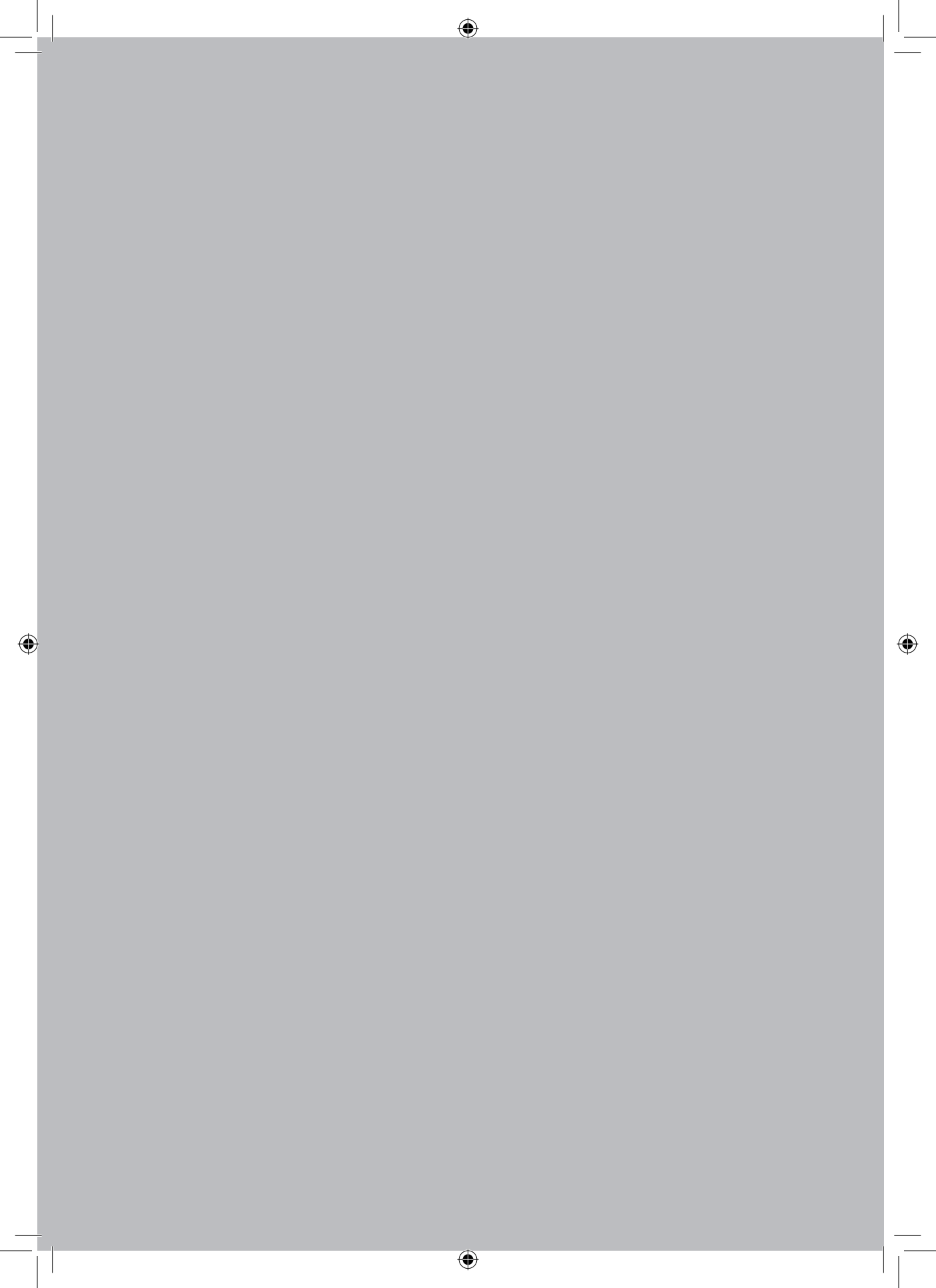
Predsjednik Upravnog odbora  
Elvir Kazazović

Broj:  
Sarajevo, 25. 06. 2012.





# PRIRUČNIK KVALITETE



## SADRŽAJ

1. UVOD / 13
  - 1.1. Cilj / 13
  - 1.2. Svrha / 13
  - 1.3. Kontekst / 13
  - 1.4. Definicije / 14
  - 1.5. Kontakt / 15
2. IZJAVA UPRAVE / 16
3. PREDSTAVLJANJE / 16
  - 3.1. Misija, vizija, strategija / 18
  - 3.2. Rukovodstvo i upravna tijela / 19
  - 3.3. Odgovornosti i ovlaštenja / 21
  - 3.4. Organizacione jedinice / 21
  - 3.5. Prostor i imovina / 25
  - 3.6. IT podrška / 26
  - 3.7. Komunikacija / 27
  - 3.8. Usmjerenost prema korisnicima / 28
  - 3.9. Jednake mogućnosti / 28
4. LJUDSKI RESURSI / 29
  - 4.1. Prijem akademskog i administrativnog osoblja / 29
  - 4.2. Kvalitet akademskog i administrativnog osoblja / 29
  - 4.3. Podrška akademskom osoblju / 30
  - 4.4. Umjetničke i naučne aktivnosti akademskog osoblja / 31
  - 4.5. Sedmične norme akademskog osoblja / 31
5. ORGANIZACIJA NASTAVNOG PROCESA / 31
  - 5.1. Ciklusi studija / 31
  - 5.2. NPP/Kurikulumi / 32
  - 5.3. Implementacija nastavnog procesa / 34
  - 5.4. Zaduženja nastavnog osoblja / 35
  - 5.5. Koordinacija rada odsjeka / 35
6. OBRAZOVNE POLITIKE / 36
  - 6.1. Planiranje i upisna politika / 36
  - 6.2. Projekti saradnje sa SMS/SGŠ / 37
  - 6.3. Dan otvorenih vrata / 38
  - 6.4. Pripremna nastava / 39
  - 6.5. Praksa prijemnih ispita / 39
  - 6.6. Kategorije studenata / 39
  - 6.7. Upis i početak nastave / 40
  - 6.8. Organizacija ispita i evaluacija znanja studenata / 40
  - 6.9. Javni nastupi i drugi oblici aktivnosti / 41
  - 6.10. Nagrade / 42

- 6.11. Mobilnost studenata / 42
- 6.12. Završetak studija / Dodatak diplomi / 43
  
- 7. REGULATORNI AKADEMSKI OKVIR / 43
  - 7.1. Opće akademske regulative / 43
  - 7.2. Disciplina i ponašanje studenata / 43
  - 7.3. Žalbene procedure / 43
  
- 8. AKTIVNOSTI ZA PODRŠKU STUDENTIMA / 44
  - 8.1. Rad i podrška studentima / 44
  - 8.2. Bibliotečki informacijski centar / 44
    - 8.2.1. Fond i katalozi / 44
    - 8.2.2. Baze podataka / 45
  - 8.3. Studentska organizacija / 45
  - 8.4. Razvoj karijere studenata / 45
  
- 9. PROJEKTI PODRŠKE / 46
  - 9.1. Alumni / 46
  - 9.2. Saradnja sa srodnim institucijama i udruženjima / 46
  - 9.3. Realizacija cjeloživotnog učenja (Lifelong Learning Programme) / 46
  
- 10. REALIZACIJA NAUČNO/UMJETNIČKO-ISTRAŽIVAČKOG PROCESA / 47
  - 10.1. Fond Akademije za NIR i UIR / 47
  - 10.2. Izdanja i publikacije / 47
    - 10.2.1. Knjige/Zbornici / 47
    - 10.2.2. Kompakt diskovi / 48
    - 10.2.3. DVD-ovi / 48
    - 10.2.4. Izdanja u saradnji s Muzikološkom društvom FBiH / 48
  
- 11. MEĐUNARODNA SARADNJA / 49
  
- 12. SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM / 50
  - 12.1. Politika kvalitete / 50
  - 12.2. Osiguranje kvalitete / 51
  - 12.3. Upravljanje kvalitetom / 51
  - 12.4. Dokumentacija sistema upravljanja kvalitetom / 52
  - 12.5. Kontrola kvalitete / Audit kvalitete / 52
  - 12.6. Evaluacija anketa o zadovoljstvu interesno-utjecajnih grupa / 53
  - 12.7. Ocjena od strane uprave / 54
  
- 13. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJA / 56
  - 13.1. Generalne teme za diskusiju / 57
  - 13.2. Oblast poboljšanja temeljnih procesa / 57
  - 13.3. Načina rada Odbora za kvalitetu / 58
  
- 14. REFERENTNI DOKUMENTI / 59

## 1. UVOD

Priručnik kvalitete je osnovni dokument uz pomoć kojeg se utvrđuje nadležnost, organizacija i način rada sistema za upravljanje kvalitetom na Muzičkoj akademiji u Sarajevu.<sup>1</sup> Kreiran je prema strukturi zahtjeva akreditacijskih standarda. Politika kvalitete Akademije obuhvata aspekte:

- strukture i organizacije,
- upravljanja,
- nadležnosti i odgovornosti,
- temeljnih procesa,
- projekata podrške,
- saradnje,
- komunikacije,
- kontinuirane provjere i unapređenja kvalitete.

Usaglašavanje sadržaja priručnika kvalitete bazirano je na već postojećim dokumentima: Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, Zakon o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo, dokumenti Univerziteta u Sarajevu, dokumenti AEC-a, Izvještaj o internoj evaluaciji (2007), Strategija razvoja MAS (2008–2012) i (2012–2016), usvojene teze o osiguranju kvalitete sa više nastavno-umjetničkih vijeća i dr.

### 1.1. Cilj

Politika osiguranja i upravljanja kvalitetom provodi se na Akademiji od njenog osnutka jer je to jedan od specifikuma umjetničke edukacije. Cilj ovog priručnika je prikazati sve do sada usvojene procese i procedure kontrole, osiguranja i upravljanja kvalitetom temeljnih procesa te ukupne kvalitete rada Akademije, kao i mogućnosti za njihovo poboljšanje.

### 1.2. Svrha

Usklađenost; poboljšanje procedura i postupaka u temeljnim, upravljačkim i procesima podrške; cjelovit planski i organiziran rad.

### 1.3. Kontekst

Osiguranje kvalitete je jedan od 6 primarnih ciljeva definiran Bolonjskom deklaracijom (1999. godine - *Standardi, kriteriji i metodologija QA*). Dokument je doraden kroz priopćenja iz Praga (2001) i Berlina (2003. godine - *Državni sistem osiguranja kvaliteta*), te konačno utvrđen na konferenciji europskih ministara obrazovanja u Bergenu 2005. godine dokumentom *Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u jedinstvenom Europskom prostoru visokog obrazovanja* (EHEA). U Briselu je 2008. godine ustanovljen *Evropski registar QAA u visokom obrazovanju*.

---

<sup>1</sup> U daljem tekstu: Akademija

Bosna i Hercegovina je potpisala Bolonjsku deklaraciju u Berlinu 2003. godine, a prvi zahtjevi Bolonjskog procesa implementirani su na Akademiji u školskoj 2005/06. godini, od kada je i zvanično u upotrebi pojam “osiguranja kvalitete”. Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju (2007) uspostavljena je *Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete* (HEA), CIP (BiH NARIC ured), a nadležnosti su dodjeljene Ministarstvu civilnih poslova kroz koordinacijsku ulogu. Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, kao i Zakon o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo predviđaju akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa.

Pitanje kvalitete na Akademiji je tema o kojoj se razmišlja, koja se teorijski definira i praktično rješava. Uz termin kvalitete vezan je monitoring kao takođe jedan od značajnih elemenata Bolonjskog procesa. Oba pitanja, osiguranje kvaliteta i monitoring, su procesualni, tj. postavljeni i ostvarivani kao pojave u razvoju i stalnoj promjeni. To su, naime, procesi koji su ugrađeni u sistem rada i djelovanja Akademije koja je uključena u te procese onoliko koliko su njeni ljudi i menadžment za njih opredjeljeni i koliko imaju vlastitog iskustva u nastavi i umjetničkim istraživanjima.

#### 1.4. Definicije

Definicija *kvalitete u obrazovanju* podrazumijeva konkretan, dinamičan, specifičan i kontinuiran proces koji osigurava ispunjavanje dogovorenih standarda na visokoškolskoj instituciji u određenom institucijskom i društvenom kontekstu.

*Muzički kvalitet* je svojstven umjetničkom radu. Opće norme za kvalitet muzike ne mogu biti strogo definirane, već su ovisne o mnogim faktorima, počev od faktora talentiranosti pojedinca do društvenih okolnosti u kojoj se vrši edukacija. To znači da svaki muzički kvalitet ima lični potpis svakog umjetnika, ali i okolnosti i društva u kojem umjetnik djeluje. Što je više ličnih potpisa mogućnost za procjenjivanje primarnog, tj. opšteg muzičkog kvaliteta je veća i svrhovitija.

*Primarni kvalitet* kvalitet postoji na svakoj visokoškolskoj instituciji kao stalno prisutan i moguće komparabilan s drugim primarnim kvalitetama. Moguće je jednostavno uporediti svoj kvalitet s drugim putem takmičenja, smotri, festivala itd. Primarni kvalitet je također i onaj kvalitet koji dolazi iz prethodnih stupnjeva obrazovanja i koji se tada zove *ulazni kvalitet*. On je shvaćen kao primarni jer od njega zavisi i svaki naredni kvalitet.

*Obećani kvalitet* je studentima prezentiran prilikom upisa na Akademiju. Na njega se neposredno naslanja *osigurani / ostvarljivi kvalitet*, tj. onaj kvalitet koji se očekuje na kraju semestra, godine, ciklusa; onaj koji se može optimalno postići i inkorporiran je u međuprostore prethodnih odrednica kvaliteta. On je kontrola kvaliteta i adaptacija ispitnih i drugih zahtjeva.

*Ostvareni kvalitet* je izlazni cilj učenja i krajnji rezultat osiguranja kvaliteta.

*Kontinuirani / održavani kvalitet* se održava kroz dugogodišnji period i mora se stalno provjeravati. Stalni rad na primarnom kvalitetu i stalno povećanje ulaznog kvaliteta do stupnja kada on prestaje biti samo *interni kvalitet* i postaje *željeni*, odnosno *osigurani* i *ostvoreni eksterni kvalitet*.

*Kontrola kvalitete* (Quality Control) je dio upravljanja kvalitetom usmjeren na formalni i neformalni proces verifikacije koji koristi Akademija kako bi pratila kvalitetu i standarde kojim se dostižu zadovoljavajući rezultati.

*Osiguranje kvalitete* (Quality Assurance) je dio upravljanja kvalitetom koji se odnosi na sredstva, postupke ili procese kojima institucija garantuje da se standardi i kvaliteta obrazovanja koje Akademija nudi, održavaju i unaprjeđuju.

*Upravljanje kvalitetom* (Quality management) na Akademiji predstavlja sve usklađene aktivnosti u kontekstu prethodno definiranog.

*Monitoring* se može postaviti kao nadgledanje i kontrola samog procesa osiguranja kvaliteta, kao i provjere evropske uključivosti Akademije koja želi ući u evropsku porodicu visokog muzičkog obrazovanja.

*Interno osiguranje kvalitete* (Internal Quality Assurance) odnosi se na sredstva, postupke ili procese kojima Akademija unutar same sebe garantira da se standardi i kvaliteta obrazovnih usluga koje nudi održava i unaprjeđuje. Provodi se kontinuirano na svim nivoima, od evaluacije pojedinih postupaka, preko programa, do samog vodstva i funkcioniranja.

*Eksterno osiguranje kvalitete* (External Quality Assurance) odnosi se na sredstva, postupke ili procese kojima neka nezavisna institucija (za Akademiju to je *Asocijacija evropskih muzičkih konzervatorija*; Association of the European Conservatories; AEC) garantira da se standardi i kvaliteta obrazovnih usluga koje Akademija nudi održava i unaprjeđuje. Vanjsko osiguranje kvalitete provodi se periodično na bilo kojem nivou, od evaluacije pojedinih procesa do ukupnog rada i služi kao temelj za akreditaciju.

### 1.5. Kontakt

Muzička akademija ([www.mas.unsa.ba](http://www.mas.unsa.ba))

71 000 Sarajevo

Josipa Stadlera 1/II

Tel: + 387 33 200-299

Fax: + 387 33 444-896

e mail: [studentska@mas.unsa.ba](mailto:studentska@mas.unsa.ba)  
[info@mas.unsa.ba](mailto:info@mas.unsa.ba)

Dekan red. prof. dr. Ivan Čavlović  
[dekanat@mas.unsa](mailto:dekanat@mas.unsa)

Svjetlana Hasanagić, dipl. iur, Sekretar MAS  
[svjetlanahas@yahoo.com](mailto:svjetlanahas@yahoo.com)

Prodekan za nastavu, naučno -  
istraživački rad i izdavačku djelatnost  
doc. dr. Senad Kazić  
[senad.kazic@mas.unsa.ba](mailto:senad.kazic@mas.unsa.ba)

Prodekanesa za koncertnu djelatnost  
i odnose sa javnošću  
vanr. prof. Mirjana Papić - Hrkaš  
[mirjana.papic-hrkas@mas.unsa.ba](mailto:mirjana.papic-hrkas@mas.unsa.ba)

Prodekanesa za međunarodnu saradnju  
i projekte  
doc. mr. Maja Ačkar Zlatarević  
[maja.ackar-zlatarevic@mas.unsa.ba](mailto:maja.ackar-zlatarevic@mas.unsa.ba)

## 2. IZJAVA UPRAVE<sup>2</sup>

Dokumentirani sistem kvalitete čini osnovu upravljanja kvalitetom na Akademiji. Uprava Akademije se time obavezuje na njenu potpunu implementaciju. Akademija posjeduje u dovoljnoj mjeri kapacitet i organizaciono iskustvo da uspješno provodi sve opisane procedure, te da i dalje razvija i unapređuje sistem kvalitete, što jedino i može biti istinski validna ključna kompetencija organizacijske konkurentske prednosti. Koncept zagovara usklađenost sa najvišim evropskim standardima i postignućima u oblasti upravljanja kvalitetom na visokoškolskim muzičkim institucijama i na tom osnovu oblikovanje vlastitih instrumenata, sredstava i oblika organizovanja.

## 3. PREDSTAVLJANJE

Muzička akademija u Sarajevu osnovana je 20. maja 1955. godine. Kroz 57 godina rada i djelovanja Akademija promovira muzičku edukaciju, umjetnost i nauku kao edukativna i kulturna ustanova od posebnog značaja za Bosnu i Hercegovinu, a i šire. U prilog tome govore i činjenice da osnova svake pedagoške, umjetničke i naučne djelatnosti u oblasti muzike u BiH potiče od bivših i sadašnjih studenata i nastavnika Akademije. Znanja koja su stekli na Akademiji su početna i značajna baza za nadgradnju kroz muzičku praksu u školama, orkestrima, na koncertnim podijima, u naučnim institucijama i sl. Bez ovog kadra ne bi mogle djelovati druge muzičke institucije u gradu i u državi.

Studijski programi su kompatibilni sa studijskim programima većine evropskih visokoškolskih muzičkih institucija koje su bazirane na ishodima obrazovanja u polju umjetničke muzike.<sup>3</sup> Od osnivanja Akademija kontinuirano radi na razvijanju svih odsjeka kao i otvaranju novih smjerova i studijskih grupa.<sup>4</sup> Na Akademiji djeluje 8 odsjeka<sup>5</sup> i Institut za muzikologiju.

Do kraja 2011. godine na Akademiji na svim odsjecima je diplomiralo ukupno 1859 studenata na četverogodišnjem studiju, od toga 100 na Prvom ciklusu studija po Bolonjskom sistemu (Bakalaureat/Bachelor). Promovirano je ukupno 145 magistara od čega je 18 diplomiralo na Drugom ciklusu studija po Bolonjskom sistemu (Master/Magistar). Također, na Akademiji je promovirano i 15 doktora nauka iz oblasti muzikologije, etnomuzikologije, te muzičke teorije i pedagogije.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> Pod pojmom “uprava” u ovom tekstu podrazumijeva se Dekanat koji ima visok stepen ovlaštenja i odgovornosti na Akademiji. (v. Organigram MAS)

<sup>3</sup> Detaljno o nastavnim curriculumima u *INFORMATIVNOM PAKETU – katalogu predmeta / silabusa za prvi ciklus studija*, MAS 2011. i u *INFORMATIVNOM PAKETU – katalogu predmeta / silabusa za drugi ciklus studija*, MAS 2009.

<sup>4</sup> Od uvođenja Bolonjske reforme (školske 2005/06. godine) na Akademiji su otvoreni smjerovi udaraljke, harfa, harmonika i gitara, te studijska grupa saksofon, a na Drugom ciklusu studija klavir – kamerna muzika i korepeticija, i metodika klavira.

<sup>5</sup> Vidi 5.2. NPP/Kurikulumi

<sup>6</sup> Opširnije u *MONOGRAFIJA – 50 GODINA MUZIČKE AKADEMIJE U SARAJEVU*, MAS 2006.



Prema Akademiji gravitiraju studenti iz svih krajeva BiH. Studentsku populaciju na Prvom i Drugom ciklusu studija po školskoj godini čini od 300–350 redovnih studenata od čega je uvijek oko 10% stranih studenata (Slovenija, Hrvatska, Srbija, Crna Gora, Makedonija i Albanija).<sup>7</sup>

Akademija kao institucija je organizator mnogih koncerata, kao i velikih muzičkih projekata.<sup>8</sup> Izdvajamo *Festival Majske muzičke svečanosti*. Ovaj jedinstven doprinos obogaćenju sarajevskog kulturnog života publici nudi raznovrsne, ali pažljivo odabrane sadržaje, najbolje što akademska umjetnička produkcija može ponuditi u tekućoj školskoj godini. Svečanosti su datumom uvijek simbolično vezane za dan osnivanja Akademije. U periodu od 10–15 dana na različitim lokacijama u gradu održavaju se koncerti studenata, nastavnika MAS i drugih akademija sa kojima MAS saraduje, koncerti Kamernog gudačkog orkestra i različitih akademskih ansambala (aMAS), koncerti studentskih kompozitorskih radova, koncert sa djelima etabliranih bh. kompozitora, koncert studenata dirigenata i solista sa Sarajevskom filharmonijom, te veliki akademski projekt za koji se Akademija opredijeli u jednoj godini, a u koji se uključuju svi akademski resursi. U 2012. godini to je Beethovenova *IX simfonija*, a prethodnih godina izvedeni su Mozartov *Requiem*, Orffova *Carmina burana*, Purcelllova opera *King Arthur*, Puccinijeva *Messa di Gloria* i dr. Svi ovi projekti su snimljeni na audio i video nosače.<sup>9</sup> Koncertna djelatnost studenata Muzičke akademije tako se predstavlja bh. javnosti na visokom nivou.

Drugi značajan događaj koji Akademija organizuje u saradnji sa *Manhattan String Quartetom* je *Festival kamernе muzike za gudače* (Sarajevo Chamber Music Festival).<sup>10</sup> Festival je izvođačko-edukativnog karaktera što znači da članovi MSQ paralelno sa davanjem koncerata održavaju umjetničke radionice gudačkih instrumenata. Značaj ove manifestacije prevazilazi samu instituciju Akademije, jer na festivalu učestvuju studenti muzičkih akademija zapadnog Balkana.

Studenti Akademije redovno participiraju u radu *The European Student Chamber Orchestra*, u sklopu projekata AEC-a,<sup>11</sup> kao i u projektu *Susreti muzičkih akademija i fakulteta Zapadnog Balkana*.

Potrebno je naglasiti da se na samoj Akademiji skoro svakodnevno dešavaju koncerti klasa, odsjeka, javne prezentacije grupnih sati i dr. Mnogi studenti participiraju na raznim međunarodnim takmičenjima. Također, u sklopu saradnje sa srednjim muzičkim/glazbenim školama studenti idu u gradove/škole iz kojih su došli na Akademiju i tamo se koncertno predstavljaju.

Akademija u saradnji sa *Muzikološkim društvom FBiH* ima značajan naučni angažman. Zajedno su inicirali izdavanje časopisa za muzičku kulturu *Muzika* i organiziranje međunarodnog simpozija “Muzika u društvu”. Časopis je počeo izlaziti 1997. najprije

<sup>7</sup> Studentska služba na početku svake školske godine nakon upisa studenata sačinjava Spisak studenata Prvog i Drugog ciklusa studija gdje postoje svi relevantni podaci.

<sup>8</sup> O svim umjetničkim projektima Akademije više na [www.mas.unsa.ba](http://www.mas.unsa.ba)

<sup>9</sup> Svi snimljeni audio i video projekti Akademije mogu se dobiti u biblioteci.

<sup>10</sup> Više o ovom projektu na [www.sarajevochambermusicfestival.org](http://www.sarajevochambermusicfestival.org)

<sup>11</sup> Asocijacija europskih muzičkih konzervatorija / Association of the European Conservatories

četiri, a kasnije dva puta godišnje. Prvi simpozij je organiziran 1998. godine, a 2012. godine održat će se osmi po redu. Istovremeno će Akademija biti suorganizator *8th Meeting of the ICTM Study Group of Maqam* (International Council for Traditional Music).<sup>12</sup> Učesnici Simpozija su muzikolozi, etnomuzikolozi i muzički pedagozi iz cijelog svijeta. Sedmi Simpozij je okupio 30 izlagača-eksperta iz oblasti muzikologije, etnomuzikologije i muzičke teorije i pedagogije iz Kanade, Singapura, Velike Britanije, Finske, Belgije, Njemačke, Austrije, Mađarske, Slovenije, Hrvatske, Srbije, Makedonije, Turske, Šri Lanke i BiH. Kako po svom kontinuitetu, tako i po kvalitetu, simpozij se smatra najznačajnijim u regiji. Od 2010. godine, uvršten je u kalendar dešavanja srodnih organizacija Internacionalnog vijeća za tradicionalnu muziku (NGO UNESCO). Poslije svakog simpozija štampa se *Zbornik radova*. Časopis *Muzika* i *Zbornik radova*<sup>13</sup> su izuzetno dobro prihvaćeni u BiH, kao i u drugim zemljama.

Akademija od 2011. godine sudjeluje u TEMPUS projektu<sup>14</sup> *Uvođenje interdisciplinarnosti u muzičke studije u zemljama Zapadnog Balkana u skladu sa europskom perspektivom* (Introducing interdisciplinarity in music studies in the Western Balkans in line with European perspective - InMusWBI). Riječ je o prvom TEMPUS projektu vezanom za visoko obrazovanje u oblasti muzike čiji je koordinator Univerzitet umetnosti u Beogradu. Pored Akademije, partneri projekta su akademije i kulturne institucije iz Austrije, Bosne i Hercegovine, Češke, Holandije, Kosova, Litvanije, Slovenije, Srbije i Švedske. U okviru TEMPUS projekta Akademija je pokrenula novu liniju Drugog ciklusa studija – Metodika klavira. Pokretanje nove studijske linije inicirano je potrebama osnovnih i srednjih muzičkih škola sa područja Federacije Bosne i Hercegovine. Zahvaljujući sredstvima obezbijedenim iz Tempus projekta, studenti će imati priliku da prisustvuju gostujućim predavanjima profesora sa partnerskih akademija. Odsjek za duvačke instrumente i harmoniku, smjer harmonika i Odsjek za muzikologiju i etnomuzikologiju, smjer etnomuzikologija modernizirat će svoj program Drugog ciklusa studija uvodeći nove module. Predavači će biti eminentni stručnjaci iz navednih oblasti. Veoma je značajno pomenuti da je projektnim sredstvima omogućena i nabavka instrumenata – klavira i harmonike.

### 3.1. Misija, vizija, strategija

*Misija* Akademije je da educira visoko kvalitetne, sposobne, kreativne i međunarodno kompetitivne i kompetentne kadrove u pedagoškim, umjetničkim i naučnim oblastima. Akademija permanentno treba da utječe na formiranje muzičkog javnog mnijenja i stvaranje estetičkih standarda u muzičkoj i opštoj kulturi BiH. U tom smislu Akademija permanentno nastoji da njeni Nastavni planovi i programi budu usklađeni s misijom.

*Vizija* Akademije je da i dalje bude vodeća domaća institucija u domenu svoga rada i djelovanja, a naročito u oblasti visokog muzičkog obrazovanja kadrova za najrazličitije

<sup>12</sup> Više informacija na <http://www.muzikolosko-drustvo.ba> i <http://www.ictmusic.org/group/104/post/8th-symposium-ictm-study-group-maqam>

<sup>13</sup> Sve je dostupno u biblioteci Akademije kao i u biblioteci Muzikološkog društva.

<sup>14</sup> <http://inmuswb.net/>

djelatnosti u oblasti umjetničke muzike. Ovakva vizija Akademije ostvaruje se u uslovima značajne konkurencije drugih muzičkih akademija u BiH, lojalne ili nelojalne, u kojoj će Akademija opstati zahvaljujući visoko postavljenim ciljevima i stvaranjem uslova za njihovo provođenje.

*Strategijske definicije* zasnivaju se na premisi da je Akademija muzička institucija u kojoj se prelamaju društveni i umjetnički interesi na način njihove isprepletenosti i zahtjevnosti društvenih kretanja i proizvodnje muzičkih vrijednosti. To znači da Akademija ne odustaje od proizvodnje muzičkih vrijednosti koje čine temelje kulturno-civilizacijskih vrijednosti svjetskog društva, bilo prihvatanjem već gotovih obrazaca kvaliteta ili davanjem dimenzija umjetničkog lokalnim muzičkim vrijednostima.<sup>15</sup>

### 3.2. Rukovodstvo i upravna tijela

Način funkcioniranja kompletnog sistema upravljanja, rukovođenja i odgovornosti na Akademiji prikazan je na Organigramu. Djelokrug rada i ovlasti Upravnog, Nadzornog odbora i Dekana Akademije regulisane su Zakonom o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo, kao i u Pravilima Muzičke akademije u Sarajevu. Djelokrug rada i ovlasti ostalih stručnih organa Akademije regulisane su Zakonom o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo, a precizirane u Pravilima Muzičke akademije u Sarajevu. U sferi upravljanja kvalitetom potrebno je pomenuti:

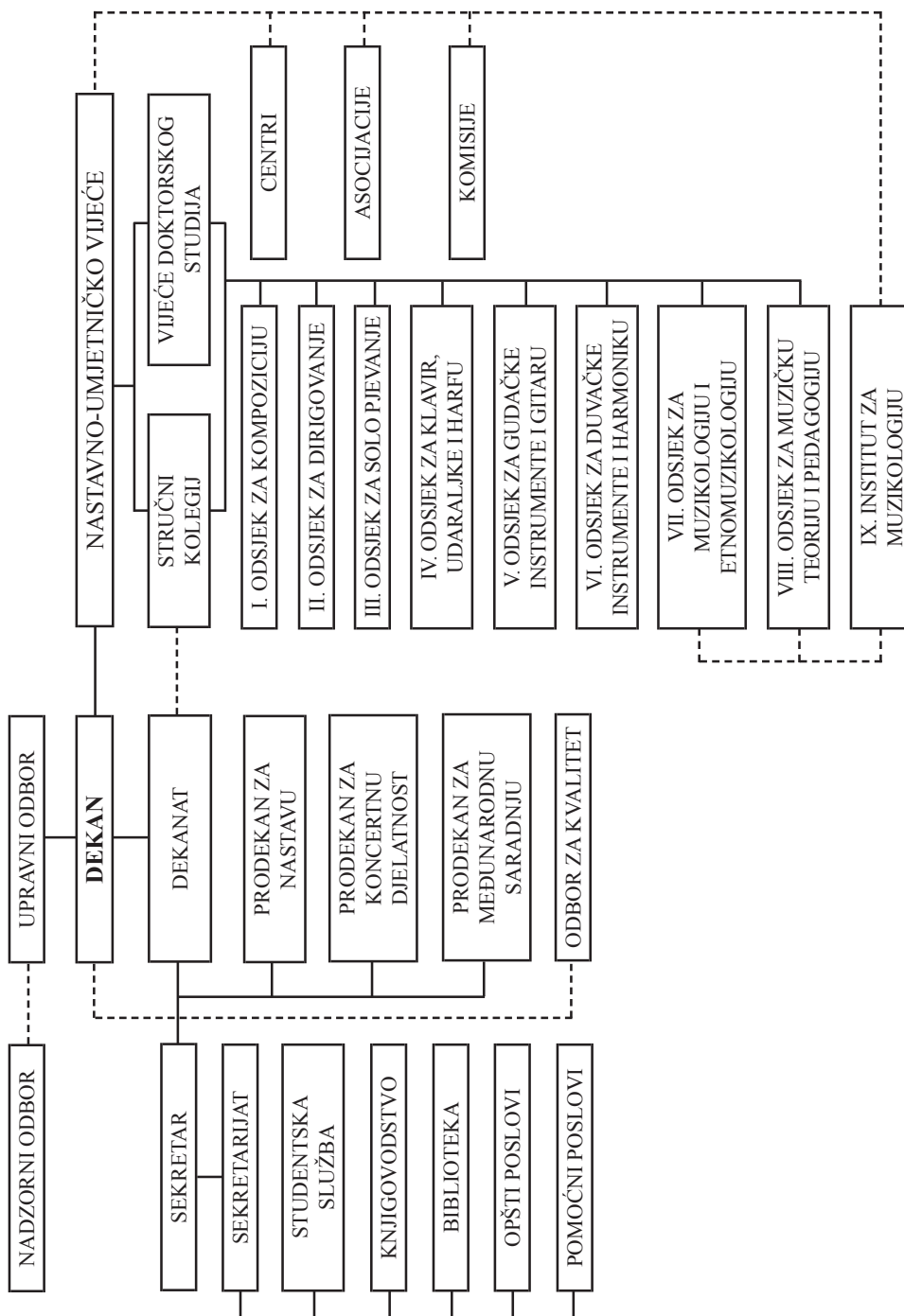
*Dekan* je organ rukovođenja Akademijom. Organizuje i rukovodi radom ustanove, zastupa i predstavlja ustanovu pred trećim licima i odgovoran je za zakonitost rada ustanove.

*Dekanat* (menadžment) je najodgovorniji organizacijsko-upravljački segment ukupnog rada Muzičke akademije. Sačinjavaju ga Dekan, Sekretar i Prodekani. Zavisno od pitanja o kojima se raspravlja po potrebi se u rad Dekanata uključuju i pojedini nastavnici. Dekanat razmatra i predlaže mjere unapređenja rada i kvaliteta.

*Nastavno-umjetničko vijeće* (NUV) je najviši stručni organ Akademije koji raspravlja i odlučuje o svim pitanjima, posebno o onim iz domena upravljanja kvalitetom. O radu NUV vodi se zapisnik, a bliže odredbe regulisane su Poslovníkom o radu NUV.

<sup>15</sup> Detaljno o načinu ostvarivanja misije, vizije strateških ciljeva, kao i drugim elementima strategijskog razvoja u *STRATEGIJI RAZVOJA MUZIČKE AKADEMIJE U SARAJEVU 2012–2016*.

ORGANIGRAM



### 3.3. Odgovornosti i ovlaštenja

Organ upravljanja u Akademiji je *Upravni odbor*. Bliže odredbe o djelovanju regulisane su Poslovnikom o radu Upravnog odbora. Organ kontrole poslovanja na Akademiji je *Nadzorni odbor*.

Akademijom rukovodi, predstavlja i zastupa je *Dekan*. Njegove ovlasti i odgovornosti su najšire u smislu upravljanja i organizacije rada svih segmenata Akademije. Dekan za svoj rad odgovara Upravnom odboru Akademije. Na kraju školske godine Dekan podnosi Izvještaj o radu Akademije, kao i Plan rada Akademije za narednu godinu.

Akademija ima tri prodekana, koji zamjenjuju Dekana u slučaju njegove spriječenosti ili odsutnosti, ili po ovlaštenju Dekana. *Prodekan za nastavu, naučno-istraživački rad i izdavačku djelatnost* pored ostalih pitanja predlaže NUV godišnji plan rada i raspored održavanja nastave, predlaže ispitne termine, rukovodi Centralnom ispitnom komisijom na prijemnim ispitima za Prvi i Drugi ciklus studija, brine o studentskim zahtjevima i drugim pitanjima održavanja nastave i ispita. *Prodekan za nastavu* po prilici rukovodi Odborom za osiguranje kvalitete i zajedno s Dekanom predlaže mjere poboljšanja. *Prodekan za koncertnu djelatnost i odnose sa javnošću* koordinira rad studentskih audicija, brine o svim segmentima organizacije studentskih koncerata i drugih koncertnih projekata Akademije. *Prodekan za međunarodnu saradnju* rukovodi ovom saradnjom koja je posebno usmjerena prema aktivnostima AEC-a i saradnji sa akademijama Zapadnog Balkana, ali po potrebi i prema drugim projektima. Prodekani Akademije su za svoj rad odgovorni Dekanu.

*Stručni kolegij* čini Dekanat i Šefovi odsjeka. Stručni kolegij razmatra specifična pitanja vezana za Prvi i Drugi ciklus studija koja se najčešće odnose na upravljanje kvalitetom i oblikuje konačan prijedlog za NUV. Stručni kolegij razmatra i predlaže NUV i druga pitanja vezana uz temeljne procese na Akademiji.

*Vijeće doktorskog studija* je nadležno za Treći ciklus studija i ima slične ingerencije kao Stručni kolegij.

*Šef odsjeka* se stara o izvršavanju zadataka Odsjeka kojim rukovodi i odgovara za rad Odsjeka. Šef odsjeka zastupa stavove i interese Odsjeka na sastancima u Dekanatu, na Stručnom kolegiju i dr.

Svaki zaposlenik je odgovoran za savjesno izvršavanje radnih zadataka propisanih Pravilnikom o radu.

### 3.4. Organizacione jedinice

Osnovne organizacione jedinice na kojima se organizuje nastava, umjetničko-istraživački i nastavno-istraživački rad su odsjeci.<sup>16</sup> Akademija kontinuirano radi na razvijanju svih odsjeka kao i otvaranju novih smjerova i studijskih grupa. Trenutno na Muzičkoj akademiji u Sarajevu djeluje 8 odsjeka i Institut za muzikologiju. Posebna organizaciona jedinica Akademije je Sekretarijat.

<sup>16</sup> Rad i pravci djelovanja odsjeka precizno su regulisani u *Pravilima Muzičke akademije u Sarajevu – prečišćeni tekst*, MAS 2008.

Na *Odsjeku za kompoziciju* se putem predavanja, vježbi, radionica i drugih vidova nastave, ostvaruju slijedeći zadaci: sinteza i nadgradnja ranijih teorijskih muzičkih znanja i stvaranje temelja za profesionalan i odgovoran pristup muzičkom stvaralaštvu; ovladavanje raznim kompozitorskim tehnikama; permanentno razvijanje invencije; traganje za vlastitim umjetničkim izrazom; upućivanje u savremena dostignuća kompozitorske djelatnosti; osposobljavanje za samostalan rad; priprema za diplomski studij; pomoć u pripremi javne prezentacije vlastitih djela; organiziranje stručnih i drugih vidova razgovora u oblastima gdje je to potrebno radi bolje pripreme budućeg kompozitora za praktičnu djelatnost. Uz pomoć i saradnju drugih odsjeka, Akademija jednom godišnje organizuje koncert na kojem se izvode najuspješniji studentski radovi. Pri odsjeku djeluje i Elektroakustički studio koji je na usluzi studentima na predmetu Osnovi elektroničke muzike, kao i za snimanje akademskih koncertnih projekata. Šef Odsjeka je doc. mr. Ališer Sijarić ([aliser@lsinter.net](mailto:aliser@lsinter.net)).

Na *Odsjeku za dirigovanje* se obrazuju studenti na smjerovima za orkestarsko i horsko dirigovanje. Osim za samostalnu dirigentsku djelatnost studenti se osposobljavaju i za korepeditorsku djelatnost sa solo pjevačima i horskim ansamblima, ali i za poslove umjetničke saradnje sa instrumentalnim i pjevačkim solistima. Putem predavanja, vježbi, radionica i drugih vidova nastave permanentno se razvijaju stvaralačke i dirigentske tehnike i invencija u pristupu muzičkom tekstu na način visoko diferenciranih vještina za razna područja dirigentske umjetnosti. Jedan od ciljeva studija je pronalaženje kreativnih emocionalnih i racionalnih puteva ka najsvrsishodnijoj interpretaciji muzičkog djela na javnim nastupima. Muzička akademija ima razvijenu saradnju sa Sarajevskom filharmonijom, Horom Opere Narodnog pozorišta u Sarajevu i drugim izvođačkim institucijama u BiH. Na taj način, pored praktičnog rada s akademskim ansamblima, studenti dirigovanja imaju mogućnost da tokom studija, a naročito na završnom ispitu provjeravaju i realiziraju svoje dirigentske zamisli s velikim izvođačkim ansamblima. Šef Odsjeka je red. prof. spec. Rešad Arnautović.

Studenti na *Odsjeku za solo pjevanje* dobijaju sva potrebna praktična, teorijska i pedagoška znanja za kreacije vlastite vokalne umjetnosti na najvišem umjetničkom nivou. Dokaze za takvu tvrdnju imamo u prošlosti – kada su iz pjevačkih klasa izlazili vokalni umjetnici svjetskog ranga i uspjeha, i u sadašnjosti – kada se taj nivo edukacije i umjetnosti nastavlja i permanentno ostvaruje u brojnim solističkim i operским nastupima svršenih studenata. Po završetku ratnih zbivanja studenti ovog odsjeka ostvarili su i prvu opernu premijeru u Sarajevskoj operi, a zahvaljujući radu ovog odsjeka, ova kuća ponovo je dobila zavidan broj mladih solista koji nose glavne i sporedne uloge opernog repertoara. Edukacija u umjetnosti pjevanja na Muzičkoj akademiji u Sarajevu je etablirana kao jedna od ostvarenih pedagoško-umjetničkih djelatnosti. Osnovni zadaci edukacije umjetnosti pjevanja su permanentno savladavanje elemenata vokalne tehnike koja predstavlja temelj na kojem svaki vokalni umjetnik gradi svoju umjetnost; razvijanje kulture pjevanja u svim oblicima i stilovima kroz programski predviđenu muzičku literaturu; upućivanje u savremena dostignuća pjevačke tehnike i umjetnosti; snalaženje umjetnika u svim pjevačkim situacijama; sugestivno djelovanje pjevača na sceni i sl. Studenti ovog odsjeka redovno su uključeni u sve koncertne aktivnosti Akademije. Šefica Odsjeka je red. prof. mr. Paša Gackić.

Studenti *Odsjeka za klavir, udaraljke i harfu* dobivaju temeljnu pripremu za karijeru soliste, umjetničkog saradnika, korepetitora i pedagoga, ovisno kojem smjeru student pripada. Zbog svog specifikuma ovo je jedan od odsjeka koji je u prošlosti imao bogatu koncertnu produkciju, a danas proširuje svoju djelatnost i na studij udaraljki i harfe. Zahtjevni studij na odsjeku i uspjesi izraženi kroz zadovoljstvo nastavnika i studenata permanentno ostvaruju umjetničku sintezu najvišeg stupnja. O tome govore brojni nastupi u zemlji i inostranstvu i osvojene nagrade studenata od samog osnutka odsjeka pa do savremenih trenutaka. Na Drugom ciklusu studija pored osnovnog smjera klavir, postoji smjer za korepeticiju i kamernu muziku, te smjer za metodiku klavira. Ovo je još jedan dokaz da odsjek brine o savremenim potrebama i dostignućima klavirske edukacije i izlazi u susret željama studenata za novim poljima klavirske edukacije. Studenti ovoga odsjeka intenzivno saraduju sa studentima gudačima, duvačima i solo pjevačima u formi umjetničke saradnje i formiranja manjih sastava slobodnog izbora. Šefica Odsjeka je red. prof. mr. Dunja Dimitrijević ([dunjadim@yahoo.com](mailto:dunjadim@yahoo.com)).

Kroz individualnu nastavu i sviranje u kamernim i simfonijskim ansamblima, *Odsjek za gudačke instrumente i gitaru* nastoji promovirati razumijevanje, a istovremeno i poticati originalne i kreativne ideje u oblasti sviranja na violini, violi, violončelu, a nadamo se u bliskoj budućnosti i kontrbasu. Studenti dobivaju temeljnu pripremu za karijeru soliste, kamernog ili orkestarskog muzičara i gudačkog pedagoga. Ova multidisciplinarnost muzičara ostvaruje se kroz etabliranu gudačku pedagogiju i brojne nastupe u organizaciji Akademije, drugih srodnih institucija i u samostalnoj studentskoj produkciji. Studenti gudačkog odsjeka su okosnica akademijskog simfonijskog orkestra, Kamernog gudačkog orkestra Muzičke akademije i brojnih sastava veličine gudačkog kvarteta, trija i sl. Iako počeo uvođenjem Bolonjske reforme (2005/06) smjer za gitaru je već pokazao značajne rezultate od kojih je neizbježno spomenuti osnivanje festivala i takmičenja (SIGF, [www.sigf.ba](http://www.sigf.ba)) sa svjetskim rezultatima. Odsjek za gudače i gitaru se razvija prema svjetskim standardima što pokazuje angažovanje brojnih gostujućih profesora, organiziranje gudačkih i gitarističkih radionica istaknutih evropskih i svjetskih umjetnika i sl. Šefica Odsjeka je doc.mr. Belma Alić.

Na *Odsjeku za duvačke instrumente i harmoniku* ponuda instrumenata je raznovrsna i brojna: flauta, oboa, klarinet, fagot, saksofon, truba, trombon, horna i harmonika. Ovakva lepeza studija počela je od vremena uvođenja Bolonjske reforme (2005/06), ali se dograđuje gotovo svake školske godine. Na odsjeku se stječu sva potrebna praktična i teorijska znanja i razvijaju vještine za solističku, orkestarsku i pedagošku djelatnost. Značajno je da se na svim smjerovima izučavaju savremene tehnike duvačkih instrumenata koje je teško i rijetko dobiti na drugim akademijama. Ova znanja studenti dobijaju od mladih profesora školovanih na prestižnim evropskim akademijama ili s bogatim sviračkim iskustvom u domaćim ansamblima, a takođe i od brojnih gostujućih profesora poznatih duvačkih umjetnika. Smjer za harmoniku je takođe bolonjsko dijete, ali je sa već ostvarenim rezultatima etabliran kao jedan od najznačajnijih i najboljih na zapadnom Balkanu. Studenti odsjeka su angažovani u raznovrsnim oblicima kamernog muziciranja, u akademijskom simfonijskom orkestru, ali djeluju i u drugim izvođačkim ansamblima izvan Akademije, u produkciji drugih koncertnih institucija ili u samostalnom angažmanu. Šef Odsjeka je doc. mr. Vedran Tuće ([tuce\\_v@hotmail.com](mailto:tuce_v@hotmail.com)).



*Odsjek za muzikologiju i etnomuzikologiju* uspješno djeluje od samog osnivanja Akademije. Rezultat takvog rada su diplomirani muzikolozi i etnomuzikolozi, danas poznati i priznati stručnjaci i u svjetskim okvirima, zatim veliki broj objavljenih naučnih radova i učešća na domaćim i međunarodnim skupovima, a u konačnici i prva pisana *Historija muzike u BiH*. Zbog specifikuma programskih sadržaja na odsjeku se tokom nastavne godine organizuje veći broj gostujućih predavanja istaknutih muzikologa i etnomuzikologa iz svijeta. Pri odsjeku veoma aktivno djeluje i ansambl Etnoakademik koji svojim koncertnim repertoarom njeguje bh. tradicijsku muziku i već je snimio više kompakt diskova. Rad studenata i nastavnika ovog odsjeka rezultirao je osnivanjem Muzikološkog društva u FBiH (1998), pokretanjem časopisa *Muzika*, bijenalnom organizacijom Međunarodnog muzikološkog simpozija “Muzika u društvu” i osnivanjem Instituta za muzikologiju kao jedinom takvom institucijom u BiH, ali i šire. Rad odsjeka s ovim institucijama prevazilazi lokalne okvire i uključuje se u svjetske trendove savremene muzikologije u područjima historijskih, sistematskih i primjenjenih disciplina i etnomuzikologije i tako se postvaruje kao značajan dio ukupne muzičke edukacije na Akademiji. Šefica Odsjeka je doc. dr. Tamara Karača-Beljak ([tkaracab@hotmail.com](mailto:tkaracab@hotmail.com)).

*Odsjek za muzičku teoriju i pedagogiju* već generacijama generira nastavnički kadar koji opslužuje mrežu muzičkih i opštih osnovnih i srednjih škola. Diplomirani studenti ovog odsjeka pokretači su mnogih obrazovnih i kulturnih projekata u svojim radnim i životnim sredinama, a u manjim gradskim sredinama često i jedini nositelji muzičkog života. Tim više studij na odsjeku ima posebnu misiju širenja muzičke kulture u sredinama koje oskudijevaju kako brojem tako i kvalitetom muzičkih događaja. Osim osposobljavanja budućih nastavnika muzičke kulture na svim nivoima opšte i muzičke edukacije, na odsjeku je u posljednje vrijeme evidentan interes za nauku što je rezultiralo većim brojem naučnih radova saopštenih na domaćim i međunarodnim simpozijima i objavljenih u stručnim časopisima. Nastavnici odsjeka su česti gosti na drugim sličnim institucijama kao gostujući profesori ili učesnici na stručnim skupovima. O naučnom interesovanju studenata iz oblasti muzičko-teorijskih disciplina i muzičke pedagogije govore i veliki broj odbranijenih magistarskih radnji i doktorskih disertacija. Na Drugom ciklusu studija kandidati se opredjeljuju za jedan od glavnih predmeta: solfeggio, harmonija, kontrapunkt, muzički oblici i stilovi i metodika muzičke nastave. Šef Odsjeka je van. prof. dr. Refik Hodžić ([refikho@yahoo.com](mailto:refikho@yahoo.com)).

*Institut za muzikologiju* od 2003. godine postoji u skladu s Pravilima Muzičke akademije kao deveta jedinica Muzičke akademije u Sarajevu. Misija Instituta je razvoj naučno-istraživačkog rada u Bosni i Hercegovini u oblastima historijske i sistematske muzikologije, etnomuzikologije, muzičke pedagogije, teorije muzike, sociologije i estetike muzike. Institut permanentno stvara mrežu sa srodnim institucijama i pojedincima s kojima ostvaruje trajnu naučnu saradnju u oblasti nauke o muzici. Jedan od zadataka Instituta za muzikologiju je prikupljanje, obrada, pohrana i zaštita naučne dokumentacije o muzici u BiH, južnoslavenskih naroda i svjetske muzike. Građa se prikuplja u okviru redovne naučno-istraživačke i stručne djelatnosti Instituta. Osim naučne dokumentacije, u Institutu su pohranjeni rukopisi i muzička djela bh.



kompozitora koji su svoju zaostavštinu darovali Muzičkoj akademiji u Sarajevu i koja su prikupljena istraživačkim radom. Tako Institut posjeduje bogatu rukopisnu zbirku bh. kompozitora (Miroslav Špiler, Mladen Pozajić, Milan Jeličanin, Mladen Stahuljak, Nada Ludvig-Pečar) i kolekciju audio snimaka (444 magnetofonske trake i tri popisna kataloga) prvog bosanskog etnomuzikologa Cvjetka Rihtmana, kao i Vinka Krajtmejera, Mirosłave Fulanović Šošić i Jasne Spajić. Institut za muzikologiju ima više projekata među kojima su i Fundamentalna istraživanja za historiju muzike u Bosni i Hercegovini (FIHM) i Leksikon muzičara u BiH. Institut je do sada ostvario saradnju sa slijedećim srodnim institucijama:

- Institut za etnologiju i folkloristiku, Zagreb,
- Etnološki muzej, Berlin,
- Filozofski fakultet, Ljubljana,
- Fonografski arhiv, Beč,
- Fonografski arhiv, Regensburg (koji je poklonio Institutu Akademije prve fonografske snimke muzike iz BiH).

Šefica Instituta je doc. dr. Jasmina Talam ([institut@mas.unsa.ba](mailto:institut@mas.unsa.ba)).

### 3.5. Prostor i imovina

Akademija je smještena u ulici Josipa Stadlera br. 1 na drugom spratu i adaptiranom potkrovlju. Cjelokupan prostor je veličine 1037 m<sup>2</sup>. Uz konstataciju da je to apsolutno nedovoljno i neusklađeno sa standardima evropskih umjetničkih akademija potrebno je dodati da Akademija nije vlasnik prostora u kojem djeluje. No, potpuno je jasno da Akademija nema kapacitet da rješava ovaj problem bez znatnog učešća društvene zajednice. Sadašnja Uprava je mišljenja da je najbolje moguće rješenje Kampus Univerziteta u Sarajevu. U tom smislu se vode vrlo konkretne akcije i realno je očekivati da će Akademija dobiti zgradu u okviru Kampusu, ali s obzirom na turbulentne ekonomske i političke prilike nemoguće je predvidjeti vremenski okvir. Uprava je svjesna da od kvalitetnog rješenja radnog prostora ovisi svaki drugi kvalitet.

Iskoristivost prostornih resursa na Akademiji je maksimalna i u tom smislu više nema mogućnosti za bilo kakva proširenja. Uprava je u saradnji s resornim ministarstvom učinila dodatni napor u smislu adekvatnog uređenja i opremanja prostornih kapaciteta s namještajem i odgovarajućom opremom. U narednom periodu ostaje da se taj projekt potpuno završi u nekoliko preostalih prostorija.

Potrebno je naglasiti da je Akademija u toku opsade i razaranja Sarajeva (1992–1996) pretrpjela veliku materijalnu štetu. Posljednjih 15 godina intenzivno se radilo na reparaciji postojećih i nabavci novih instrumenata. Trenutno Akademija posjeduje dovoljan broj instrumenata za optimalno izvođenje nastave. U arhivi također postoji fond instrumentarija koji se po potrebi ustupa studentima i vanjskim saradnicima. I dalje se svake godine izdvajaju značajna sredstva za reparaciju i održavanje instrumenata, prvenstveno klavira. Bez obzira na to, Uprava i dalje nastoji i koristi svaku priliku da se fond instrumentarija dopuni. Tako su u 2012. godini zahvaljujući sredstvima TEMPUS InMusWBI projekta kupljeni jedan novi polukoncertni klavir i koncertna harmonika.

Pri odsjeku za kompoziciju djeluje i Elektroakustički studio (soba 17) koji je na usluzi studentima na predmetu Osnovi elektroničke muzike, kao i za snimanje akademskih koncertnih projekata. Studio posjeduje elementarnu opremu za snimanje i obradu zvuka.

### 3.6. IT podrška

Kad se razmatra problematika informacionih tehnologija potrebno je uzeti u obzir najmanje dvije činjenice:

- Umjetnička edukacija i u 21. stoljeću još uvijek se kreće u tradicionalnim okvirima. Sve prednosti koje omogućavaju informacione tehnologije nisu ključne za ostvarivanje napretka u muzičkoj edukaciji;
- Umjetničke akademije imaju relativno mali broj studenata u odnosu na fakultete npr. društvenog smjera. Studentsku populaciju na Akademiji čini 300–350 redovnih studenata. Uprava smatra da je to optimalan broj s obzirom na prostorne i ljudske kapacitete. Zbog specifikuma nastave i sistema rada na Akademiji nikad ne boravi veći broj studenata. Upravo zbog toga nivo informatičkih usluga nije presudan za kvalitet komunikacije ili obrade podataka.<sup>17</sup>

No bez obzira na to, Uprava je svjesna važnosti informacionih tehnologija i posljednja analiza ovog segmenta pokazuje slijedeće:

Studentska služba uvezana je preko Univerzitetskog tele-informatičkog centra (UTIC) s Integriranim studentskim informacionim sistemom Univerziteta u Sarajevu. Osoblje studentske službe Akademije obučeno je i ovlašteno da sistemu pristupa pomoću zaštićenih šifri. Od upisa studenta pa sve do njegovog diplomiranja svi podaci iz matične knjige studenata istovremeno se unose u ovu bazu podataka odakle su povratno dostupne sve informacijske usluge, resursi, statistike, razne vrste pretraživanja i sl. Ovim putem se štampaju Diplome kao i “Diploma Supplement”. Kvalitet osoblja koje sistem održava i ažurira, kao i sistem pristupa i zaštite pod direktnom su ingerencijom UTIC-a koji analizira rad sistema i razmatra mjere za njegovo poboljšanje.

Sistem komunikacije studenata sa studentskom službom obavlja se još uvijek na tradicionalan način putem štampanih aplikacija koje se dostavljaju na šalter studentske službe. Uprava je trenutno u korespondenciji sa UTIC-om u vezi sa postavljanjem studomata na Akademiji čime bi se sva komunikacija studenata sa studentskom službom digitalizirala i izbjegla papirna administracija. Od 2012. godine prijava ispita odvija se elektronskim putem. Studentima i akademskom osoblju informacijske usluge i resursi također su potpuno dostupni. Informatičkom tehnologijom (hardver i softver potreban za postizanje ciljeva rada) na Akademiji opremljene su sve službe sekretarijata, Institut za muzikologiju, studentska asocijacija, klub nastavnika, kao i prostorije za grupni rad

<sup>17</sup> Da bismo argumentirali ovu izjavu uzet ćemo slijedeće poređenje:

- Nastavnik na Ekonomskom ili Pravnom fakultetu prosječno na jednom ispitnom terminu ima 300 ili više studenata. Bez kvalitetne informatičke obrade podataka i ISSS podrške ispit je nemoguće kvalitetno obaviti jer bi se nastavnik “izgubio” u moru administracije.
- Nastavnik na Muzičkoj akademiji ima u klasi između 6 i 8 studenata. Za kvalitet obavljenog ispita bilo kakva papirna ili informatička administracija skoro da je irelevantna.

(mala sala 10 i sobe 2, 4, 6, 9, 12). Na svim terminalima omogućen je pristup Internetu (Local Area Network) preko konekcije od 256 Kbps sa neograničenim transferom. Web server Akademije ima prostor od 250 MB sa mjesečnim prometom od 30 GB (broj poddomena 5; MySQL baza 5).

Kao posljednju realiziranu mjeru za poboljšanje sistema navodimo uvođenje vlastitog bežičnog pristupa Internetu (wireless router) od 2012. godine.

### 3.7. Komunikacija

Akademija je institucija sa relativno malim brojem uposlenika i studenata gdje pogotovo u okviru odsjeka "svako – svakog" dobro poznaje. Stoga je komunikacija na relaciji student – student i nastavnik – student vrlo dinamična u okviru klase. Također, važna je komunikacija unutar odsjeka s obzirom na specifikum nastavnog i ispitnog procesa, koncertnog predstavljanja i dr. Na ova dva nivoa najčešća i najefikasnija je tzv. neformalna komunikacija lično, putem mobitela, sms-a, maila ili neke društvene mreže. Kod rješavanja aktuelnih pitanja sastaje se Odsjek i dogovara zajednički stav. Šef Odsjeka iznosi ovaj stav u Dekanatu ili na Stručnom kolegiju gdje se pitanje raspravlja prije konačnog rješavanja na NUV. Studenti svoje aktivnosti usmjeravaju putem studentskog parlamenta.

Interna komunikacija na Akademiji odvija se putem oglasnih ploča gdje se oglašavaju sastanci, raspored nastave, ispitni rokovi, rezultati ispita, javni nastupi, zapisnici, odluke, odredbe i dr.<sup>18</sup> Jedan dio ove komunikacije odvija se i putem web stranice. U slučaju hitnosti određeni nastavnici, pa čak i studenti se pozivaju telefonski. Za tačnost i pravovremenost informacija u internoj komunikaciji odgovorno je tijelo ili pojedinac koji se oglašava (Dekanat, Sekretarijat, prodekani, šefovi odsjeka, nastavnici ili saradnici i dr.).

Eksterna komunikacija zvanično se obavlja preko web stranice. Sa vanjskim interesnim skupinama, partnerskim institucijama npr. srednjim školama Akademija komunicira često putem faksa ili poštom. Akademija se zvanično svojim interesnim skupinama obraća putem Informativnih ECTS kataloga, publikacija i brošura, koncertnih afiša, plakata i dr. Aktivnosti Alumni asocijacije MA objavljuju se na web stranici. Akademija se ne oglašava putem štampanih medija osim kad to propisuju Pravila Akademije (konkursi, obavijesti o odbrani magistarskih i doktorskih radova i sl.). Veliki koncertni projekti oglašavaju se putem plakata i elektronskih medija. Po potrebi Dekanat organizira konferencije za štampu na kojima prezentira informacije od značaja za javnost. Za tačnost i pravovremenost informacija u eksternoj komunikaciji, kao i za sadržaj, objektivnost, ažurnost i tačnost podataka sadržaja web stranice odgovoran je Dekanat.

Prikupljanje informacija koje se objavljuju na web stranici organizira Dekanat ili lice koje Dekan zaduži za konkretnu akciju. Informacije na web stranicu unosi isključivo

<sup>18</sup> *Pravila Akademije*: Akademija je obavezna na početku školske godine da obavijesti studente o ostvarivanju prava i izvršavanju obaveza utvrđenih Zakonom, Pravilima i nastavnim planom i programom. (član 79) Sekretarijat je dužan da u toku školske godine daje informacije studentima u vezi sa ostvarivanjem njihovih prava i izvršavanjem obaveza, kao i informacije u vezi s pravilima studiranja za Prvi, Drugi i Treći ciklus studija. (član 81)

odgovorno lice iz službi podrške. Na smjeru muzikologija u okviru projektnih zadataka organizirano je prikupljanje i analiza informacija o Akademiji, kao i svih drugih relevantnih napisa u oblasti umjetničke muzike koje objavljuju štampani mediji.

### 3.8. Usmjerenost prema korisnicima

Pažnja Akademije usmjerena je prema svim interesnim skupinama.<sup>19</sup> Na prvom mjestu je usmjerenost prema studentskoj populaciji koja se ogleda kroz komunikaciju i transparentnost. Studenti od Akademije očekuju “isporuku obećanog”. Obećani kvalitet jeste održiv ako rezultira odgovarajućim izlaznim kvalitetom. O tome govore procesi i procedure koje su regulisane u poglavlju 6. *Obrazovne politike* i 8. *Aktivnosti za podršku studentima*. Uposlenici od institucije očekuju stabilan izvor prihoda, nesmetano bavljenje nastavnim i naučno/umjetničko-istraživačkim radom, poticajno radno okruženje, pristup literaturi i bazama podataka, prisustvo međunarodnim konferencijama i sl.<sup>20</sup> U redovnoj komunikaciji Akademija obavještava resorno ministarstvo o svih aktivnostima nad kojima ministarstvo i vlada imaju ingerencije. Sa društvenom zajednicom Akademija transparentno komunicira putem svojih umjetničkih i naučnih projekata. Partneri Akademije su institucije kulture te mreža osnovnih i srednjih škola. Oni od Akademije očekuju kooperaciju i spremnost na saradnju (poglavlje 9.2). Odnosi sa Alumni organizacijom opisani su u poglavlju 9.1.

### 3.9. Jednake mogućnosti

Akademija djeluje na načelu akademske autonomije i akademskih sloboda utvrđenih Ustavom i Zakonom.<sup>21</sup> Na Akademiji nije dozvoljeno religijsko i političko organizovanje i djelovanje.

Na Akademiji nije dozvoljena diskriminacija zasnovana na rasi, boji kože, polu, jeziku, religiji ili vjerovanju, političkim ili drugim uvjerenjima, nacionalnom ili socijalnom porijeklu.

Obaveza svih organa upravljanja i rukovođenja je da u postupku imenovanja obezbijede proporcionalnu zastupljenost konstitutivnih naroda i ostalih, kao i ravnopravnu zastupljenost spolova.

Pravo učešća na konkursima imaju strani državljani u skladu sa konvencijama i međunarodnim ugovorima, na osnovu izvršene nostrifikacije i u skladu sa odredbama zakona.

S obzirom da specifikum studijskih programa zahtjeva određene psihofizičke sposobnosti veoma je mala mogućnost da se neka osoba sa posebnim potrebama kandiduje za pojedine linije studija.

<sup>19</sup> Interesne grupe su one unutar i izvan institucije koje imaju interes, ali i utjecaj na rad i rezultate institucije. U pet zainteresiranih strana na Akademiji spadaju: uposlenici, studenti, vlada / resorno ministarstvo (osnivač), društvena zajednica i partnerske institucije.

<sup>20</sup> Usmjerenost prema uposlenicima opisana je u poglavlju 4. LJUDSKI RESURSI i 10. REALIZACIJA NAUČNO/UMJETNIČKO-ISTRAŽIVAČKOG PROCESA.

<sup>21</sup> Član 4. *Pravila Muzičke akademije u Sarajevu - prečišćeni tekst, MAS 2008.*

#### 4. LJUDSKI RESURSI

Cilj HRM-a (Human Resource Management) je stvoriti pretpostavke da angažirani ljudski resursi<sup>22</sup> budu zadovoljni, motivirani, posvećeni poslu kojeg obavljaju, vjerujući u organizaciju u kojoj rade. Uprava Akademije nastoji da energiju svojih zaposlenika koncentrira i usmjeri u pravcu zadatih strategijskih ciljeva kroz slijedeće podfunkcije:

- izbor osoblja,
- procjena zaposlenih,
- podrška i razvoj osoblja.

##### 4.1. Prijem akademskog i administrativnog osoblja

Potrebe za akademskim osobljem utvrđuju se na Odsjeku. Šef Odsjeka usmeno i pismeno iznosi prijedlog na Stručnom kolegiju gdje se oblikuje zajednički prijedlog potreba za akademskim osobljem o čemu konačnu odluku donosi NUV. Na osnovu prethodnog Upravni odbor donosi odluku o raspisivanju konkursa. Od tog trenutka kompletna procedura izbora obavlja se u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo. Izbori akademskog osoblja zasnovani su na javnoj i otvorenoj proceduri.

Odluku o zapošljavanju administrativnog osoblja na osnovu utvrđene sistematizacije poslova u nadležnosti sekretarijata isključivo je u nadležnosti Dekana. Kompletna procedura izbora obavlja se u skladu sa Zakonom o radu.

##### 4.2. Kvalitet akademskog i administrativnog osoblja

Akademsko osoblje Akademije prema važećem nastavnom planu pokriva 122 predmeta na Prvom ciklusu i 94 predmeta na Drugom ciklusu studija.<sup>23</sup> Prema broju studenata i nastavnika trenutno na jednog full time nastavnika spada 8,5 studenata. U tekućoj školskoj godini tu nastavu pokrivaju 45 stalnih i 41 angažovani nastavnik i saradnik. Od toga su 17 redovnih profesora, 11 vanrednih profesora, 26 docenata, 1 predavač, 18 asistenata, 9 umjetničkih saradnika i 4 stručnjaka iz prakse. Od 45 stalno uposlenih 36 ih ima najviše umjetničko ili naučno zvanje. Svih 15 stalno uposlenih docenata imaju umjetničko ili naučno zvanje. Devet docenata i 4 asistenta imaju diplome evropskih akademija. Dva asistenta su trenutno na umjetničkom doktoratu, 5 na naučnom, a 4 na magisteriju.

Procjena uprave je da ukupan nastavnički kapacitet može i pokriva svu nastavu na Prvom i Drugom ciklusu studija adekvatno zahtjevima i standardima kvalitete visoke umjetničke edukacije. Kvalitet (i kvantitet) akademskog osoblja stalna je problematika na sastancima Akademije. Nastavnici i saradnici Akademije su nosioci i učesnici mnogih umjetničkih i naučnih projekata. Pri Univerzitetu postoji kadrovska baza podataka u kojoj su evidentirane sve aktivnosti relevantne za akademsko napredovanje.

<sup>22</sup> Detaljna analiza i ocijena stanja nastavnog osoblja bit će navedena u *Izveštaju o internoj evaluaciji MAS*.

<sup>23</sup> Naravno, treba uzeti u obzir da se ne izvode svi predmeti u isto vrijeme. Također u ovoj školskoj godini nemamo studenata na nekim smjerovima (npr. kontrabas, harfa, trombon), pa je broj predmeta i zbog toga nešto manji.

U toku školske godine provodi se studentska anketa gdje se ocjenjuju aspekti kvalitete rada nastavnog osoblja. Ukupan zajednički prosjek<sup>24</sup> svih ocijenjenih nastavnika i saradnika bio je 2011. godine 4.338 (anketirano 72,50% studenata II, III i IV godine), 2010. godine 4.332 (anketirano 57,26% studenata II, III i IV godine), 2009. godine 4.361, itd. Kontinuitet ocjena govori o zrelosti anketiranih i ujednačenom nivou ponuđenog kvaliteta.

Ukupno u sekretarijatu radi 12 uposlenika. Osoblje koje je direktno upućeno prema studentima i nastavnom procesu (biblioteka i studentska služba) obučeno je u skladu s novim trendovima i reformama (informacijske tehnologije, strani jezici, Bolonjski proces i sl.). Ovo osoblje je također redovno evaluirano od strane studenata. Po prilici se uključuje u razne vidove usavršavanja koje organizuje Univerzitet.

#### 4.3. Podrška akademskom osoblju

Akademija podstiče lično usavršavanje uposlenika u nastavi jer je to osnovna pretpostavka za nova postignuća u ukupnoj kvaliteti.<sup>25</sup> U tom smislu su u poglavlju 3. *PREDSTAVLJANJE* navedeni i opisani umjetnički i naučni projekti u koje je uključeno akademsko osoblje koje na taj način ostvaruje određene reference potrebne za razvoj i akademsko napredovanje. Fokus je na unapređenju individualne kreativnosti.

Svake godine Akademija uspijeva da izdvoji određeni iznos vlastitih sredstava u Fond<sup>26</sup> za naučno/umjetničko, stručno i pedagoško usavršavanje akademskog osoblja, organizaciju ili suorganizaciju umjetničkih projekata, stručnih i naučnih skupova, seminara, radionica i sl. Podrška osoblju ostvaruje se i iz sredstava projekata koje Akademija dobije aplikacijama za vanjska sredstva (EU fondovi).

Podrška akademskom osoblju ostvaruje se putem *Centra za muzičku edukaciju i razvoj nastavnog osoblja*. Njegova misija je osiguravanje podrške unapređenju naučno-istraživačkog/umjetničko-istraživačkog razvoja i nastavnog procesa, te olakšavanje profesionalnog usavršavanja akademskog osoblja Akademije. Krajnji cilj jeste stimulacija nastavnog osoblja i studenata u daljem profesionalnom razvoju, te održavanje konkurentnosti Akademije i njegovog imidža prestižne edukativne i ustanove kulture.

Svi zaposleni su odgovorni za lično usavršavanje. Osim projekata u organizaciji Akademije, nastavnici i saradnici tokom godine i sami produciraju veći broj umjetničkih i naučnih ostvarenja sami ili u saradnji sa drugim institucijama. Na taj način se u konačnici ispunjava misija Akademije (poglavlje 3.1. Misija). Sve reference akademskog osoblja nalaze se u univerzitetskoj ISSS bazi.

Akademsko napredovanje ostvaruje se raspisivanjem konkursa čija je procedura ekvivalentna onoj opisanoj u poglavlju 4.1. Prijem akademskog osoblja.

<sup>24</sup> Ocjene se daju od 1 do 5.

<sup>25</sup> Ovo je opisano u članovima 33, 34, 126 i 128. *Pravila Muzičke akademije u Sarajevu*.

<sup>26</sup> Pogledati u poglavlju 10. *Realizacija naučno/umjetničko-istraživačkog procesa*.



#### 4.4. Umjetničke i naučne aktivnosti akademskog osoblja<sup>27</sup>

Umjetničke i naučne aktivnosti i usavršavanja akademskog osoblja vode se na individualnoj razini i u okviru aktivnosti koje vodi Akademija. Nastavnici i saradnici Akademije su uključeni tokom godine u mnoge umjetničke i naučne projekte: koncertne aktivnosti različitog tipa i namjene, seminare, workshopove, ogledna predavanja, naučne aktivnosti i dr. Akademija i sama potiče ili organizuje mnoge događaje koji omogućavaju akademskom osoblju kontinuitet u usavršavanju. Tako su tokom protekle godine nastavnici i saradnici prisustvovali seminarima u organizaciji AEC-a, kao npr. Seminar za staru muziku (januar 2011, Zürich), Festival kamerne muzike za gudače (januar 2011, Salzburg), Platforma za pop i džez muziku (februar 2011, Graz), Evropska platforma za istraživanje u muzici (april 2011, Beograd), ICON Seminar (mart 2011, Helsinki), ICON Seminar (oktobar 2011, Dartington), ICON Seminar (novembar 2011, Banjaluka), itd. Akademija je davala odsustvo svojim mladim asistentima za usavršavanje ili prisustvo značajnim muzičkim događajima u zemljama okruženja i šire. Na području naučnog rada Akademija je takođe omogućila odlazak naših predstavnika na međunarodne skupove. Na ovaj način nastavnici i saradnici stižu reference za svoja akademska usavršavanja i napredovanja.

#### 4.5. Sedmične norme akademskog osoblja

Sedmične norme akademskog osoblja određene su *Standardima i normativima UNSA*.<sup>28</sup> S obzirom na posebnosti umjetničke edukacije na Akademiji je utvrđena praksa da nastavnici drže od 8 do 12 sati predavanja sedmično, a asistenti 12 sati vježbi. Na početku svakog semestra NUV donosi odluku kojom se utvrđuje broj nastavnih sati za svakog nastavnika i asistenta pojedinačno. Uprava smatra da je ovo trenutno optimalan broj opterećenja nastavnih sati koji ostavlja dovoljno prostora za ostale aktivnosti utvrđene Standardima i normativima u okviru 40 satne radne sedmice.

Nastavnička i saradnička opterećenja važna su iz najmanje dva razloga – na osnovu toga se kreira politika novih radnih mjesta i politika upisa.

### 5. ORGANIZACIJA NASTAVNOG PROCESA

#### 5.1. Ciklusi studija

Muzička akademija je aktivno uključena u Bolonjski proces visoke muzičke edukacije od školske 2005/06. godine. Jedan od naznaka tog sistema je da je studij strukturiran na cikluse:

- Prvi ciklus studija<sup>29</sup> (bachelor) u trajanju od 4 godine ili 8 semestara i nosi ukupno 240 ECTS;

<sup>27</sup> Detaljan pregleda svih umjetničkih i naučnih aktivnosti akademskog osoblja nalazi se u pojedinačnim personalnim dosijeima na Akademiji, kao i u izvještajima koji se pripremaju prilikom napredovanja akademskog osoblja.

<sup>28</sup> Standardi i normativi UNSA nalaze se na [www.unsa.ba](http://www.unsa.ba)

<sup>29</sup> Sve informacije o Prvom ciklusu studija nalaze se u *INFORMATIVNOM PAKETU – katalogu predmeta / silabusa za prvi ciklus studija*, MAS 2011.

- Drugi ciklus studija<sup>30</sup> (master) u trajanju od 1 godine ili 2 semestra i nosi ukupno 60 ECTS;
- Treći ciklus studija<sup>31</sup> (doktorski) u trajanju od 3 godine ili 6 semestara i nosi ukupno 180 ECTS.

Bliže odredbe o ciklusima studija naznačene su u *Zakonu o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo*, a detaljno razrađene u *Pravilima studiranja za prvi, drugi i treći ciklus studija Univerziteta u Sarajevu*.

## 5.2. NPP/Kurikulumi

Nastava na Prvom ciklusu studija od školske 2005/06. godine izvodi se po novom Nastavnom planu i programu koji je izmijenjen, unaprijeđen i usklađen sa studijskim programima većine evropskih visokoškolskih muzičkih institucija. Kad je prva bolonjska generacija nakon četiri godine uspješno završila Prvi ciklus studija od školske 2009/10. godine otvoren je Drugi ciklus studija čiji su Nastavni planovi i programi također zasnovani na istim principima. Na Prvi i Drugi ciklusu studija se mogu studirati slijedeći programi:

ODSJEK	SMJER	STUDIJSKI PROGRAM
I. ODSJEK ZA KOMPOZICIJU		
II. ODSJEK ZA DIRIGOVANJE	II.A) ORKESTARSKO DIRIGOVANJE	
	II.B) HORSKO DIRIGOVANJE	
III. ODSJEK ZA SOLO PJEVANJE		
IV. ODSJEK ZA KLAVIR, UDARALJKE, HARFU I SRODNE INSTRUMENTE	IV.A) KLAVIR	
	IV.B) UDARALJKE	
	IV.C) HARFA	
	IV.D) KLAVIR – KOREPETICIJA I KAMERNA MUZIKA (samo Drugi ciklus)	
	IV.E) METODIKA KLAVIRA (samo Drugi ciklus)	
V. ODSJEK ZA GUDAČKE INSTRUMENTE I GITARU	V.A) GUDAČKI INSTRUMENTI	a) Violina
		b) Viola
		c) Violončelo
d) Kontrabas		
V.B) GITARA		

<sup>30</sup> Sve informacije o Drugom ciklusu studija nalaze se u *INFORMATIVNOM PAKETU – katalogu predmeta / silabusa za drugi ciklus studija*, MAS 2009.

<sup>31</sup> Sve informacije nalaze se u *III. CIKLUS STUDIJA*, MAS 2011.



VI. ODSJEK ZA DUVAČKE INSTRUMENTE I HARMONIKU	VI.A) DUVAČKI INSTRUMENTI	a) Flauta
		b) Oboa
		c) Klarinet
		d) Saksofon
		e) Fagot
		f) Truba
		g) Trombon
		h) Horna
	VI.B) HARMONIKA	
VII. ODSJEK ZA MUZIKOLOGIJU I ETNOMUZIKOLOGIJU	VII.A) MUZIKOLOGIJA	
	VII.B) ETNOMUZIKOLOGIJA	
VIII. ODSJEK ZA MUZIČKU TEORIJU I PEDAGOGIJU (programi na Drugi ciklusu studija su solfeggio, harmonija, kontrapunkt, muzički oblici i stilovi i metodika muzičke nastave)		

Doktorski studij na Odsjeku za muzičku teoriju i pedagogiju i Odsjeku za muzikologiju i etnomuzikologiju još uvijek radi prema ranijem programu. Trenutno su u fazi stjecanja doktorata 5 kandidata. Doktorski studij usklađen sa novim “bolonjskim” planom i programom otvarat će se od 2012. godine na teoretskim i na umjetničkim odsjecima postepeno prema prilivu kandidata i mogućnostima obezbjeđenja mentora za konkretan studij.

Nakon šest godina provedbe kurikuluma za Prvi ciklus studija NUV je donijelo odluku da se pristupi njegovom redefiniranju. Nastavnici, saradnici i studenti su uočili određene nedostatke postojećih NPP kao i način kako se oni mogu unaprijediti. Formirane su komisije koje su tokom 2011/12. godine radile na ovom zadatku i u više navrata o ovom informisale NUV.<sup>32</sup> U tom periodu Akademiju su posjetili savjetnici AEC-a koji su aktivno učestvovali u diskusijama o unapređenju kurikuluma.<sup>33</sup> Novi Nastavni planovi i programi usvojeni su na NUV 08. 06. 2011, na Senatu Univerziteta u Sarajevu 29. 06. 2011. i konačno na NUV 07. 07. 2011. godine.

U odnosu na raniji NPP napravljeni su slijedeći kvalitativni i kvantitativni pomaci:

- Poboļššan je balans između glavnih predmeta zanimanja i obaveznih predmeta struke.

<sup>32</sup> Kompletan procedura usvajanja novih NPP za prvi ciklus studija može se pratiti kroz Zapisnike NUV u školskoj 2011/12. godini.

<sup>33</sup> U tom smislu je savjetnik AEC-a E. H. Bisschop Boele sačinio pozitivan izvještaj u kojem između ostalog stoji: “... To Muzičkoj akademiji pomaže da pruži vrijedno obrazovanje u teškim okolnostima, u nastojanju da postigne najviši nivo visokog muzičkog obrazovanja prema europskim stanovištima.” (Izvještaj je uvršten u INFORMATIVNI PAKET – katalogu predmeta / silabusa za prvi ciklus studija, MAS 2011.)

- Izborni predmeti su uvedeni od II. godine studija.
- Na umjetničkim odsjecima uveden je novi predmet – *Koncertna praksa I–VIII*. Time se dodjeljuje vrijeme, prostor i krediti svakom kandidatu kako bi se dalo na značaju njegovom radu na glavnom predmetu. Unaprijeđena je grupa metodičkih predmeta.
- Na Odsjeku za muzikologiju i etnomuzikologiju uveden je novi predmet – *Stručna praksa i rad na projektima I–VIII*. To je sintetički predmet u kojem studenti na praktičnim primjerima primjenjuju teorijska saznanja glavnih predmeta zanimanja i drugih predmetnih oblasti uz aktivno učešće nastavnika i saradnika u pronalaženju područja stručne prakse i projekata primjenjivih studentima.
- Obavezni i univerzitetski predmeti također su izmijenjeni u smislu bolje strukturiranosti nastavnog plana i raspodjele programa. Kao obavezni predmet struke na svim odsjecima uvedena je – *Analiza muzičkog djela I–IV*.

Općenit je zaključak da su kurikulumi na ovaj način više usmjereni prema struci, materija između predmeta je učinkovitije povezana čime se ostvaruje pozitivan efekt sticanja novih znanja.<sup>34</sup>

Novi nastavni planovi i programi na snazi su od školske 2011/2012. godine i primjenjuju se za novoupisanu generaciju studenata. Bez obzira što su novi nastavni planovi i programi tek u procesu implementacije na NUV su već organizirane diskusije o njihovom pozitivnom učinku.<sup>35</sup> Nastavni planovi i programi obavezno se inoviraju svake pete godine u najmanje 20% sadržaja sa mogućnošću uvođenja novih linija studija koje se eventualno traže na tržištu. Osnovna tema diskusije između ostalog je i nastavno opterećenje studenta i njegovo vrijeme za individualni rad.

### 5.3. Implementacija nastavnog procesa

Visoko muzičko obrazovanje se fokusira na nekoliko problema koji su čitljivi iz Bolonjske deklaracije:<sup>36</sup>

- visoko muzičko obrazovanje ovisi o nivou stečenog znanja u prethodnim stupnjevima muzičkog obrazovanja,
- visoko muzičko obrazovanje fokusira se na lični i umjetnički razvoj svakog studenta ponaosob,
- visoko muzičko obrazovanje uključuje i mnoga druga obrazovanja kao posebna ili interdisciplinarna,
- osnova visokog muzičkog obrazovanja je razvoj visokog umjetničkog nivoa studenta kroz dugotrajno savladavanje tehničkih, praktičkih, intelektualnih zahtjeva pomoću kojih se dolazi do umjetničke zrelosti studenta-muzičara,
- visoko muzičko obrazovanje je istraživačko kroz stalno, samostalno ili uz pomoć mentora poniranje u probleme kreacije i interpretacije i javno izlaganje vlastitih umjetničkih dosega u akademski uokvirenoj sredini i atmosferi,

<sup>34</sup> Detaljno u INFORMATIVNOM PAKETU – katalogu predmeta / silabusa za prvi ciklus studija, MAS 2011.

<sup>35</sup> Pogledati zapisnike NUV.

<sup>36</sup> O ovome više u *Strategiji razvoja Muzičke akademije 2012–2016*.

- visoko muzičko obrazovanje je slobodno i oslobođeno barijera i granica koje postavljaju državni, politički, pa i profesionalni okviri,
- visoko muzičko obrazovanje je institucionalizirano, to znači zakonski, akademski, prostorno, kadrovski itd. organizirano,
- visoko muzičko obrazovanje je određeno i zahtjevima muzičkog tržišta, to znači mogućnostima osnivanja i opstanka institucija, društvenih potreba i političke odluke za visokim obrazovanjem, zapošljavanja izlaznog rezultata zasnovanog na kompetenciji i kompeticiji itd.

Nastava na Akademiji je različito strukturirana u odnosu na specifikum predmeta na glavne predmete zanimanja, obavezne predmete struke, zajedničke univerzitetske predmete i izborne predmete. Nastavni kurikulum obuhvata 122 predmeta na Prvom ciklusu studija i 94 predmeta na Drugom ciklusu studija. U Informativnim paketima za Prvi i Drugi ciklus studija postoji detaljan katalog svih predmeta koji su opisani jedinstvenom metodologijom:

1. Specifikacija predmeta;
2. Svrha i cilj predmeta;
3. Očekivani ishodi;
4. Pregled predavanja po sedmicama / osnovne tematske jedinice;
5. Program vježbi;
6. Način izvođenja nastave;
7. Način provjere / ocjenjivanja;
8. Literatura.

#### 5.4. Zaduženja (odgovornosti i ovlaštenja) nastavnog osoblja

Odgovornosti i ovlaštenja nastavnog osoblja definisana su u Pravilima Muzičke akademije u Sarajevu u poglavlju 6. Nastavnici i saradnici (član 126–127). Nastavnici i saradnici Akademije imaju sljedeće obaveze:

- da organizuju i izvode redovno nastavu prema Nastavnom planu i programu,
- da održavaju nastavu prema utvrđenom rasporedu,
- da obavljaju ispite u ispitnim rokovima utvrđenim u Pravilima,
- da organizuju i učestvuju u naučno-istraživačkom odnosno umjetničkom radu, kao i vlastitom stručnom usavršavanju,
- da obezbijede odnosno odrede obavezne udžbenike i drugu literaturu za predmet koji predaju,
- predlažu usavršavanje i preispitivanje Nastavnog plana i programa,
- vode evidenciju o radu, ispitima i uspjehu studenata.

#### 5.5. Koordinacija rada odsjeka

Šef odsjeka odgovara za rad Odsjeka i izvršenje zadataka (Pravila, član 15):

- utvrđivanje programa rada, predlaganje nastavnog plana i programa studija, predlaganje oblika umjetničkog rada, izdavačke djelatnosti i programa drugih segmenata rada,

- kadrovska pitanja; razmatra inicijative za izbor, unapređenje, angažovanje, gostovanja, zamjene, odsustva, studijske boravke, gostovanja i sl. nastavnika i saradnika,
- predlaže program rada, prvenstveno nastave,
- predlaže prijedlog rasporeda nastave, prati realizaciju nastave, priprema ispite.

Odsjeci međusobno komuniciraju i saraduju putem šefova ili na razini nastavnik – nastavnik. Prodekan za nastavu koordinira rad odsjeka u smislu organizovanja nastave, ili po potrebi ispita i sl. Prodekan za koncertnu djelatnost koordinira rad audicija i organizaciju studentskih javnih predstavljanja.

## 6. OBRAZOVNE POLITIKE

### 6.1. Planiranje i upisna politika

Ključni elementi kreiranja upisne politike su postojeći ukupni kapacitet i informacije o interesu potencijalnih kandidata.

Kapacitet postojećih resursa ograničen je prije svega akademskim normama koje se moraju kretati u zakonskom okviru.<sup>37</sup> Akademija nema mogućnosti angažovanja novih nastavnika bez saglasnosti resornog ministarstva. U takvim okolnostima Akademija je obično u mogućnosti da upiše tačno onoliko studenata koliko ih te godine završava jedan ciklus studija.

Interes kandidata za upis može mijenjati balans upisa po odsjecima. Do ovih podataka se dolazi putem kontakata sa srednjim muzičkim / glazbenim školama (vidi slijedeće poglavlje) za Prvi ciklus studija, te anketiranjem studenata IV. godine za Drugi ciklus studija.

Na zahtjev Univerziteta NUV donosi odluku o broju slobodnih mjesta za Prvi i Drugi ciklus studija. Konkurs se raspisuje na nivou Univerziteta.<sup>38</sup> U prvu godinu Prvog i Drugog ciklusa studija kandidati se upisuju u skladu sa planom upisa studenata. Sve aktivnosti i pojedinosti oko prijavljivanja kandidata naznačavaju se u konkursu (naziv studijskih programa i opis kvalifikacija za svaki studijski program za koje vrši upis; jasne i transparentne uslove upisa, potrebno prethodno obrazovanje, podatke o sadržaju prijemnog ispita, način vrednovanja rezultata i sl; broj studenata koji se prima na svaki od studijskih programa, informacije o finansijskim obavezama studenata, i sve druge relevantne informacije).

Akademija je izradila Informativne pakete za sva tri ciklusa studija koji sadržavaju sve relevantne podatke o studijskim programima.

Akademija određuje datum i raspored polaganja prijemnog ispita za Prvi ciklus studija (obično u prvoj sedmici jula), kao i sadržaj i način polaganja prijemnog ispita, što se objavljuje na web stranici i oglasnoj ploči. Ukoliko se ne popuni broj mjesta predviđenih prema konkursu, raspisuje se ponovni konkurs za nepopunjena mjesta na jesen. Prijemni ispit za Drugi ciklus studija održava se u drugoj sedmici septembra. Za eventualno nepopunjena mjesta na Drugom ciklusu studija Akademija ne raspisuje ponovni Konkurs.

<sup>37</sup> V. 4.4. Nastavničke i saradničke norme

<sup>38</sup> [www.unsa.ba](http://www.unsa.ba)

Podaci zadnjih pet godina pokazuju da broj aplikanata nije veći od 10–20% u odnosu na broj mjesta koja se traže na konkursu što govori o tačnim podacima i dobrim procjenama Akademije o interesu kandidata. Bez obzira na to, gotovo nikad ne budu popunjena sva mjesta jer su kriteriji definisani i jedan broj kandidata ne uspije da položi prijemni ispit.

## 6.2. Projekti saradnje sa SMS/SGŠ

U FBiH djeluje 8 srednjih muzičkih/glazbenih škola: Bihać, Mostar (ist.), Mostar (zap.), Novi Travnik, Sarajevo, Široki Brijeg, Tuzla i Zenica. Akademija u skladu sa finansijskim mogućnostima i ukupnim kapacitetom organizuje stalne posjete srednjim i osnovnim muzičkim školama u FBiH kako bi:

- gradila i održavala vezu sa edukativnim institucijama osnovnog i srednjeg stupnja,
- širila akademski duh u novim sredinama,
- utjecala na pozitivan stav prema potrebi za kulturnom nadgradnjom i obrazovanjem,
- prenosila znanje i razmjenjivala informacije,
- stvarala navike i potrebu za cjeloživotnim učenjem,
- omogućila lakši prohod budućih studenata iz srednje škole ka Akademiji,
- ukupnim djelovanjem širila pozitivne vibracije među učenicima i nastavnicima u školama-domaćinima.

Sva iskustva govore isključivo o pozitivnom učinku i ukupnom pozitivnom djelovanju koji imaju gostovanja nastavnika i studenata po školama. Posjeta Muzičke akademije znači i veliku motivaciju za učenike i nastavnike škole-domaćina za budući rad. Akademija je svjesna obostrane korisnosti ove akcije i mora nastaviti svoju misiju.

Projekt saradnje Muzičke akademije sa srednjim i osnovnim muzičkim školama u FBiH ostvaruje se na dva načina:

- posjetom i djelovanjem nastavnika i studenata Muzičke akademije srednjim i osnovnim muzičkim školama u njihovim sredinama tokom cijele tekuće školske godine,
- zajedničkom posjetom nastavnika i učenika srednjih muzičkih škola Muzičkoj akademiji – Dan otvorenih vrata u martu (vidi slijedeće poglavlje).

Posjeta nastavnika i studenata Akademije pojedinačnoj muzičkoj školi obično podrazumijeva:

- ogledna predavanja za učenike i nastavnike (teoretski predmeti),
- individualan rad sa učenicima (instrumentalna nastava),
- studenti Muzičke akademije druže se i sviraju zajedno sa svojim kolegama iz škole-domaćina,
- poseban razgovor sa rukovodstvom i nastavnicima škole o mogućim pravcima saradnje i stručnim pitanjima,
- koncert za učenike, njihove roditelje i nastavnike škole-domaćina: običaj je da na koncertu nastupaju studenti Muzičke akademije koji su potekli upravo iz tih škola što ima dobru povratnu reakciju. Na koncertu nastupaju i nastavnici ili asistenti Muzičke akademije.

Ovakvi bilateralni susreti dozvoljavaju da se nastavnici Muzičke akademije više fokusiraju na specifične i pojedinačke potrebe ili eventualne probleme koje imaju domaćini, te se stručna pomoć neposredno realizuje. Nastavnici i studenti Muzičke akademije upoznaju se sa svojim kolegama i potencijalnim budućim studentima i u prilici su da im posvete individualno kontakt-vrijeme. Potencijalni buduću studenti u prilici su da neposredno upoznaju svoje buduće nastavnike, pitaju i razgovaraju, te da čuju i razgovaraju sa svojim budućim kolegama-studentima koji su već na studiju. Nastavnici škole-domaćina su u prilici da pitaju, saznaju i diskutuju o mnogim stručno-metodičkim pitanjima, novim metodama učenja i dr.

### 6.3. Dan otvorenih vrata

Akademija svake godine u martu organizira Dan otvorenih vrata za sve zainteresirane učenike i nastavnike prvenstveno srednjih muzičkih škola u FBiH kako bi:

- gradila i održavala vezu sa edukativnim institucijama osnovnog i srednjeg stupnja,
- utjecala na pozitivan stav prema potrebi za kulturnom nadgradnjom i obrazovanjem,
- prenosila znanje i razmjenjivala informacije,
- stvarala navike i potrebu za stručnim kontinuiranim kontaktima između svih nivoa muzičkog obrazovanja, u konačnici za cjeloživotnim učenjem,
- omogućila lakši prohod budućih studenata iz srednje škole prema Akademiji.

Sva iskustva govore isključivo o pozitivnom učinku i ukupnom pozitivnom djelovanju koji ima ovako organizirana posjeta. Učenici na ovaj način dobiju više informacija i imaju veći interes za nastavak školovanja na Muzičkoj akademiji. Posjeta Muzičkoj akademiji znači i veliku motivaciju za mlađe učenike za buduću rad. Važno je i to što osim sa domaćinom – Muzičkom akademijom, gosti imaju priliku da međusobno na jednom mjestu razmijene informacije i ostvare korisne kontakte.

Zajednička posjeta nastavnika i učenika srednjih muzičkih škola Akademiji podrazumijeva:

- predstavljanje djelokruga rada i aktivnosti Muzičke akademije, zajednički obilazak prostora akademije i uvid u trenutne aktivnosti na nastavi,
- upoznavanje zainteresovanih budućih studenata sa programom i zahtjevima prijemnog ispita i zajednički rad na specifičnim zadacima (workshop iz teoretskih predmeta),
- upoznavanje zainteresovanih budućih studenata sa programom i zahtjevima prijemnog ispita i grupni i individualni rad (organizirani grupni sati instrumentalne nastave po odsjecima),
- sastanak nastavnika Akademije i nastavnika iz škola i razgovor o stručnim pitanjima,
- sastanak Dekanata s direktorima svih škola i diskusija o strateškim pitanjima razvoja i buduće saradnje,
- koncert za goste gdje se Akademija trudi da napravi presjek rada svih odsjeka i predstavi trenutno najuspješnije umjetničke studentske izvedbe.

Ovakvi multilateralni susreti su rijetka prilika da se na jednom mjestu okupe direktori, nastavnici i jedan broj učenika iz svih škola gdje se odvijaju sastanci na svim razinama i rješavaju mnoga važna i korisna pitanja, ne samo na relaciji Akademija – škole, nego i između samih škola. Istovremeno Akademija promovira svoj rad. Gosti, posebno učenici od kojih većina prvi put posjećuje Akademiju, su u prilici da ostvare neposredan uvid u postignuća Akademije na planu edukacije i umjetničkih ostvarenja.

#### 6.4. Pripremna nastava

Akademija u zadnjoj sedmici juna organizuje pripremnu nastavu za kandidate za upis u prvu godinu. Nastava se izvodi iz predmeta koji se, zavisno od odsjeka polažu na prijemnim ispitima, a to su solfeggio, teorija muzike, harmonija, kontrapunkt, analiza muzičkih oblika, klavir obligatni i glavni instrument / predmet. Kandidati su prilici su da upoznaju proceduru prijemnih ispita kao i ispitivače. S druge strane, nastavnicima Akademije se na ovaj način pruža prilika da upoznaju buduće kandidate te da sveobuhvatnije i djelotvornije pripreme prijemne ispite i da donesu objektivne odluke kod konačnog izbora kandidata.

Kandidati se za pripremnu nastavu prijavljuju prilikom predaje dokumenata, kada dobivaju ostale podatke o organizaciji prijemne nastave.

#### 6.5. Praksa prijemnih ispita

Prijem i upis studenata u prvu godinu Prvog i Drugog ciklusa studija provodi Centralna ispitna komisija koju imenuje NUV. Vijeće također imenuje komisije po predmetima i utvrđuje satnicu. Izbor kandidata vrši se na osnovu *Odluke o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje redoslijeda prijema kandidata* za upis studenata koja je sastavni dio konkursa. Sve procedure kao i sadržaj prijemnih ispita nalaze se u *Pravilnicima o obimu i sadržaju kvalifikacionog ispita za Prvi i Drugi ciklus studija na Muzičkoj akademiji u Sarajevu*.

Preliminarnu rang-listu svih prijavljenih i primljenih kandidata Akademija objavljuje na web stranici i oglasnoj ploči nakon što je verificira NUV. Procedure prijema djelimično su obuhvaćene Pravilima Muzičke akademije u Sarajevu u poglavlju 5. Studenti (članovi 56–61), kao i u *Pravilima studiranja za prvi i drugi ciklus studija Univerziteta u Sarajevu*.

#### 6.6. Kategorije studenata

Studenti Prvog ciklusa studija studiraju u svojstvu redovnih studenata koje finansira Kanton Sarajevo ili redovnih studenata koji se sami finansiraju (samofinansirajući studenti).

Studenti koji su položili prijemni ispit prema postignutim bodovima ulaze u upisnu kvotu redovnih studenata koje finansira Kanton. Studenti koji su položili prijemni ispit, ali prema postignutim bodovima nisu ušli u upisnu kvotu redovnih studenata koje finansira Kanton, upisuju studij kao redovni samofinansirajući studenti u skladu sa brojem utvrđenim u konkursu.



Strani državljani iz država bivše SFRJ imaju isti tretman prilikom plaćanja kao i studenti državljani BiH. Vlada Kantona Sarajeva donosi odluku o cijenama studija na UNSA.<sup>39</sup>

Studenti Drugog ciklusa studija, domaći i strani koji su položili prijemni ispit i prema postignutim bodovima ušli u upisnu kvotu prema raspisanom konkursu, studiraju isključivo kao redovni samofinansirajući studenti.

#### 6.7. Upis i početak nastave

Upis primljenih studenata obavlja se po okončanju svih aktivnosti i žalbenog roka. Akademija upisanom studentu izdaje upisnicu (index) kojom se dokazuje status studenta. Na sastancima odsjeka novoprimljeni studenti se raspoređuju po klasama. Tokom prethodnih aktivnosti (v. potpoglavlja 6.2. – 6.5.) obično se kandidati sami opredjeljuju za određene klase. Raspored sati obavljuje se na oglasnoj ploči Akademije. Za blagovremeno sastavljanje rasporeda odgovoran je Dekanat. Školska godina počinje 1. oktobra tekuće i završava se 30. septembra naredne kalendarske godine. Školska godina se dijeli na dva semestra, zimski i ljetni, a nastava u jednom semestru traje 15 sedmica. (Pravila, član 32)

#### 6.8. Organizacija ispita i evaluacija znanja studenata

Organizacija ispita tretirana je u *Pravilima Muzičke akademije u Sarajevu* u poglavlju 5. Studenti (član 64 – 78), kao i u *Pravilima studiranja za prvi i drugi ciklus studija Univerziteta u Sarajevu*. Tu su regulisane sve procedure i dokumentacija.

Kontinuirano praćenje i ocjenjivanje napretka studenata odvija se tokom semestra za svaki nastavni predmet. Nastavnici i saradnici na posebnim obrascima vode evidenciju o aktivnostima studenata tokom semestra (prisutnost na nastavi, aktivno učešće u različitim nastavnim aktivnostima, i dr). Ispiti se na Akademiji odvijaju na dvije razine. Kolokvijalni ispiti tokom cijelog semestra odvijaju se u okviru klasa ili odsjeka. Završni semestralni ispiti organizuju se u 16. sedmici semestra. Termini i lokacija ispita objavljuju se na oglasnoj ploči, a po potrebi i na web stranici Akademije. Ispiti se na umjetničkim predmetima izvode praktično, a na teoretskim predmetima pismeno, usmeno, putem seminarskih radova, projekata i sl. Ispiti su javni, a specifikum je da se na umjetničkim odsjecima ispiti glavnih predmeta održavaju uvijek pred tročlanom komisijom nastavnika što se potvrđuje potpisom na prijavi. Time se osigurava nepristrasnost i objektivnost. Nakon obavljenog ispita iz glavnog predmeta nastavnici obavljaju razgovor sa studentima svoje klase gdje se pojedinačno analizira nastup svakog studenta i pravi kritički osvrt. Na usmenim ispitima iz teorijskih predmeta Zakon je utvrdio, osim nastavnika i studenta, obaveznu prisutnost još jednog lica, asistenta ili drugog studenta. U većini slučajeva kandidatima se odmah nakon obavljenog praktičnog ili usmenog ispita usmeno saopštavaju rezultati. U slučaju pismenog ispita na teorijskim predmetima zajednički

<sup>39</sup> Visina participacije cijena usluga i školarina Univerziteta u Sarajevu, te fakulteta i akademija u njegovom sastavu utvrđena je Odlukom Vlade Kantona Sarajeva. ([www.unsa.ba](http://www.unsa.ba), poglavlje – propisi, cjenovnici).



rezultati se saopštavaju na oglasnoj ploči. Kandidati imaju mogućnost uvida u radove i rješenja zadataka koji su bili na ispitu.

Studentima koji sporije napreduju tokom semestra je omogućen i individualan rad sa asistentima, a između dva ispitna termina obavezno se organizuje tutorijalna nastava. Za studente koji tokom semestra postižu izvanredne rezultate većina nastavnika ima stimulatívne mjere u smislu lakšeg prohoda na ispitima, bodovanja i sl.

Akademija ima usvojenu dokumentaciju kao i sistem bodovanja i ocjenjivanja koji je decidno opisan u INFORMATIVNOM PAKETU – katalogu predmeta / silabusa za prvi ciklus studija, MAS 2011. (poglavlje 3. SISTEM BODOVANJA I OCJENJIVANJA)<sup>40</sup>

#### 6.9. Javni nastupi i drugi oblici aktivnosti<sup>41</sup>

Studenti umjetničkih odsjeka obavezni su nastupati i javno se predstavljati jer je i to specifikum umjetničke muzičke edukacije. Na Akademiji se skoro svakodnevno dešavaju koncerti klasa, odsjeka, javne prezentacije grupnih sati i dr. U toku jednog semestra ili najmanje u toku jedne školske godine svaki nastavnik organizuje koncert studenata svoje klase koji je javan. Posebno treba spomenuti umjetničku djelatnost studenata izvan Akademije na domaćim i inostranim seminarima i takmičenjima.

Za javne studentske nastupe koje organizuje Akademija u ili izvan kuće studenti apliciraju na audicijama pred komisijom koju sačinjavaju predstavnici svih umjetničkih odsjeka. Prodekan za koncertnu djelatnost koordinira rad studentskih audicija i brine o svim segmentima organizacije studentskih koncerata. Akademija jednom godišnje organizuje koncert na kojem se izvode najuspješniji studentski kompozitorski radovi. Studenti odsjeka za dirigovanje imaju mogućnost da završni ispit realiziraju sa Sarajevskom filharmonijom. Elektroakustički studio je na usluzi za snimanje akademskih koncertnih projekata.

Studenti Akademije redovno participiraju u radu The European Student Chamber Orchestra, u sklopu projekata AEC-a. Svake godine jedan student/studentica dobija stipendiju za pohađanje Međunarodne ljetne škole ISA. Zbog potreba koncertnih projekata studenti starijih godina često su angažirani u Sarajevskoj filharmoniji, Operi, kao i članovi raznih međunarodnih orkestara.

Pri odsjeku za muzikologiju i etnomuzikologiju aktivno djeluje i ansambl Etnoakademik koji svojim koncertnim repertoarom njeguje bh. tradicijsku muziku i već je snimio više kompakt diskova.

U okviru predmeta Muzičko-scenski projekti studenti su izvodili numere iz mjuzikla *Chicago*, *Withces of Eastvick*, *Wicked*, *We Will Rock You*.

<sup>40</sup> Na sastanku Kolegija dekanata i šefova odsjeka (20. 10. 2008.) utvrđen je, a na Sjednici Nastavno-umjetničkog vijeća 22. 10. 2008. godine usvojen, prijedlog sistema bodovanja i ocjenjivanja na Muzičkoj akademiji koji je usklađen sa već postojećim Pravilima studiranja UNSA. U skladu sa čl. 14. Pravila studiranja na Univerzitetu u Sarajevu, Nastavno-umjetničko vijeće na sjednici od 03. 02. 2010. donijelo je prečišćenu Odluku o sistemu bodovanja i ocjenjivanja.

<sup>41</sup> O ovom je djelimično već pisano u poglavlju 3. PREDSTAVLJANJE.

Odsjek za muzikologiju i etnomuzikologiju jednom godišnje organizuje Studentsku tribinu gdje studenti ovog odsjeka kao i MTP odsjeka imaju priliku da javno izlažu svoje radove.

Aktivno uključivanje studenata u domaća i internacionalna takmičenja znači i potvrdu njihova umjetničkog kvaliteta, pri čemu sama Akademija stiče reference ozbiljne visokoškolske muzičke institucije.

#### 6.10. Nagrade

Odluku o broju nagrada i oblicima nagrađivanja donosi NUV na prijedlog odsjeka. (Pravila, član 96 – 98) Osim toga za najuspješnije studente predviđena je mogućnost studiranja na dva odsjeka kao i prijevremeni završetak studija.

Studenti koji postižu izvanredne rezultate u izvršavanju obaveza utvrđenih nastavnim planom i programom uključuju se u naučno-istraživački i umjetničko-istraživački rad putem različitih aktivnosti. (Pravila, članovi 118–119) Akademija svake školske godine na izvjestan način stipendira određeni broj studenata prilikom njihove aplikacije za razne vrste seminara, workshopova i dr.

#### 6.11. Mobilnost studenata

Akadska razmjena podrazumijeva realizaciju dijela studijskog obrazovanja i stručnog usavršavanja na nematičnom univerzitetu. Pojam se najviše odnosi na kratke programe razmjene (npr. na period od jednog semestra ili jedne akademske godine koji se onda priznaje na matičnoj instituciji). Razmjena pruža studentima nastavno i vannastavno iskustvo u novom akademskom, kulturnom i društvenom okruženju.

Služba za međunarodnu saradnju Univerziteta u Sarajevu<sup>42</sup> koordinira projekte mobilnosti iz programa Erasmus Mundus.<sup>43</sup> To je finansijski instrument Evropske komisije čiji je cilj podsticanje saradnje između visokoobrazovnih ustanova iz zemalja članica Evropske unije sa zemljama koje nisu članice Evropske unije. Studenti MAS se također prijavljuju na razmjenu. Lista potrebnih dokumenata navedena je na web stranicama ovih projekata. Većina prijava se vrši on-line, uz naknadno dostavljanje originalne dokumentacije. U zavisnosti od institucije i njenog programa razlikuju se procedura i način prijave za stipendije.

Studenti akademija iz oblasti muzičke umjetnosti mogu preći, odnosno nastaviti odgovarajući studij na Muzičkoj akademiji u Sarajevu. (Pravila, poglavlje 8. Prelazak sa drugih visokoškolskih ustanova, članovi 92–95) Prijelaz je moguće odobriti isključivo početkom studijske godine. Odlukom o upisu utvrđuje se nastavna godina koju student ima pravo upisati, status studenta, predmeti iz kojih se priznaju ili ne priznaju ispiti položeni na matičnoj visokoškolskoj ustanovi, te eventualni razlikovni predmeti.

<sup>42</sup> <http://unsa.ba/s/images/stories/pdf/amo/PT.pdf>

<sup>43</sup> <http://unsa.ba/s/images/stories/pdf/emm.pdf>

## 6.12. Završetak studija / Dodatak diplomi

Završetak studija na Akademiji obilježen je polaganjem Završnog ispita za umjetničke odsjeke, odnosno Završnog rada na teorijskim odsjecima. Sve procedure i dokumentacija koja se odnosi na polaganje Završnog ispita ili rada na Prvom i Drugom ciklusu odsjeka regulisane su u INFORMATIVNOM PAKETU – katalogu predmeta / silabusa za prvi ciklus studija, MAS 2011, pojedinačno za svaki smjer studija. Organizacija završnih ispita i radova tretirana je u Pravilima Muzičke akademije u Sarajevu (članovi 99–104), kao i u Pravilima studiranja za Prvi i Drugi ciklus studija Univerziteta u Sarajevu.

U Informativnom paketu ali i na drugim mjestima obavještanja nalazi se spisak akademskih titula, naučnih i stručnih zvanja koja se mogu sticati na Prvom i Drugom ciklusu studija na Muzičkoj akademiji u Sarajevu.

Sadržaj “Diploma Supplement” je regulisan Pravilnikom o sadržaju javnih isprava koje izdaju visokoškolske ustanove u Kantonu Sarajevo koji je donio ministar obrazovanja.

## 7. REGULATORNI AKADEMSKI OKVIR

### 7.1. Opće akademske regulative

Opće akademske regulative su ingerencija legislature i tretiraju ih svi relevantni dokumenti od Zakon o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo 2010, do Pravila Muzičke akademije u Sarajevu - prečišćeni tekst, MAS 2008, kao i mnogih drugih dokumenata niže razine.

### 7.2. Disciplina i ponašanje studenata

Disciplina i ponašanje studenata regulisana je Zakonom o visokom obrazovanju i Pravilima Muzičke akademije u Sarajevu, poglavlje Povrede obaveza (članovi 105–117). Tu su regulisane lakše i teže povrede obaveza, procedure donošenja disciplinskih mjera, kao i prestanak statusa studenta.

### 7.3. Žalbene procedure

Akademija je obavezna postupati po Zakonu o upravnom postupku kada rješava o pojedinačnim pravima i obavezama studenta. Student može tražiti preispitivanje za njega spornih odluka kod NUV, Dekanata, ili Upravnog odbora u ovisnosti o vrsti žalbe. (Pravila, članovi 120–122)

Kandidati koji su konkurisali za upis u prvu godinu studija na Akademiju a nisu primljeni također imaju pravo žalbe Nastavno-umjetničkom vijeću.

Žalbene procedure gdje je precizirana mogućnost ponovnog polaganja ispita pred neovisnom komisijom predviđene su Pravilima (član 82). Međutim, potrebno je istaći da su, zbog procedura opisanih u poglavlju 6.8. *Organizacija ispita i evaluacija znanja studenata*, ovakve situacije veoma rijetke.

## 8. AKTIVNOSTI ZA PODRŠKU STUDENTIMA

### 8.1. Rad i podrška studentima

Interes Akademije jeste usmjeren prema studentima. O tome svjedoče mnoga poglavlja ispred: transparentnost komunikacija, temeljni procesi, planiranje, razni projekti i promocije, procedure obrazovnih politika, itd.

Dostupnost nastavnog osoblja lično, online ili telefonski je na visokom nivou, većem nego na bilo kojem fakultetu UNSA. Akademija ima mnoge mehanizme pomaganja studentima u savladavanju nastavne materije (nastava jedan na jedan, vježbe sa asistentima grupne i individualne, rad sa umjetničkim saradnicima, studenti demonstratori i dr.). Studentima je na raspolaganju nastavna tehnologija, određeni fond instrumentarija, informacijske tehnologije, kopir aparat i dr.

### 8.2. Bibliotečki informacioni centar

#### 8.2.1. Fond i katalozi

Broj bibliotečkih jedinica u biblioteci Muzičke akademije u Sarajevu iznosi: knjige + notarije 16966 jedinica; periodika blizu 3000 svezaka; audio-vizuelni materijal 4200 jedinica; diplomski, magistarski i doktorski radovi 858 jedinica.

U fondu se nalaze ostavštine uglednih profesora Mladena Pozajića, Miroslava Špilera, Mladena Stahuljka, Milana Jeličanina, Nade Ludvig-Pečar, te poklon Ankice Petrović (uračunate u ukupan broj gore navedenih jedinica).

Biblioteka posjeduje elektronski katalog MetelWin bibliotečkog sustava (u kojem se nalazi dio knjižnog i notnog fonda, a omogućeno je pretraživanje po redalici, predmetnici, autoru i UDK), lisni katalog knjiga (autorski i stručni), lisni katalog nota (autorski i stručni), katalog ploča, katalog diplomskih, magistarskih i doktorskih radova (autorski, naslovni, predmetni), te katalog periodike.

Veći dio građe, uglavnom monografskih izdanja, bio je obrađen u gore spomenutom MetelWin bibliotečkom sustavu. Trenutno se radi na ponovnoj obradi građe u COBISS.BH sustavu, obzirom da ova dva programa nisu kompatibilna i podaci se ne mogu konvertirati iz jednog u drugi. Biblioteka zbog toga još uvijek posjeduje spomenute lisne kataloge uglavnom za nešto stariju građu, a koji se nalaze na usluzi korisnicima.

Dakle, dio fonda dostupan je u online elektronskoj formi za pretraživanje putem servisa COBISS.BH (Kooperativni online bibliografski sustav i servisi), a na taj način biblioteka je povezana i sa drugim bibliotekama članicama istog sustava.

Za rad u sustavu COBISS potrebna je licenca. Bibliotekarka posjeduje licencu, a knjižničarka je u procesu dobijanja iste.

Audio-vizuelni materijal ne izdaje se na korištenje van biblioteke već se daje na korištenje unutar čitaonice, odnosno audio materijal (uglavnom long play ploče i kompakt diskovi) dostupan je korisnicima za slušanje putem audio uređaja koji se i nalaze u čitaonici.

Osim stručne literature koja je u fondu najviše zastupljena, biblioteka posjeduje i manji broj knjiga iz drugih naučnih oblasti kao što su: pedagogija, psihologija, filozofija, istorija umjetnosti, književnosti i sl.

U biblioteku redovito stiže 5 (pet) tekućih naslova periodike od toga dva naslova su dio Journal Donation Project-a.

### 8.2.2. Baze podataka

U prostorijama biblioteke postoji internet konekcija, ali je ona još uvijek dostupna samo zaposlenom osoblju unutar biblioteke.

Na službenoj stranici Muzičke akademije postoje linkovi za komunikaciju sa Univerzitetom i drugim članicama Univerziteta u Sarajevu, te linkovi za projekte poput Erasmus mundus, Tempus i sl.

Univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, uz pomoć Federalnog i Kantonalnog ministarstva obrazovanja i nauke, omogućila je i Muzičkoj akademiji pristup nekim od najpoznatijih svjetskih baza kao što su EBSCO, Emerald, Web of science.

Naime, preko računara u biblioteci i uz pomoć bibliotekarke nastavnici, saradnici i studenti mogu dobiti informacije o periodici (članci u PDF-u, bibliografske reference i sl.) koja se nalazi u spomenutim bazama.

COBISS/OPAC je mrežna aplikacija koja bibliotekarima i krajnjim korisnicima omogućuje online pristup: bibliografsko-kataloškim bazama podataka u sustavu COBISS, drugim bazama podataka COBISS (COLIB, CORES, CONOR, ELINKS, SGC), specijaliziranim bazama podataka.

COBISS povezuje biblioteke u bibliotečko-informacijski sustav sa uzajamnom katalogizacijom, uzajamnom bibliografsko-kataloškom bazom podataka i lokalnim bazama podataka biblioteka članica, te bazom podataka o bibliotekama.

### 8.3. Studentska organizacija

Studentski Parlament Univerziteta u Sarajevu – SPUS, je osnovan 2008. godine sa ciljem da zastupa, promovira, štiti i ostvaruje interese i prava studenata, te doprinese poboljšanju studijskih i socijalnih odnosa, kao i da razvija druge interesne aktivnosti studenata Univerziteta u Sarajevu. SPUS čine asocijacije studenata fakulteta, akademija i pridruženih članica ([www.spus.ba](http://www.spus.ba)). Muzička akademija ima svoju Studentsku asocijaciju.

### 8.4. Razvoj karijere studenata

Akademija skrbi o razvoju karijere studenata na sljedeći način:

- svaki nastavnik savjetuje i usmjerava studente u okviru svoje klase,
- odsjek na sastancima razmatra pitanja razvoja karijere svojih studenata,
- studentima se omogućava umjetničko usavršavanje opisano u poglavljima 6.9. Javni nastupi i drugi oblici aktivnosti i 6.10. Nagrade,
- studentima je omogućen uvid u rad i kontakt s partnerskim institucijama – školama putem projekata opisanih u poglavljima 6.2. Projekti saradnje sa SMS/SGŠ i 6.3. Dan otvorenih vrata.

## 9. PROJEKTI PODRŠKE

### 9.1. Alumni

Pri Akademiji je osnovana Alumni asocijacija Muzičke akademije u Sarajevu (AAMAS). Svaki diplomirani student Muzičke akademije u Sarajevu, bilo kojeg stupnja, je posebna individua čijim zbirom dobijamo snagu naše Asocijacije koja može pokrenuti bitne stvari u muzičkoj edukaciji i u ukupnom muzičkom životu. Bolonjska reforma visokog obrazovanja zahtijeva stalnu otvorenost ka novim znanjima i vještinama, te je ova organizacija spona između institucije i pojedinca, a na dobrobit oboje.

Kontakti sa članovima Alumni asocijacije izvan Sarajeva odvija se najčešće putem projekata opisanih u poglavljima 6.2. Projekti saradnje sa SMŠ/SGŠ i 6.3. Dan otvorenih vrata.

### 9.2. Saradnja sa srodnim institucijama i udruženjima

Srodne institucije Akademije su:

- Sarajevska filharmonija (saradnja naznačena u poglavlju 3. PREDSTAVLJANJE i 6.9. Javni nastupi i drugi oblici aktivnosti);
- Hor i opera Narodnog pozorišta Sarajevo (saradnja naznačena u poglavlju 3. PREDSTAVLJANJE i 6.9. Javni nastupi i drugi oblici aktivnosti);
- Srednje muzičke / glazbene škole u FBiH (saradnja naznačena u poglavlju 6.2. Projekti saradnje sa SMŠ/SGŠ i 6.3. Dan otvorenih vrata);
- Muzikološko društvo FBiH (saradnja naznačena u poglavlju 10.3. Umjetnički i naučni projekti i 10.4. Izdanja i publikacije).

### 9.3. Realizacija cjeloživotnog učenja (Lifelong Learning Programme)

Cjeloživotno učenje definiramo kao “sve vrste učenja tokom odrasle dobi s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija u okviru ličnog, građanskog, društvenog ili profesionalnog djelovanja pojedinca.” (EU Lisbon Council, 2000)

Akademija u okviru mogućnosti povremeno organizuje neke vidove profesionalnog cjeloživotnog učenja:

- formalno – trajno obrazovanje / trajni profesionalni razvoj,
- neformalno – učenje u okviru profesionalnih aktivnosti.

Podrška LLL programima ostvaruje se putem *Ureda za razvoj nastavnog osoblja i muzičku edukaciju*. LLL programi su dostupni osobama različitih životnih dobi, uglavnom populaciji nastavnika u mreži osnovnih i srednjih muzičkih škola u FBiH. Zbog toga su vezani uz aktivnosti regulisane u poglavljima 6.2. Projekti saradnje sa SMŠ/SGŠ i 6.3. Dan otvorenih vrata. Organizuju se u cilju stalnog obrazovanja, do-edukacije i ličnog razvoja svakog pojedinca. Oglašavaju se putem web stranice Akademije i direktnim slanjem poziva školama putem faksa. LLL programi zamišljeni su kao jednodnevna predavanja, workshopovi, ogleđni sati, i sl. Svi polaznici dobiju materijale za rad. Akademija nastoji da ostvari fleksibilnost programa u cilju prilagođavanja dinamičkim promjenama. Za svaki program se provodi evaluacijska anketa od strane polaznika programa. Kao

predavači se angažuju nastavnici sa Akademije ali i stručnjaci izvan prostora UNSA. Time Akademija doprinosi povećanju iskorištenosti znanja kao svog ključnog resursa. Akademija svim polaznicima izdaje odgovarajuće certifikate o stručnom usavršavanju.

U prvoj polovini 2012. godine Akademija je organizovala sljedeće programe:

- 16. 03. 2012. – Predavanje iz harmonije: *Paleta akorda i njezina primjena u nastavi predmeta Harmonija*, predavač Tihomir Petrović, prof. savjetnik, Zagreb,
- 13. 04. 2012. – Predavanje iz polifonije: *Polifonija u srednjoj školi prema FMP – Interakcija svjesnog i nesvjesnog u usvajanju stila*, predavač Dina Rudolf Perković, prof, Zagreb,
- 13. 04. 2012. – Predavanje iz solfeggia: *Solfeggio na MAS s osvrtom na ispitne primjere*, predavač ass. Nerma Hodžić Mulabegović, MAS.

## 10. REALIZACIJA NAUČNO/UMJETNIČKO-ISTRAŽIVAČKOG PROCESA

### 10.1. Fondovi Akademije za NIR i UIR

Akademija je 2009. godine ustanovila interne fondove za razvoj umjetničkog i naučno-istraživačkog rada. Oba fonda se pune na dva načina: vlastitim sredstvima (manji dio) i sredstvim prikupljenim na konkursima kantonalnih i federalnih ministarstva, zatim prihodima od koncerata, prodaje vlastitih izdanja i donatorskih i/ili sponzorskih ulaganja (veći dio). Fondovi su na posebnim podračunima radi lakše kontrole ulaza i izlaza finansijskih sredstava.

Iz fonda za umjetnički rad finansiraju se festivali Majske Muzičke Svečanosti i Sarajevo Chamber Music Festival, zatim pojedinačni koncerti, pomoć studentima za organizaciju koncerata i odlazak na takmičenja i masterclasse u zemlji i inostranstvu i sl. Iz fonda za razvoj nauke finansiraju se sljedeće aktivnosti: izdavanje udžbeničke literature i kompakt diskova, zatim izdavanje časopisa *Muzika* i *Zbornika radova* Međunarodnog simpozija “Muzika u društvu” i sl.

No treba spomenuti da su ti fondovi nesigurni jer je priliv sredstava neredovan i ovisan više o volji potencijalnog finansijera nego o kvaliteti umjetničkih ili naučnih projekata.

### 10.2. Izdanja i publikacije

#### 10.2.1. Knjige/Zbornici

- Zbornici radova Međunarodnih simpozija “Muzika u društvu” (I–VII), Muzikološko društvo FBiH, Sarajevo: Muzička akademija, 1999, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009, 2011.
- *Sviram kako pjesma kazuje, tradicionalni muzički instrumenti Bosne i Hercegovine*, Sarajevo: Zemaljski muzej Bosne i Hercegovine, Muzička akademija, 2005.
- *50 godina Muzičke akademije u Sarajevu = 50 years of Academy of Music in Sarajevo* / grupa autora, Sarajevo: Muzička akademija, 2006.
- *Legat akademika Cvjetka Rihtmana*, I dio / ur. Jasmina Talam, Tamara Karača-Beljak, Sarajevo: Muzička akademija u Sarajevu, 2008.



- Hodžić, Refik, *Harmonija: sa zadacima*, Sarajevo: Muzička akademija, 2010.
- *Abecedarij leksikona muzičara u Bosni i Hercegovini: umjetnička muzika*, Sarajevo: Muzička akademija, 2011.
- Čavlović, Ivan, *Historija muzike u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: Muzička akademija u Sarajevu, 2011.
- Čavlović, Ivan, *Uvod u muzikologiju i metodologija naučno-istraživačkog rada*, Sarajevo: Muzička akademija, Muzikološko društvo FBiH, 2004, reizdanje 2012.

#### 10.2.2. Kompakt diskovi

- Hor, orkestar i solisti, Sarajevo: Muzička akademija u Sarajevu, 2002.
- *Bosanske sevdalinke*, 3. Međunarodni simpozij “Muzika u društvu”, Sarajevo: Muzikološko društvo FBiH, 2002.
- *Antologija muzike za klavir u BiH*, koncertni zapisi; 3. Međunarodni simpozij “Muzika u društvu”, Muzikološko društvo FBiH, Sarajevo 2003.
- Puccini, G., *Messa di gloria/Opera posthuma*, Sarajevo: Koncertna agencija Muzičke akademije u Sarajevu, 2004.
- *Konkursna djela 1*, 4. Simpozijum „Muzika u društvu“, Sarajevo: Muzikološko društvo FBiH, 2005.
- Štolcer Slavenski, Josip, *Simfonija orijenta*, Sarajevo 2005.
- *Muzička zrnca iz Bosne*, koncertni zapis, 4. Međunarodni simpozij “Muzika u društvu”, Sarajevo: Muzikološko društvo FBiH, 2005.
- Purcell, H., *Dido and Aeneas/Didona i Enej*, koncertna izvedba, Sarajevo: Muzička akademija u Sarajevu, 2006.
- Beethoven, L. van, *Simfonija op. 125, br. 9 d mol*, 2006.
- Koncert *Musica sacra* (J. S. Bach *Magnificat* D-dur, F. Schubert *Misa* G-dur), Sarajevo: Koncertna agencija Muzičke akademije u Sarajevu, 2007.
- *Konkursna djela BiH kompozitora*, Sarajevo: Muzikološko društvo FBiH, 2008.
- Purcell, H., *King Arthur*, koncertna izvedba, Sarajevo: Muzička akademija u Sarajevu, 2009.

#### 10.2.3. DVD-ovi

- Puccini, G., *Messa di gloria*, Muzička akademija u Sarajevu, 2004.



Međunarodnog simpozija “Muzika u društvu”. *Zbornici radova* se objavljuju dvojezično. Časopis *Muzika* i *Zbornik radova* su izuzetno dobro prihvaćeni u BiH, kao i u drugim zemljama.

## 11. MEĐUNARODNA SARADNJA

Odmah po završetku ratnih zbivanja uspostavljene su stare-nove veze sa muzičkim akademijama Evrope. Prvi zvanični sporazum o saradnji potpisan je 1996. godine sa Visokom muzičkom školom u Karlsruheu, SR Njemačka. Ubrzo iza toga, 1998. godine uspostavlja se saradnja sa Kraljevskom muzičkom akademijom u Štokholmu, koja traje i danas. Ova saradnja je bila finansijski podržana od Švedske nevladine organizacije SIDA. U okviru ove saradnje realizirano je:

- osnivanje kamernog orkestra,
- stipendiranje studenata MAS za usavršavanje na Kraljevskoj muzičkoj akademiji u Stockholmu,
- mnogi studenti i nastavnici MAS imali su priliku koncertirati u Švedskoj, kao i uzeti učešće na brojnim seminarima, ljetnim i zimskim školama, konferencijama i drugim skupovima širom Evrope,
- obnovljen je i bibliotečki fond MAS,
- donirani su instrumenti,
- izvršena je reparacija instrumenata.

Akademija ima potpisane sporazume o saradnji sa mnogim značajnim evropskim akademijama. Ovi se sporazumi realizuju kroz razne projekte kao što su *Tempus* i *Widening participation on the road to membership*. Akademija nastoji da studentima i nastavnom osoblju pruži priliku da borave na drugim akademijama i stiču nova znanja i iskustva. Sve aktivnosti vezane za međunarodnu saradnju uz Dekana vodi Prodekanica za međunarodnu saradnju MAS.

Akademija je član Asocijacije evropskih muzičkih konzervatorija (Association of the European Conservatories, skr. AEC), i veoma dobro surađuje sa nekim od značajnih evropskih visokih muzičkih škola i akademija (Royal Music Academy in Stockholm, Hochschule für Musik und darstellende Kunst Wien, Graz i dr.). Godine 2006. godine je sklopila i ugovore o suradnji sa Muzičkom akademijom u Zagrebu i Muzičkom akademijom u Banja Luci, a 19. 05. 2010. potpisan je sporazum muzičkih akademija i fakulteta zemalja zapadnog Balkana. Studenti Akademije redovno participiraju u radu The European Student Chamber Orchestra, orkestra formiranog od najboljih mladih umjetnika sa 22 akademije iz cijele Evrope, u sklopu projekata AEC-a, Asocijacije muzičkih akademija i konzervatorija Evrope, čija je Muzička akademija u Sarajevu članica. Pored toga, Muzička akademija ima veoma dobru suradnju sa različitim obrazovnim, umjetničkim i naučnim udruženjima (Sida iz Švedske, MwB iz Holandije, Goethe institut u Sarajevu, Red Ouk iz Daytona i dr.). Akademija ima potpisane sporazume o saradnji sa sljedećim akademijama:

- Royal College of Music in Sockholm;
- Staatliche Hochschule für Musik Karlsruhe;

- Univerza u Ljubljani – Akademija za glasbo;
- Sveučilište u Zagrebu – Muzička akademija;
- Univerzitet umetnosti u Beogradu – Fakultet muzičke umetnosti;
- Univerzitet Crne Gore – Muzička akademija na Cetinju;
- Univerzitet “Sv. Kiril i Metodij” Skopje – Fakultet za muzička umetnost;
- Istanbul Technical University – Turkish Music State Conservatory;
- Hanzehogeschool Groningen/Hanze University Groningen – University of Applied Sciences;
- Conservatorio Statale di Musica “Cesare Pollini” Padova;
- Yaşar University Izmir – Department of Music;
- Univerzitet u Novom Sadu – Akademija umetnosti;
- Umjetnička akademija Sveučilišta u Splitu;
- Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odsjek za glazbu;
- Umjetnička akademija u Osijeku;
- Univerzitet u Banja Luci – Akademija umjetnosti;
- Muzička akademija Univerziteta u Istočnom Sarajevu.

Uprava pozitivno ocjenjuje međunarodnu saradnju u posljednje tri godine. Međunarodne aktivnosti obavljaju se u skladu sa misijom, vizijom i prioritetima Akademije. Posebno je značajno članstvo u Asocijaciji europskih muzičkih konzervatorija (AEC) od koje Akademija dobija pozitivne inpute za dalji razvoj i kod koje će Akademija u konačnici aplicirati za eksternu evaluaciju.

## 12. SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM

### 12.1. Politika kvalitete

Politika kvalitete Akademije je temelj njenog upravljanja usmjerenog na zadovoljavanje zahtjeva i potreba svih interesno-utjecajnih strana. Ispitujući njihove potrebe Akademija nastoji pravovremeno i efikasno zadovoljiti očekivanja. Politika i ciljevi kvalitete nalaze se opisani u Priručniku kvalitete na strateškom nivou, gdje se prije svega prepoznaje misija, vizija i strategija Akademije, kao i obaveze i djelovanje uprave koju osoblje treba slijediti ukoliko želi dostići izvrsnost. U tom smislu je uvijek otvoreno nekoliko osnovnih pitanja na koja se pokušava dati zadovoljavajući odgovor:

- Kako i gdje nastaje kvaliteta na Akademiji?
- Kako osigurati kvalitetu?
- Kako unaprijediti kvalitetu?
- Koliki je u ovom smislu značaj osposobljavanja menadžmenta i uposlenika?
- Kako ostvarivati očekivanja svih zainteresiranih strana?
- Da li i koliko o kvaliteti znaju zainteresirane strane?

Postupak ili procedura je propisani, specificirani način izvršenja aktivnosti koji može biti izdat u dogovorenom pismenom ili usmenom obliku. Osnovni cilj i zadatak postupaka je održavanje određene aktivnosti ili procesa pod kontrolom. Oni detaljno opisuju tačno određeni redosljed i način izvršavanja pojedine aktivnosti ili zadatka. Postupak se kao samostalan dokument nalazi u sastavu ovog priručnika ili van njega,

ali on uvijek predstavlja integralni dio dokumentacije kvalitete organizacije. Prethodno opisani postupci ili procedure spadaju u drugi nivo dokumentacije kvalitete, dok se ostala dokumentacija na koju se referira u priručniku nalazi na operativnom nivou. Nakon implementiranja priručnika kvalitete i ostale dokumentacije, uvođenjem njegove stalne analize i mjera poboljšanja, na Akademiji je uspostavljen sistem upravljanja kvalitetom.

### 12.2. Osiguranje kvalitete

Osiguranje kvalitete se odnosi na sredstva, postupke ili procese kojima se standardi i sveukupna kvaliteta obrazovanja koje Akademija nudi održavaju i unaprijeđuju. Provodi se kontinuirano na svim nivoima, od evaluacije pojedinih postupaka, preko programa, do samog vodstva i funkcioniranja. U prethodnom tekstu su opisani postupci i procedure, procesi, te ukupna praksa Akademije u svim segmentima koji su usmjereni prema što kvalitetnijoj ponudi, temeljena na dugogodišnjoj tradiciji. Akademija je odlučna da postojeći sistem održava i konstantno nadograđuje svjesna da je to jedini siguran prohod prema kompeticiji u aktuelnom trenutku evropske visokoškolske umjetničke edukacije.

### 12.3. Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom predstavlja sve usklađene aktivnosti u kontekstu prethodno definiranog, tj. usmjeravanje i upravljanje s obzirom na kvalitetu. U tom smislu Dekan je imenovao Odbor za kvalitet (spisak članova nalazi se u impressumu priručnika) koji je konstituiran 26. 10. 2011. godine. Zadaci, ovlaštenja i način rada Odbora za kvalitet regulisan je Pravilnikom o kvalitetu.<sup>44</sup> Nadležnost Odbora za kvalitet je savjetodavna. Odbor savjetuje Dekana i daje preporuke na temelju analize i evaluacije te razvija kriterije kvalitete za ukupno djelovanje Akademije.

Osim Odbora za kvalitet, sistem ispunjavanja zahtjeva kvalitete i zadovoljstva svih (interesno-utjecajnih skupina) korisnika usluga Akademije odnosi se na sve uposlenike; tj. na izvjestan način i u okviru ovlaštenja i odgovornosti sistem obuhvata kompletno akademsko i administrativno osoblje što je opisano u poglavlju 3.4. Odgovornosti i ovlaštenja i 4.2. Kvalitet nastavnog i administrativnog osoblja. Ovo podrazumijeva fleksibilan, timski rad, inovacije i promjene, i koristi kvantitativne metode za kontinuirano poboljšanje procesa organizacije.

U smislu prethodno navedenog Odbor za kvalitet posebno razmatra:

- proces učenja i poučavanja (pravila i procedure),
- kvalitetu nastavne djelatnosti (studijske programe, upisnu politiku, efikasnost i efektivnost studiranja),
- kvalitetu umjetničke djelatnosti,
- kvalitetu naučne djelatnosti,
- kvalitetu bibliotečkih usluga,
- kvaliteta ostalih djelatnosti,
- kreiranje politike zapošljavanja (ulazni, interni i izlazni tok)

<sup>44</sup> Pravilnik o kvalitetu Muzičke akademije u Sarajevu usvojen je maja 2012. godine.

- mobilnost studenata, nastavnika i ostalog osoblja,
- informiranost i javnost djelovanja,
- usklađenost s europskim trendovima unaprijeđenja kvalitete.

#### 12.4. Dokumentacija sistema upravljanja kvalitetom

Auditom sistema (orijentacija na sistem, indikatori kvaliteta za ulazne elemente) provjerava se postavljanje mjera upravljanja kvalitetom u svim područjima. Preispituje se svrhovitost mjera upravljanja kvalitetom, kvalitet i kompletnost dokumentacije, ispunjenje zahtjeva norme i slabe tačke organizacije.

Audit procesa (orijentacija na proces, indikatori kvaliteta za sam proces) utvrđuje sposobnost procesa za kvalitetu, osiguranje potrebnih procesnih karakteristika i poboljšanja nadziranja procesa.

Audit usluge (orijentacija na proizvod, finalni rezultati temeljnih procesa) preispituje usklađenost za zahtjevima kvalitete.

Interne provjere vrše se jedanput godišnje ili po posebnim zahtjevima o čemu brine Odbor za kvalitet. Audit sistem zahtjeva detaljnu pripremu. On obuhvata sljedeće faze planiranja:

- plan audita,
- formiranje auditorskog tima,
- raspored zadataka auditiranja,
- kompletiranje auditorske dokumentacije,
- provođenje audita,
- izrada izvještaja.

Dokumenti Audita su: plan, program, upitnici / check liste, zapisnik o auditu, izvještaj o (ne)usklađenostima, izvještaj o auditu i drugi obrasci.

Generalno, do konkretnih zaključaka se dolazi putem “jakih” (konkretnih) činjenica i izjava zadovoljstva. Do jakih činjenica se dolazi putem interne i javne djelatnosti (uspjeli koncerti, takmičenja, nagrade, umjetnički i naučni projekti, nastavni kadar, gostujući profesori; broj upisanih i ispisanih studenata, broj stranih studenata, organizacija koncertne djelatnosti, javnih i internacionalnih skupova; izdavačka djelatnost, itd.).

#### 12.6. Evaluacija ankete o zadovoljstvu interesno-utjecajnih grupa

Izjave zadovoljstva povezane su sa određenim grupama ili pojedincima. Osim uposlenika, jedna od najvažnijih interesnih skupina za Upravu su studenti Prvog, Drugog i Trećeg ciklusa. Uprava smatra da bi upravo oni trebali biti važan korektor i inicijator za kreativne promjene u mnogim aspektima rada Akademije, posebno u pogledu temeljnih procesa. Elementi uspješne evaluacije su: identificiranje svrhe, dizajniranje mjerila, skupljanje podataka, analiza i evaluacija. Odlukom NUV svake godine u maju provodi se studentska anketa putem strukturiranog upitnika. Anketom su obuhvaćeni studenti druge i treće godine.<sup>46</sup> Anketom je obuhvaćena evaluacija rada akademskog osoblja (stručne, pedagoško-psihološke i organizacijske kompetencije), evaluacija organizacije ispita, neki procesi NIR-a i UIR-a, i evaluacija rada studentske službe. Rezultati se diskutuju na NUV i objavljuju na oglasnoj ploči.

Ankete za ostale interesno-utjecajne grupe nisu do sada obavljane osim u okviru LLL programa.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Pogledati poglavlje 4.2. Kvalitet akademskog i administrativnog osoblja.

<sup>47</sup> Pogledati poglavlje 9.3. Realizacija cjeloživotnog učenja (Lifelong Learning Programme).

Odbor za kvalitet planira proširenje anketa putem strukturiranog upitnika u sklopu internog audita u slijedećim pravcima:

- ankete za svršene studente – evaluacija organizacije studija,
- ankete za srodne institucije o radu bivših studenata,
- ankete za akademsko osoblje – evaluacija ukupnog sistema kvalitete, evaluacija rada studentske službe i samoevaluacija (sedmično opterećenje, prolaznost studenata, analiza korištene literature u nastavi, NI ili UI angažman i dr.),
- ankete administrativnog osoblja – evaluacija ukupnog sistema kvalitete, evaluacija rada akademskog osoblja i samoevaluacija.

#### 12.7. Ocjena od strane uprave

Uprava kontinuirano razmatra pitanja koja se tiču sistema osiguranja i upravljanja kvalitetom svjesna da se radi o kompetencijama ključnim za budućnost Akademije. Pažnja je usmjerena prema misiji, viziji i strateškom planiranju. Hijerarhijska struktura Akademije (rukovodstvo, organizacione jedinice, sistem odgovornosti i ovlaštenja) utvrđen je kroz dugogodišnju praksu i trenutno funkcioniše na zadovoljavajući način. Imovina i IT podrška također se mogu pozitivno ocijeniti u smislu da je dostignut optimum u smislu prostornih kapaciteta koji nisu ni izdaleka dostatni. Komunikaciju i usmjerenost prema korisnicima Uprava ocjenjuje pozitivno.

Jedan od najvažnijih aspekata kvalitete prema mišljenju Uprave je Human Resource Management (HRM). Postupci i procedure opisane u poglavlju 4. još uvijek zahtjevaju najveći udio ukupnog menadžerskog kapaciteta Akademije. Pitanja koja su stalno u opticaju su: motivacija, povjerenje, orijentacija, odgovornost, mjerljivi rezultati, projekti i dr. Uprava procjenjuje da kod jednog dijela akademskog osoblja još uvijek postoji nerazumijevanje ili nezainteresovanost, time i nedovoljna podrška promjenama koje su neophodne na putu prema procesu akreditacije Akademije. Potrebno je promijeniti odnos svih uposlenih prema važnosti efikasnog odvijanja temeljnih procesa i ulozi svakog pojedinca u njihovom uspješnom odvijanju.

Organizacija temeljnih procesa i provođenje obrazovnih politika opisanih u poglavljima 5. i 6. govori o dostignutim standardima i nivou kvalitete. Opisani sistem funkcioniše dobro i neki njegovi segmenti, s obzirom na ukupnu kapacitivnost su skoro dovedeni do maksimuma. O nekim aspektima poput razvoja nastavnih kurikuluma ili implementaciji nastavnog procesa i dalje će najviše skrbiti Stručni kolegij i NUV. Planiranje i upisna politika najčešće je zadatak Uprave dok će se za ostala pitanja prema prirodi zadataka u budućnosti najviše brinuti Odbor za kvalitetu.

Regulatorni akademski okvir (poglavlje 7.) je u ingerenciji zakonskih akata i podakata tako da Uprava ima male mogućnosti da utječe na njihove dopune ili izmjene. No, potrebno je ponovo napomenuti da zbog prirode i specifikuma umjetničke edukacije Uprava zaista rijetko ima potrebu baviti se pitanjima poput discipline, žalbi i sl.

Aktivnosti i projekti podrške (poglavlja 8. i 9.) su slijedeća velika zadaća u koju se trebaju uključiti svi uposlenici bez izuzetka. Uprava je svjesna važnosti ovih projekata i u posljednju godinu dana pokrenula je aktivnosti poput osnivanja Alumni udruženja,

realizacije projekata cjeloživotnog učenja. Slične i mnogo obimnije aktivnosti predviđaju se i ubuduće.

Realizacija umjetničko-istraživačkog i naučno-istraživačkog procesa dovedena je do nivoa s kojeg je moguće dalje uspješno razvijati ova dva segmenta. Ove aktivnosti opisane su u poglavlju 10. Akademija podržava svaku inicijativu u ovom smislu. S druge strane, akademsko osoblje samoinicijativno učestvuje u mnogim projektima koji često imaju regionalni ili međunarodni značaj. Uprava predviđa da će se sve ove aktivnosti uvezati i pojačati putem djelovanja Centra za muzičku edukaciju i razvoj nastavnog osoblja (vidi ranije).

Posljednjih godina Akademija snažno razvija međunarodnu saradnju koja je naznačena u poglavlju 11. Uprava je svjesna važnosti razvijanja međunarodne saradnje i ubuduće će poticati i podržavati ovakve akcije.

Uprava Akademije termin “kvalitet” povezuje s pojmovima “prikladnost za upotrebu”, “zadovoljstvo korisnika” i “izvršnost kao krajnji cilj”. U suštini, osiguranje kvalitete je prirodno obilježje akademske edukacije i kompatibilno je sa osiguranjem obećane ponude. Ciljevi osiguranja kvaliteta mogu biti usmjereni na četiri različita nivoa:

- kvalitetu produkta (koji ne mora uvijek biti striktno “muzičke” prirode),
- kvalitetu temeljnih procesa (nastava, umjetničko-istraživački i naučno-istraživački rad) podjeljenih na mnoge sub-procese,
- kvalitetu same organizacije<sup>48</sup> (organiziranosti) raščlanjene na mnoge njene elemente, i
- kvalitetu samog sistema osiguranja kvalitete (monitoring).

Produkt je krajnji kvalitet koji Akademija želi i nudi korisnicima. Njegov kvalitet se podrazumijeva po sebi, istovremeno je veoma složen i teško objašnjiv. On je rezultat procesa učenja i predavanja, pa se temeljni procesi ovdje nameću kao nužan indikator ukupne kvalitete. Kvalitet koncepta učenja također je kompleksno pitanje usmjereno prema mnogim njegovim aspektima. U muzičkoj edukaciji on je uvijek povezan sa nekom vrstom istraživanja. Kvalitet organizacije zavisi od više faktora, a jedan od njih može u našem slučaju biti cjelovita dokumentiranost temeljnih procesa sa otvorenim mogućnostima za kreativne inovacije i promjene.<sup>49</sup> Konačno, Uprava je fokusirana i samu “kvalitetu” sistema osiguranja kvalitete koja znači osnovu internog osiguranja kvalitete, ali u suštini predstavlja put prema eksternom osiguranju kvalitete.

Osim internih aktivnosti vezanih za kvalitet, Akademija redovno učestvuje ili je suorganizator skupova, radionica, konferencija i sl. o osiguranju kvaliteta u visokom obrazovanju nacionalnog, regionalnog ili međunarodnog karaktera:<sup>50</sup>

- Institutional Study Visit, mart 2010. Manchester;
- Steering Group meeting, maj 2010. Beograd;
- AEC Annual Meeting for International Relations Coordinators, septembar 2010. Istanbul;

<sup>48</sup> Ni u kom slučaju se pojam *organizacije* ovdje ne odnosi na *instituciju*.

<sup>49</sup> Mogući pravac gledanja na nivo organizacije je McKinsey model 7s – sedam faktora: zajedničke vrijednosti, strategija, struktura, sistemi, stil, osoblje i vještine.

<sup>50</sup> Odnose se na period zadnje dvije i po godine, tj. od 01. 01. 2010. godine

- AEC Annual Congress, novembar 2010. Varšava;
- Institutional Study Visit , februar 2011. Groninngen;
- Institutional Study Visit, april 2011. Stockholm;
- A European music-specific approach to quality assurance and accreditation, Seminar with AEC Accreditation Committee, 17.06.2011. Sarajevo;
- AEC Annual Meeting for International Relations Coordinators, septembar 2011. Porto;
- AEC Annual Congress, novembar 2011. Valencia;
- Tempus meeting, decembar 2011. Brisel;
- Tempus meeting, februar 2012. Beograd;
- Tempus meeting, mart 2012. Bijeljina;
- Tempus meeting, mart 2012. Ljubljana;
- Establishment of Forum of Music High Education Institutions, 15–19. 05. 2012. Sarajevo.

Štampani materijali o osiguranju kvaliteta na Akademiji, o Bolonjskom procesu i drugim aktivnostima na promociji kvaliteta, interni i eksterni popisani su u poglavlju 14. REFERENTNI DOKUMENTI. Akademija ima Pravilnik o kvaliteti, koji uz ovaj priručnik i dokumentaciju niže razine predstavlja i dokumentira cjelokupni sistem kvalitete na Akademiji.

Na kraju, bitno je naglasiti da se u ovom projektu svaki od ovih koraka detaljno, ali objektivno i ostvarljivo oblikuje u planske zadatke. Na taj način bi cijeli sistem osiguranja kvaliteta imao dobro izvršenje, odnosno ne bi postojala opasnost da se cijeli sistem uruši ili postane problem sam za sebe. Cijeli proces je složen, zahtijeva puno ulaganja, vremena, strpljive analize stanja, pronalaženja novih puteva, ali nije neostvarljiv, posebno onda kada se postavi na osnovama kreativnosti, kako je to jedino moguće, jer se radi o muzici i muzičkoj edukaciji, koje su kreativne same po sebi.

### 13. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJA

Akademija sama donosi i određuje konkretne ciljeve, metode i procese kojima nastoji doći do dobrih ishoda kvaliteta. To ujedno znači da Akademija treba svake godine pratiti ostvarenje vlastitog programa, korigovati ga na više ili niže i stalno ga provoditi kao svoj glavni edukativni cilj.

Pri donošenju i realizaciji Programa za osiguranje (podizanje) kvaliteta na Akademiji neophodno je razmotriti sljedeće aspekte:

- Profil i sadržaj edukacije na Muzičkoj akademiji u Sarajevu;
- Tradicionalni odnos prema muzici u regionu Bosne i Hercegovine i utemeljenost evropske umjetničke muzike na ovom prostoru;
- Razvijenost mreže muzičkih institucija u BiH;
- Osjetljivi društveni, politički, ekonomski i svaki drugi trenutak savremene BiH;
- Finansijski i drugi materijalni uslovi rada i razvoja Akademije;
- Mjerljivost kvaliteta, općenito, u edukaciji i praksi na području umjetnosti.



## 13.1. Generalne teme za diskusiju:

- Podizanje ukupne svijesti akademskog i administrativnog osoblja u vezi s vizijom, ciljevima i zadacima ukupne djelatnosti Akademije;
- Motivacija studenata za rad;
- Nesmetano iznošenje studentskog mišljenja o nastavnom procesu i nastavnicima bez posljedica po njihov uspjeh na ispitima; poticati njihovo samoorganiziranje u smislu učešća na projektima koji se tiču ukupne djelatnosti Akademije.

## 13.2. Oblast poboljšanja temeljnih procesa:

- Svako inoviranje nastavnih planova ili programa je mogućnost za stvaranje uslova za poboljšanje nastavnog procesa,
- Pratiti efektivnost i efikasnost praćenja rada i ocjenjivanja uspjeha studenata koji će obezbjeđivati objektivnost i djelovati stimulatивно na rad studenata. Treba obezbjeđivati bolje materijalne i prostorne uslove za ispite. Na umjetničkim predmetima bi se morali snimati svi ispiti na kraju parnih semestara, te snimci pohranjivati u arhivu;
- Na predmetima gdje je to moguće postepeno uvoditi rad i komunikaciju preko informativnih tehnologija;
- Ispitati mogućnost da se pri Akademiji oformi specijalna eksperimentalna škola za izuzetno nadarene učenike koji će se po posebnom programu pripremati za upis na Akademiju. Istovremeno razmotriti sistem u kojem bi izuzetno nadareni studenti mogli studirati po skraćenoj proceduri, što im može omogućiti skraćenje trajanja studija;
- Ispitati muzičko tržište kako bi se oblikovao nastavni program (i plan) u skladu s njegovim potrebama. Ovo uključuje i osnivanje novih linija studija;
- Rad na povezivanju svih stupnjeva muzičkog školstva u Federaciji BiH u cilju dobijanja što je moguće boljeg ulaznog kvaliteta čime bi se i startna osnova učenja podigla na viši nivo. U cilju sticanja informacija i mogućnosti dugoročnijeg planiranja upisa, neophodno je razmotriti formiranje registra svih upisanih učenika u srednje muzičke/glazbene škole. To podrazumijeva kolegijalnu pomoć nastavnika Akademije nastavnicima srednjih muzičkih/glazbenih škola u pripremi kandidata za upis na Akademiju. U tom smislu u cilju promoviranja Akademije i motivacije mogućih kandidata, potrebno je kontinuirano organizovati koncerte studenata Akademije po srednjim muzičkim/glazbenim školama u regionu;
- LLL programi: organizovanje određenih kurseva i drugih formi pružanja obrazovnih “usluga” zainteresovanim građanima, a što je van petogodišnjeg normalnog studija i što ne donosi diplomu za profesionalno bavljenje strukom. Istovremeno ispitati mogućnosti da se jednom u godini organizuje sastanak svih istorodnih odsjeka sa srednjih muzičkih/glazbenih škola i Akademije (moguće je uključiti i osnovne škole), te putem stručnih radionica ujednačavati i standardizovati metodološke zahtjeve i zakonmjernosti u pojedinim stručnim predmetima. Neophodno je ostvariti i saradnju koja će pokriti i ostale sadržaje rada i zajedničkih interesa kao

što su nastavni planovi i programi, strategija razvoja muzičke naobrazbe i kulture u cjelosti i sl.,

- U cilju vođenja brige o diplomiranim studentima Alumni asocijacija bi trebala formirati poseban registar diplomiranih studenata, da im pomaže u zapošljavanju, da vlada informacijama gdje, ko i šta radi, te povremeno organizuje određene oblike stručne pomoći;
- Organizirati posjete nastavi, odnosno držanje pokaznog predavanja; u okviru svakog odsjeka ili na višem nivou tokom školske godine organizirati pokazne sate, predavanja i sl. u cilju boljeg upoznavanja i uvida u rad kolega;
- Na početku svake školske godine zadužiti akademsko osoblje da napiše plan vlastitog stručnog, umjetničkog ili naučnog usavršavanja, a da na kraju iste godine napiše izvještaj o realizaciji;
- Uvesti praksu obaveznih nastupa na umjetničkim projektima koje organizuje Akademija; npr. obavezno učešće u najmanje dva koncerta nastavnika u toku jednog izbornog perioda;
- Permanentno raditi na uslovima za izbor u akademska zvanja;
- Razmotriti mogućnost angažovanja akademskog osoblja putem projekata gdje bi se u realnom vremenu tokom rada na određeno vrijeme mogle sagledati i procijeniti mentalne sklonosti kandidata za pedagoški rad, kao i njegove intelektualne i etičke kvalitete;
- U cilju uspješnijeg rješavanja specifičnih pitanja, treba jedanput u semestru organizovati odvojene sastanke pojedinačno svakog odsjeka sa Dekanatom, a po potrebi i sa studentima tog odsjeka kako bi se na vrijeme uočili i riješili mogući problemi, te uspostavio viši stepen međusobne informiranosti. Tom prilikom bi se kritički temeljito analizirao rad odsjeka i utvrdile eventualne sugestije ili odluke za dalji rad.

### 13.3. Načina rada Odbora za kvalitetu:

- napraviti plan rada i odrediti zadatke, odrediti okvirno i prihvatljivo vrijeme,
- diskusijom pročitati teze u manji broj srodnih prijedloga,
- izdvojiti odmah moguće prijedloge i rješenja koja bi bila sastavni dio svakodnevnog rada,
- izdvojiti prioritete u svim navedenim oblastima,
- naznačiti strateške dugoročne prijedloge i rješenja,
- odrediti i odabrati indikatore, metode praćenja osiguranja kvaliteta,
- refleksija rezultata praćenja i planiranje budućih akcija.

Različite vrste kvaliteta mogu biti prepoznate kroz praćenje različitih elemenata, u odvojenim ili povezanim elementima, u različitim pravcima ili vrstama. Stoga je važan odabir indikatora na koje će se fokusirati posmatranje i praćenje. Važno je da odabir bude selektivan i usmjeren na elemente povezivanja akcija koje su važni za cjelokupnu kvalitetu na Akademiji.

**14. REFERENTNI DOKUMENTI**

- Grupa autora, *Osiguranje kvaliteta nastavno-naučnog procesa na Univerzitetu u Sarajevu*, UNSA, Sarajevo, 2004.
- Boel, Bisschop Evert, *Handbook: Internal Quality Assurance in Higher Music Education*, AEC Publications, Utrecht, 2007.
- Čavlović, Ivan, *Izveštaj o internoj evaluaciji*, Sarajevo: Muzička akademija, 2007.
- Grupa autora, *Quality assurance and accreditation in higher music education: characteristics, criteria and procedures*, Utrecht, 2007.
- Grupa autora, *Koncept razvoja sistema osiguranja kvaliteta na Univerzitetu u Sarajevu*, UNSA, Sarajevo, 2008.
- Grupa autora, *7 osnovnih strategija i smjernica za implementaciju Bolonjskog procesa*, Vijeće Evrope / Evropska komisija, Sarajevo, 2008.
- Polifonia accreditation working group, *Quality Assurance and Accreditation in Higher Music Education*, AEC Publications, 2010.
- *Pravilnik o upravljanju kvalitetom na Univerzitetu u Sarajevu*, UNSA, Sarajevo, 2011.
- *Pravilnik o upravljanju kvalitetom*, Muzička akademija u Sarajevu, Sarajevo, 2012.
- Čavlović, Ivan, *Strategija razvoja Muzičke akademije u Sarajevu (2012–2016)*, Sarajevo: Muzička akademija, 2012.
- The ‘Bologna’ working group, *Reference Points for the Design and Delivery of Degree Programmes in MUSIC*, AEC Publications

