

UNIVERZITET U SARAJEVU
MUZIČKA AKADEMIJA U SARAJEVU

IZVJEŠTAJ O INTERNOJ EVALUACIJI
MUZIČKE AKADEMIJE U SARAJEVU
2012.

Izdavač: Muzička akademija u Sarajevu

Za izdavača: Doc. dr. Senad Kazić

Obezbjedenje podataka: Svjetlana Hasanagić, dipl. pravnik, sekretar Muzičke akademije, Nermina Zagorica, blagajnica, Larisa Đozo i Selma Bajraktarević, uposlenice u studentskoj službi.

U izradi interne evaluacije korišteni su materijali iz Strategija razvoja Muzičke akademije za periode 2008–2012. i 2012–2016, Izvještaja o radu Muzičke akademije od 2005/06–2010/11. i Programa rada Muzičke akademije od 2006/07–2011/12. Najvažniji interni dokument za izradu Samoevaluacije jeste Izvještaj o internoj evaluaciji Muzičke akademije od 2007. U izradi Samoevaluacije korišteni su i dokumenti o samoevaluaciji Asocijacije evropskih konzervatorija (AEC) i Agencije za osiguranje kvaliteta i akreditaciju (HEA).

Autor i urednik: prof. dr. Ivan Čavlović

Prijevod na engleski: prof. Milica Babić

Korektura: v. as. Lana Šehović

Adresa:

Muzička akademija u Sarajevu
Josipa Stadlera 1/II
Sarajevo, 71000, BiH
Tel/Fax: 00387 (0) 444 896; 200 299
Web stranica: <http://www.mas.unsa.ba>
E-mail: masarajevo@yahoo.com

SADRŽAJ

1. UVOD

- 1.1. HISTORIJA I ORGANIZACIJA MUZIČKE AKADEMIJE
- 1.2. Primjena bolonjskog procesa i dostignuća ciljeva
- 1.3. Umjetnička djelatnost
- 1.4. Naučno-istraživačka djelatnost
- 1.5. Institut za muzikologiju
- 1.6. Izdavačka djelatnost
- 1.7. Savremeno ekonomsko, političko i kulturno okruženje
- 1.8. Finansiranje i raspodjela finansijskih sredstava

2. PROVOĐENJE INTERNE EVALUACIJE

- 2.1. Komisija za internu evaluaciju
- 2.2. Postupak samoevaluacije
- 2.3. Metodologija rada na izvještaju o samoevaluaciji
- 2.4. Razlozi za internu evaluaciju
- 2.5. Ciljevi interne evaluacije
- 2.6. Zadaci interne evaluacije

3. KRITERIJI SAMOEVALUACIJE

- 3.1. Razvoj i strategija Muzičke akademije
- 3.2. Upravljanje, unutrašnje osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta
 - 3.2.1. Upravljačke i stručne strukture
 - 3.2.2. Promoviranje kulture kvalitet
 - 3.2.3. Politika i procedure za osiguranje kvaliteta
 - 3.2.4. Odbor za osiguranje kvaliteta
 - 3.2.5. Uloga studenata u upravljanju
- 3.3.1. Procedure za osiguranje kvaliteta studijskih programa
- 3.3.2. Analiza i kontinuitet u unapređenju studijskih programa.

3.4. PROCEDURE ZA OCJENJIVANJE STUDENATA

- 3.4.1. Provođenje procedura

3.5. LJUDSKI RESURSI

- 3.5.1. Osiguranje kadra
- 3.5.2. Politika usavršavanja vlastitog kadra
- 3.5.3. Presentiranje dostignuća nastavika
- 3.5.4. Procedure za izbor nastavnika
- 3.5.5. Analiza kadra
- 3.5.6. Administrativno i pomoćno osoblje

3.6. KVALITET FIZIČKIH RESURSA

- 3.6.1. Osiguranje fizičkih resursa
- 3.6.2. Poboljšanje fizičkih resursa
- 3.6.3. Oprema
- 3.6.4. Biblioteka

3.7. INFORMACIJSKI SISTEMI

- 3.7.1. Uvezivanje informacijskih SISTEMA
- 3.7.2. Podaci u informacijskom sistemu

3.8. PREZENTACIJA INFORMACIJA ZA JAVNOST

- 3.8.1. Web stranica
- 3.8.2. Politika komunikacije i komunikacijska strategija
- 3.8.3. Vodiči za studente

3.9. MEĐUNARODNA SARADNJA

- 3.9.1. Oblici saradnje

4. ZAKLJUČAK

5. SWOT ANALIZA

1.UVOD

1.2. HISTORIJA I ORGANIZACIJA MUZIČKE AKADEMIJE

Muzička akademija u Sarajevu osnovana je Odlukom Narodne skupštine Bosne i Hercegovine na sjednici Republičkog vijeća od 20. V. 1955. Ova Odluka je objavljena 8. VI. 1955. u Službenom listu NR BiH br. 12/55. Matičari Akademije, profesori i jedno amdinistrativno lice iz Beograda, Zagreba, Ljubljane i Sarajeva, raspisali su konkurs za buduće nastavnike i prve studente. Nakon prijemnih ispita nastava je počela sredinom decembra 1955.

1.1.1. Da bi se realizirali zadaci i ciljevi Akademije oformljeni su odsjeci po uzoru na druge muzičke akademije tadašnje Jugoslavije. Nastava je organizovana u sedam odsjeka: I – Odsjek za kompoziciju i dirigovanje, II – Odsjek za solo pjevanje, III – Odsjek za klavir, IV – Odsjek za gudačke instrumente, V – Odsjek za duvačke instrumente, VI – Odsjek za muzikologiju i VII – Teoretsko-pedagoški odsjek. Prvobitno postojeći odsjeci su se razvijali u pravcu formiranja novih linija studija, pa čak i novih odsjeka, tako da se nastava na Akademiji danas odvija u sljedećim odsjecima i linijama studija:

Tabela 1. Odsjeci i linije studija

ODSJECI	LINIJE STUDIJA
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
V. ODSJEK ZA GUDAČKE INSTRUMENTE I GITARU	V. A) GUDAČKI INSTRUMENTI (Violina, Viola, Violončelo)
	V. B) GITARA
VI. ODSJEK ZA DUVAČKE INSTRUMENTE I HARMONIKU	VI. A) DUVAČKI INSTRUMENTI (Flauta, Oboa, Klarinet, Fagot, Horna, Truba)
	VI. B) HARMONIKA
VII. ODSJEK ZA MUZIKOLOGIJU I ETNOMUZIKOLOGIJU	VII. A) MUZIKOLOGIJA
	VII. B) ETNOMUZIKOLOGIJA
VIII. ODSJEK ZA MUZIČKU TEORIJU I PEDAGOGIJU	
IX. INSTITUT ZA MUZIKOLOGIJU	

1.1.2. Od samog početka Muzička akademija u Sarajevu počela je da radi u uslovima društvenog upravljanja. To je stvorilo mogućnost Akademiji da dobije adekvatnu pomoć od organa društvenog upravljanja. Muzička akademija je članica Univerziteta u Sarajevu od svoga osnivanja, a u organizacionoj strukturi Univerziteta, pripada grupaciji Umjetničkih akademija. Muzička akademija u Sarajevu je u početku morala da riješi jedan od najvećih problema: Kako obezbjediti vlastiti nastavnički kadar? U prvih sedam godina ovo pitanje je bilo otvoreno jer domaći nastavnički kadar nije bio dovoljan za pokrivanje cjelokupne nastave, pa se rješenje nalazilo u izboru odgovarajućih stručnjaka i pedagoga iz drugih jugoslavenskih muzičkih centara. Takva kadrovska politika nije odgovarala materijalnim uslovima rada Akademije, pa je rješenje viđeno u kadrovima iz vlastitog akademskog priraštaja. Vremenom je Muzička akademija narasla i u kadrovskom pogledu, tako da je kao matična ustanova imala i svoje područno odjeljenje u Tuzli, otvoreno na zahtjev Skupštine Opštine Tuzla u školskoj 1974/1975. godini. Na početku rada ovog odjeljenja djelovao je Teoretsko-pedagoški odsjek, koji je prestao s radom školske 1982/1983. godine. Iste godine otvoreno je odjeljenje Odsjeka za klavir koje se gasi u 1987.

1.1.3. Saradnja Akademije s drugim akademijama tadašnje Jugoslavije odvijala se u okviru programa Zajednice visokih muzičkih škola Jugoslavije, a cilj saradnje uglavnom je bio usmjeren na organizovanje susreta muzičkih akademija Jugoslavije. Ti su se susreti organizirali svake godine u drugoj akademiji i bili su vrlo korisni i za studente i za nastavnike. Vrlo korisnu saradnju Akademija je ostvarila s Muzičkom omladinom Sarajeva i Muzičkom omladinom Socijalističke republike Bosne i Hercegovine, koja je na samom početku svog djelovanja bila smještena u prostorijama

Akademije. Saradnja je ostvarena i s drugim udruženjima kao što su: Udruženje kompozitora BiH, Udruženje muzičkih umjetnika BiH, Udruženje muzičkih pedagoga BiH i Zajednica ustanova za muzičko obrazovanje. Muzička akademija u Sarajevu ostvarivala je saradnju i sa srodnim ustanovama, posebno muzičkim školama, tadašnjom RTV Sarajevo, Simfonijskim orkestrom grada Mostara, Sarajevskom filharmonijom, Operom Narodnog pozorišta itd. Ovakav vid saradnje doprinjeo je realizaciji brojnih koncerata, radio i TV emisija, i drugih nastupa studenata i nastavnika.

1.1.4. Sudbonosni i tragični događaji koji su zahvatili državu Jugoslaviju već 1991. unijeli su nemir i nesigurnost i u Bosnu i Hercegovinu. Akademija je uprkos strašnim ratnim nedaćama, gladi i hladnoći, bombardovanjima zgrade, osipanju studentskog i nastavničkog kadra, i mnogim neugodnim stvarima, opstala i ostala i dalje najznačajnijom muzičko-edukativnom i umjetničkom institucijom u BiH. Kada su se raspadale sve muzičke institucije u gradu Sarajevu: Sarajevska filharmonija, Opera, Balet, Koncertna poslovica, dijelom muzička produkcija na RTV Sarajevo, jedina muzička institucija koja je djelovala u, manje više, punom kapacitetu je bila Muzička akademija. Šta više, Akademija je poduzimala neke korake koji i danas izgledaju nemogući, kao što su redovno održavanje nastave s kadrom koji je ostao u Sarajevu, učestvovanje u kulturnim manifestacijama, pokretanje rada Sarajevske filharmonije, Vojnog orkestra Armije BiH itd. Ipak, rat 1992/95. je na Akademiju ostavio teške posljedice. Neke od njih su sljedeće: od 45 predratnih na Akademiji je ostalo svega 15 stalno zaposlenih nastavnika i saradnika; zgrada Akademije je oštećena bombardovanjem; jedan mladi asistent je poginuo od eksplozije granate na ulici; broj studenata je sveden na minimalan broj itd. itd. U kadrovskim, prostornim, studentskim, zatim umjetničkim, naučnim i drugim aspektima, posljedice rata osjećaju se i danas – 2007. godine.

1.1.5. Muzička akademija je upisana u Registar visokoškolskih ustanova Kantona Sarajevo, koji vodi Ministarstvo obrazovanja i nauke Kantona Sarajevo, i u Registar javnih ustanova kod Kantonalnog suda u Sarajevu.

1.1.6. Do sada je Akademija odškolovala preko 2600 studenata prvog i drugog stupnja, 89 magistara po starom režimu studija, oko 50 magistara po Bolonjskom režimu studija i 8 doktora muzikoloških nauka. Akademija je priredila brojne koncerte nastavnika i studenata u zemlji i inostranstvu.

1.1.7. U novijoj historiji Muzičke akademije, onoj od 1995, važni su sljedeći događaji:

- Akademija je član Evropske asocijacije muzičkih akademija (AEC) i ima veoma razvijenu saradnju s nekim od značajnih evropskih visokih škola i akademija, akademijama i fakultetima u bližem okruženju (v. kasnije),

- od 2011. godine Muzička akademija s još osam akademija iz okruženja i Evrope (Austrija, Češka, Holandija, Kosovo, Litvanija, Slovenija, Srbija i Švedska) provode zajednički Tempus projekt pod nazivom Uvođenje interdisciplinarnosti u muzičke studije u zemljama Zapadnog Balkana u skladu s evropskom perspektivom (Introducing interdisciplinarity in music studies in the Western Balkans in line with European perspective – InMusWB). Takođe, Muzička akademija ima veoma dobru saradnju s raznim muzičkim asocijacijama edukativnog, umjetničkog i naučnog karaktera u zemlji i inostranstvu,

- pri Akademiji su djelovale ili djeluju neke važne muzičke institucije npr. vokalni ansambl za izvornu folklornu muziku Etnoakademik, Kamerni gudački orkestar, Kamerni hor Gaudeamus, Muzikološko društvo FBiH (od 1997), ansambli za Novu muziku Momus, Masmantra i Sonemus, ansambl aMAS (od 2010), Institut za muzikologiju (od 2003) i dr.,

- od 2010. pri Akademiji je formirana asocijacija ALUMNI koja okuplja diplomirane studente Muzičke akademije,

- u školskoj 2005/06. godini Muzička akademija je prihvatila smjernice Univerziteta u Sarajevu o pristupanju reformi visokog školstva koja se odnosi na principe Bolonjske deklaracije. Struktura studija je 4+1+3,

- od školske 2012/13. Akademija organizira doktorski studij na umjetničkim odsjecima,

- od 1998. Akademija organizira bienalno Međunarodni simpozij pod imenom "Muzika u društvu",

- od 2008. Akademija sustavno organizuje Festival Majske Muzičke Svečanosti,

- od 2011. Muzička akademija i Manhattan String Quartetom organiziraju Sarajevo Chamber Music Festival i Sarajevo Chamber Institute,

- od 2011. Akademija je suorganizator Internacionalnog takmičenja i festivala GitarFest itd.

- od 2005. Institut za muzikologiju provodi nekoliko značajnih domaćih naučno-istraživačkih projekata Fundamentalna istraživanja za muziku BiH (FIHM 2010), Leksikon muzičara u BiH, Legat Cvjetka Rihtmana itd.

1.2. Primjena bolonjskog procesa i dostignuća ciljeva

1.2.1. Studij po zahtjevima bolonjskog procesa uveden je na Muzičkoj akademiji školske 2005/06. godine. Studij se provodi u tri ciklusa: prvi traje četiri godine, drugi jednu godinu, treći tri godine. Svi studijski ciklusi imaju svoje informativne pakete u kojima je prezentiran studij na svakom odsjeku i liniji studija s nastavnim planovima i

porgramima, brojem sati i brojem ECTS, sadržajnoj strukturi svakog predmeta. Prvi informativni paketi za prvi i drugi ciklus štampani su 2009, a inovirani paket za prvi ciklus studija štampan je šk. 2011/12. Informativni paket za treći ciklus studija štampan je 2011. Sva tri paketa se nalaze na web stranici Muzičke akademije.

1.2.2. U skladu s intencijama Univerziteta, odnosno Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo u vezi osiguranjem kvaliteta Akademija je formirala Odbor za osiguranje kvaliteta i akreditaciju (novembar 2011) koji je u toku zimskog semestra 2012. izradio Pravilnik o upravljanju kvalitetom i Priručnik kvalitete (www.mas.unsa.ba).

1.2.3. U proteklom periodu, a naročito od prve evaluacije (2007), Akademija je nastojala zadovoljiti bolonjski kriterij mobilnosti studenata i nastavnika. Postignuti su određeni rezultati koji se moraju nadograđivati i u narednom periodu. Ishodi učenja kao takođe važan element bolonjskog sistema studija su ugrađeni u curriculum svakog predmeta. Tako je svaki predmet, odnosno oblast i kvalifikacijski okvir studija određen unaprijed u curriculumu, a stvar je svakog nastavnika/saradnika i studenta koliko će taj okvir biti praktično zadovoljen. Neki pokazatelji, kao studentska anketa, zadovoljstvo nastavnika i studenata, studentski nastupi i nagrade na takmičenjima, izdavačka djelatnost i sl. govore u prilog dobrih ishoda učenja.

1.2.4. Odnos prema studentima se pokazuje i u njihovom članstvu u raznim komisijama, Nastavno-umjetnikom vijeću, podršci u radu studentske asocijacije i sl. Na Muzičkoj akademiji odavno je praksa da se dobri rezultati mogu postići samo interaktivnim odnosom prema nastavi i poštivanjima studentske osobnosti.

1.3. Umjetnička djelatnost

1.3.1. Umjetnički odsjeci Muzičke akademije u Sarajevu su svoj pedagoški ishodišni rezultat pokazivali kroz umjetničko polje rada, tj. održavanjem velikog broja koncerata studenata i nastavnika. Koncertne priredbe Akademije imale su višestruku namjenu i prema toj namjeni one su bile internog ili javnog karaktera. Njihov glavni cilj bio je da mladim izvođačima pruži mogućnost navikavanja na javni nastup, te da se postepeno oslobađaju psihičkih smetnji koje otežavaju potrebnu koncentraciju prilikom javnog nastupanja i na taj način uspostave kontakt s publikom. Zbog toga su studenti instrumentalnih odsjeka najmanje jednom godišnje nastupali na jednoj od takvih koncertnih priredbi kojima su obavezno prisustvovali i njihovi nastavnici.

1.3.2. Javni koncertni nastupi imaju zadatak da obavještavaju javnost o radu ustanove, doprinose razvoju muzičke kulture i podižu kvalitet opšte kulture u Sarajevu i BiH. Jedan od dokaza uspješnog djelovanja u tom smjeru svakako je činjenica da se iz godine u godinu povećavao broj ovakvih priredbi, a njihov kvalitet je rastao. Tako su interne i javne priredbe sve više dobivale koncertni karakter, jer je izbor pripremljenog koncertnog programa bivao sve veći i bolji. Od 1955. do 2004.¹ studenti i nastavnici Akademije održali su 1156 koncerata. Koncerti su održavani u zgradi Muzičke akademije, u gradu Sarajevu, cijeloj Bosni i Hercegovini, bivšoj Jugoslaviji i u svijetu. Koncerte su održavali studenti svih umjetničkih odsjeka, Hor i Orkestar Muzičke akademije, kao i nastavnici i studenti. Danas (oktobar 2012) taj broj koncerata je višestruko povećan.

1.3.3. Prva takva muzička priredba internog karaktera održana je u 20. XII. 1956. U prvoj koncertnoj sezoni 1956/57. održano je još sedam internih priredbi na kojima su uglavnom izvođena popularna umjetnička djela jednog ili dva kompozitora iz istog stilskog razdoblja. Prvi javni koncert održan je u 5. VI. 1958. u sali Muzičke akademije. Ove su priredbe imale zadatak da obavještavaju javnost o radu ustanove, a zatim i doprinose razvoju ne samo kulture, već i opšteg kulturnog značaja u našoj sredini. Jedan od dokaza uspješnog djelovanja te vrste svakako je činjenica da se iz godine u godinu povećavao broj ovakvih priredbi, a njihov kvalitet je rastao. Tako su interne i javne priredbe sve više dobivale koncertni karakter, jer je izbor pripremljenog koncertnog programa bivao sve veći i bolji.

1.3.4. Od 1955. do 2004. studenti i nastavnici Akademije održali su 1156 koncerata. Koncerti su se održavali u raznim koncertnim dvoranama u Sarajevu, BiH i inostranstvu. Najveći broj koncerata održali su studenti klavirskog odsjeka (294), zatim studenti violine (200), violu (32), violončela (22), kontrabasa (12). Studenti duvačkog odsjeka održali su nešto manje koncerata (320) i to: flaute (75), klarineta (150), oboe (29), fagota (5), trube (4), trombona (26) i horne (4). Brojne koncerte održali su i studenti solo pjevanja (70), zatim Hora i Orkestra (50).

1.3.5. Svakako da su najzanimljiviji koncerti koji su obilježili godišnjice rada Muzičke akademije. Prvi takav koncert održan je povodom 10. godišnjice osnivanja Akademije, zatim povodom 30, 40, 45. i 50. godišnjice rada. Povodom 40 godina Muzičke akademije u Operi Narodnog pozorišta izvedene su dvije jednočinke – *Bastien i Bastiena* Mozarta i *Služavka gospodarica* G. B. Pergolesija. Bilo je to 19. V. 1996. godine kada je Opera tek počinjala obnavljati svoj repertoar i kada su operске izvedbe bile veoma rijetke. Povodom 45. godišnjice Kamerni gudački orkestar Akademije

¹ Prema monografiji *50 godina Muzičke akademije u Sarajevu*.

izveo je koncert pod nazivom *Osmanska dvorska muzika*, održan 20. IV. 2000. u Dvorani NP Sarajevo. Povodom 50 godina Muzičke akademije organizirano je niz koncerata i skupova različitog karaktera tokom 2005. godine. Jedan od koncerata (31. V. 2005) bila je izvedba *Simfonije Orijenta* Josipa Š. Slavenskog, djelo koje se zbog svoje složenosti i velikog izvođačkog aparata rijetko izvodi. Takođe, koncertno je izvedena opera *Didona i Enej* H. Purcella (2006), Bachov *Magnificat* u D duru i Schubertova *Misa* u G duru (2007), zatim Orffova *Carmina burana* (2010), Mozartov *Requiem* (2011), Beethovenova *Deveta simfonija* (2012).

1.3.6. U manjem ili većem sastavu studenti su kao gosti, a u organizaciji drugih muzičkih škola i akademija, te Muzičke omladine BiH, nastupali i izvan Sarajeva i održali 1069. koncerata u Tuzli, Banja Luci, Zenici, Mostaru, Bihaću, Goraždu, Zagrebu i Beogradu. Prvo gostovanje studenata Muzičke akademije izvan bivše Jugoslavije održano je 1961. u Katowicama (Poljska). Studenti Muzičke akademije iz Katowica su uzvratili posjetu i održali koncert u Sarajevu. Od studentskih nastupa u inostranstvu treba izdvojiti gostovanje Kamernog orkestra Muzičke akademije u SR Njemačkoj 1979. i 1980, gostovanje Hora i orkestra Akademije u Karlsruheu 1998. i nastup u Češkoj 2000. Riječ je o koncertima koji su bili produkt saradnje između Muzičke akademije Sarajevo i Hochschule für Musik Karlsruhe. U okviru te saradnje izvedena je *Simfonija* br. 9 L. van Beethovena u Skenderiji – najvećoj dvorani u Sarajevu. Izvedbi je prisustvovalo oko 4000 slušalaca.

1.3.7. Posebno treba istaći nastupe studenata na Susretima muzičkih akademija Jugoslavije u Ljubljani 1981, Beogradu 1982, Sarajevu 1983, kao i na međunarodnim susretima koji su se svake godine održavali u Rovinju (Hrvatska). Studenti su učestvovali i na saveznom takmičenjima u Sarajevu, Beogradu, Zagrebu, Ljubljani, Prištini i Skoplju, na kojima su ostvarili vrijedne rezultate. Nakon rata 1992/95. u okviru Zimske škole u Dubrovniku svake godine studenti Muzičke akademije u Sarajevu održe nekoliko koncerata.

1.3.8. Značajno je i zajedničko učestvovanje nastavnika, saradnika i studenata u ansamblima koji su djelovali pri Akademiji, kao što su Musica rediviva, Kamerni hor i orkestar, grupe MOMUS, MASMANTRA i SONEMUS – koji su njegovali ili njeguju modernu domaću i svjetsku umjetničku muziku.

1.3.9. U okviru održavanja međunarodnih muzikoloških simpozija Muzikološko društvo FBiH organizovalo je koncerte u kojima su učestvovali profesori i studenti Akademije. To su koncerti umjetničkih djela domaćih autora i koncerti tradicijske muzike. Svi ovi koncerti stavljeni su na kompakt diskove kao koncertni zapisi.

1.3.10. Muzička Akademija u Sarajevu danas ima Koncertnu agenciju za organizovanje koncerata, a to je jedan od načina da se ojača njeno prisustvo na javnim scenama kako u zemlji tako i inostranstvu.

1.3.11. Uz velike napore Muzička akademija je riješila i jedan veliki problem. Studenti odsjeka za dirigovanje od 2009. mogu javno nastupiti s jednim velikim ansamblom. Ova mogućnost je uspostavljena nakon sporazuma o saradnji sa Sarajevskom filharmonijom.

1.4. Naučno-istraživačka djelatnost

1.4.1. Područje naučno-istraživačkog rada pretežno se odvijalo u okviru Odsjeka za muzikologiju, a potom i u Teoretsko-pedagoškom odsjeku. Naučno-istraživački rad obavljao se individualno i kolektivno, tj. timski. U timskom radu obično su pored profesora učestvovali i studenti.

1.4.2. Do sada je realizovano više oblika naučno-istraživačkog rada od kojih treba spomenuti sljedeće: učešće studenata i nastavnika u programima RTV Sarajevo (današnja RTV Federacije) u dužem roku i planiranim terminima s nizom priloga različitih sadržaja i oblika; učešće studenata u izradi Bibliografije jugoslovenskih časopisa, bosanskohercegovačkih kompozitora, muzičkih pedagoga i teoretičara; učešće studenata s više referata različite tematike na Susretima studenata Jugoslavije u Sarajevu, Zagrebu, Novom Sadu, Skoplju i Prištini; učešće studenata i nastavnika s referatima o pojedinim kompozitorima na muzikološkim tribinama u okviru manifestacije "Sarajevske večeri muzike" (SVEM), koje su se održavale svake godine u Sarajevu, te sociološko istraživanje SVEM-a kao jedinstvene kulturne manifestacije, učešće studenata i nastavnika na međunarodnim naučnim i studentskim skupovima, organizacija i učešće studenata u okviru vlastitih muzikoloških tribina; školovanje na trećem ciklusu studija (u školskoj 2012/13. godini školuju se tri doktoranta po starom sistemu školovanja i jedan po Bolonjskom sistemu) itd.

1.4.3. Muzikološki odsjek je preuzeo na sebe zadatke ranijeg Instituta za proučavanje folkloru u ovoj oblasti i obavio niz ispitivanja na terenu BiH. U tim ispitivanjima učestvovali su i studenti, koji su na ovaj način obavljali istraživački i naučni rad, pa su tako obavljena istraživanja narodne tradicionalne muzike BiH na području Teslića 1975, 1976. i 1978, Šipova i Neuma 1979, te Mrkonjić Grada i Nevesinja 1980. Ta građa sadržavala je oko 1000 snimaka

vokalne, vokalno-instrumentalne muzike i podatke o samim instrumentima u običajima koji su karakteristični za pojedine krajeve.

1.4.4. Troškove oko odlaska na terenska istraživanja dijelom je snosila Muzička akademija, a dijelom RTV Sarajevo, Akademija nauka i umjetnosti BiH i Republički fond za naučni rad. Studenti su putem svojih seminarskih i diplomskih radova, a profesori u okviru svog naučnog rada, obrađivali određene etnomuzikološke teme.

1.4.5. Profesori i saradnici također su učestvovali u istraživačkom radu u okviru programa PAIRCUS-a, a u vezi sa izradom instrumentarija za ispitivanje problematike muzičkog vaspitanja, nastavnih planova i programa, udžbenika i sl. U okviru ovog programa učestvovali su u izradi projekta za istraživanje problematike muzičkog školstva i to sa sljedećim temama: Urgentni problemi obrazovanja i vaspitanja mladih i odraslih, Koordinacija u estetskoj grupi predmeta, Vrednovanje vaspitno-obrazovnih efekata u estetskoj grupi predmeta, Folklor u nastavi muzičkog vaspitanja i Unošenje tehničkih inovacija u muzičkoj nastavi.

1.4.6. Radovi koji su nastali putem naučno-istraživačkog rada studenata, saradnika i profesora Akademije mogu se svrstati u monografije, saopštenja, analize, studije, prikaze, rasprave i sl., a namjenjeni su za naučne, stručne i pedagoške ciljeve. Neki od ovih radova prezentovani su na naučnim i stručnim skupovima u zemlji i inostranstvu.

1.4.7. Od 1998. novoosnovano Muzikološko društvo FBiH, koje djeluje pri Muzičkoj akademiji Sarajevo, pokrenulo je jedan takav međunarodni skup/simpozij pod nazivom "Muzika u društvu", prvi put održan 29–30. X 1998. Do 2012. održano je osam međunarodnih simpozija "Muzika u društvu". Cilj održavanja simpozija, koji se realizuje svake druge godine, jeste uspostavljanje prekinutih veza i razmjena stručnih mišljenja kroz upoznavanje novih pogleda na području muzikološke nauke i ispitivanje starih muzikoloških problema uz pomoć savremenih metodoloških pristupa.

1.5. Institut za muzikologiju

1.5.1. U sklopu Muzičke akademije kao poseban odjel 2004. godine osnovan je Institut za muzikologiju. Radom Instituta rukovodi šef Instituta. Institut je naučno-istraživačka organizaciona jedinica u kojoj se ostvaruje saradnja između istraživačko-naučnih i praktično-nastavnih disciplina. Zadaci Instituta su:

- institut koordinira istraživačke projekte na Akademiji i vodi samostalne projekte;
- institut se bavi izdavačkom djelatnošću;
- u sastavu Instituta se nalazi specijalno katalogizirana muzikološko-etnomuzikološka

biblioteka i arhiv.

1.5.2. Pravilnikom o radu – sistematizacijom radnih mjesta, nije predviđen nijedan izvršilac za poslove u Institutu. Stoga nastavnici i saradnici Odsjeka za muzikologiju i etnomuzikologiju i Odsjeka za muzičku teoriju i pedagogiju, u okviru 40 satne radne sedmice, dio radnog vremena rade na naučno-istraživačkim projektima. Muzikološko društvo FBiH reaktiviralo je projekt *Fundamentalna istraživanja za historiju muzike u BiH* (FIHM BiH 2010). Projekt je zatim 2005. preuzeo Institut za muzikologiju i od izuzetnog je kulturnog i historijskog značaja za BiH, jer je njegova realizacija omogućila prikupljanje i muzikološku obradu podataka o historiji muzike BiH. Projektne aktivnosti fundamentalnih istraživanja rezultirale su objavljivanjem *Historije muzike u BiH* ((2011). U sklopu ovoga fundamentalnog projekta izrađuju se i realiziraju potprojekti od kojih su najvažniji izrade magistarskih radova i doktorskih disertacija i projekt *Leksikon muzičara u BiH*. Do sada je objavljen *Abecedarij Leksikona muzičara u Bosni i Hercegovini – umjetnička muzika*, a intenzivno se radi i na obradi podataka za prvu knjigu. Pored ovih projekata Institut se bavi redovnom institutskom djelatnošću, ali do sada nije uspio pribaviti finansijska sredstva za poticaj izrade monografija i sličnih izdanja zacrtanih projektnim zadacima. Institut se bavi i drugim projektima, naročito onim koji mu omogućavaju da se uključi u međunarodnu naučno-istraživačku konkurenciju.

1.5.3. Institut je opremljen savremenom kompjuterskom opremom, audio opremom i smještajnim kapacitetom. Institut posjeduje muzikološko-etnomuzikološki arhiv koji se stalno dopunjava i u kojem se nalazi građa vezana za muziku u BiH. Osim toga, Institut ima građu iz legata bivših značajnih profesora Muzičke akademije. Ova građa se obrađuje po savremenim metodama muzikoloških i etnomuzikoloških istraživanja. Institut se također bavi problemima muzičke teorije i muzičke pedagogije, te u tom smislu posjeduje neku početnu građu koja će poslužiti za buduća teoretsko-pedagoška istraživanja.

1.6. Izdavačka djelatnost

1.6.1. Izdavačku djelatnost Muzička akademija u Sarajevu je pokrenula kada su stvorene materijalne mogućnosti za štampanje nota, skripti i udžbenika. Do sada je izdato nekoliko edicija za koje je u okvirima udžbeničke literature postojala velika potreba. Objavljeno je 15 udžbenika, priručnika i skripti iz raznih oblasti u većem tiražu, a uz to i

priličan broj kraćih stručnih tekstova, notnih primjera, zadataka i testova za potrebe studenata i nastavnog procesa. Da bi se studij učinio pristupačnijim i efikasnijim u tom smislu postoji program za izdavanje skripti i udžbenika koji bi, u zavisnosti od finansijskih mogućnosti, trebao biti stalna praksa na Muzičkoj akademiji u Sarajevu.

1.6.2. Prostor za objavljivanje stručnih i naučnih radova je bio krajnje ograničen. Ipak, pronađena su sredstva za izdavanje *Zbornika radova Muzičke akademije*. Tako su u izdanju Akademije 1989. i 1990. izašla dva *Zbornika*, objelodanivši stručne i naučne radove profesora i saradnika, koji su se mogli koristiti i u nastavnom procesu. Pored *Zbornika* Muzička akademija u Sarajevu izdala je i dvije brošure povodom 20 i 30 godina svog postojanja i rada, a takođe i dvojezičnu (bosanski i engleski jezik) monografiju *50 godina Muzičke akademije u Sarajevu* (2006). Za izdanja tekstova i materijala Akademija je najprije koristila svoju skromnu tehniku: roto-stroj s matricama i aparat za fotokopiranje, što je svodilo troškove izdavanja na najmanju moguću mjeru, a poslije 1995. izdanja su štampana profesionalno.

1.6.3. Pošto se već odavno na prostorima BiH osjećala potreba za osnivanjem časopisa u kojem bi se objavljivala istraživanja o muzici, upravni odbori Muzičke akademije i Muzikološkog društva FBiH su 1997. donijeli odluku o osnivanju časopisa za muzičku kulturu pod imenom *Muzika*. Osim izdavanja ovog časopisa Muzička akademija i Muzikološko društvo redovno izdaju zbornike radova s međunarodnog simpozija "Muzika u društvu". Ove dvije institucije takođe zajednički rade na izdavanju kompakt diskova, a Akademija je od 2004. godine počela ponovo da izdaje udžbeničku i drugu literaturu namijenju studentima i drugim zainteresiranim.

1.7. Savremeno ekonomsko, političko i kulturno okruženje

1.7.1. Kao i cijeli Univerzitet i Muzička akademija djeluje u okruženju koje je opterećeno nedavnom ratnom prošlošću, a koja se reflektira dužom stagnacijom u razvoju ekonomije, političkih odnosa i kulture. To opterećenje prošlosti i njene refleksije na vrijeme u kojem živimo rezultira dugotrajnom stagnacijom u odnosu na svijet, ali i zemlje u okruženju. BiH je u stanju tranzicije u kojem su prisutna mnogobrojna devijantna stanja koja priječe ili onemogućavaju razvoj umjetnosti na opštem i umjetničke muzike na konkretnom planu.

1.7.2. Pad bruto nacionalnog dohotka, visoka stopa nezaposlenosti, beznađe mladih generacija, problemi oko usaglašavanja entiteta o svim bitnim pitanjima državnosti, neravnomjerni razvoj kantona/županija u Federaciji BiH, kriminalne radnje vezane za privatizaciju bivše društvene imovine, dugo usaglašavanje državnog zakona o visokom obrazovanju i kantonalnih zakona u Federaciji, pa i Kantonu Sarajevo, samo su neka od pitanja koja su prisutna u BiH i koja se negativno reflektiraju na visoko obrazovanje. U ovom specifičnom okruženju političke, državne i ekonomske naravi najveće posljedice trpe one institucije koje se bave umjetnošću, odnosno koje nastoje da podignu umjetničku razinu kulture građana i naroda u cjelini. Među tim institucijama najistaknutiju ulogu imaju upravo edukativne ustanove kakva je i Muzička akademija u Sarajevu.

1.7.3. Kulturno okruženje u kojem djeluje Muzička akademija nije sasvim zrelo za visoke vrijednosti koje Akademija može ponuditi u edukativnom, umjetničkom i naučno-istraživačkom smislu. Svjedoci smo muzičkih manifestacija koje su usmjerene na lukrativne ciljeve u kojima je glavni cilj zabava i zarada, a ne umjetnost. Tu spadaju i velike manifestacije festivalskog, vjerskog isl. tipa koje promoviraju sumnjive umjetničke trendove i vrijednosti povezane za promociju pojedinaca, ali ne umjetnika, vjerskih osjećanja isl. Takvo kulturno okruženje nije plodno tlo za razvoj one umjetnosti kojom se bavi Muzička akademija, ali, tim više, obavezuje Akademiju na ozbiljniji pristup problemu kulturne i muzičke edukacije sredine u kojoj djeluje.

1.7.4. Ipak i u takvom ekonomskom i političkom okruženju zabilježeni su malobrojni slučajevi nezaposlenih diplomanata Muzičke akademije. To znači da u tržišnom smislu Muzička akademija ima perspektivu dalje edukacije muzičkih stručnjaka za sve institucije koje apsorbiraju njene diplomante: opšteobrazovne i muzičke škole, muzičke institucije reproduktivnog tipa, javne medije isl. Dugoročno gledano mogućnost zapošljavanja diplomanata Muzičke akademije se otvara donošenjem novih zakona o osnovnom i srednjem obrazovanju u kojem bi nastava muzike mogla dobiti značajnije mjesto nego što ga ima sada.

1.8. Finansiranje i raspodjela finansijskih sredstava

1.8.1. Finansiranje Akademije zasniva se na budžetskim izdvajanjima Ministarstva obrazovanja i nauke Kantona Sarajevo Vlade Kantona Sarajevo. Sredstva se izdvajaju na osnovu *Kriterija Ministarstva za obrazovanja i nauku Kantona Sarajevo*. Stupanjem na snagu Standarda i normativa za djelatnost visokog obrazovanja, kriteriji će postupno biti zamjenjeni kriterijima iz standarda i normativa.

U školskoj 2011/12. godini Akademija ostvaruje prihode iz sljedećih izvora:

- budžeta Kantona Sarajevo – Ministarstvo za obrazovanje i nauku
- školarina
- donacija

Izvori za finansiranje Akademije su stabilni (budžet), varijabilno stabilni (školarine za redovni i postdiplomski studij) i nestabilne (donacije vladinih i nevladinih organizacija).

1.8.2. Za zakonitost rada i finansijskog poslovanja, prema Zakonu o ustanovama, nadležan je dekan, kao organ rukovođenja. Dekana imenuje Upravni odbor Muzičke akademije, uz predhodnu saglasnost Vlade Kantona Sarajevo.

Organ upravljanja Akademijom je Upravni odbor, a organ kontrole i poslovanja je Nadzorni odbor, koje imenuje osnivač, na osnovu konkursa.

1.8.3. Raspodjela prihoda vrši se u skladu s finansijskim planom Muzičke akademije. Parametre plana daje Ministarstvo obrazovanja za svaku kalendarsku godinu. Struktura budžetskih sredstava je sljedeća:

- bruto plaće i naknade po broju zaposlenika, stručnoj spremi i zvanju,
- topli obrok po broju zaposlenih,
- prevoz po zaposlenom i mjestu stanovanja,
- materijalni troškovi (oko 10% ukupne dotacije),
- naknade spoljnim saradnicima.

Raspodjela finansijskih sredstava vrši se prema veličini budžetskih sredstava koja dodjeljuje Vlada Kantona Sarajevo, upisnine studenata, donacija, i ostalih izvora u skladu sa zakonskim aktima.

1.8.4. Dekan u okviru ovlaštenja utvrđenih zakonskim aktima odgovara za izvršenje finansijskog plana, pa je u obavezi da sve prihode raspodjeljuje u skladu s finansijskim mogućnostima i važećim opštim aktima Muzičke akademije. Na početku svake kalendarske godine Akademija donosi finansijski izvještaj i finansijski plan koje usvaja Nadzorni odbor.

2. PROVOĐENJE INTERNE EVALUACIJE

2.1. Komisija za internu evaluaciju

Komisija za internu evaluaciju formirana je na sjednici Nastavno-umjetničkog vijeća Muzičke akademije u Sarajevu 11. I. 2012.

Komisija za internu evaluaciju radila je u sastavu:

1. Prof dr. Ivan Čavlović, dekan,
2. Doc. dr. Senad Kazić, prodekan za nastavu i naučni rad
3. Vanr. prof. Mirjana Papić-Hrkaš, prodekanica za koncertnu djelatnost i odnose s javnošću
4. Doc. Vedran Tuće, šef Odsjeka za duvačke instrumente i harmoniku,
5. Doc. Maja Ačkar, prodekanica za međunarodnu saradnju i projekte,
6. V. as. Valida Akšamija-Tvrtković, stručni saradnik na izradi dijagrama, tabela i sl.
7. Student

2.2. Postupak samoevaluacije

2.2.1. Na osnovu mnogobrojnih zahtijeva iz Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u BiH iz 2007, zatim Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo proizašla je obaveza fakulteta i umjetničkih akademija Univerziteta da ciklično provode samoevaluaciju. U procesu izrade druge po redu samoevaluacije korišteni su i dokumenti za internu i eksternu evaluaciju Asocijacije Evropskih konzervatorija (AEC) i uputa za samoevaluaciju Agencije za osiguranje kvaliteta i akreditaciju BiH (HEA). Osnovi elementi na osnovu kojih je izrađena ova samoevaluacija su inputi koje su obezbjedile službe Muzičke akademije: sekretar, studentska služba, blagajna, biblioteka, zatim materijali koje su obezbjedili šefovi odsjeka i zaključci organa i tijela Muzičke akademije koji su dati raznim povodima, a posebno povodom diskusija o strategiji i samoevaluaciji.

2.2.2. Elementi iz prethodno nabrojanih materijala koji su korišteni u ovoj samoevaluaciji ticali su se sljedećih područja rada Muzičke akademije:

- institucionalne norme vrijednosti,
- organizacija i finansiranje,
- upravljanje i rukovođenje,
- sistem upravljanja kvalitetom,
- nastavno i nenastavno osoblje,

- studenti,
- nastavni process,
- umjetničkoistraživački i naučnoistraživački rad,
- međunarodna saradnja,
- fizički i materijalni resursi.

2.2.3. Postupak samoevaluacije je proveden u sljedećim fazama:

- formiranje komisije,
- zaduživanje svakog člana komisije za određeno područje rada,
- prikupljanje kvantitativnih podataka,
- obrada i analiza prikupljenih podataka,
- izrada Izvještaja o internoj samoevaluaciji.

2.3. Metodologija rada na izvještaju o samoevaluaciji

Tekst Interne evaluacije pripremio je prof. dr. Ivan Čavlović. U nekoliko navrata tekst je tokom novembra 2012. diskutiran na Komisiji za internu samoevaluaciju. Nakon što je Komisija dala pristanak, tekst je upućen na raspravu na Kolegiju šefova odsjeka ????. Kolegij šefova odsjeka je stavio nekoliko primjedbi koje su unešene u tekst. Na sjednici Nastavno-umjetničkog vijeća od ???? raspravljano je o tekstu i dogovoreno da svi nastavnici i saradnici daju svoje primjedbe i sugestije piscu ovoga izvještaja do ????. Primjedbi i sugestija je bilo, neke su uvažene, neke nisu, pa je tekst korigiran i u formi konačnog izvještaja usvojen na sjednici Nastavno-umjetničkog vijeća od ????. Takođe, napravljena je i elektronska verzija ovog Izvještaja.

2.4. Razlozi za internu evaluaciju

muzička akademija pristupila je internoj evaluaciji², odnosno samoevaluaciji, svih institucionalnih i drugih vrijednosti neophodnih za uspješno provođenje reforme školovanja prema intencijama Bolonjske deklaracije i drugih dokumenata vezanih za reformu. Namjera Muzičke akademije je da sačini što je moguće objektivniju evaluaciju, kako bi njeni zaključci mogli poslužiti daljem procesu reformisanja muzičke edukacije, ne samo na samoj Akademiji, nego i edukacije u nižim oblicima muzičkog školovanja, tj. u osnovnim i srednjim muzičkim školama. Takođe će evaluacija pokušati postaviti neka pitanja u vezi s opštim stanjem muzičke kulture u BiH, koji su vezani za proces muzičke edukacije.

2.5. Ciljevi interne evaluacije

Ciljevi samoevaluacije su da se:

- Muzička akademija predstavi sažeto, ali sveobuhvatno u vidu izvještaja o cjelokupnoj djelatnosti u nastavi unutar vlastitog institucionalnog konteksta, uzimajući u obzir i vanjske utjecaje (zakoni, kulturni milje, finansiranje isl.);
- analiziraju prednosti i slabosti Muzičke akademije i da se predloži plan daljeg rada;
- odredi okvir u kojem će se Muzička akademija procijenjivati eksterno,
- skrene pažnja na odgovornost pojedinaca i institucija vladinog sektora od kojih se očekuje dostatno i svrhovito finansiranje za ukupno poboljšanje rada na Muzičkoj akademiji.

2.6. Zadaci interne evaluacije

Proces samoevaluacije provodi se prema sljedećim zadacima:

- da se pokrene i organizuje idealna mjera kvaliteta studija,
- da se pokrene proces kontinuirane samoevaluacije: godišnje, periodično, na duži rok,
- da se obezbjedi stalno i kvalitetno informiranje unutar institucije, prema korisnicima, odnosno studentima Muzičke akademije, i prema društvu u smislu sagledavanja društvenih potreba za muzičkom edukacijom,
- da obezbjedi sistem u kojem je moguća stalna aktuelizacija edukacije u smislu poboljšanja i promjena koje neće remetiti normalno odvijanje nastave i drugih oblika rada,

² Evaluacija je sistematična i kritička analiza kvaliteta predmeta evaluacije. Evaluaciji podliježu svi elementi koji čine strukturu rada i djelovanja Muzičke akademije u Sarajevu. Proces evaluacije na Muzičkoj akademiji iniciran je procesom provođenja reforme nastave i djelatnosti po zahtjevima Bolonjske deklaracije i drugih evropskih i bih. dokumenata koji su vezani za reformu.

- da dokumenti evaluacije posluže za izradu dugoročnije strategije razvoja Muzičke akademije i prethodnih oblika muzičke edukacije.

3. KRITERIJI SAMOEVALUACIJE

3. 1. Razvoj i strategija Muzičke akademije

Strategija razvoja Muzičke akademije u Sarajevu 2012–2016. uradila je Komisija za izradu Strategije u sastavu prof. dr. Ivan Čavlović, prof. Ognjen Bomoštar, vanr. prof. dr. Refik Hodžić, doc. Maja Ačkar i studentica Amra Ibrahimović. Usvojitelji Strategije su Nastavno-umjetničko vijeće Muzičke akademije (8. II. 2012) i Upravni odbor Muzičke akademije (??). Strategija se u verzijama na bosanskom i engleskom jeziku nalazi na web stranici Akademije (<http://www.mas.unsa.ba>). Vanjski konsultatni Strategije bili su dekani Akademije scenskih umjetnosti, Akademije likovnih umjetnosti, direktor Narodnog pozorišta i direktorica Opere Narodnog pozorišta u Sarajevu. Spomenuti konsultanti su pozitivno ocijenili Strategiju razvoja Muzičke akademije u Sarajevu 2012–2016.

3.1.1. U poglavlju 3. Strategije razvoja Muzičke akademije 2012–2016. su vrlo jasno precizirani misija, vizija i strateški ciljevi.

3.1.2. U poglavlju 13. Strategije su navedene su osnovne procedure za praćenje i provođenje strateških ciljeva koje se sastoje u tome da će se svake školske godine izrađivati izvještaji, planovi i programi rada, a koji su ciljno vezani za godišnje zadatke strategijski vezane za dugogodišnji rad Akademije. To znači da planovi prate strategiju i da proizilaze iz strategije sve dok se osnovni strategijski ciljevi i zadaci ne dosegne u prihvatljivom obliku kada se može obratiti pažnja i na neke druge strategijski naznačene ili slobodne oblike rada Akademije.

Obaveza Akademije je da u toku 2012. godine forma jedno stručno-administrativno tijelo koje će vršiti povremenu evaluaciju strategijskih ciljeva i zadataka.

3.2. Upravljanje, unutrašnje osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta

3.2.1. Upravljačke i stručne strukture

Kao i sve članice Univerziteta u Sarajevu i Muzička akademija podliježe zakonskim, univerzitetskim i akademskim uzusima efikasne organizacijske i upravljačke strukture, koje su formalizirane pravnim aktima. Upravljačku i menadžersku strukturu Akademije čine:

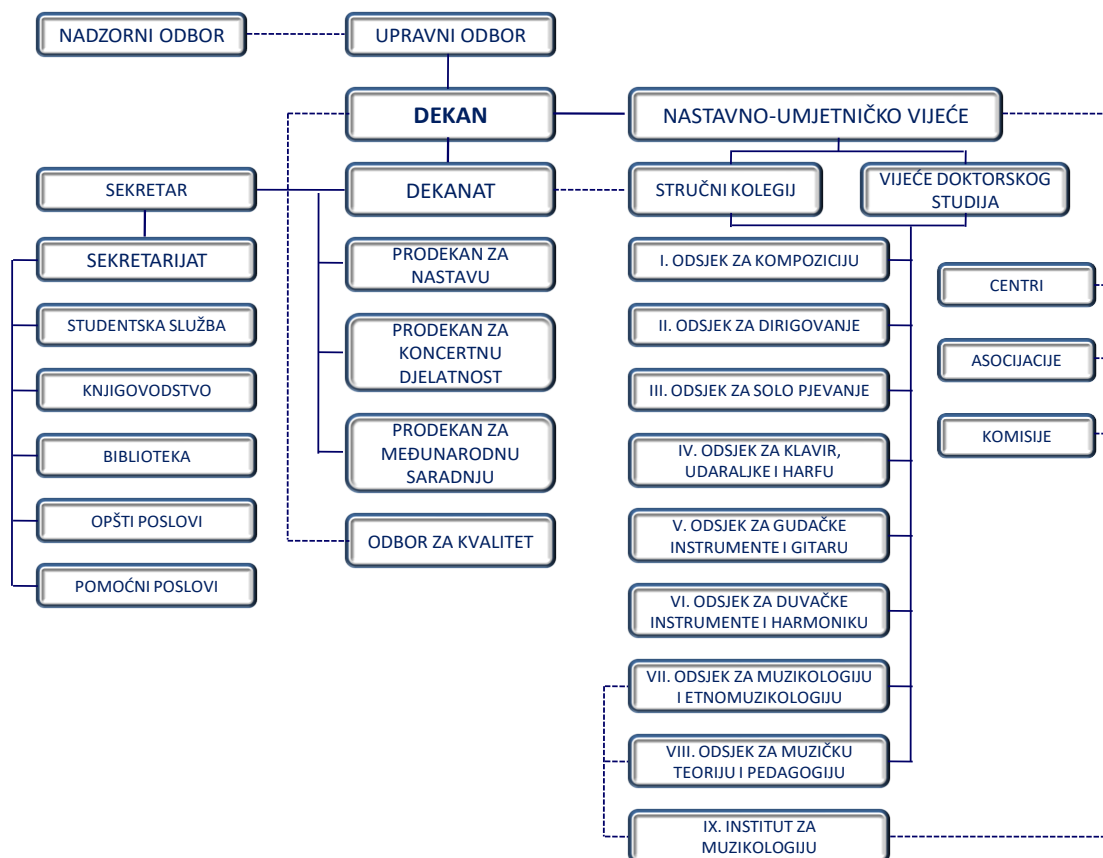
1. Upravni odbor;
2. Nadzorni odbor;
3. Dekanat
 - dekan,
 - prodekan za nastavu, naučno-istraživački rad i izdavačku djelatnost,
 - prodekan za koncertnu djelatnost i odnose s javnošću,
 - koordinator za Bolonju,
 - koordinator za međunarodnu saradnju,
 - sekretar;
4. Nastavno-umjetničko vijeće
 - kolegij šefova odsjeka,
 - stručne komisije.

3.2.1.2. Administrativna podrška organima upravljanja vrši se od strane Sekretarijata kojem rukovodi sekretar Muzičke akademije. Sekretar rukovodi službama blagajnika i studentske službe. Podršku upravljačkoj strukturi u stručnom smislu pruža kolegij šefova odsjeka, koji raspravlja o stručnim pitanjima čije zaključke usvaja Nastavno-umjetničko vijeće.

3.2.1.3. Upravljačke strukture se brinu za uspješno poslovanje Muzičke akademije, kadrovsku politiku, investicije i nabavke, studentkim pitanjima, zatim pitanjima problematike u nastavi, umjetnosti i nauci i sl. Članove Upravnog odbora imenuje osnivač, tj. Vlada Kantona Sarajevo prema zahtjevima Zakona o visokom obrazovanju i drugih zakonskih i univerzitetskih akata (www.unsa.ba)

3.2.1.4. Efikasnost ovakve strukture upravljanja i ukupnog rada Akademije se mnogo puta pokazivala dobrom, s tim da se uvijek može nadograđivati npr. ustanovljavanjem novih funkcija, npr. pored prodekana za koncertnu djelatnost i odnose s javnošću i prodekana za nastavu i nauku, koordinatora za Bolonju i za međunarodnu saradnju. Efikanost rada ovih struktura vrlo često zavisi i od zakonskih odredbi, ali i od stepea angažiranosti pojedinaca i timova.

3.2.1.5. Organizacijska shema upravljačkih i drugih struktura vidi se u sljedećem organigramu:



3.2.2. Promoviranje kulture kvaliteta

3.2.2.1. Muzička akademije po prirodi svoje djelatnosti promovira kvalitet i kulturu kvaliteta u muzici na način određen zakonskim aktima, preporukama evropskih i svjetskih muzičkih asocijacija, ali i tradicijom djelovanja Akademije u proteklih 57 godine. Kvalitet u umjetničkoj nastavi je uvijek na prvom mjestu, a ako se ponekad odustajalo od tog prioriteta to je bilo uslovljeno društveno-šolitičkim događanjima izvan same Akademije. Ovdje prvenstveno mislimo na stanje rata 1992/95. i ovisnost kvaliteta o stepenu podrške društva i vlasti visokoj muzičkoj edukaciji. Naime, vlast ne pronalazi uvijek optimalna rješenja za specifičnosti visoke muzičke edukacije, orvenstveno u potšivanju oblika nastave "jedan na jedan", broja opterećenja kadra u nastavi, specifičnosti u zvanjima, elementima za napredovanje kadra i sl. Ipak i u tim okolnostima Muzička akademija je posvećena problemu kvaliteta (v. Strategiju razvoja Muzičke akademije 2008–2012 i Strategiju razvoja Muzičke akademije 2012–2016; www.mas.unsa.ba)

3.2.2.2. U toku šk. 2011/12. formiran je Odbor za osiguranje kvaliteta i akreditaciju koji je donio Pravilnik o osiguranju kvaliteta na Muzičkoj akademiji (www.mas.unsa.ba). Pravilnik je rađen u skladu s Pravilnikom o upravljanju kvalitetom Univerziteta u Sarajevu (www.unsa.ba) i iskustvima rada na Muzičkoj akademiji. Pravilnik je usvojen u maju 2012, a zaživjet će tek u školskoj 2012/13. godini. Za sada je potrebno spomenuti da obuhvata sve aspekte djelovanja Akademije, od poslovanja do specifičnosti nastavnog procesa. Zašto? Naprosto jer je ukupna djelatnost Akademije prožeta kvalitetom i sve mora biti u funkciji dostizanja i osiguranja kvaliteta.

3.2.3. Politika i procedure za osiguranje kvaliteta

3.2.3.1. Pravilnikom o osiguranju kvaliteta definirana je politika kvaliteta i date su procedure osiguranja kvaliteta. Najvažnije je ovdje spomenuti da se politika i procedure odnose najviše na kvalitet studijskih programa. To je važno jer ovaj kvalitet izvlači svaki drugi, odnosno svaki drugi kvalitet (kvalitet prostora, opreme, ljudskih i fizičkih resursa itd.) je kompatibilan kvalitetu studijskih programa.

3.2.3.2. Pravilnikom o osiguranju kvaliteta utvrđeni su nositelji i njihova ovlaštenja, kao i mogući ishodi procesa koje nositelji započinju. Takođe, Pravilnikom je utvrđena i odgovornost pojedinaca i organa za provođenje kvaliteta.

3.2.4. Odbor za osiguranje kvaliteta

3.2.4.1. Odbor za osiguranje kvaliteta formiran je kao pomoćno tijelo koje djeluje prema i saglasnosti s dekanom Muzičke akademije. Odbor je dakle pomoćno tijelo dekanu za sprovođenje svih djelatnosti koji se tiču podizanja kvaliteta nastave, nastavnog procesa, zatim umjetničkih vrijednosti i naučnih dostignuća iz oblasti kojima se Akademija bavi.

3.2.4.2. S obzirom da je Odbor za kvalitet formiran praktično pred početak školske 2012/13. i da su spomenuti dokumenti tek počeli da djeluju kao nešto čega bi se trebalo pridržavati u budućnosti, nastavni kolektiv Akademija do nastanka ove evaluacije (novembar-decembar 2012) nije razmatrala planske aktivnosti koje proizilaze iz intencija dokumenata i samog Odbora za kvalitet.

3.2.5. Uloga studenata u upravljanju

3.2.5.1. Studentska organizacija je formirana početkom 2012. godine kao Asocijacija studenata Muzičke akademije sa sjedištem na Muzičkoj akademiji. Asocijacija ima svoj upravni odbor, predsjednika i zamjenike predsjednika. Studenti imaju svoje predstavnike u Nastavno-umjetničkom vijeću i raznim komisijama Akademije. Na taj način učestvuju u ukupnom radu Akademije.

3.2.5.2. Jedan od važnih elemenata zajedničkog rada studenata i nastavnika, odnosno organa Akademije jeste i studentsko anketiranje nastavnika i diskusija koje se potom vodi na Asocijaciji i Nastavno-umjetničkom vijeću. Ankete se vrše u mjesecu aprilu svake godine, a rezultati ankete se javno oglašavaju na oglasnoj ploči Akademije.

3.3.1. Procedure za osiguranje kvaliteta studijskih programa

3.3.1.1. Procedure za predlaganje, prihvatanje, praćenje i provođenje studijskih programa Muzička akademija je svoje bolonjske studijske programe donijela po uvođenju bolonjske reforme 2005/06, ali je 2010/11. izvršila prevrednovanje i donijela inovirane nastavne planove i programe. Inovirani nastavni planovi i programi su štampani u vidu Informativnog paketa i stavljeni na uvid i korist studentima i javnosti. Dio studijskih programa će biti prevedeni na engleski jezik i zajedno s bosanskom verzijom stavljeni na web stranicu Akademije.

3.3.1.2. U Informativnom paketu za prvi ciklus studija date su detaljne procedure u vezi s realizacijom studijskih programa na svim razinama u sljedećim dijelovima:

1. Opšti dio koji se odnosi na strukturu odsjeka, smjerova, studijskih programa, zatim spisak akademskih titula, naučnih i stručnih zvanja koja se stiču na Akademiji, Pravila studiranja za prvi ciklus studija na Univerzitetu u Sarajevu, sistem bodovanja i ocjenjivanja, Pravilnik o obimu i sadržaju kvalifikacionog ispita za upis u prvi ciklus studija, Odluka o kriterijima i mjerilima za utvrđivanje redoslijeda prijema kandidata za upis u prvu godinu studija, karakteristike, modeli i ishodi studija u visokoškolskoj muzičkoj edukaciji prema dokumantima AEC-a;

2. Nastavni planovi po odsjecima s detaljnim uvidom u strukturu predmeta (glavni predmeti zanimanja, obavezni predmeti struke, zajednički univerzitetski predmeti, izborni predmeti), programskim osnovama i oblicima nastave, brojem sedmičnih sati i ECTS-a po godinama i semestrima,

3. Zajednička okvirna lista izbornih predmeta;

4. Šifre predmeta prema matičnosti;

5. Nastavni programi u kojima su navedeni:

- specifikacija predmeta (šifra predmeta, smjer/godina/broj ECTS-a, smjer/ semestar, status predmeta, matični odsjek predmeta, odsjek na kojem se predmet izvodi, preduslov za polaganje završnog semestralnog ispita, nastavnik, saradnik, broj kontakt sati sedmično, broj sati samostalnog rada studenta u semestru;

- svrha i cilj predmeta,

- očekivani ishodi,

- pregled predavanja po sedmicama,

- program vježbi,

- način izvođenja nastave,

- način provjere/ocjenjivanja i

- literatura.

3.3.1.3. Na taj način date su svi elementi propisani zakonskim i univerzitetskim aktima, svjetskim uzorima i iskustvima koje je u tom segmentu postigla Akademija. (v. www.mas.unsa.ba) Analiza procedura, a naročito prolaznosti i kvaliteti nastavnog procesa vezano za nastavne procedure vrši se na kraju svakog semestra, što se djelomično može vidjeti i u sljedećoj tabeli.

Tabela 2. Broj i struktura studenata u šk. 2011/12. i 2012/13. godini

Studijski program	Upisani studenti			Po godinama studija				Po načinu studiranja	
	Ukupno	Žene	Strani	I	II	III	IV	Redovni	Samofin.
2011/12.									
Stari nastavni plan	1	1						1	
Prvi ciklus	214	124	21	60	56	41	57	189	25
Drugi ciklus	32	22		32				2	30
Obnavljači	27								
Apsolventi									
Ukupno	274	147	21	92	56	41	57	192	55
2012/13.									
Prvi ciklus	164			40	47	45	32	140	24
Drugi ciklus	30			30					30
Obnavljači	36			7	11	4	14		
Treći ciklus	4								4
Apsolventi									
Ukupno	234			77	58	49	56	189	58

3.3.2. Analiza i kontinuitet u unapređenju studijskih programa.

3.3.2.1. Analiza studijskih programa se na Akademiji sprovodi povremeno, a naročito u godini kada se sprovodi inoviranje nastavnih planova i programa. U školskoj 2010/11. Vijeće Akademije je intenzivno radilo na inoviranju nastavnih planova i program i tada se u prve metode curriculumi analizirali intenzivno i detaljno.

Analiza nastavnih programa i planova se takođe sprovodi u jmanjoj mjeri i na početku svake školske godine kada se raspravlja o kadrovskoj politici, odnosno pokrivenosti nastave kvalitetnim nastavnim kadrom. Tada se obično zaključuju enek manje izmjene u nastavnim planovima i programima, a one promjene koje su dublje evidentiraju se i ostavljaju za sljedeće inoviranje, koje bi se trebalo desiti u školskoj 2014/15. godini kada se budu intenzivno inovirali planovi i programi Drugog ciklusa studija.

3.3.2.2. Analizu prijavljenih i upisanih studenata Akademija sprovodi kod svakog raspisivanja konkursa za upis. Najprije zaduženi uposlenici Akademije pred raspisivanje konkursa sprovode analizu mogućeg studnetskog kadra. To se obavlja intenzivnim kontaktima sa srednjim muzičkim školama u Federaciji BiH, u vrijeme Dana otvorenih vrata i kursu koji se organizuje specijalno za buduće studente. Ovakav rad daje dobre rezultate i Akademija svake godine postiže određene uspjehe u upisum kvalitetnog studentskog kadra.

3.3.2.3. S obzirom da na Zavodu za zapošljavanje nema mnogo diplomiranih studenata Muzičke akademije, organi Akademije tek povremeno analiziraju podatke koje zvanično dobiju od Zavoda za zapošljavanje Kantona Sarajevo, Ministarstva za obrazovanje, sport i mlade ili od Rektorata Univerziteta. Na zadovoljstvo tih organa vlasti i kolektiva Muzičke akademije, do sada se uvijek konstatiralo da u smislu zapošljavanja našeg kadra nema velikih problema.

3.3.2.4. Prolaznost studenata se mjeri sporadično, tj onoliko koliko je to moguće s obzirom na kadrovske mogućnosti. Povremeno se izbacuje procent prolaznosti od kada je uvedena Bolonjska reforma. Ti se podaci analiziraju na sjednicama Nastavno-umjetničkog vijeća i kolegija šefova odsjeka.

Tabela 3. Analiza prolaznosti

Školska godine	Prosječna ocjena	Procent prolaznosti po predmetu	Procent prolaznosti po student
2005/06.	7,51	86,57	85,63
2009/10.			
2011/12.			

3.3.2.5. Procenat svršenih studenata i prosječno trajanje studija se povremeno analizira. Akademija nema izvedene egzaktno statističke pokazatelje ovih kategorija studenata, ali svake godine se brojsvršenih studenata i to onda kada se

priprema upis novih studenata. Stalna praksa Akademije u posljednje dvije godine, od šk. 2010/11. jese da se upisuje onoliko studenata po klasama koliko ih diplomira ili magistrira, odnosno prestaje imati status redovnog studenta.

3.4. PROCEDURE ZA OCJENJIVANJE STUDENATA

3.4.1. Provođenje procedura

3.4.1.1. Muzička akademija je ustanovila procedure za korektno, fer, transparentno i konzistentno ispitivanje i ocjenjivanje studenata. Procedure su ustanovljene zakonom o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo iz 2010. godine (čl. 63–66), Pravilnikom o polaganju ispita na visokoškolskim ustanovama Univerziteta u Sarajevu iz 2006. (dopunjen 2009) i Pravilima studiranja za prvi, drugi i treći ciklus studija na Univerzitetu u Sarajevu iz 2010, kao i internim aktima Muzičke akademije. (v. www.unsa.ba i www.mas.unsa.ba).

3.4.1.2. Provjera znanja za sve predmete je kontinuirana tokom jednog semestra. Provjere znanja se vrše jedan i više puta u toku semestra, ovisno o karakteru i vrsti predmeta, a na kraju semestra se organizira završni semestralni ispit. Konačna ocjena na kraju semestra je zbir svih prethodnih ocjena i ona se upisuje u indeks i prijavu. Ocjenjivanje se vrši bodovno, bročano i slovno, a na kraju svakog završenog ispita dodjeljuju se i ECTS krediti. Skale ocjenjivanje definirane su čl. 63 ZOVO Kantona Sarajevo.

Svi oblici provjere znanja su javni, a takođe svaki nastavnik ili komisija javno saopštava uspjeh svakom studentu. Pored toga, za teorijske predmete ocjene se javno oglašavaju na oglasnoj ploči Akademije.

3.4.1.3. Svi studenti su upoznati s načinom osjenjivanja preko Informativnog paketa za sve cikluse, a na uvodnim predavanjima svaki nastavnik saopšti procedure ocjenjivanja svakom studentu na individualnoj nastavi ili grupi studenata na grupnim i kolektivnim oblicima nastave. Raspored ispita se prijašnjih godina oglašavao na oglasnoj ploči, međutim od uvođenja bolonjskog procesa studiranja ispitni rokovi i termini se ne oglašavaju jer je Nastavno-umjetničko vijeće donijelo oduku, koja je u skladu sa zakonskim procedurama, da se ispiti održavaju u 16 sedmici nastave, a nakon tutorijalne nastave takođe je data mogućnost da student u toku naredne dvije sedmice dobije nove ispitne termine. Svi ispiti se održavaju u terminima nastave, tako da ne postoji mogućnost da se termini ispita poklapaju ili da u toku jednog dana student polaže više od dva ispita. Oblici provjere znanja su pisani, usmeni i praktični, a ispiti mogu biti individualni na teorijskim predmetima i komisijski na umjetničkim predmetima.

3.4.1.4. Na prvom i drugom ciklusu studija predviđen je i završni rad. Na umjetničkim odsjecima završni rad je u formi koncerta na prvom ciklusu studija i koncerta i pisanog teorijskog rada na drugom ciklusu studija. Na teorijskim odsjecima studenti pišu i brane završni rad u formi diplomske i magistarske radnje. Završni rad je samostalan studnetski rad pod kontrolom mentora. Odbrana završnog rada je javna i obavlja se pred komisijom.

3.4.1.4. Na svaku ocjenu student ima pravo žalbe. Žalbena procedura je objašnjena Pravilnikom o polaganju ispita. Do sada na Akademiji je bilo svega nekoliko žalbi na ocjenu. Na žalbe je reagovano promptno prema Pravilima Univerziteta u Sarajevu (v. www.unsa.ba). Neke žalbe su riješene na zadovoljstvo studenata, a nekima ili nije udovoljeno ili je potvrđena ocjena nastavnika.

3.4.1.5. U organizaciji i ocjenjivanju studenata na trećem ciklusu studija Akademija nema iskustva, jer će studij biti uveden 2012/13.

3.4.2. Muzička akademija je do sada djelomično pratila prolaznost studenata. Naime, statističke podatke o prolaznosti izrađivali su prodekani za nastavu, ali nije izvađana iz informatizovanog sistema, kao što je informacioni sistem studentske službe, tzv. ISSS (v. www.iss.ba). Kada se na Univerzitetu ustanovi ovaj sistem za sve organizacione jedinice onda će i Akademija vršiti kontinuiranu procdeudu oko prolaznosti sudenata.

3.4.2.1. Ipak, i dosada je Akademija vršila analizu prolaznosti studenata. Analiza prolaznosti se vrši na osnovu prikupljenih podataka i iskazanih procenata prolaznosti za svaki odsjek i za Akademiju ukupno. Ova statistika je rađena od 2008. Na osnovu tih podataka krajem svakog semestra vodi se rasprava o prolaznosti na sastancima odsjeka, kolegiju šefova odsjeka i na Nastavno-umjetničkom vijeću. (V. o tome u 3.3.2.4.).

3.5. LJUDSKI RESURSI

3.5.1. Osiguranje kadra

3.5.1.1. Ovisno o pomoći nadležnog ministarstva Muzička akademija osigurava dovoljan broj kvalificiranog nastavnika i saradnika i ostalih uposlenika, kako bi nastava i vannastavni procesi funkcionirali na najbolji mogući način. Uprkos stalnoj brizi o kadrovima i rovođenju adekvatne kadrovske politike, kadrovski problemi su riješeni globalno na zadovoljavajući način. To znači da se zadovoljavaju osnovne potrebe studenata na većini odsjeka. Na

nekim odsjecima i pored snažnog aktiviranja dekanata i nastavnika nije još uvijek uspostavljena povoljna kadrovska struktura.

Muzička akademija osigurava kontinuitet akademskog napredovanja i razvoj vlastitog kadra.

3.5.1.2. Politika Muzička akademija još uvijek ne zapošljava dovoljan broj saradnika kako bi zadovoljila sve potrebe visoke muzičke edukacije. Prema nastavnom planu i programu, takođe i prema Standardima i normativima za visoko obrazovanje, Muzičkoj akademiji je potrebno još više nastavnika i saradnika. Da bi se problem pokrivenosti nastave premostio do stvaranja mogućnosti da se angažuje dovoljan broj nastavnika i saradnika, Muzička akademija je tokom školske 2011/12. godine smanjila opterećenje nastavnika i saradnika na taj način što je uvela nastavni sat d 60 minuta, te je dva nastavna sata od 45 minuta, koja bi po ranijim stanjima trebao imati svaki student umjetničkog odsjeka sa nastavnikom-mentorom, zamijenjeno s jednim satom od 60 minuta. To smanjenje nije, međutim, smanjilo ukupan broj sati koje treba imati svaki student umjetničkog odsjeka. Naprotiv broj sati je povećan, ali su uvedeni neki novi oblici rada. Tako svaki student klaviriskog odsjeka ima:

- jedan sat od 60 minuta s nastavnikom,
- dva grupna sata od 90 minuta u cijeloj klasi,
- jedan sat od 45 minuta sa asistentom.

Svaki student gudačkog i duvačkog odsjeka ima:

- jedan sat od 60 minuta s nastavnikom,
- dva grupna sata od 90 minuta u cijeloj klasi,
- jedan sat od 45 minuta sa asistentom,
- jedan sat s umjetničkim saradnikom.

Studenti solo pjevačkog odsjeka su zadržali raniju strukturu sati:

- dva sata po 45 minuta,
- jedan sat od 45 minuta sa asistentom i
- jedan sat s umjetničkim saradnikom.

Studenti teorijskih odsjeka imaju po jedan sat od 60 minuta ili dva sata po 45 minuta s nastavnikom i jedan sat od 45 minuta sa asistentom.

Ova struktura sati na odsjecima omogućila je smanjenje norme sati za nastavnike na umjetničkim odsjecima i svela ih na maksimalno 12 sati predavanja i 12 sati vježbi sa asistentima. U daljoj proceduri evaluiranja nastavnog procesa na Muzičkoj akademiji, Nastavno umjetničko vijeće će tokom školske 2012/13. razmatrati efekte ovakve vrste raspodjele nastavnih sati.

3.5.1.3. U donjoj tabeli navedena je ukupna struktura postojećeg nastavničkog i saradničkog kadra od 2007/08. do 2012/13. godine.

Tabela 4. Akademsko osoblje u radnom odnosu i dopunskom radnom odnosu

Radni odnos						
Zvanja	2007/08.	2008/09.	2009/10.	2010/11.	2011/12.	2012/13.
Red. prof.	12	11	11	11	10	10
Vanr. prof.	5	4	4	3	5	4
Doc.	5	11	12	15	12	18
V. asistenti	9	5	3	8	10	1
Asistenti	9	7	9	4	4	5
V. umj. saradnici	1	1	1	1	1	1
Umj. saradnici	2	2	2	2	2	2
Ukupno	43	41	42	44	44	41
Dopunski radni odnos						
Red. prof.	12	11	8	8	6	12
Vanr. prof.	5	4	4	6	5	5
Doc.	8	8	8	9	11	11
V. ass.	-	2	2	3	3	3
Asistenti	3	3	3	2	2	1

Umj. saradnici	2	2	2	6	6	-
Stručnjaci iz prakse	1	5	5	5	4	4
Korepetitori	-	-	-	-	-	6
Predavači	2	2	2	2	1	1
Ukupno	33	37	36	41	38	43

Tabela 5. Akademsko 2012/13. osoblje u radnom odnosu i dopunskom radnom odnosu – struktura

Radni odnos								
Zvanje	Ukupno	Dr.	Mr.	VSS	M	Ž	Naučno zvanje	Umjetničko zvanje
Red. prof.	10	1	4	5	5	5	1	9
Vanr. prof.	4	1	1	2	2	2	1	3
Docenti	18	4	14	-	9	9	4	14
Viši asistenti	1	-	1	-	-	1	1	-
Asistenti	5	-	2	3	-	5	-	5
V.umj. saradnici	1	-	-	1	-	1	-	1
Umj. saradnici	2	-	2	-	1	1	-	2
Ukupno	41	6	24	11	17	24	7	34
Dopunski radni odnos								
Red. prof.	12	7	1	4	7	5	5	7
Vanr. prof.	5	2	2	1	2	3	1	4
Docenti	11	3	2	6	8	3	3	8
Umj. saradnici	3	-	1	2	-	3	-	3
Viši asistenti	3	-	3	-	1	2	2	1
Asistenti	1	-	-	1	1	-	1	-
Stručnjaci iz prakse	4	-	1	3	2	2	-	4
Korepetitori	6	-	2	4	1	5	-	6
Predavači	1	-	1	-	-	1	1	-
Ukupno	46	12	13	21	22	24	13	33

U odnosu na ranije godine, pri čemu kao indikator uzimamo godinu 2007/08. kada je rađena prethodna interna evaluacija, i kada je bilo ukupno 43 nastavnika i saradnika u stalnom radnom odnosu i 25 u dopunskom, došlo je do blagog povećanja kod stalno zaposlenog osoblja i većeg povećanja kod angažovanog. Ovakva struktura povećanja uslovljena je stavom ministarstva u proteklih pet godina da nema povećanja nastavnog kadra na Univerzitetu pa i Muzičkoj akademiji jer je društvo u recesiji. Zbog toga smo prisiljeni vršiti unutarnju preorijetaciju i angažovanje novog nastavnog kadra na taj način da svaki penzionirani nastavnik biva zamijenjen s dva asistenta ili jednim nastavnikom tamo gdje je kadrovski najveća potreba, a ne na matičnom odsjeku gdje je nastavnik penzioniran ili naprosto angažovanjem nastavnika, jer je to manje finansijsko opterećenje nego stalno zaposliti nastavnika ili saradnika. Sredstva za angažovanje nastavnika i saradnika pronalaze se u unutrašnjim rezervama koje se dobiju od upisnina, master studija i sl.

3.5.1.3. Svake godine u mjesecu maju vrši se evaluacija nastavnika od strane studenata. Evaluacija se vrši putem ankete koja se distribuira prema svim studentima. Neke klase, odnosno nastavnici se naprosto ne mogu evaluirati zbog malog broja studenata u klasi ili zbog neodaziva studenata. To se posebno vidi na gudačkom odsjeku, ali i nekim drugim. Evaluacija studenata je izuzetno korisna jer se nakon diskusije na Nastavno-umjetničkom vijeću stvaraju kolektivna mišljenja o pojedinom nastavniku, a u školskoj 2011/12. godini provođenje ankete i njeno evaluiranje rezultiralo je osnivanjem Odbora za kvalitet i pisanjem Pravila i Priručnika kvalitete na Muzičkoj akademiji.

3.5.1.4. Muzička akademija je specifična po tome što su svi nastavnici dostupni studentima za konsultacije dodatni individualni rad ili naprosto za neku informaciju. To je karakteristika umjetničkog studija i fakulteta s malim brojem studenata. U takvim edukativnim sredinama svi studenti i nastavnici i studneti se poznaju i nije nikakv problem razgovrati i izvan učionice ili Akademije o problemima studija. No, nastavnici nastoje da se takav kontakt sa studentima ne pretovri u familijaran kada bi mogli nastati problemi koji nisu vezani za moral i etiku visoke edukacije. Takvih primjera je u prošlosti bilo, ai sada, međutim oni nisu opšta pojava i ne utejču na ukupan pozitivovan rad Akademije.

3.5.1.5. Muzička akademija ne posjeduje vlastitu bazu podataka za svoje kadrove. Razlog tome je je mali broj nastavnika. Kadrovsku bazu podataka ustanovljav Univerzitet u Sarajevu i predviđeno je da svi nastavnici Univerziteta budu u njoj. Muzička akademija još nije posvetila dovoljno pažnje ovom problemu, naprosto jer se ne može naći zajednički jezik sa tvroscima baze podataka i Akademije u vezi s karakterom i brojem podataka koji se traže u elektronskoj bazi

3.5.2. Politika usavršavanja vlastitog kadra

3.5.2.1. U granicama vlastitih mogućnosti Akademija organizira stručno, umjetničko i naučno usavršavanje svojih nastavnika i sradnika. Nekoliko članova Pravila Muzičke akademije (???) govore o obavezama Muzičke akademije da organizira usavršavanje vlastitog kadra bilo organizacijom konecerata i naučnih skupovima, bilo materijalnom pomoći zaposlenom nastavnom osoblju.

3.5.2.2. U tom smislu Akademija organizira dva važna koncertna događaja: Majske muzičke svečanosti i Sarajevo Chamber Music Festival na kojima nastupjau i nastavnici i sradnici Muzičke akademije. U okviru MMS organizira se jedan koncert nasztanvika i saradnika, a u okviru SCMF neki od nastavnika ili saradnika nastupaju s Manhattan String Quartetom kao rezidentnim ansamblom.

Pored toga Akademija prigodno, samostalno ili s Muzikolopkim društvom FBiH organizira koncerte na kojima nastupaju akademijski kompozitori i izvođači. Takođe, Akademija pomaže nastavnicima i saradnicima u organizaciji koncerata bilo uključenjem u organizaciju ili čak i finansijski. Osim ovih oblika pomoći u realizaciji umjentičke djelatnosti, Akademija pomaže materijalno svojim nastavnicima finansirajući dio troškova oidlaska na seminare, učestvovanje u žirijima i sl.

3.5.2.3. U oblasti naučnog rada Akademija je organizovala Međunarodni simpozij Muzika u društvu koji se odvija biennialno i na kojem nastupaju akademijski nastavnici i saradnici u tri sesije: muzikološka, etnomuzikološka i teorijsko-pedagoška. Osim toga svi referati se štampaju i postaju referentna literatura za npredovanje i za sam edukacijski proces. Do sada je od 1998. organizovano osam Simpozija, jedan kongres ICTM i nekoliko manjih skupova na kojima su nastupali naši nastavnici i saradnici. Od 2012. godine redovno se oorganiziraju skupovi koji spadaju u domen cjeloživotnog obrazovanja a na kojima su predavači domaći i strani stručnjaci. (v. www.mas.unsa.ba)

Pored toga Akademija pomaže nastavnicima i saradnicima teorijskih odsjeka za odlazak na druge domaće i međunarodne naučne skupove koji se održavaju u Banja Luci, Ljubljani, Zagrebu, Beogradu, Beču, Rimu, Pragu itd.

3.5.2.4. Nakon svakog muzičkog događaja obavlja se rasprava na Nastavno-umjetničkom vijeću ili na drugim organima (dekanat, kolegij odsjeka) na kojima se nalaiziraju događaji na taj način da se procijene kvaliteti i izvuku pouke za buduća slične poduhvate. Šta više ponekad analiza rezultira nekim zaključkom koji postane obavezan za buduće djelovanje.

3.5.2.5. Stimulaciju za nastavnike za kvalitetniji rad vrši Univerzitet dodjeljivanjem nagrada za najboljeg nastavnika. Iako postoji Pravilnik o nagradi Cvjetko Rihtman, na Akademiji ne postoji praktično ostvarenje stimulacije nastavnika za bolji rad.

3.5.2.6. Zajedno s još pet akademija u bližem i daljem okruženju, Muzička akademija učestvuje u projektu Tempus-programa. Po tom porgramu vrši se nabavka novih instrumenata, kompjuterske opreme, ustanovljavanja novih linija studija, ukljčenja u međunarodne baze pdataka, nabavka literature i sl. O svakom segmentu ovog programa upozanto je Nastavno-umejtničko vijeće, a analiza uspješnosti projekta vrši se zajedno s međunarodnim ekspertima zaduženim za Tempus projekt.

3.5.3. Prezentiranje dostignuća nastavika

3.5.3.1. Muzička akademija samostalno ili u sradnji sa srodnim institucijama (Muzikološko društvo FBiH) prezentira sljedeće publikacije u kojima uzima učešće nastavno osoblje: časopis za muzičku kulturu Muzika, Zbornik radova Mešunrodnog simpozija Muzika u društvu, udžbenike i druge publikacije vezane za nastavni rproces ili ukupan

rad Akademije. Do sada je Akademija izdala 38 brojeva časopisa Muzika, osam brojeva Zbornika simpozija Muzika u društvu i četiri udžbenika svojih profesora. Sva ova izdanja su objavljena zahvaljujući vlastitim ili po raznim projektima dobijenim sredstvima.

3.5.3.2. Časopis Muzika i Zbornik radova Međunarodnog simpozija Muzika u društvu su indeksirani u međunarodnoj bazi RILM (Reprtoar Intrernational Library of Music) koja je referentna za radove iz oblasti nauke o muzici. Osim toga povremeno se vrši i analiza izdanja i na organima Akademije, tj. na odsjecima i Nastavno-umjetničkom vijeću. Uprkos tome Akademija nema odlukama potkrijepljene procedure izdavanja udžbenika i druge nastavne literature.

3.5.3.3. Muzička akademija participira u međunarodnim umjetničkim i naučnim događajima bilo organizacijom tih događaja u vlastitoj sredini bilo učesničkom nastavnog osoblja na inostranim skupovima. U toku 2011/12. godine od nastavnčkog osoblja učestvovalo je dva nastavnika (Beč) i dva asistenta (Prag, Rim, Rijeka).

3.5.4. Procedure za izbor nastavnika

3.5.4.1. Procedure za izbor i napredovanje nastavnog osoblja utvrđene su Zakonom o viskom obrazovanju i drugim zakonskim i podzakonskim kao i univerzitetskim pravilima. Svi ovi akti su dostupni na stranici Univerziteta a neki i na web stranici Muzičke akademije.

3.5.5. Analiza kadra

3.5.5.1. Muzička akademija redovno u mjesecu martu i aprilu analizira kadrovsku strukturu nastavnog osoblja. Analiza može biti zasnovana na sljedećim indikatorima: plan pokrivenosti nastave, broj, polu, starost, staž, zvanje akademskog osoblja, omjer broja stalno zaposlenih i angažovanih, omjer broja nastavnika i broja studenata, odnos vlastitog i gostujućeg kadra, studentske ankete i sl. U skladu s analizom kadrovske strukture uvrđuju se prijedlozi i u mjesecu maju raspisuje konkurs za potrebna radna mjesta. Raspisivanje konkursa uslovljeno je i sredstvima koja doznava nadležno ministarstvo.

3.5.6. Administrativno i pomoćno osoblje

3.5.6.1. Muzička akademija zapošljava dovoljan broj administrativnog i pomoćnog osoblja kako bi osigurala redovno provođenje djelatnosti, te osigurava njihovu obuku, usavršavanje i ocjenjivanje (evaluaciju).

3.5.6.2. Broj administrativnog osoblja ograničen je Standardima i normativima, postojećim prostornim uslovima za rad, brojem studenata i nastavnika i sl. Uprkos limitirajućim faktorima, Akademija je u posljednje tri godine angažovala jednu knjižničarku i jednu uposlenicu u studentskoj službi. Angažovanje novog osoblja posljedica je povećanog obima administrativnog posla uvođenjem Bolonjske reforme, ali i nastojanjem da se administrativni rad poboljša u cilju poboljšanja ukupne djelatnosti Muzičke akademije. Svi uposlenici u administraciji povremeno odlaze na adekvatne seminare za usavršavanje koje organizuje Univerzitet ili neka druga institucija.

3. 6. KVALITET FIZIČKIH RESURSA

3.6.1. Osiguranje fizičkih resursa

3.6.1.1. Muzička akademija u Sarajevu od osnivanja do današnjeg dana nema svojih vlastitih prostorija. Smještena je u zgradi čiji je vlasnik katolička institucija "Družba kćeri božje ljubavi" u Ul. Josipa Stadlera 1/II. Muzička akademija se zajedno sa Osnovnom i Srednjom muzičkom školom nalazi u ovoj zgradi kao podstanar. Cjelokupan prostor kojim sada raspolaže Akademija iznosi 1037,22 m². Od početka svog rada Muzička akademija je smještena u radnom prostoru (bez hodnika, stepeništa i pomoćnih prostorija) čija kvadratura iznosi 810 m². To znači da svaki student raspolaže s 3,07 m² radnog prostora, što je ispod svakog minimuma, s obzirom da su evropske norme na umjetničkim akademijama 20 m² po studentu, a u nekim zemljama (Francuska) i više.

3.6.1.2. Blagovremeno su poduzimani koraci da se nađe odgovarajuće rješenje. Organi vlasti kojima se Akademija obraćala za pomoć dali su saglasnost da se trajno riješi problem prostora Muzičke akademije u Sarajevu i to podizanjem posebne zgrade. Međutim, takvo rješenje nije postignuto ni do danas. Stoga je Akademija bila prisiljena da adaptira tavanski prostor, što je urađeno u dva navrata: 1958. i 1983/84. godine. Tim nadogradnjama problem je samo privremeno riješavan, ali nikada riješen. Osim prostora u sadašnjoj zgradi, problem prostora za vježbanje studenata Akademija je nastojala riješiti 1968. izgradnjom montažnog objekta na Bjelavama u krugu studentskih domova. Taj prostor, međutim, danas ne pripada Akademiji.

3.6.1.3. Za potrebe koncertne djelatnosti Akademija je iznajmljivala prostorije drugih ustanova kao što su: AKUD "Slobodan Princip Seljo", Skenderija, Narodno pozorište, Muzička škola, Dom oružanih snaga BiH, Centar za kulturne djelatnosti u Jelićevoj i sl., što se nepovoljno odražavalo na organizaciju nastave. Koncertna sala koja se nalazi u zgradi Muzičke akademije služila je za interne i javne priredbe Osnovne i Srednje muzičke škole, a od 1956. salom se služi i Akademija.

3.6.2. Poboljšanje fizičkih resursa

3.6.2.1. U poslijeratnom periodu dijelovi prostora Muzičke akademije koji su bili znatno oštećeni sanirani su zahvaljujući stranim donacijama. Takođe od 2007. godine cijeli prostor je adekvatno uljuđen i renoviranjem dovedne u optimalnu funkciju. Muzička akademija ima 20 prostorija za nastavu, osam za administraciju, biblioteku i elektorakustički studio. Za adaptaciju i poboljšanje fizičkih resursa od 2007. uloženo je oko 150000 KM, a za nabavku potrebnog instrumentarija i materijalnih sredstava uloženo je oko 100000 KM. Ova sredstva Akademija je osigurala od nadležnog ministarstva, iz odgovarajućih fondova ministarstava za kulturu i sport Kantona Sarajevo, ministarstava za nauku i kulturu FBiH, od projekta Tempusa i vlastitih sredstava.

3.6.2.2. Definitivno i jedino pravo rješenje za fizičke resurse Muzičke akademije jeste izgradnja nove zgrade u Kampusu Univerziteta. Trenutno (2012) je urađen izvedbeni projekt, a takođe traže se i potencijalni donatori za izgradnju zgrade Akademije.

3.6.3. Oprema

3.6.3.1. Nabavka savremene opreme je zavisila od raspoloživih sredstava, a prednost su imali klaviri, odnosno popravka već postojećih instrumenata. U toku 1998. Muzička akademija je nabavila 4 Stenway klavira i jednu Yamahu, 2 flaute, 2 klarineta, baroknu trubu, fagot, trubu, hornu, orgulje, koje su bile prvi instrument ovakve vrste u BiH van crkvenih prostora i namjene, i dvije harmonike. Klaviri i harmonike su nabavljeni zahvaljujući finansijskoj potpori Vlade Kantona Sarajevo i iz projekta Tempus, a ostali instrumenti su bili donacija Švedske humanitarne organizacije SIDA i Kraljevske muzičke akademije iz Stockholma.

3.6.3.2. Pri Akademiji formiran je i opremljen s osnovnim uređajima Elektroakustički studio. U školskoj 2000/01. završeno je kompletiranje elektronske opreme. Ta se oprema s vremena na vrijeme nadopunjuje i osavremnjava novim hardverskim i softverskim elementima. Formiranje Elektroakustičkog studija omogućilo je ispunjenje sljedećih zadataka:

- obuku studenata u radu na modernoj kompjuterskoj tehnici i elektroakustičkoj opremi,
- obuku studenata na programima za rad na pisanim i zvučnim materijalima,
- obuku studenata za audio i video snimanje zvuka i proizvodnju kompakt diskova i video zapisa koncerata i drugih muzičkih manifestacija u okviru osnovne djelatnosti Muzičke akademije.

3.6.3.3. Do sada je studio proizveo 10-tak kompakt diskova s muzikom bih. kompozitora i nekoliko video zapisa koncerata u organizaciji Muzičke akademije. Zamisao je da se u budućnosti Elektroakustički studio opremi još bolje i da se u njemu odvija dio nastave iz stvaralačkih disciplina u oblasti dizajna i proizvodnje zvuka i da se proširi finalna djelatnost studija na proizvodnju materijala koji bi donosili i značajniju ekonomsku korist.

3.6.3.4. Akademija posjeduje adekvatnu informatičku opremu koja na teorijskim predmetima osigurava kvalitetno izvođenje nastave. Umjetnički predmeti naprotiv, ne zahtijevaju informatičku opremu, te ona i nije instalirana u prostorijama u kojima se izvodi umjetnička nastava.

3.6.3.5. Muzička akademija je osigurala internetski pristup informacijama za svoje studente instaliranjem kompjutera i inernetske veze u tzv. studentskom kutku. Takođe i u biblioteci postoji kompjuterska oprema za studentski pristup internetu.

3.6.3.6. Od maja 2012. prijava za ispite, zahtjevi za studentske potvrde i sl. prijavljuj se inernetski preko sistema iss. kojega je instalirao UTIC. Taj sistem dosta dobro funkcioniše te će biti instaliran i zv. studomat pomoći kojega će studenti prijavljivati svoje ispite na kompjuterskoj opremi u samoj Akademiji.

3.6.3.7. Od 2011. instalirana je i oprema za wireless pristup internetu za svo osoblje na Akademiji.

3.6.4. Biblioteka

3.6.4.1. Od samog početka rada Muzička akademija u Sarajevu je formirala vlastitu biblioteku čiji se fond obogaćivao knjigama, časopisima, notnim izdanjima i audio-vizuelnom građom. Biblioteka Akademije ima funkciju univerzitetske i specijalne biblioteke, te u svojim fondovima čuva specifičnu građu čime se razlikuje od ostalih

univerzitetskih biblioteka. Svojim fondom ona između ostalog obuhvata plakate, koncertne afiše i drugi neknjižni materijal koji se odnosi na djelovanje Muzičke akademije u Sarajevu.

3.6.4.2. Prema knjigama inventara u biblioteku je 1956. godine pristiglo 587 jedinica bibliotečke građe. U periodu poslije 1995. knjige inventara za note pokazuju godišnji prirast materijala od 574 jedinica bibliotečke građe, uključujući i zaostavštine bivših profesora.

3.6.4.3. Intenzivniji razvoj biblioteke Muzičke akademije u Sarajevu zaustavljen je početkom rata u BiH 1992. Izvještaji o radu ove biblioteke od 1992. do 1995. ne postoje. Ipak, postoje indicije da je dio građe izgubljen u toku ratnog perioda. Kako je u domenu muzikalija i literature o muzici katalogizacija bila rascjepkana i nedosljedna poslije rata počelo se s novom katalogizacijom bibliotečke građe. Bibliotečki fond u biblioteku stiže kupovinom, donacijama i poklonima. Godine 1996. biblioteka Akademije je obogatila svoj fond uz pomoć donacija notnih izdanja Edicije Peters iz Leipziga. Značajno je obogaćivanje knjiškog fonda i nosača zvuka. Za donacije izdavačke kuće Peters napravljen je radni grupni inventar notnog materijala i abecedno autorski katalog po Internacionalnim standardima bibliografskog opisa za štampanu muziku IDSD (PM). Ukupan broj notne i knjižne građe iznosi 14.055, a ukupan broj bibliotečkih jedinica iz donacija iznosi 22.919. Bibliotečki fond smješten je na police i podjeljen u 102 signaturne grupe. Signaturni brojevi su služili kao klasifikacione oznake, što se može vidjeti u kataloškim listićima.

3.6.4.4. Pojedina bibliotečka građa nije dostupna zbog nedostatka prostora. Građa se nalazi na različitim mjestima, što otežava njenu upotrebu. Također, na osnovu uvida u kataloške listiće može se zaključiti da je bibliotečka građa grupisana prema internoj klasifikaciji. Od 1996. vrši se revizija starog knjižnog fonda i uspostavlja sistem kataloga za monografije i to: stručni katalog po shemi UDK, abecedni autorski katalog po ISBD (M) i abecedni predmetni katalog s upućujućim i povezujućim listićima. Revizija starog knjižnog fonda završena je u 2001. U 2004. upisane su zaostavštine bivših profesora Akademije. Osim stručne literature u bibliotečkom fondu Akademije nalaze se knjiška izdanja iz drugih oblasti: sociologije, filozofije, estetike, historije, književnosti, filmske i likov. umjetnosti idr.

3.6.4.5. Audio i video materijal smješten je u čitaonici i slušaonici biblioteke. To su uglavnom gramofonske ploče, kompakt diskovi, audio i video kasete. Knjiga inventara gramofonskih ploča vođena je od 1957, a veći dio starog fonda nedostaje. Osim audio-vizuelnog materijala u biblioteci se još nalaze i serijske publikacije tj. časopisi, kao što su: *Zvuk, Odjek, Muzika, Music Letters, Acta Musicologica* i dr. Za razliku od ostale bibliotečke građe časopisi su dostupni korisnicima i po katalogu, ali i slobodnim pristupom. U biblioteci je popisano ukupno 1989 svezaka časopisa.

3.6.4.6. U biblioteci Muzičke akademije smješteni su još diplomski, magistarski i doktorski radovi. U 2003. završen je rad na organizaciji i redakciji autorskog i predmetnog kataloga diplomskih, magistarskih i doktorskih radova, za čiju je izradu korišten Tezaurus za štampanu muziku Univerziteta umetnosti u Beogradu i natuknice iz Muzičke enciklopedije Leksikografskog zavoda u Zagrebu. Završena je reinventarizacija predratnih bibliotečkih fondova. Kompletan knjižni fond je upisan u nove knjige inventara, povezane signature duplikata i višetomnih monografija, a katalog je prečišćen i usaglašen sa postojećim stanjem. Do 2004. izrađena je i elektronska knjiga inventara diplomskih radova. Od 2000. biblioteka u svom sastavu ima modernizovanu čitaonicu sa slušaonom u kojoj je do danas boravilo oko 2000 korisnika.

3.6.4.7. Biblioteka je u posljednjih nekoliko godina bila uključena u rad testne baze uzajamne katalogizacije COBISS i akademske baze EBSCO, što je predstavljalo savremeni vid obrade bibliotečkog fonda. Danas se bibliotečki fond ove biblioteke obrađuje uz pomoć novog programa. U biblioteci Muzičke akademije je do sada prikupljeno 40.343 bibliotečke jedinice. Rekatalogizacija i reklasifikacija bibliotečkog fonda predstavlja pokušaj modernizacije bibliotečke građe uopšte.

3.6.4.8. Ipak i pored ovakvog bogatog fonda i marljivog rada u biblioteci, neki nedostaci su evidentni:

- prostorni kapaciteti biblioteke su ispod svakog normalnog i radnog minimuma,
- broj aktuelnih časopisnih i knjiških naslova je nedovoljan,
- broj izdanja inostrane periodike, naročito poslije rata 92/95. je zanemariv,
- na broj bibliotečkih jedinica, broj studenata i broj dnevnih i sedmičnih usluga bibliotekara, potreban je najmanje još jedan bibliotekarski radnik.

3.6.4.9. Neki od prethodnih opisa se zorno prikazuju na shematskom prikazu u sljedećoj tabeli.

Tabela 6. Resursi i infrastruktura

Ukupna površina prostora	1037,22 m ²
Površina korisnog prostora	810 m ²
Površina korisnog prostora na jednog studenta	3,07 m ²

Broj i površina učioničkog prostora	20	718 m ²
Broj i površina Elektroakustičkog studija	1	3 m ²
Broj i površina bibliotečkog prostora	3	67 m ²
Broj i površina administrativnog prostora	6	12 m ²
Broj i površina nastavnčkog prostora	1	7 m ²
Broj i površina studentskog prostora	1	3 m ²
Broj klavira i pijanina	21	
Broj ostalog instrumentarija	Cca 30	
Broj kompjutera	19	
Broj bibliotečkih jedinica	Knjiga i notalije	16966 jedinice
	Periodika	3000 svezaka
	Audio-vizuelni materijal	4200 jedinica
	Diplomski, magist. i doktorski radovi	852 jedinice
Ukupan broj nastavnog osoblja	84	
Broj osoba u biblioteci	2	
Broj administrativnog osoblja	4	
Broj osoba u studentskoj službi	2	
Broj pomoćnog osoblja	4	

3. 7. INFORMACIJSKI SISTEMI

3.7.1. Uvezivanje informacijskih SISTEMA

3.7.1.2. Muzička akademija raspolaže sa 25 kompjutera koji, međutim, nisu uvezani u jedinstveni interni informacijski sistem, osim preko web stranice. Razvoj informacionog sistema na Akademiji vezan je za Univerzitet, odnosno za finansijske i prostorne kapacitete Akademije. Akademija je dio jedinstvenog Teleinformatičkog centra (UTIC) koji je izgradio jedinstveni interfejs za diplome i dodatke diplomu u skladu s Bolonjskom reformom. Kreiran je sistem za izvještaje, web sistem za provjeru korisnika, sistem za ispis potvrda i uvjerenja, kao i korisničko okruženje u skladu sa standardima web 2.0. UTIC je kreirao Informacioni sistem studentske službe (ISSS) putem kojega se prikupljaju svi podaci vezani za diplomirane studente prvog i drugog ciklusa studija. Ovaj sistem djeluje efikasno naročito onda kada se vrši svečana dodjela diploma diplomiranim studentima Univerziteta u Sarajevu, čija je Akademija članica. U diplomu koja se sastoji iz dva dijela: diploma i diploma supplement, nalaze se svi podaci o studentu, toku školovanja, planu i programu i sl. ISSS obuhvata "infrastrukturu, organizaciju, ljude i postupke za prikupljanje, obradu, generiranje, pohranu, prijenos, prikaz, distribuciju informacija i raspolaganje njima." (www.unsa.ba)

3.7.1.3. UTIC je takođe kreirao i informacioni sistem za upravljanje ljudskim resursima. Ovaj sistem je uspostavljen da bi se u potrebnom omjeru vršio uvid u stanje ljudskih resura na Univerzitetu u Sarajevu. Sistem je u srednjoj fazi razvoja u kojem se trebaju dograditi neki elementi koji se tiču unosa umjetničkih podataka nastavnog osoblja umjetničkih akademija Univerziteta.

3.7.2. Podaci u informacijskom sistemu

3.7.2.1. Kroz ISSS informacijski sistem moguće je dobiti informacije o Muzičkoj akademiji (osnovni podaci, odsjeci, smjerovi, linijske grupe, studijski programi), studentima (upis u školsku godinu i smestar, po odsjecima, smjerovima, linijama i načinu studiranja, kantonima i državama, po obaveznim i izbornim predmetima, po načinu studiranja, o promjeni studija i ispisu i sl), diplomiranim studentima (po ciklusima studija, teme završnih ispita, odnosno koncertni programi), ispitu (po prosjeku ocjena i prolaznosti), nastavnom osoblju (osnovni podaci, po predmetima, po zvanjima, spolu, starosti i sl.),

3.8. PREZENTACIJA INFORMACIJA ZA JAVNOST

3.8.1. Web stranica

3.8.1.1. Muzička akademija je uspostavila vlastitu web stranicu pomoću koje informira javnost, prvenstveno studente i nastavnike, o svim njenim aktivnostima. Informacije su izložene na b/h/s jezicima, a važnije informacije i na engleskom jeziku. Informacije su jednostavne, objektivne i javno provjerljive. Osim toga, važne i aktuelne informacije stavljaju se i na oglasnu ploču Akademije.

3.8.1.2. Akademije nema formalno usvojen akt o načinu prikupljanja prikupljanja i objavljivanja informacija na web stranici. Za tu vrstu aktivnosti zadužena je studentska služba, prodekan za međunarodne odnose i jedna asistentica. O vrsti i sadržaju informacije ove osobe se konsultiraju s edekanom ili prodekanom za nastavu i naučnu djelatnost. Na taj način sadržaj informacija se kontrolira u smislu objektivnosti i tačnosti. Od kada je uspostavljena web stranica Muzičke akademije (2005) nije se desilo da se neko žali na netačnost ili neobjektivnost neke informacije.

3.8.1.3. Najvažnije informacije za studente i nastavnike nalaze se i u štampanim metrijalama. Do sada je Akademija štampala informativne pakete za prvi (inoviran u šk. 2009/10), drugi i treći ciklus studija. U tim paketima, koji se po potrebi dopunjuju i odlikama Nastavno-umjetničkog vijeća nalaze se sve informacije vezane za studij na sva tri ciklusa studija, npr. podaci o studijskim programima, nastavni plan i nastavni program s brojem ECTS kredita za svaki modul i sl. Ti informativni paketi su takođe stavljeni i na web stranicu (www.mas.unsa.ba). Informacijski paketi su štampani dvojezično, ne b/h/s i na engleskom jeziku.

3.8.2. Politika komunikacije i komunikacijska strategija

3.8.2.1. Muzička akademija razvija komunikacijsku startegiju s ciljnim grupama: studentima, nastavnicima, alumnijima, kulturnim okruženjem, nadležnim ministarstvima, nevladinim sektorom, privrednim organizacijama, religijskim ustanovama, socijalnim sektorom. S nekim od ovih društvenih grupa Akademija komunicira direktno (studenti, nastavnici), s nekima preko web stranice (kulturno okruženje), s nekima dopisima i direktnim kontaktima (vladine i nevladine organizacije), s nekima uplaćivanjem određene sume novca i nekom materijalnom pomoći, npr. u vidu donacija nekog instrumenta ili muzičke literature (muzičke škole, socijalne ustanove i sl). S nekim organizacijama Akademija komunicira u vidu saradnje u zajedničkim izvedbama umjetničkog (Sarajevska filharmonija, Opera Narodnog pozorišta u Sarajevu i sl.) ili naučnog programa (Muzikološko društvo FbiH, ANUBiH, strane naučne institucije).

3.8.2.2. Komunikacija s drugim institucijama je opisana u Strategiji razvoja Muzičke akademije 2012–2016, koja je ocijenjena od strane recenzenata i konsultanata, kao i predstavnika kulturnih institucija kao vrlo otvorena za svaku saradnju u oblasti djelatnosti koje provodi Akademija. Vrlo važan oblik komunikacije Akademije s društvenim okruženjem jesu i poslovi i aktivnosti koje obavlja prodekan za koncertnu djelatnost i odnose s javnošću. Veliki dio obaveza ovoga prodekana je upravo komunikacija s javnošću prilikom obilježavanja godišnjice Akademije (konferencije za štampu, koncertni programi), organizacije festivalskih i pojedinačnih koncertnih aktivnosti (Majske muzičke svečanosti, Sarajevo Chamber Music Festival, koncerti na fakultetima i radnim organizacijama), poziva da se Akademije uključi u neku gradsku, univerzitetsku ili fakultetsku aktivnost i sl.

3.8.2.3. Povratnu informaciju o odnosu javnosti prema Akademiji, Akademija stiče prikupljanjem podataka koji se objavljuju o njoj u medijima. U okviru djelatnosti Instituta za muzikologiju stvara se arhiva građe u pisanim medijima koja se tiče rada Akademije. Ta aktivnost se na Akademiji provodi od 1996. godine i već je prikupljena impozantna arhiva koja studentima muzikologije služi kao arhiv za obuku i izradu seminarskih i diplomskih radova.

8.3. Vodiči za studente

3.8.3.1. Muzička akademija je štampala nekoliko vodiča za strane studente. Posljednji je štampan u septembru 2012. Osim toga Akademija sve svoje važne dokumente štampa i na engleskom jeziku te i na taj način obavještava strane studente o svom radu i mogućnostima studija. Zahvaljujući tome od 2010. godine polako se počinju za neki vid studija prijavljivati i studenti iz drugih zemalja (Slovenija, Češka, Turska, Austrija).

3.8.3.2. Kao priprema za prijem ispita Akademija dijeli budućim studentima kratki štampani vodič. U tom vodiču su svi elementi upisa za svaki odsjek i liniju studija: naziv studijskih programa i opis kvalifikacija za svaki studijski program za koje vrši upis, pristupna politika, odnosno zahtjevi na prijemnom ispitu. Ostale informacije vezane za upis novih studenata kao što je broj studenata koji se prima na svaki od studijskih programa i informacije o finansijskim obavezama studenata obavezne su u konkursu za upis novih studenata koji se objavljuje u printanim medijima i na web stranici Akademije (www.mas.unsa.ba).

3.8.3.3. Osim vodiča i konkursnog materijala, Akademija štampa i informativne pakete, propagandne kataloge i sl. u kojima se takođe mogu naći korisne informacije za domaće i strane studente.

3.9. MEĐUNARODNA SARADNJA

3.9.1. Oblici saradnje

3.9.1.1. Muzička akademija ima razvijene oblike saradnje sa sličnim međunarodnim institucijama. Do kraja 2012. Akademija je potpisala sporazume o saradnji sa 23 akademije ili fakulteta za muzičku umjetnost u bližem i daljem okruženju. Te akademije su:

1. Staatliche Hochschule für Music, Karlsruhe, Njemačka 12. XI. 1996.
2. Royal College of Music, Stockholm, Švedska 26. X. 2005.
3. Muzička akademija u Zagrebu, Hrvatska 24. X. 2005.
4. Akademija umjetnosti Banja Luka 10. IV. 2006.
5. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Umjetnička akademija u Osijeku, Hrvatska, 19. X. 2009.
6. Sveučilište Juraja Dobrile Pula, Odsjek za glazbu 8. III. 2010.
7. Hanzehogenschol Groningen, Prinz Claus Conservatoire, Groningen, Holandija, 7. IV. 2010.
8. Akademija za glazbu, Ljubljana, Slovenija 20. V. 2010.
9. Muzička akademija u Zagrebu, Hrvatska 20. V. 2010.
10. Umjetnička akademija u Splitu, Hrvatska 20. V. 2010.
11. Umjetnička akademija u Osijeku, Hrvatska 20. V. 2010.
12. Akademija umjetnosti u Banja Luci, BiH 20. V. 2010.
13. Muzička akademija u Istočnom Sarajevu, BiH 20. V. 2010.
14. Akademija umjetnosti u Novom Sadu, Srbija 20. V. 2010.
15. Fakultet muzičkih umjetnosti u Beogradu, Srbija 20. V. 2010.
16. Muzička akademija na Cetinju, Crna Gora 20. V. 2010.
17. Fakultet za muzičku umjetnost u Skopje, Makedonija 20. V. 2010.
18. Conservatorio statale di musica „C. Pollini“, Padova, Italija 22. XII. 2010.
19. Istanbul Technical University, Turkish Music State Conservatory Istanbul, Turska 19. IX. 2011.
20. Department of Music Yasar University, Izmir, Turkey 28. XI. 2011.
21. Music Arts Foundation, Sarajevo, 27. I. 2012.
22. Anadoljski Univerzitet, Državna škola za muziku 9. X. 2012.
23. Sekolah Tinggi Seni Indonesia, Bandung, R. Indonesia 10. X. 2012.

3.9.1.2. S nekim od ovih institucija Akademija je organizirala zajedničke umjetničke programe, npr. koncert zajedničkog orkestra akademija iz Banje Luke, Beograda i Sarajeva (2011), koncertu gostujućih akademija na Majskim muzičkim svečanostima (Zagreb, 2009; Istanbul, 2012), koncert naših nastavnika u drugim zemljama (Zagreb 2010, Istanbul 2012) i sl. U sklopu potpisanih sporazuma Akademija angažira svoje studente u gudačkom orkestru AEC-a, šalje svoje studente na ISA seminar u Austriji, masterclasse u Novom Sadu, Beogradu i sl. Ovakav vid saradnje Muzičke akademije nastaviti će se i dalje (v. Strategiju razvoja Muzičke akademije 2012–2016), a dosadašnja saradnja ocijenjena je na sjednicama Nastavno-umjetničkog vijeća kao veoma korisna i obavezna i za naredne periode.

3.9.1.3. Muzička akademija je članica Asocijacije evropskih konzervatorija s kojom veoma uspješno saraduje u okviru obostranih projekata. Npr. Akademija daje člana Gudačkog orkestra AEC-a, u okviru Tempus programa angažira nastavnika za kurs Long Life Learning iz Groningena (Holandija) preko AEC-a i sl.

3.9.1.4. Muzička akademija je uključena u Tempus projekt pod nazivom Introducing interdisciplinary in music studies in the Western Balkan in line with European perspective – InMusWB (Uvođene interdisciplinarnosti u muzičke studije u zemljama Zapadnog Balkana skladu s europskom perspektivom). U ovom projektu koji će trajati od 2011. do 2013. uključene su akademije i srodne institucije iz Austrije, Češke, Holandije, Kosova, Litvanije, Slovenije, Srbije i Švedske. Dosadašnji tok projekta (od 2011. do kraja 2012) ocijenjen je kao veoma uspješan, posebno za onaj segment kojim se bavi Muzička akademija u Sarajevu i to ne samo od radne grupe i Nastavno-umjetničkog vijeća Akademije, već i od strane EU kao finansijera (kontrolna posjeta komisije Akademiji u maju 2012).

3.9.1.5. U sklopu međunarodne saradnje Akademija organizuje dva važna muzička događaja: Sarajevo Chamber Music Festival sa Sarajevo Chamber Music Institute i Međunarodni simpozij "Muzika u društvu". Na ovim događajima

okupe se domaći i strani muzičari i muzikolozi na način obostranog uvažavanja i stalne izradnje saradnje. Oba događaja su postala tradicionalna, SCMF se održava po treći put, a MMS po osmi put. U sklopu SCMF, organizira se i Sarajevo Schamber Music Institute na kojem se organiziraju majstorske radionice članova Manhattan String Quartet i drugih umjetnika koji gostuju na festivalu. U 2012. u okviru SCMI učestvovala su 52 studenta iz Sarajeva, Ljubljane, Zagreba, Novog Sada, Beograda, Češke, Austrije itd.

3.9.1.6. U sklopu međunarodne saradnje treba spomenuti da nastavnici i saradnici gostuju na drugim akademijama u bližem i daljem okruženju, takođe da na Akademiji studira i nekoliko stranih studenata. Ovaj vid saradnje s međunarodnim srodnim institucijama će biti intenziviran kada se stvore finansijski i drugi uslovi.

3.9.1.7. Akademija vrši povremene analize svoje međunarodne aktivnosti i u vezi s tima utvrđuje dalje pravce i oblike saradnje, a na prijedlog dekanata i kolegija šefova odsjeka. Međutim, poznato je da bh. društvo nema fondove koji su finansijski pomagali međunarodnu razmjenu studenata. Razmjena studenata i predavača preko evropskih fondova je prilično komplikovano uređena, a vrlo je teško ući u takve fondove bez adekvatnog programa i partnera.

3.9.1.8. Zbog prethodno izrečenog Akademija nema razrađene procedure koji bi osiguravali resurse za podršku međunarodnim aktivnostima. No, Akademija se već posvećuje tom problemu tako da je izabrala prodekana za međunarodnu saradnju i projekte što će olakšati djelovanje u tom pravcu.

4. ZAKLJUČAK

Interna evaluacija Muzičke akademije u Sarajevu omogućava da se objektivno sagleda ukupna situacija na ustanovi i da se procijene prednosti i slabosti, kao i dalji pravci strateškog razvoja.

Aktuelni zakonski okviri u kojima se radi ova evaluacija su neadekvatni i ne pružaju mogućnost punog razvoja Muzičke akademije kao najviše i najznačajnije muzičko-edukativne, umjetničke i naučno-istraživačke ustanove u BiH. Dodatni problem koji se javlja od kada je uvedena reforma edukacije po zahtjevima Bolonjske deklaracije (šk. 2005/06. godine) jeste nepostojanje integrisanog Univerziteta koji bi objedinio mnoge administrativno-finansijske fakultetske djelatnosti i tako olakšao stručni rad pojedinih fakulteta. Ovakvo stanje na Univerzitetu zahtijeva od uposlenika Muzičke akademije dodatni angažman i napor u provođenju intencija reforme.

Najveći problemi u stvarnom osvajanju reformskih ciljeva za Muzičku akademiju su: nedostatak radnog prostora i nedovoljan broj nastavnika i saradnika. Rješavanje prvog problema je izvan same Muzičke akademije, jer je taj problem rješiv samo na političkim, društvenim, ekonomskim i drugim razinama. Ukoliko se takvi problemi riješe, onda će i Muzička akademija imati šansu da u neko dogledno vrijeme riješi svoj problem definitivnog smještaja u zgradu građenu prema zahtjevima savremene gradnje muzičkih akademija. I drugi problem, onaj kadrovski, takođe nije u potpunosti rješiv samo snagama uposlenika Muzičke akademije. I ovdje mora biti involvirana vlast, odnosno društveno-politički sistem, koji Muzičkoj akademiji mora pomoći u rješavanju kadrovskih problema u smislu dodjeljivanja većih finansijskih iznosa za školovanje kadra, angažovanje nastavnog osoblja, održavanje instrumenata i tehničkih pomagala i podržavanje ekonomskog statusa nastavnika i saradnika dostojnog njegovoj struci, znanju i umijećima, intelektualnom i akademskom položaju u društvu.

Uprkos svemu, Muzička akademija ima jasnu predstavu o svojoj organizaciji i upravljanju, misiji, ciljevima i zadacima. U postojećem društvenom okruženju i međunarodnom položaju BiH, Muzička akademija ima visoki položaj u ukupnoj muzičkoj djelatnosti, najviše onoj edukativnoj, ali i u umjetničkoj i izvođačkoj i naučno-istraživačkoj. Taj status Muzička akademija će, uprkos nepovoljnim uslovima razvoja, zadržati i dalje i, uvjereni smo, podizati ga na evropski nivo. Razloge za to daje nam nekoliko stvari: sve je više mladih kadrova koji su školovani u inozemstvu ili na samoj Akademiji, a koji znaju i prate savremene uzuse visoke muzičke edukacije. Ti mladi ljudi se uključuju u savremene tokove nastave i izvannastavnih djelatnosti koji su kompatibilni evropskim, a koji, uprkos trenutnim pokazateljima, mogu dati dobre edukativne i umjetničke rezultate. Drugi element za optimistički pogled u budućnost jeste i stav studenata prema nastavi. Davno je primjećeno da samo dobra i zanimljiva nastava daje dobre rezultate. Na Muzičku akademiju se upisuju generacije koje su upoznate sa svojim pravima i obavezama i ta prava traže od svojih nastavnika, a obaveze nastoje izvršavati na najbolji mogući način.

Muzička akademija je s Bolonjskom reformom počela školske 2005/06. godine i, u trenutku pravljenja ovog izvještaja (novembar 2012) upisana je osma generacija tzv. „bolonjskih studenata“. Uočene prednosti reforme, a nedostaci se ispravljaju u hodu i po potrebi. Neke ispravke u reformi Akademija vrši sistemski, npr. donošenjem inoviranih Informativnog paketa za prvi ciklus studija, a neke rješava takoreći u hodu. No, velikih ispravki bolonjskih dokumenata i procesa u proteklim godinama nije bilo. U vezi s Bolonjskom reformom potrebno je uraditi još neke dokumenata koji se onda moraju pretočiti u stvarni praktični rad, ali raspoloženje i shvatanje uposlenika i ide u tom

pravcu: Bolonjska reforma, naime, nema alternative i ona se mora dovesti do kraja i do nekog bosanskohercegovačkog savršenstva.

U okviru globalnih i opštih društvenih promjena u Bosni i Hercegovini Muzička akademija u Sarajevu sve više stiče kapacitete i ostvaruje mogućnosti da ostane najvažnija visoka muzičko-edukativna ustanova, a to, između mnogih stvari, znači da ima odlučujuću ulogu u mijenjanju same sebe i muzičkog života oko sebe. U situaciji cvjetajućeg muzičkog besmisla Muzička akademija mora pokazati društvu šta nije besmisao, odnosno da je samo umjetnost ono što će cjelokupno bih. društvo održati na razini dostojnoj savremenih i modernih civilizacijskih dostignuća. U tom smislu Akademija će koristiti sve svoje umjetničke i naučne potencijale i sve prilike koje vode promjeni, ali i stabilizaciji promjena u dostižnoj vremenskoj perspektivi.

Slijedeći prethodne zahtijeve Muzička akademija će: istrajati na putu reforme i sopstvene reorganizacije uprkos unutarnjim i vanjskim otporima, nuditi moderne usluge svojim studentima i svom okruženju, osigurati najviše standarde kvaliteta u obrazovnom procesu, imati aktivnije učešće u kulturnom razvoju bih. društva, uspostaviti moderan sistem visokog muzičkog školovanja, uvoditi i podsticati internacionalizaciju muzičkog obrazovanja i njegovanju evropskog muzičkog duha, biti mjesto konekcije dvije muzičke kulture: globalne evropske i tradicionalne lokalne, istrajati u ostvarivanju zahtijeva Bolonjske reforme, uspostaviti sistem osiguranja kvaliteta, brinuti o muzičkom kadru na terenu itd.

5. SWOT ANALIZA

STRENGTH – SNAGA

- iskustvo u muzičkoj, umjetničkoj i naučno-istraživačkoj djelatnosti,
- reputacija Akademije u užem i širem stručnom i društvenom okruženju,
- orijentiranost ka novim organizacijskim područjima,
- uspjeh i položaj stručnjaka koji su se školovali na Muzičkoj akademiji u Sarajevu,
- relativno dobra opremljenost u informacijskim tehnologijama,
- spremnost upravnih organa da odgovore reformskim zahtijevima,
- spremnost upravnih organa i nastavnog osoblja za uvođenje novih linija studija,
- spremnost upravnih organa i nastavnog osoblja za strateške inicijative u oblasti muzičkog obrazovanja na svim nivoima,
- visoki obrazovni kapaciteti starijeg nastavnog osoblja,
- raspoloženost mladih saradnika i nastavnika za sticanje umjetničkih i naučnih znanja,
- rastuće interesovanje studenata za aktivnije učešće u obrazovnom procesu i upravljačkim područjima Akademije,
- uspostavljanje saradnje s muzičkim institucijama u gradu, kantonu, Federaciji i BiH,
- uspostavljanje saradnje sa srodnim ustanovama u svijetu,
- rastuće interesovanje inostranih muzičko-edukativnih i muzičkih institucija za akademsku saradnju s Akademijom,
- aktivno učešće Akademije u radu grupacije umjetnosti i s Univerzitetom u Sarajevu,
- postojanje planova i programa kompatibilnih evropskim,
- postojanje tri razine studija: diplomskog (4), postdiplomskog (1) i doktorskog studija (3),
- aktivan odnos prema Bolonjskoj reformi visokog muzičkog školovanja,
- znanje i želja za učešćem na projektima s inostranim partnerima.

WEAKNESS – SLABOSTI

- poslijeratna situacija,
- nestabilna politička situacija u zemlji i regionu,
- ekonomska kriza u domaćim i svjetskim okvirima,
- neriješeni problem dugoročnog smještaja Akademije u adekvatni prostor,
- problemi s kvantitetom nastavnog i administrativnog kadra,
- nedovoljno kvalitativna zamjena penzioniranih kadrova s adekvatnim mladim kadrom, malo tržište,
- nepostojanje konsenzusa o strateškim planovima razvoja visokog obrazovanja u državi,
- nedovoljna finansijska podrška društva za ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih planova razvoja Univerziteta i Akademije,

- otpor i nezainteresovanost za promjene od jednog dijela nastavnog osoblja,
- nepostojanje strategije razvoja muzičkog školstva u Federaciji BiH i BiH,
- nezainteresiranost nadležnih ministarstava i društveno-političkih organizacija za strateško iskustvo Muzičke akademije u kulturnom razvoju društvene sredine,
- diskontinuitet unutarnjeg razvoja i međunarodne saradnje nakon rata,
- slaba mobilnost nastavnog osoblja i studenata,
- nedovoljno poznavanje novih informacijskih tehnologija kod nastavnika i studenata,
- nedostatak kriterija za vrednovanje nastavnog osoblja, odnosno nepostojanje povratnih informacija od studenata u pogledu kvaliteta nastave, ispita, udžbeničke i druge literature isl.
- nedostatak kriterija za vrednovanje i rangiranje Akademije u svjetskim okvirima,
- nepostojanje razrađenog sistema kontrole i osiguranja kvaliteta nast. procesa i kompetencije nast. osoblja,
- nesinhroniziranost aktivnosti Ministarstva obrazovanja i nauke, Univerziteta i Akademije u upravljanju promjenama,
- nedovoljno modernih sadržaja popraćenih udžbenicima i odgovorajućom literaturom,
- politička zavisnost Akademije, kao državne ustanove, od državno-stranačkih struktura prilikom izbora i imenovanja dekana i članova upravnog i nadzornog odbora,
- neusklađenost postojeće zakonske regulative visokog obrazovanja sa proklamovanim promjenama,
- nezavidno ekonomsko stanje u društvu,
- demotivirajuća razina nagrađivanja nastavnog osoblja iz budžetskih sredstava.

OPPORTUNITIES – MOGUĆNOSTI

- očekivani brži privredni razvoj društva,
- očekivana veća mobilnost nastavnog kadra i studenata,
- spremnost Akademije da se prilagođava aktuelnim promjenama u oblasti muzičke edukacije, umj. i nauke,
- spremnost Akademije za uvođenje novih linija studija,
- očekivani dovoljan procent stanovništva koji bi se profesionalno bavio umjetničkom muzikom,
- odgovarajući procent muzičkih djelatnika koji su zainteresirani za cjeloživotno učenje, odnosno doškoloavanje,
- rad na većoj povezanosti Muzičke akademije s nižim stupnjevima muzičkog obrazovanja u FBiH i BiH,
- učešće u evropskim projektima (Tempus, FP7 isl.) koji će olakšati muzički studij,
- položaj grada Sarajeva kao geografskog, političkog i kulturnog centra u BiH,
- Institut za muzikologiju kao odsjek Muzičke akademije koji će proširiti naučno-istraživačku djelatnost u oblasti muzikologije i pripadnih nauka i naučnih disciplina,
- muzički festivali kao mogućnost snažnijeg proboja na svjetsko muzičko edukativno tržište,
- etabliranje časopisa Muzika kao značajnog i međunarodno referentnog časopisa,
- Međunarodni simpozij "Muzika i društvo" kao mjesto stručnog susreta muzikologa iz Evrope i svijeta,
- organiziranje Otvorenih dana Muzičke akademije kao mjesto razgovora, dodatne edukacije i planiranja razvoja muzičkog školstva u FBiH i BiH.

TREATH – OPASNOSTI

- političke prepreke za donošenje izmjenjenog zakona o visokom obrazovanju u Kantonu Sarajevo,
- nesigurnost položaja umjetničkih fakulteta u sklopu Univerziteta,
- nepriznavanje specifičnih elemenata edukacije u oblasti muzike u postojećim zakonskim i drugim aktima Univerziteta i Kantona Sarajevo,
- nepostojanje strategije razvoja muzičkog obrazovanja na bilo kojem nivou,
- neloyalna konkurencija u osnivanju drugih akademija i fakulteta za muzičku edukaciju,
- smanjenje priliva novih studenata ovisno o neloyalnoj konkurenciji, društveno-političkoj situaciji i nepostojanju adekvatnih strateških planova razvoja,
- neodlučnost i nespremnost Vlade da poduzme odlučujuće korake za reformu Univerziteta,
- neefikasnost nacionalne ekonomije,
- mali iznos finansijskih sredstava za specifičnosti visoke muzičke edukacije,
- nebriga društveno-političkih organa za konačno rješavanje adekvatnog stambenog prostora za MAS.