

**UNIVERZITET U SARAJEVU
MUZIČKA AKADEMIJA U SARAJEVU**

**STRATEGIJA RAZVOJA
MUZIČKE AKADEMIJE
U SARAJEVU
2012–2016.**

Sarajevo, 2012.

NAZIV PROJEKTA:
STRATEGIJA RAZVOJA MUZIČKE AKADEMIJE U SARAJEVU 2012–2016.

NOSILAC PROJEKTA:
MUZIČKA AKADEMIJA U SARAJEVU

REALIZATORI PROJEKTNIH CILJEVA I ZADATAKA:
MUZIČKA AKADEMIJA U SARAJEVU
UNIVERZITET U SARAJEVU
MINISTARSTVO ZA OBRAZOVANJE I NAUKU KANTONA SARAJEVO

AUTORI PROJEKTA:
PROF. DR. IVAN ČAVLOVIĆ, DEKAN
KOMISIJA ZA IZRADU STRATEGIJE
(Prof. dr. Ivan Čavlović, Prof. Ognjen Bomoštar, Vanr. prof. dr. Refik Hodžić,
Doc. Maja Ačkar, Amra Ibrahimović, studentica)

USVOJITELJI PROJEKTA:
NASTAVNO-UMJETNIČKO VIJEĆE
UPRAVNI ODBOR

TOK RASPRAVA I USVAJANJA:
KOMISIJA ZA IZRADU STRATEGIJE: 16. XI. 2011; 20. XII. 2011; 9. I. 2012.
KOLEGIJ ŠEFOVA ODSJEKA: 21. II. 2012.
NASTAVNO-UMJETNIČKO VIJEĆE: 11. I. 2012; 22. II. 2012.
UPRAVNI ODBOR: 23. III. 2012.

KONSULTANTI PROJEKTA:
Amila Bakšić (direktorica Opere Narodnog pozorišta),
Samra Gulamović (direktorica Sarajevske filharmonije),
Haša Haćimić (direktorica Srednje muzičke škole u Sarajevu),
Amela Hadžimejlić (dekanica Akademije likovnih umjetnosti) i
Zijad Mehić (dekan Akademije scenskih umjetnosti)

Prijevod na engleski: prof. Milica Babić
Korektura: v. as. Fatima Hadžić

Tiraž:
250 komada

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 / 4
2. STANJE / 5
3. INSTITUCIONALNE NORME VRIJEDNOSTI: MISIJA, VIZIJA I CILJEVI / 5
4. STRATEGIJA RAZVOJA / 11
5. SVJETSKOST MUZIČKE AKADEMIJE / 12
6. STRATEGIJSKA OPREDJELJENJA / 14
7. EDUKACIJA / 16
8. UMJETNIČKI RAD / 23
9. NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI I PUBLICISTIČKI RAD / 25
10. PROSTOR I FINANSIJE / 26
11. INFORMISANJE I PROPAGANDA / 28
12. ORGANIZACIJA RADA I UPRAVLJANJA / 29
13. STRATEGIJA – IZVJEŠTAJI I PLANOVI / 31
14. ZAKLJUČAK / 32

STRATEGIJA RAZVOJA MUZIČKE AKADEMIJE U SARAJEVU 2012–2016.

1. UVOD

Polazni dokumenti za izradu strategije razvoja Muzičke akademije u Sarajevu 2012–2016. su: *Izvjestaj o internoj evaluaciji* (2007), *Strategija razvoja muzičke akademije u sarajevu 2008–2012*, godišnji *Planovi rada Muzičke akademije* od 2006. do 2011. godine, *Izvjestaj komisije AEC-a* povodom testa evaluacije 24. IX. 2007, *Izvjestaj savjetnika Asocijacije Evropskih Konzervatorija (AEC) Everta H. Bisschop Boela* od 14. IV. 2011, zatim dokumenti AEC-a vezani za Bolonjsku reformu, *Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH*, *Zakon o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo*, dokumenti Agencije za kvalitet i akreditaciju visokog obrazovanja u BiH (HEA) i drugi zakonski, univerzitetski i akademski akti vezani za ovu problematiku.

1.1. Prethodno nabrojani dokumenti služe izradi i svih ostalih dokumenata Muzičke akademije koji će biti predmetom interne i eksterne evaluacije, odnosno u perspektivi i akreditacije nastavnih planova i programa ili čak i Akademije u cjelosti.

1.2. U ovom tekstu bit će govora o strategiji razvoja Muzičke akademije i, u vezi s tim, tek naznačeni elementi strategije razvoja prethodnih oblika muzičke edukacije, tj. osnovnog i srednjeg muzičkog obrazovanja.

1.2.1. Olakšavajuća okolnost pri izradi *Strategije razvoja Muzičke akademije u Sarajevu 2012–2016* (u daljem tekstu: *SRMAS 2012.*), jeste postojanje dokumenta *Strategija razvoja Muzičke akademije u Sarajevu 2008–2012*. Ta strategija poslužit će kao intertekstualni dokument pri izradi aktuelne strategije na taj način što će biti iskorišten dio teksta koji se odnosi na misiju, viziju i ciljeve, djelomično i na strategijske ciljeve. Ovo je važno istaknuti jer se time potvrđuje kontinuitet razvoja Muzičke akademije u dokumentacijskom i praktički djelujućem smislu. Naime, može se reći da je Muzička akademija nadoknadila stagnaciju uslovljenu ratom ne samo svakodnevnim napornim djelovanjem već i dokumentima i planovima razvoja koji su kontrolirani na sjednicama dekanata, Nastavno-umjetničkog vijeća, Upravnog odbora, Univerziteta u Sarajevu i Kantonalnog ministarstva za nauku i obrazovanje, kao i svakodnevnim djelovanjem svih zaposlenih i studenata.

Takođe, i nekoliko dokumenata Univerziteta pod sličnim nazivom, a posebno *Strategija razvoja Univerziteta u Sarajevu 2011–2015*. će poslužiti u izradi ove strategije.

2. STANJE

Muzička akademija djeluje u društveno i politički turbulentnom vremenu u kojem se još nisu stvorili uslovi za njen puni razvoj u pogledu fizičkih i ljudskih resursa koji bi mogli na kvalitetan način odgovoriti izazovima i zahtjevima savremene visoke muzičke edukacije. Ipak, Muzička akademija je prihvatila te norme jer je, kao i prethodni oblici muzičke edukacije, organski vezana za evropske standarde. U nepune dvije decenije od rata 1992/95. u BiH Muzička akademija je postigla brojne rezultate koji otklanjaju opasnosti da se nađe u bezizlaznoj situaciji provincijskog položaja bez perspektive niti u vlastitoj sredini a niti u poređenju s visokom muzičkom edukacijom u BiH, susjednim zemaljama i svijetu.

Razlozi za ovu tvrdnju su brojni internacionalno cijenjeni edukativni, umjetnički i naučni projekti kojima Akademija ulazi u tvrdnu konkurenciju i polako pronalazi svoje mjesto u bolonjskim tokovima visokog muzičkog obrazovanja u evropskim i svjetskim okvirima. Uslov da se Akademija brže uključuje u evropske edukativne tokove jeste, sada je već izvjesno, snažna društvena podrška u vidu poboljšanja prostornih, kadrovskih, materijalnih i drugih resursa neophodnih za savremenu visoku muzičku edukaciju.

3. INSTITUCIONALNE NORME VRIJEDNOSTI: MISIJA, VIZIJA I CILJEVI

U takvom ograničavajućem stanju potrebno je nastaviti rad na strategijskim ciljevima zacrtanim u *Strategiji razvoja Muzičke akademije 2008–2012*, koji bi dugoročno bili osnova za dalji rad na popravljajući i podizanju nivoa visoke muzičke edukacije na Muzičkoj akademiji i njenom uključenju u evropske tokove.

3.1. Misija

Misija Muzičke akademije u Sarajevu je da educira visoko kvalitetne, sposobne, kreativne i međunarodno kompetitivne i kompetente kadrove u pedagoškim, umjetničkim i naučnim oblastima koji su organizirani u okviru

ukupne muzičke edukacije na Akademiji. Ova misija je jednako važna za cijelu BiH, ali i za bliže i dalje okruženje, odnosno u svim društvima koji se bave istom ili sličnom djelatnošću kao i Akademija.

3.1.1. U skladu sa zakonskim i podzakonskim aktima, pravilima Univerziteta i Muzičke akademije, akreditacijskim zahtjevima Agencije za kvalitet i akreditaciju visokog obrazovanja u BiH (HEA), bolonjskim i drugim dokumentima, Muzička akademija u Sarajevu opredmećuje svoju misiju kroz:

- studij za sticanje naučnog stepena magistra po nastavnom planu prije bolonjskog sistema studija (do 2016),
- studija za sticanje zvanja doktora nauka po predbolonjskom sistemu studija (do 2016),
- studij na različitim odsjecima, smjerovima i podsmjerovima osnovnog studija (Prvi ciklus studija),
- studij za sticanje zvanja magistra muzike na umjetničkim i teorijskim odsjecima po bolonjskom sistemu studija (Drugi ciklus studija),
- studij za sticanje naučnog stepena doktora nauka na umjetničkim i teorijskim odsjecima po bolonjskom sistemu studija od šk. 2013/14. godine (Treći ciklus studija),
- samostalnu ili u saradnji sa sličnim institucijama u zemlji i inostranstvu raznovrsnu koncertnu djelatnost,
- samostalnu ili u saradnji s drugim sličnim institucijama u zemlji i inostranstvu naučno-istraživačku i umjetničko-istraživačku djelatnost,
- izdavačku djelatnost pisanog, audio i video tipa,
- saradnju s drugim muzičkim i srodnim institucijama u zemlji, a posebno sa srednjim i osnovnim muzičkim školama, Sarajevskom filharmonijom i Operom Narodnog pozorišta u Sarajevu.

3.1.2. Muzička akademija svoju misiju ostvaruje na različite načine, a naročito:

- nastavnom djelatnošću koja ima za cilj prenošenje znanja, vještina i sposobnosti na osnovu demokratskog uvažavanja svih osobnosti pojedinca, društvene grupe, nacije i religije,
- kritičkim preispitivanjem vlastite djelatnosti u sklopu rasprava o stanju u društvu i kulturnim i umjetničkim dosezima društva u cjelini,
- njegovanjem standardnih stručnih i akademskih vrijednosti u oblasti umjetničke muzike i nauke o muzici,

- prezentiranjem vrijednosti muzike u umjetničkom, estetskom, filozofskom i drugim aspektima u cilju razvoja zdrave demokratske ličnosti visokih moralnih i stručnih vrijednosti,
- prenošenjem znanja u skladu sa savremenim i modernim evropskim i svjetskim dostignućima u oblasti svih žanrova i vrsta muzike i muzičke nauke,
- zaštitom kulturno ranjivog bih. društva od raznih oblika ne-umjetnosti u oblasti muzike i muzičke nauke,
- upozoravanjem savremenog bih. društva na moguće pogubne posljedice podržavanja kiča i šunda u muzici,
- pripremanjem studenata za kompeticiju na bh. evropskom i svjetskom tržištu putem inoviranja nastavnih planova i programa i kvalitetnom praktičnom edukacijom u svim oblastima muzičkih djelatnosti čija obuka postoji na Muzičkoj akademiji,
- popularizacijom umjetnički vrijednog u svim muzičkim žanrovima,
- njegovanjem tradicionalne izvorne muzike na aplikativnom i naučno-istraživačkom nivou,
- edukacijom nastavnika i profesora u prethodnim oblicima muzičke edukacije kroz koncept cjeloživotnog učenja,
- edukacijom vlastitog nastavnog kadra kroz koncept razvoja nastavnog osoblja,
- prenošenjem akademskog duha u muzičkom obrazovanju i tretmanu muzike na svoje neposredno društveno okruženje,
- povezivanjem svih nivoa muzičkog obrazovanja u cilju njegovoga podizanja na evropski i svjetski nivo,
- jačanjem postojećih i ostvarivanjem novih veza s istaknutim edukativnim i sličnim institucijama u zemlji i inostranstvu.

3.2. Vizija

Vizija Muzičke akademije je da i dalje bude vodeća domaća institucija u domenu svoga rada i djelovanja, a naročito u oblasti visokog muzičkog obrazovanja kadrova za najrazličitije djelatnosti u oblasti umjetničke muzike. Takođe, daljim razvojem Muzička akademija planira da bude jedna od vodećih visokih muzičko-edukativnih i naučno-istraživačkih institucija na jugoistoku Evrope.

Muzička akademija je posvećena svojim plemenitim ciljevima koji podrazumijevaju razvoj umjetničke muzike u sredini koja umjetnošću

oskudijeva i razvojem muzičke nauke koja se tek u posljednjih deceniju i pol može pohvaliti značajnijim rezultatima na polju istraživanja u raznim oblastima historijske, sistematske i primjenjene muzikologije. Takođe, Muzičkoj akademiji nije stran niti razvoj popularnijih žanrova muzike, počev od pop i rock muzičke scene do oblika duhovne muzike. U tom smislu Muzička akademija će, kao i uvijek, imati u vidu i takve oblike muzičke edukacije. Trenutno je jedina prepreka raznim oblicima muzičke edukacije alarmantan nedostatak radnog prostora i nedovoljan kadrovski potencijal za snažniju i širu ekspanziju svih oblika muzičke edukacije.

3.2.1. Kao javna edukativna, umjetnička i naučno-istraživačka institucija Muzička akademija će se pridržavati sljedećih načela:

- da aktivno radi na vlastitoj autonomiji i autonomiji Univerziteta i svim segmentima rada,
- da studentima pruža najviša znanja iz oblasti umjetničke muzike koja odgovaraju novim zahtjevima lokalne zajednice, nacionalnog i međunarodnog okruženja,
- da razvija razne oblike muzičke edukacije koji su u skladu s vremenom postmodernog bh. i svjetskog društva,
- da intenzivno i slobodno razmišlja o pravilima studiranja na Akademiji i donosi odgovarajuće projekte koji omogućavaju što je moguće veći izbor muzičkih zanimanja, bez straha da će se njena osnovna misija narušiti ili zapostaviti,
- da prihvata internacionalna pravila i standarde muzičke edukacije kadrova koji će se uspješno uklopiti u evropsku i svjetsku muzičku kompeticiju,
- da primjenjuje nove edukativne tehnologije i podstiče studente i društvenu sredinu za upotrebom istih,
- da uvodi različite oblike muzičke edukacije u skladu sa savremenim oblicima muzičke edukacije u svijetu,
- da se neprestano brine o vlastitom nastavnom kadru usavršavanjem njihovih sposobnosti, znanja i vještina u domenu vlastitog djelovanja,
- da u svim oblicima djelovanja i edukacije stoji na načelu kvaliteta i razvoja sistema osiguranja kvaliteta,
- da se brine o efikasnosti studiranja na svim razinama (Prvi, Drugi, Treći ciklus studiranja),
- da podstiče cjeloživotno učenje i razvija oblike njegova postojanja,
- da se brine o muzičkim kadrovima na terenu putem organiziranja raznih oblika usavršavanja i čvršćim oblicima saradnje s prethodnim nivoima muzičke edukacije,

- da njeguje otvorenost prema studentima i demokratske sisteme studiranja,
- da teži najvišim standardima i kriterijima u svim oblicima muzičke edukacije,
- da razvija oblike multidisciplinarnog studiranja s drugim umjetničkim akademijama i drugim fakultetima u zemlji i inostranstvu,
- da njeguje partnerske i prijateljske odnose s drugim muzičkim akademijama u cilju razmjene studenata i nastavnog kadra,
- da aktivno obavi sve prethodne radnje i izvrši akreditaciju nastavnih planova i programa od strane domaćih i evropskih institucija u cilju postizanja kvaliteta muzičke edukacije koji je kompatibilan i kompetitivan istoj u Evropi i svijetu,
- da pomogne da Sarajevo postane region umjetnosti i umjetničkog znanja i metropola svjetske kulture.

3.2.2. Ovakva vizija Akademije ostvaruje se u uslovima značajne konkurencije drugih muzičkih akademija u BiH, lojalne ili nelojalne, u kojoj će Akademija opstati zahvaljujući visoko postavljenim ciljevima i stvaranjem optimalnih uslova za njihovo provođenje. Optimalni uslovi se, međutim, ne mogu ostvariti bez značajnije pomoći vlasti i društva. Ova načela će biti ugrađena u dugoročne planove razvoja Muzičke akademije i Univerziteta u Sarajevu.

3.3. Ciljevi

Ciljevi Muzičke akademije određeni su njenim osnovnim djelatnostima, misijom i vizijom, a tiču se budućeg stanja koje će biti ostvareno planiranim i organiziranim aktivnostima, kako pojedinačnih unutarnjih struktura tako i cijele Akademije. U planiranju budućih ciljeva važnu ulogu imaju svi uposlenici, a posebno dekanat, zatim odsjeci, šefovi odsjeka i kolegij šefova odsjeka, a posebnu ulogu u ostvarivanju ciljeva Muzičke akademije imaju mladi uposlenici, asistenti i docenti. Značajnu ulogu u postavljanju ciljeva i ukupnom razvoju Muzičke akademije imaju studenti koji su budućnost Akademije kako u životnom tako i u radnom smislu.

3.3.1. U narednom periodu od četiri školske godine, pa i dalje, identifikovani su sljedeći bitni ciljevi za Muzičku akademiju u Sarajevu:

1. Nastavak rada na uspostavljanju i razvoju reformskih zahtjeva Bolonjske deklaracije;

2. Uspostavljanje trostepenog sistema muzičke edukacije: Prvog, Drugog i Trećeg ciklusa studija;
3. Uspostavljanje silabusa, sistema bodovanja i ostalih tehničko-stručnih elemenata, lako prepoznatljivih za studenta i visoko postavljenih u zadacima i obavezama i studenata i akademskog osoblja¹;
4. Uspostaviti određeni procent pokretljivosti studenata i akademskog osoblja ka drugim visokim muzičkim ustanovama;
5. Permanentan rad na poboljšanju uslova studiranja;
6. Permanentan rad na uspostavljanju modularne i izborne nastave do mjere kada će student sam birati svoje osnovno i sporedna muzička znanja i zvanja;
7. Stalan rad na podizanju kvaliteta muziciranja studenata i ansambala,
8. Stalan rad na naučno-istraživačkim djelatnostima u cilju postizanja visokih normi naučno-istraživačkog rada;
9. Stalna saradnja s muzičkim institucijama osnovnog i srednješkolskog ranga radi dobijanja što je moguće boljeg studentskog kadra;
10. Povećanje prosječne ocjene i procenta prolaznosti po predmetima i odsjecima putem uvođenja nekih oblika rada koji će pomoći u tome;
11. Uvođenje permanentnog ocjenjivanja akademskog osoblja od strane studenata i nadležnih akademskih tijela;
12. Kvalitetnija organizacija rada biblioteke, elektroakustičkog studija i drugih pomoćnih djelatnosti neophodnih za postizanje što kvalitetnijih završnih rezultata;
13. Uključivanje u evropski muzički prostor putem zajedničkih projekata s drugim institucijama;
14. Permanentan rad na iznalaženju adekvatnog rješenja prostora za rad;
15. Permanentan rad na popunjavanju nedostajućeg kadra;
16. Uvođenje sistema cjeloživotnog učenja.

¹ Pod terminom “akademsko osoblje” podrazumijevaju se svi akademski stupnjevi koji učestvuju u nastavi, od asistenta do redovnog profesora.

4. STRATEGIJA RAZVOJA

Imajući u vidu prethodne elemente misije, vizije i ciljeva, Muzička akademija ima sljedeća strategijska opredjeljenja:

1. Muzička akademija planira da bude vodeća muzička edukativna, koncertna i naučno-istraživačka institucija u BiH;
2. Procentualni odnosi koji se žele postići u odnosima između edukacije, koncertne djelatnosti i naučno-istraživačkog rada je:
 - oblast edukacije: 60%
 - oblast koncertne djelatnosti: 20%
 - oblast naučno-istraživačkog rada: 20%;
3. Muzička akademija će insistirati kod nadležnih ministarstava, društvenih asocijacija i ustanova odgovarajućeg tipa da se omoguće optimalni uslovi za razvoj muzičke edukacije na svim stupnjevima školovanja;
4. Muzička akademija će se, zahvaljujući reformi školovanja, i drugim bitnim faktorima, uključiti u evropski muzički prostor.

4.1. Opisani elementi vizije, misije i ciljeva su strategijske podloge razvoja Akademije, te će biti opisani kao strategijske definicije.

4.2. Strategijske definicije

Šta su strategijske definicije? To su opisi glavnih elemenata razvoja muzičke institucije kroz navješćivanje optimalnih i ostvarljivih perspektiva u budućnosti! Muzička akademija je muzička institucija u kojoj se prelamaju društveni i umjetnički interesi na način njihove isprepletenosti i zahtjevnosti društvenih kretanja i proizvodnje muzičkih vrijednosti. To znači da Muzička akademija kao muzička institucija ne odustaje od proizvodnje muzičkih vrijednosti koje čine temelje kulturno-civilizacijskih vrijednosti svjetskog društva. BiH, naime, je dio svjetskog društva i po tome što treba proizvoditi svjetske vrijednosti, bilo prihvatanjem već gotovih obrazaca kvaliteta ili davanjem dimenzija umjetničkog lokalnim muzičkim vrijednostima. Lokalne muzičke vrijednosti koje bi mogle biti zanimljive u svjetskim okvirima su:

4.2.1. Institucionalne vrijednosti

- struktura muzičkog školstva koja je tro-etapno vertikalno oblikovana i koja bi uz dogradnju s drugim oblicima edukacije (cjeloživotnom edukacijom muzičara u oblasti struke i muzičkog menadžmenta, osnivanjem privatnih oblika prethodne muzičke edukacije, uvođenjem

novih programskih sadržaja i linija učenja muzike i sl.), mogla postati konkurentna sposobnost,

- ravnopravni društveni tretman muzičke edukacije u finansijskom smislu kao podloga na kojoj se treba graditi dalja perspektiva svih stupnjeva muzičke edukacije, posebno visoke,
- relativno dobra kadrovska zastupljenost na svim nivoima muzičke edukacije.

4.2.2. Muzičke vrijednosti

- muzički talent mlade populacije, koji treba dovesti do savršenstva visokom muzičkom edukacijom,
- optimizam i potreba mladih generacija za nekim vidom muzičke edukacije u početnim oblicima (osnovne i srednje muzičke škole),
- bogatstvo muzičkih struktura u folklornim oblicima koje kroz edukaciju, umjetnički i naučni rad treba pretvoriti u opšte svjetske vrijednosti.

4.2.3. Perspektivno moguće vrijednosti

- ustanovljavanje idealnog tipa optimističkog muzičara koji u svim životnim i stručnim situacijama ima pred sobom emotivno-racionalne osnove vlastitog opredjeljenja ka muzici,
- ukoliko postoji i pesimizam u opredjeljenju, uslovljen najčešće društvenim statusom obrazovanog muzičara i/ili pogrešno izabranim životnim pozivom, treba ga “pokriti” idealom muzičkog kvaliteta.

5. SVJETSKOST MUZIČKE AKADEMIJE

Iz gornjih premisa vidljivo je da Muzička akademija u svim segmentima ima vrlo važnu ulogu jer strategijski pokriva sve segmente tzv. svjetskosti muzike.² Štaviše, u svim segmentima, koji su direktno oslonjeni na visoku

² Svjetskost ovdje posmatramo kroz fenomenološku odrednicu postojanja Muzičke akademije kao muzičke institucije. Sve muzičke pojave, od muzičke institucije do muzičkog djela egzistiraju u nekom obliku vanjskog (pojavnog, svjetskog) postojanja, logike i smisla. Svjetskost muzike, štaviše, podrazumijeva logičku ravnopravnost svih oblika muzičkog, od pop do umjetničke muzike, od amaterizma do visoke obučenosti, od stvaranja i izvođenja do diskursa o muzici. Ona se objašnjava i lokalno i globalno, jer postoji i na nivou lokalne zajednice, i na nivou globalnog svjetskog društva. Svjetskost muzike podrazumijeva vrlo različite diskurse o vrlo različitim muzikama. Naime, ona priznaje ravnopravno postojanje jedne muzike i više muzika. Svjetskost muzike ima svoje filozofske, estetičke, strukovne, pedagoške i dr. odrednice o kojima u ovom tekstu, međutim, neće biti riječi.

muzičku edukaciju, Muzička akademija je i veoma odgovorna za obogaćivanje budućeg muzičkog života koji bi bili kompatibilni i kompetitivni evropskim i svjetskim.

5.1. Problem svjetskosti u vezi s Muzičkom akademijom pojavljuje se u tri vida:

- prvi, Muzička akademija kao dio svjetske muzičke institucije svuda i u svako vrijeme u svjetskom društvu,
- drugi, Muzička akademija u svijetu univerzalnih muzičkih vrijednosti čije vrhunce dostižu samo neke od svjetskih muzičko-edukativnih institucija,
- treći, Muzička akademija kao institucija javnog muzičkog djelovanja mjerena lokalnim i pojedinačno društvenim mjerilima.

5.2. Svjetskost se u prva dva vida dostiže na globalnom nivou i u dugom nizu godina, a na lokalnom nivou može se ostvariti kao:

- stvarna stvarnost, tj. Muzička akademija kakva jeste u lokalnom okruženju i značenju,
- buduća moguća stvarnost, tj. Muzička akademija koja se strategijski može ostvariti na globalnom svjetskom nivou.

Iz ovih premisa izvlači se i treći vid u formi zaključka:

- da je Muzička akademija institucija lokalnog nivoa s elementima globalnog značaja kroz neke od ustanovljenih oblika djelovanja.

5.3. Strategija razvoja Muzičke akademije u bilo kojim rokovima mora poći od sljedećih premisa:

- društvenih uslova u kojima egzistira Muzička akademija i koji objektivno utječu na njeno stanje, položaj i status, uslove za razvoj i perspektive i sl.,
- stanja u pogledu prostora, obučenosti kadra u različitim vidovima djelovanja – od struke do politike, tehničke opremljenosti; edukacije, umjetničkog i naučno-istraživačkog rada, spremnosti da se napreduje i sl.,
- stanja u studentskoj populaciji u pogledu brojnosti, spremnosti za stručni i društveni rad i sl.,
- uključenja Muzičke akademije u savremene svjetske tokove visoke muzičke edukacije,
- položaja Muzičke akademije u vertikali muzičkog obrazovanja od osnovnog preko srednjeg do univerzitetskog.

6. STRATEGIJSKA OPREDJELJENJA

Kako bi se gornja zapažanja i stavovi mogli opredmetiti u strategijska opredjeljenja, opis elemenata strategije će u narednom tekstu teći po glavnim oblicima rada Muzičke akademije, a to su:

1. Edukacija³;
2. Umjetnički rad;
3. Naučno-istraživački i publicistički rad;
4. Prostor i finansije;
5. Informisanje i propaganda;
6. Organizacija rada i upravljanja.

6.1. U području visoke muzičke edukacije, umjetničkog i naučno-istraživačkog rada, vizija, misija i zadaci Muzičke akademije usmjereni su ka strategijskim ciljevima:

- podići oblike svoga rada na kvalitativno najviši mogući nivo,
- zadovoljiti sve potrebe za visoko obučanim muzičarima svih profila,
- ustanoviti najoptimalnije konekcije s akademijama u susjednim zemljama i aktivno se uključiti u evropsku muzičku edukaciju i muzičko tržište.

6.2. Svaki od ovih strategijskih opredjeljenja je posebno poglavlje rada u koji treba uložiti maksimalno znanje, trud i energiju i akademskog osoblja, studenata i pomoćnog osoblja. Zapravo, svi koji na bilo koji način učestvuju u ostvarivanju ovih ciljeva moraju svoje radne sposobnosti podići na nivo optimalnog iskorištavanja vlastite stručne, intelektualne, emotivno-racionalne energije i usmjeriti je ka cilju edukacije, tj. studentu i njegovom budućem pozivu. Nije, naime, dovoljno da akademsko osoblje ili operativni administrativni radnik provede određene dane i sate u prostorima Muzičke akademije i ispuni manje ili više uspješno svoje dnevne obaveze. Takav stav je u znaku prosječnog angažmana i stvaranja prosječno kvalitetnog muzičara. Pojedinačni napor mora biti usmjeren ka:

- uspostavljanju maksimalno korisnog kontakta sa studentom,
- utvrđivanju vlastitih planskih i programskih obaveza koje bi zadovoljile studentska interesovanja, radne navike i sl.,

³ U ovom tekstu koristimo termin edukacija (lat. *educare*=odgojiti) u značenju obrazovanja, odgoja i vaspitanja, dakle cjelokupnog pedagoškog procesa koji se odvija na nastavničkim fakultetima. Kako je u ovom tekstu rečeno Muzička akademija je najmanje 60% edukativna institucija, jer je to i svaki fakultet nastavnčkog tipa koji educira za edukaciju.

- oblikovanje stručnog rada na način da od studenta maksimalno izvuče i javno pokaže najviše vrijednosti,
- angažovanje akademskog osoblja i administrativnih radnika ka samostalnom oblikovanju i rješavanju vlastitih i zajedničkih problema,
- stvaranju slike o sebi kao vrijednom članu akademskog osoblja, umjetniku, naučniku, odnosno univerzitetskom uposleniku kroz optimalni rad na sebi i za druge,
- uspostavljanju kontakta s kolegama na osnovu struke.

6.3. U tom pravcu svaki član akademskog osoblja mora sebi postaviti sljedeća pitanja:

- šta učiniti da studij na Muzičkoj akademiji u Sarajevu bude reprezentativan i na potpuno zadovoljstvo studentske populacije i ustanova koje Akademija “opslužuje” u oblastima svoga djelovanja,
- šta učiniti da nastavnici i studenti osjećaju odgovornost za uspjeh na ispitu, koncertnom nastupu, u javnom muzičkom i/ili društvenom djelovanju (kako ustanoviti oblike odgovornosti npr.),
- šta učiniti da član akademskog osoblja postane stručni i pedagoški uzor studentu (a ne predmet pritužbi i ogovaranja npr.),
- šta učiniti da student osjeća zadovoljstvo sticanja znanja i vještina na našoj Akademiji (a ne na konkurentskoj akademiji ili, pak, kod drugog člana akademskog osoblja npr.),
- šta učiniti da student poštuje studij kao buduću profesiju i aktivno djelovanje u muzičkoj umjetnosti (a ne da studira zbog diplome i društvenog statusa npr.),
- šta učiniti da se aktiviraju svi nastavnički resursi u podjednakom ili približnom omjeru u nastavnim i u vannastavnim oblicima rada (preopterećenost nastavom i drugim oblicima rada jednih i izbjegavanje obaveza s isprikom da nisu sposobni za određene aktivnosti drugih npr.),
- šta učiniti da se pokrene studentska populacija ka aktivnijem odnosu prema struci i snažnijem rješavanju svojih specifičnih problema i problema Akademije,
- šta učiniti da odsjek postane mjesto stručne diskusije i pedagoškog djelovanja (a ne mjesto sukoba mišljenja koji vode surevnjivosti i nejedinstvu u struci npr.),
- koji su specifični problemi odsjeka vezani za problem kvaliteta,
- itd, itsl.

7. EDUKACIJA

Kako je već rečeno struktura programskih i statutarnih oblika rada Muzičke akademije je: edukacija (60%), umjetnički rad (20%) i naučno-istraživački rad (20%). Ovakav omjer djelatnosti određuje i glavne strategijske projekcije Muzičke akademije kratkoročno, srednjeročno i dugoročno.

7.1. Osnovni cilj muzičke edukacije jeste da daje vrhunske rezultate, a načini kako da se to postigne su sljedeći:

- uspostavljanje sistema u kojima se akademsko osoblje vrijednuje prema kvaliteti svoga rada, a ne, ili manje, prema kvantiteti studenata i održanih koncerata, odnosno broja naučnih radova,
- uspostavljanje pomoćnih edukativnih oblika koji su sastavni dio redovne edukacije, a koji su usmjereni pokazivanju rezultata,
- institucionaliziranje akademskih načela i oblika provjere spremnosti akademskog osoblja da pruži svoj maksimum u edukaciji studenta,
- mjerenje kvaliteta akademskog osoblja prema broju projekata ostvarenih u inostranim muzičkim sredinama,
- domaća i svjetska takmičenja studenata umjetničkih odsjeka s dobijanjem priznanja i nagrada visokog nivoa,
- učešće pojedinaca ili institucije u svim oblicima stvaranja i prezentacije umjetničke i drugih rodova muzike kao edukativni pokazatelj smjera budućeg muzičara.

7.2. Nastavnici⁴

Da bi se ostvarila edukacijska uloga Muzičke akademije potrebno je strategijski razmisliti o dva aspekta djelovanja nastavničkog kadra na Muzičkoj akademiji:

- idealnog omjera radnih obaveza i akademskog angažmana,
- zastupljenosti kadra u odnosu na broj studenata.

7.2.1. Neophodno je muzičku edukaciju povezati s umjetničkim i naučno-istraživačkim radom, odnosno s ukupnom djelatnošću Muzičke akademije. To znači da pojedinac, nastavnik ili saradnik, mora doseći evropske kriterije idealnog omjera radnih obaveza i akademskog angažmana. Aproximativno ti pojedinačni kriteriji su: 45% edukacije, 45% umjetnosti/nauke i 10% menadžerskog rada. Za ispunjavanje ovakvog omjera potrebno je maksimalno

⁴ U strategiji neće biti govora o broju članova akademskog osoblja, o uslovima napredovanja i sl. Ti podaci bit će obrađeni u *Izvještaju o internoj evaluaciji*.

angažovanje akademskog osoblja na pedagoškom, umjetničkom, odnosno naučnom planu (v. dalje) i menadžerskom radu.⁵ Razlog tome je da samo uspješan umjetnik, odnosno naučnik jeste u situaciji stalnog sticanja umijeća i znanja kroz cjeloživotno učenje, koja onda nesebično prenosi studentu kroz pedagošku praksu. Iako u historiji muzičke edukacije i u pojedinim zemljama postoje i drugačiji primjeri, ovaj princip 45% edukacije i 45% umjetničkog/naučno-istraživačkog i 10% menadžerskog rada može biti naš akademski model i ideal.

7.2.2. Da bi se postigao ovaj strateški cilj uprava Muzičke akademije mora osigurati optimalne uslove za nastavni, umjetnički i naučni rad. U nastavnom procesu ostvarenje rada se pokazuje u nastavničkoj normi, a kontrola ostvarenja se mjeri rezultatima pedagoškog rada. Rezultati pedagoškog rada pojedinog člana akademskog osoblja mjere se uspjehom njegovih studenata na ispitima, ali i javnoj koncertnoj ili naučnoj sceni. To znači da u ovim društvenim uslovima Muzička akademija mora sama obezbijediti polja umjetničkog ili naučnog rada njenih studenata (v. dalje).

7.2.3. Drugi dio radnog vremena rezerviranog za umjetnički, odnosno naučni rad, akademsko osoblje može ostvarivati na dva načina:

- samostalnim angažmanom s drugim sličnim institucijama (koncertna poslovnica, naučna ustanova, međunarodna saradnja i sl.) i
- preko oblika djelovanja same Akademije. U ovom dijelu je veoma važna uloga umjetničke klase i odsjeka kao osnovnih stručnih jedinica Akademije, zatim menadžmenta, uprave i administracije.

7.2.4. Drugi aspekt govora o nastavnicima jeste njihova zastupljenost u odnosu na broj studenata. Ovaj aspekt je predviđen zakonski utvrđenim standardima i normativima Kantonalnog ministarstva za obrazovanje, nauku i mlade. Predviđeni standardi i normativi nisu zadovoljavajući za umjetničke akademije, a posebno za Muzičku akademiju. Stoga je grupacija umjetničkih

⁵ Pod menadžerskim radom podrazumijevamo rad koji je posredno vezan za nastavu i umjetnički, odnosno naučni rad. Jednostavno rečeno to je svaki rad u kojem administrativni karakter prevladava, ali je neophodan da bi se osnovne djelatnosti članova akademskog osoblja ostvarivale na najbolji način. Oblici menadžerskog rada su: prisustvo sjednicama Nastavno-umjetničkog vijeća, odsjeka, komisija, zatim rad na izradi i ostvarivanju umjetničkih i naučnih projekata, stručnim putovanjima itd., itd. Nastavnici u upravi Akademije, svakako, ovaj dio posla obavljaju u znatno drugačijem omjeru nego što je gornji, ali to je posao koji su prihvatili dobrovoljno ili sticajem prilika i moraju ga obavljati na dobrobit Akademije.

akademija predložila Senatu Univerziteta 30. I. 2008. godine svoje standarde i normative. Senat je usvojio prijedloge i uputio ih nadležnom ministru, ali nisu dalje proslijeđeni Vladi Kantona Sarajevo na usvajanje. Osnovno u našem prijedlogu jeste da poštivanje posebnosti umjetničke edukacije kao što su: individualna nastava, struktura sedmičnog opterećenja akademskog osoblja, pojam i obim pedagoško-umjetničke klase, posebni prostorni standardi, obim i sadržaj rada biblioteke i studentske službe u umjetničkim akademijama, status umjetničkog rada i umjetničkog istraživanja i sl.

Ovi standardno-normativni problemi visoke muzičke edukacije su i dalje naši osnovni problemi u odnosu prema zakonodavcu i društvenim strukturama. Strategijski zadatak Akademije, odnosno menadžmenta, jeste da obrazlaže specifičnosti visoke muzičke edukacije sve do onog momenta kada će biti priznate od nadležnog ministarstva, u vidu standarda i normativa, i biti primjenjivani u praksi.

7.2.5. Prema broju studenata i akademskog osoblja trenutno (početak 2012) na jednog full time člana nastavnika/saradnika spada 8,5 studenata. Ovaj omjer je djelimično zadovoljavajući ako se uzmu u obzir promjene u trajanju školskog sata na glavnim predmetima zanimanja u umjetničkim oblastima (nastavni sat od 60 minuta umjesto 45 minuta na glavnim predmetima zanimanja). To, međutim, ne znači da postojeća 43 stalna člana akademskog osoblja mogu zadovoljiti normativne zahtjeve s obzirom da mnogi nastavnici vode više predmeta koji spadaju u odgovarajuću nastavnu oblast. Ovaj problem će se rješavati u odnosu na nove standarde i normative i novi ZOV-o čije je donošenje predviđeno u 2012. godini.

7.2.6. Imajući ove elemente u vidu zaključak je da je kadrovska problematika na Muzičkoj akademiji još uvijek izražena. Moglo bi se reći da je njeno pozitivno rješavanje drugi strategijski problem, tijesno naslonjen na problem dostizanja i osiguranja kvaliteta. On se može, ipak, riješiti dugoročno i sljedećim potezima:

- otvaranjem novih radnih mjesta uz jasnu podršku nadležnog ministarstva,
- odgajanjem vlastitog asistentskog kadra,
- slanjem studenata starijih godina i apsolvenata na specijalizacije različitog tipa,
- stvaranjem optimalnih uslova za angažovanje muzičkih pedagoga iz drugih zemalja u kraćim ili dužim vremenskim intervalima, npr. sedmično, mjesečno, semestralno, godišnje,

- potpisivanjem međudržavnih ugovora s drugim akademijama o kadrovskom angažmanu i saradnji,
- stvaranjem fonda koji bi finansirao predavačke djelatnosti stranih profesora, pri ministarstvu, Univerzitetu ili, pak, Akademiji,
- angažovanjem posebnih stambenih jedinica koje bi bile rezervirane za gostujuće profesore, a koje bi finansiralo nadležno ministarstvo.

7.3. Studenti

Strategijski zadaci koji se postavljaju prema studentskoj populaciji su:

1. Proširenje prostornih kapaciteta i fizičkih resursa za nesmetano sticanje znanja;
2. Osavremenjivanje nastavnog rada i razvoj koncepta cjeloživotnog učenja;
3. Osiguranje kvaliteta;
4. Identifikacija, otkrivanje i sistemsko praćenje najuspješnijih studenata;
5. Osnivanje centra za muzičku edukaciju i unaprijeđenje nastavnog procesa;
6. Osnivanje Alumni asocijacije Muzičke akademije;
7. Proširenje rada Muzičke akademije kroz osnivanje novih ureda i linija administrativnog aspekta djelovanja Muzičke akademije.

7.3.1. Prvi zadatak je vezan za ukupne fizičke resurse Muzičke akademije u koje spadaju prostor za nastavni rad, vježbanje studenata, prostor za učenje, kabinetski prostor za akademsko osoblje itd. Ovo dakle nije samo problem Muzičke akademije već i društva u cjelini, a vezan je za izgradnju zgrade u Kampusu Univerziteta u Sarajevu.

7.3.2. Osavremenjivati nastavni proces znači uvoditi pedagoške procese koji su se u svijetu pokazali kao uspješni, npr. koncerti klase, zajednički grupni sat na umjetničkim odsjecima, povezivanje s praksom u školama, rad studenata u samoorganizovanim ansamblima, zatim učiti kako treba učiti, učiti za praktično djelovanje, učiti saradivati s drugima i učiti postojati kao budući muzičar. Ovi elementi učenja su neki od osnovnih postulata u bolonjskom procesu, a na muzičkim akademijama su bit edukacije te ih zbog toga treba dovesti do savršenstva.

7.3.2.1. U narednom periodu treba poraditi na konceptu cjeloživotnog učenja. Cjeloživotno učenje je jedna od fundamentalnih osnova muzičke profesije, ali treba insistirati na osmišljavanju koncepata cjeloživotnog učenja. Koncepti mogu biti formalni, tj. zacrtani u curriculumima, ali i neformalni koji već postoje u muzičkoj praksi, ali nisu dovoljno naglašeni, kao što su masterclassi, učenje na daljinu i sl.

7.3.3. Osiguranje kvaliteta je jedan od bitnih elemenata u bolonjskom procesu, a uvod je u akreditaciju Muzičke akademije. Osiguranje kvaliteta je proces koji je vezan za nekoliko nivoa kvaliteta, od ulaznog do izlaznog. Osiguranje kvaliteta je stalni proces ukupne filozofije rada i djelovanja Muzičke akademije.⁶ Pravci u kojima će Akademija djelovati u cilju osiguranja ulaznog kvaliteta su:

- učvršćivanje daljeg povezivanja sa srednjim i osnovnim muzičkim školama kroz stare oblike i metode rada (posjete školama, otvoreni dani, koncerti u školama i sl.),
- organiziranje novih oblika otvorenosti Akademije prema prethodnim stadijima muzičke edukacije (zajednički koncerti studenata i đaka, muzička berza, pozivanje najtalentovanijih učenika na masterclass članova akademskog osoblja Akademije i sl.),
- organiziranje dodatne edukacije nastavnčkog kadra u nižim stupnjevima muzičkog obrazovanja (seminari, ljetnje i zimske škole),
- redovna savjetovanja s menadžmentom muzičkih škola.

7.3.3.1. Obećani kvalitet je zapisan u nastavnim planovima i programima, u kvaliteti predavanja, u visoko razvijenoj pedagoškoj i ljudskoj komunikaciji člana akademskog osoblja i studenta, u razvijanju profesionalnog odnosa prema svim žanrovima muzike, u blagonaklonom prihvatanju uspjeha pojedinca ili grupe i sl. Obećani kvalitet jeste održivi kvalitet ako rezultira visokim izlaznim kvalitetom. Izlazni kvalitet je zadovoljstvo studenta i akademskog osoblja a i tržišno vrijedan rezultat edukacije.

7.3.3.2. Svi oblici osiguranja kvaliteta moraju biti konceptualizirani i stratejski definirani u Pravilniku za osiguranje kvaliteta kojega će predložiti novoustanovljeni Odbor za kvalitet i akreditaciju Muzičke akademije.

⁶ Osiguranje kvaliteta je bio stratejski problem opisan u *Strategiji razvoja Muzičke akademije 2008–2012*, te ovdje neće biti posebno ekspliciran, osim naznake da je to i dalje stalni napor Akademije u svim segmentima njena djelovanja.

Pravilnik bi trebao regulisati sve ključne indikatore osiguranja kvaliteta: procent prolaznosti studenata, procent diplomiranih, odnos broja akademskog osoblja i studenata, broj stranih studenata, broj studenata u razmjeni s drugim akademijama, broj studenata koji učestvuju u muzičkim aktivnostima izvan Akademije, broj studijskih programa na stranom jeziku i sl., kao i sve druge aktivnosti koje će se provoditi u procesu osiguranja kvaliteta.

7.3.4. Djelatnost koju bi trebalo osmisliti i uvesti u redovni rad Akademije jeste identifikacija i sistemsko praćenje najuspješnijih studenata. Identifikacija najuspješnijih studenata počinje već u srednjim muzičkim školama otkrivanjem najtalentovanijih đaka, posebno za studij kompozicije, muzikologije i sl. Nastavnici tih predmeta trebali bi biti svojevrsni “lovci na talente”, posebno u vrijeme već ustanovljenih redovnih posjeta muzičkim školama a i u Danu otvorenih vrata Muzičke akademije.

7.3.4.1. Takvi studenti bi trebali imati posebnu pažnju akademskog osoblja i Akademije u smislu pojačanog rada s njima i pripreme za slanje na domaća i strana takmičenja, studentska okupljanja tipa simpozija, ljetnjih škola i sl. Praćenje karijere studenata znači evidentiranje njihovih uspjeha u toku studija i nakon diplomiranja. Neki segmenti ovoga posla trebaju biti zapisani u Pravilniku o kvaliteti, naprosto jer bi to trebala postati obaveza akademskog osoblja i administracije. Pomoć u ovoj djelatnosti bit će i novoosnovana asocijacija Alumni Muzičke akademije.

7.3.5. Da bi prethodni aspekti studentskog rada bili osmišljeni sistemski, planski i projektno, odnosno strategijski, potrebno je osnovati Centar za muzičku edukaciju i unaprijeđenje nastavnog procesa pri Muzičkoj akademiji, koji bi se bavio unaprijeđenjem nastavnog procesa, ali i svim poslovima koji su posredno vezani za muzičku edukaciju.⁷

7.3.6. Takođe je za potpuno ispunjavanje postavljenih ciljeva u vezi s osiguranjem kvaliteta potrebno intenzivirati rad novoosnovane (oktobar 2011) asocijacije pod nazivom Alumni asocijacija Muzičke akademije (AAMAS). Ova asocijacija okuplja sve diplomirane studente Akademije, svih stupnjeva, koji žele podržati rad Akademije kroz konkretne aktivnosti predviđene Statutom Alumni asocijacije.

⁷ Dobar stručni i organizacijski uzor za ovakav centar jeste Institut za muzikologiju Muzičke akademije.

7.3.7. Pod proširenjem rada Muzičke akademije kroz osnivanje novih ureda i linija administrativnog aspekta djelovanja Muzičke akademije, a koji bi pomogli u segmentu edukacije studenata, podrazumijeva se osnivanje ureda ili odbora ili nekih drugih oblika koji bi se bavili sljedećim poslovima:

- osiguranjem kvaliteta i akreditacijom Muzičke akademije. U tom smislu već je osnovan Odbor za kvalitet i akreditaciju (novembar 2011),
- međunarodnom saradnjom i međunarodnim projektima. Neophodno je potrebno osnovati Ured za međunarodnu saradnju i projekte jer se ulaskom u Tempus program (maj/oktobar 2011) pokazalo da Muzička akademija može samostalno ili s drugim akademijama ući u evropske projekte za visoku muzičku edukaciju koji mogu donijeti razne vrste koristi,
- edukacijom postojećeg nastavnog osoblja. Akademija će osnovati Centar za razvoj nastavnog osoblja čija bi misija bila pružanje podrške nastavnom osoblju u cilju poboljšanja kvaliteta kroz unaprijeđenje umjetničke i naučne djelatnosti. Ovaj Centar bi pozivao ugledne članove akademskog osoblja Univerziteta u Sarajevu, iz drugih akademija iz okruženja i svijeta da drže predavanja nastavnicima Muzičke akademije o muzičkim fenomenima ili problemima koji su vezani za muziku,
- saradnjom s domaćim institucijama kroz projekte vezane za vladine i nevladine fondove. Ovaj vid rada Akademije već postoji ali ga treba unaprijediti kroz rad prodekana za koncertnu djelatnost i odnose s javnošću, potpisivanjem sporazuma s postojećim relevantnim muzičkim institucijama u Sarajevu i BiH i sl.,
- usavršavanjem administrativnog osoblja. Ovo je veoma važan aspekt rada Muzičke akademije. Svi poslovi vezani za muzičku edukaciju, umjetnost i nauku moraju proći kroz ruke administrativnog osoblja u nekom od načina rada. Zbog toga administrativno osoblje mora biti osposobljeno pružiti podršku za nesmetano odvijanje nastavnog procesa, umjetničkog i naučnog rada i ukupnog rada. Usavršavanje će se odvijati uglavnom na Univerzitetu, ali i pohađanjem raznih kurseva koji mogu biti od koristi administrativnom osoblju.
- praćenjem uspješnih karijera bivših studenata. Jedan od zadataka novoosnovane Alumni asocijacije jeste i praćenje karijera bivših studenata Muzičke akademije u Sarajevu. Ovo je bitno jer se bivši studenti s uspješnom karijerom mogu pojaviti i kao potencijalni predavači na Akademiji, gosti na koncertima, voditelji muzičkih radionica i sl.

7.4. Svaka od ovih aktivnosti može biti provođena i nadograđivana samo upornim radom akademskog osoblja, studenata i administrativnog osoblja, a mogu se pronalaziti i nove aktivnosti i metode rada koje bi poboljšavale edukativni proces, umjetnički i naučni rad. Sve ove aktivnosti, međutim, podrazumijevaju pomoć institucija izvan Akademije (nadležnog ministarstva, muzičkih ustanova i sl.). Neke od njih zahtijevaju angažovanje novih uposlenika u nekom obliku radnog statusa, ali većina podrazumijeva dodatne napore i angažiranost zaposlenih članova akademskog osoblja.

7.5. Strategijski optimalan broj studenata u sadašnjim prostornim kapacitetima, sa trenutnim kadrovskim i fizičkim resursima, mogao bi biti 350–400 studenata na sva tri ciklusa studija. Više od ovoga optimalnog broja zahtijevalo bi radikalnije angažovanje kadrova, značajnije proširivanje prostornih kapaciteta, fizičkih resursa i sl. što se može ostvariti samo izgradnjom nove zgrade Muzičke akademije u Kampusu Univerziteta u Sarajevu.

8. UMJETNIČKI RAD

Na polju umjetničkog rada akademskog osoblja i studenata Muzička akademija je u prethodnim periodima činila napore koji su dali značajne rezultate. Manifestacije tih napora su: osnivanje i koncertiranje ansambla aMAS, Festival Majske muzičke svečanosti sa značajnim izvedbama “tvrđog” dirigentsko-muzičkog repertoara, pokretanje Sarajevo Chamber Music Festivala, učešće naših studenata u brojnim orkestrima u i izvan BiH, solistički nastupi studenata i akademskog osoblja, učešće akademskog osoblja na međunarodnim naučnim skupovima, objavljivanje naučne i udžbeničke literature itd. Po ovim manifestacijama Akademija postaje prepoznatljiviji muzički brend u domaćem kulturnom kontekstu, u mjestima gdje se odigravaju takvi nastupi, kao i u kulturnoj javnosti izvan BiH.

8.1. U narednom strategijskom periodu spomenute aktivnosti trebaju biti polazna osnova za mnogo širi krug djelovanja Akademije. Da bi se to postiglo potrebno je sačiniti koncepciju umjetničkog rada i djelovanja, ali prije toga potrebno je stvoriti atmosferu i ambijent u kojem je kvalitet umjetničkog rada na prvom mjestu. To znači da svi oblici umjetničkog rada, direktno iz nastave (koncerti klase, godišnji koncerti studenata) ili indirektno (javna prezentacija umjetničkog rada organizovana od same Akademije ili druge organizacije) trebaju počivati na kvaliteti umjetničkog rada.

8.2. Strategijski cilj Akademije u vezi s umjetničkim radom da postane jedan od važnih faktora koncertnog života u gradu i državi je djelomično postignut. Taj put treba dalje razvijati i širiti i izvan BiH. Kako to ostvariti? Treba razmisliti o sljedećim faktorima:

- svaki oblik umjetničkog rada proizilazi iz nastavničkog pedagoškog djelovanja,
- umjetnički rad akademskog osoblja je obavezan dio njegove akademske karijere i ne može se nadoknaditi nikojim drugim oblikom akademskog djelovanja,
- umjetnički rad studenta ovisi od njegova talenta i rada akademskog osoblja u jednakom omjeru,
- umjetnički rad studenta i akademskog osoblja mora biti svakodnevan u smislu istraživačkog rada na sebi, mjesečan u smislu završetka barem jednog manjeg umjetničkog programa, semestralan u smislu najmanje jednog javnog nastupa, godišnji u smislu prezentacije vlastite umjetnosti izvan Akademije, studijski u smislu savladavanja osnovnih izlaznih rezultata akademskog studija; za akademsko osoblje izboran u smislu najmanje dva javna cjelovečernja nastupa visokog umjetničkog renomea,
- umjetnički rad akademskog osoblja i studenta ovisi o uslovima koje im Akademija pruža i vanjskih uslova na kojima se angažuju pojedinačno, u grupama, ansamblima i sl.

8.3. Neki od zahtjeva koji se postavljaju pred akademsko osoblje i studente kada je u pitanju umjetnički rad postavljeni su i određeni, za akademsko osoblje: zakonski, akademski, tradicijski; za studente: zakonski, ispitno, audicijski itd. No, pokazuje se da ti zahtjevi ipak nisu dovoljni za značajniji “prodor” umjetničkog rada unutar same Akademije, ali i Akademije na kulturno i muzičko tržište okoline u kojoj djeluje. Posebno to nisu dovoljni zahtjevi koji bi bili validni kao ponuda za među-akademijsku saradnju s potpisnicama sporazuma o saradnji i/ili mimo toga.

Jednostavno rečeno, nastavnici i studenti moraju uložiti dodatni napor kako bi umjetnički rad zadovoljio zadatke i ciljeve akademskog napretka pojedinačno i u globalnim okvirima. Pojedinačni primjeri uspješnog umjetničkog rada su uvijek dobro došli, ali ne smiju ostati pojedinačni, već moraju biti ugledno i sistemski pretvoreni u stalnu i svakodnevnu umjetničku praksu.

9. NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI I PUBLICISTIČKI RAD

U segmentu naučno-istraživačkog i publicističkog rada od 1997, ali i prije 1992. godine, Akademija je postizala određene rezultate. Tu spadaju izrada magistarskih radnji i doktorskih disertacija, pokretanje časopisa *Muzika* i objavljivanje naučnih i stručnih radova u njemu, pokretanje Međunarodnog simpozija “Muzika u društvu” i, vezano za Simpozij, objavljivanje *Zbornika radova Simpozija*, učešće članova akademskog osoblja na simpozijima u drugim zemljama, u predavačkoj djelatnosti na drugim sličnim institucijama, zatim objavljivanje rezultata naučnog istraživanja u obliku knjiga i udžbenika i sl.

9.1. U smislu naučno-istraživačkog rada na polju muzikologije, etnomuzikologije, muzičke pedagogije i muzičke teorije, važan je rad u Institutu za muzikologiju.

Dalji institutski rad treba se zasnivati na sljedećim prioritetima:

- stalno budžetsko finansiranje i finansiranje kroz projekte,
- anagažovanje stalnog kadra,
- osiguranje još boljih uslova rada, prostorno i tehnički,
- dalji rad na projektima iz prethodnog perioda (Leksikon muzičara u BiH, Fundamentalna istraživanja za muziku u BiH, Rad na legatima Cvjetka Rihtmana, Miroslava Špilera, Mladena Pozajića, Milana Jeličanina, Vinka Krajtmajera, Mire Fulanović Šošić, Jasne Spaić, Mladena Stahuljaka, Muzičke omladine Sarajeva i BiH i sl.),
- osiguranje dugoročnih i izvodivih projekata lokalnog i svjetskog karaktera,
- povezivanje sa sličnim institucijama u okruženju i svijetu na zajedničkim projektima globalnog značaja,
- povezivanje institutskih oblika rada i edukacije u okviru teorijskih odsjeka kroz master i doktoralne studije.

9.2. Uzimajući u obzir ove prioritete, naučno-istraživački rad je do sada dobio institucionalni karakter u koji se projektno uključuju ne samo nastavnici Akademije već i stručnjaci izvan same Akademije. Ovaj trend rada Instituta treba nastaviti i obogaćivati novim sadržajima i aktivnostima.

9.3. Akademijski menadžment je obavezan podržati rad Instituta i poboljšati uslove njegova rada. Strategijski Institut je veoma važan jer se sva teorijska postdiplomska nastava i istraživačka djelatnost može smjestiti

u okvire Instituta. To je intencija u evropskim sličnim institucijama. Na taj način bi se edukativni proces oslobodio obaveza naučno-istraživačkog rada, a institutsko osoblje bi se oslobodilo edukativnih obaveza i usmjerilo svoje kreativne snage na istraživačke projekte i, naročito, znatniju saradnju sa sličnim institucijama u susjednim zemljama i svijetu.

9.4. Publicistički rad Muzičke akademije takođe je veoma važan segment ukupnog rada u oblasti prezentacije njenih dostignuća. Štampanje knjiga, časopisa, prigodnih materijala, kompakt diskova je dio savremenog rada na publikovanju vlastitih dostignuća. Muzička akademija je dosada štampala određeni broj publikacija, ali u tom smislu treba poraditi na sistemskom izdavanju štampanih materijala, a naročito: udžbenika, skripti, notnih izdanja bh. kompozitora i drugog materijala koji služi u nastavnom procesu.

9.5. Posebno je važno štampanje kompakt diskova u Elektroakustičkom studiju Muzičke akademije (ESMA). Zapravo, Akademija u tom smislu ima veoma važnu ulogu jer se umjetnička muzika, posebno bh. kompozitora u izvođenju bh. umjetnika, veoma rijetko prenosi na kompakt diskove u cijeloj BiH. Planski rad na tom segmentu rada mogao bi dovesti do značajnih rezultata u promociji umjetničkog djelovanja akademskog osoblja Akademije i propagandi umjetničke muzike uopšte.

9.6.1. Da bi se prethodni strategijski zadatak uspješno izvršio potrebno je dalje raditi na opremanju ESMA-e. Taj se rad mora usmjeriti na sljedeće:

- ekipiranje studija odgovarajućim kadrom,
- opremanje studija nedostajućom opremom,
- uključenjem studija u nastavni proces,
- planiranje djelatnosti u narednom periodu.

10. PROSTOR I FINANSIJE

Najbolniji strategijski zadatak akademijskog menadžmenta i svih uposlenika jeste problem stambenog i radnog prostora u kojem Akademija živi i radi. Od kako Akademija postoji bilo je nekoliko pokušaja rješenja ovoga gorućeg problema. U posljednjim dekanskim mandatima pojavile su se neke ideje koje bi možda mogle rješiti problem prostora. No, sadašnji menadžment je mišljenja da je najbolje moguće rješenje Kampus Univerziteta u Sarajevu. U narednom periodu dekanat treba voditi vrlo osmišljene akcije u pravcu

izgradnje zgrade u Kampusu, ali treba imati na umu da je izgradnja Kampusa Univerziteta u Sarajevu došla u vrijeme koje je bremenito raznim vrstama kriza, od ekonomske do političke, te je nemoguće predvidjeti pravce djelovanja dekanata i uposlenih u tom pravcu. Konačno rješenje stambeno-prostornog problema je stalni strateški cilj i zadatak od čijeg kvalitetnog rješenja ovisi svaki drugi kvalitet, pa i misija i vizija Muzičke akademije u bh. društvu.

10.1. Iskoristivost prostornih resursa na Akademiji je maksimalna i u tom smislu više nema mogućnosti za bilo kakva proširenja u postojećim prostorima. Stoga se treba ponovo, kao i na početku prethodnog mandata, pozabaviti mogućnostima za pronalaženje dodatnih prostora u gradu, a u saradnji s nadležnim ministarstvom. Druga mogućnost je maksimalna iskoristivost postojećeg prostora u smislu da se radno vrijeme na Akademiji produži od 8 do 20 sati u svim radnim danima, subotom i dodatno nedjeljom kada je to neophodno, npr. pred semestralne ispite.

10.2. Ono što se treba uraditi u narednom periodu jeste adekvatno opremanje prostornih kapaciteta s odgovarajućom opremom, od namještaja do novih instrumenata i kompjuterske opreme. Menadžment će u narednom dekanskom mandatu intenzivno raditi na tome i pokušati ostvariti neke od prostorno-materijalnih pretpostavki za nove oblike u nastavi, npr. učenje na daljinu.

10.3. U narednom strateškom periodu menadžment Akademije će i dalje voditi brigu o finansiranju Muzičke akademije, odnosno o svrsishodnom usmjeravanju budžetskih i drugih sredstava. U tom smislu menadžment će nastojati pronaći mogućnost da se nastavnički rad i rad pomoćnog osoblja nagradi u mjeri koja zadovoljava standarde akademskog osoblja.

10.4. Izraženi problem vezan za finansiranje jeste plaćanje gostujućih profesora za predmete koje sama Akademija iz svojih kadrovskih resursa ne može pokriti. To se posebno odnosi na finansiranje akademskog osoblja za deficitarne instrumente, ali i onih oblasti koje Akademija nije do sada imala u nastavnom planu, a koje su neophodne za širenje djelatnosti Akademije i njenog ugleda u domaćim i međunarodnim stručnim krugovima.

10.5. Izvjestan problem za Akademiju pojavljuje se kod angažiranja velikih ansambala izvan Akademije za studente starijih godina i diplomante umjetničkih odsjeka i kod angažovanja muzičara izvan Akademije za

organizaciju koncertnih projekata poput Majskih muzičkih svečanosti, Sarajevo Chamber Music Festivala i sl. Ovakve finansijske troškove nadležno ministarstvo ne pokriva, te će se u narednom periodu poraditi na boljem rješavanju ovog segmenta rada Akademije.

10.6. O svemu ovome mora se strategijski razmišljati na taj način da su finansije samo potpora kvaliteta i nasušna potreba, a ne dodatno opterećenje luksuznog tipa za društvo. Zadatak menadžmenta jeste da stalno objašnjava ove nasušne potrebe kako bi se finansiranje riješilo sistemski i u skladu s visokom muzičkom edukacijom. Takođe, zadatak menadžmenta, i svih članova akademskog osoblja, je da i dalje pronalazi i alternativne izvore finansiranja, naročito projektnih umjetničkih i naučnih djelatnosti.

11. INFORMISANJE I PROPAGANDA

Strategija razvoja Muzičke akademije mora sadržavati još jedan važan kvalitativni prioritet. Radi se o poboljšanju metoda informisanja javnosti o djelatnostima Akademije. Menadžment u proteklom sazivu uložio je dosta napora da se informisanje digne na višu razinu, no ostaje još prostora kako bi se i u ovoj oblasti dostigao evropski kvalitet.

11.1. U ovom strategijskom periodu treba i dalje raditi na unutrašnjem informisanju akademskog osoblja i studenata preko službi Akademije, posebno studentske službe, oglasnih ploča, infopulteva i sl.

11.2. S druge strane Akademija treba biti u čvršćoj konekciji s domaćom kulturnom javnošću. U proteklom periodu dostignut je određeni nivo informiranja domaće javnosti preko mas-medija, no i u ovom segmentu treba još raditi. Oblici rada u ovom segmentu javne djelatnosti Akademije mogu se ostvariti na sljedeći način:

- redovnim organiziranjem konferencija za štampu,
- većom prisutnošću na radijima, televizijama, u novinama i sl.,
- organiziranjem oblika javnog okupljanja (konferencije, okrugli stolovi, tematski blokovi i sl.) čija je tematika vezana za javnu djelatnost Akademije, a zanimljiva je mas-medijima,
- povremenim ili stalnim izdavanjem informativnih novina: akademskih, studentskih,
- izdavanjem kompakt diskova, koncertnih ili studijskih.

11.3. Moderno pružanje informacija i vršenja propagande vlastite djelatnosti danas je svakako web-stranica Muzičke akademije. U prethodnom mandatu web-stranica je redizajnirana i proširena novim područjima u kojima je moguće stavljati sve informacije vezane za rad Akademije. Na stranici je otvorena mogućnost za registraciju članova Alumni Asocijacije Muzičke akademije, direktno ulaženje u stranice evropskih i svjetskih fondova za stipendiranje i razmjenu studenata, cjeloživotno učenje i sl. Takođe preko web-stranice može se ući direktno u stranicu Univerziteta, UTIC-a i sl. Posebno važan segment web-stranice su informacije na engleskom jeziku. Taj segment stranice mora davati ključne informacije stranom posjetiocu, eventualnom budućem studentu. Problem web stranice jeste i njeno održavanje koje je dosta skupo. No, za sada je taj problem djelimično prevaziđen angažmanom domaćih snaga i ugovorom o održavanju stranice od strane jedne profesionalne privatne firme.

11.4. Informisanje i propagiranje djelatnosti Akademije je od velike važnosti, ali za to moraju biti spremni i nastavnici i studenti i menadžment. Nije, naime, jednostavno iznalaziti najbolje oblike i metode javnog informisanja i propagande. Taj rad zahtjeva mnogo vremena, mudrosti, ali i hrabrosti i upornosti. Potrebno je, međutim, da se shvati važnost ovog oblika rada Akademije u današnjem globalnom svijetu u kojem je dobra i na vrijeme data informacija često od ključne važnosti za rad naše institucije.

12. ORGANIZACIJA RADA I UPRAVLJANJA

Veoma važan segment rada Muzičke akademije je organizacija rada i upravljanja. Pored zakonskih i akademskih odrednica koje propisuju organizacijske i upravljačke elemente jedne visokoškolske institucije, u ovom segmentu stratejskih zadataka odlučujuća je volja zaposlenika za što bolji rad na organizaciji vlastitog rada i rada drugih. Ovo se prije svega odnosi na rad dekana, prodekana, šefova odsjeka, koordinatora i sekretarijata Muzičke akademije.

12.1. Dekanat, tj. dekan, prodekani, koordinatori i sekretar Muzičke akademije su najodgovorniji organizacijsko-upravljački segment ukupnog rada Muzičke akademije. Da je to tačno pokazuju i preporuke AEC-a i Univerziteta za obukom menadžmenta (u našem slučaju dekanata) savremenim metodama organizacije i upravljanja u oblasti visoke muzičke edukacije. Akademija je

iskoristila ove preporuke tim više jer je u prethodnom trogodišnjem periodu ovu djelatnost finansijski podržala Švedska doborotvorna organizacija Sida. No, u narednom periodu menadžment će morati potražiti druge izvore sredstava i za ovu djelatnost.

12.2. Stručni i organizacijski rad šefova odsjeka je posebno važan. Kolegij šefova odsjeka je uz Nastavno-umjetničko vijeće najviše stručno tijelo na Akademiji. Rad kolegija mora biti na visini stručnih zadataka i akademskih uzusa visoke muzičke edukacije. U tom smislu kolegij će i u narednom periodu raspravljati o svom radu nastojeći iznaći najbolje organizacijske i metodološke oblike djelovanja.

12.3. Nastavno-umjetničko vijeće je najviši stručni organ Muzičke akademije. Uprkos postojanju Poslovnika o radu Nastavno-umjetničkog vijeća, primjećuje se da je njegov rad ponekad opterećen neakademskim primjesama koje doprinose razvodnjavanju težišnih problema, gubljenju vremena, nepotrebnim ličnim sukobima, neprimjerenim diskusijama, nepoštovanjem osobnosti drugog i sl. U narednom periodu i ovaj segment organizacije rada će biti diskutovan i rješavan na najbolji mogući način.

12.4. Ostali segmenti organizacije rada i upravljanja su zakonski rješeni (Upravni odbor, Nadzorni odbor) ili se rješavaju svakodnevno (Sekretarijat). Integrirani Univerzitet bi trebao riješiti mnoge probleme i nedoumice oko rada upravljačkih struktura na cijelom Univerzitetu, pa tako i na Muzičkoj akademiji. Nadamo se da će integrirani Univerzitet u Sarajevu pomoći u rješavanju naznačenih problema u ovoj Strategiji na najbolji mogući način.

13. STRATEGIJA – IZVJEŠTAJI I PLANOVI

Ovu Strategiju kao opšti dokument prate godišnji izvještaji, planovi i programi rada Akademije. Bolje reći, iz same strategije proizilaze planovi i programi, ali i izvještaji o izvršenju plansko/programskih zadataka. Stoga će se svake školske godine, kao i dosada, 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, a ne obratno, i proizilaze iz strategije sve dok se osnovni strategijski ciljevi i zadaci ne dosegnu u prihvatljivom obliku kada se može obratiti pažnja i na neke druge strategijski naznačene ili slobodne oblike rada Akademije. Na taj način ova Strategija se veže za prethodnu, a vjerovatno će prethoditi i narednoj.

Akademija će u toku 2012. godine formirati jedno stručno-administrativno tijelo koje će vršiti povremenu evaluaciju strategijskih ciljeva i zadataka.

13.1. No, jedno je sigurno, strategijski pravci u pogledu zadatah ciljeva su stalni i svakodnevni zadaci njenih uposlenika. To je imperativ svakog vremena, a za Muzičku akademiju u Sarajevu imperativ ulaska u evropski sistem edukacije. Naša obaveza je tim veća jer: imamo cilj, ali nemamo adekvatnu podršku; imamo kadar, ali nemamo dokaz kvaliteta; imamo talentovane studente, ali nemamo perspektivu i vrhunske muzičare; imamo djelatnost, ali nemamo odjeka u kulturnoj javnosti itd. i itsl. Sve to je u zadatku uposlenika Akademije, ne kao nekoristan Sizifov posao, već kao ostvarljiva budućnost dostignuta upornošću, talentom i sposobnostima akademskog osoblja i studenata.

14. ZAKLJUČAK

Iz svega prethodno rečenog vidi se da je izrada *Strategije razvoja Muzičke akademije 2012–2016.* u vidu pisanog dokumenta neophodna, jer rad bez nje bio bi haotičan, a institucionalno i organizacijski ne bi vodio rješavanju planski postavljenih ciljeva i zadataka. Međutim, najgora verzija izrade i usvajanja Strategije bila bi kada bi ona bila samo mrtav administrativni dokument. Strategija, dakle, mora biti dokument koji bi bio institucionalno postavljen, tj. nacrtano temeljito prodiskutovan i usvojen na odgovarajućim organima Akademije, a zatim upućen nadležnom Ministarstvu i javnosti.

14.1. Strategija jedne institucije se radi jednom u dužem vremenskom periodu. Ona, međutim, ne smije biti zakovana, naprotiv, mora biti fleksibilna s mogućnošću stalne dorade. Zbog toga je ova strategija pisana opštim opisom i jezikom namjera i globalnih ciljeva i zadataka. To znači da se strategija mora povremeno evaluirati, npr. jednom godišnje i to onda kada se donose i usvajaju godišnji izvještaji, planovi i programi rada Akademije.

14.2. *Strategija razvoja Muzičke akademije 2012–2016. uz Izvještaj o internoj evaluaciji* i još neki dokumenti na kojima Akademija trenutno radi, bit će osnovom za akreditaciju Muzičke akademije. Akreditacija će se provoditi u dva smjera: državnom od strane Agencije za kvalitet i akreditaciju visokog obrazovanja u BiH (HEA) a preko Univerziteta u Sarajevu i samostalnom preko Asocijacije evropskih konzervatorija (AEC). Akreditacija bi se trebala izvršiti u ovom strategijskom periodu.

Sarajevo, januar/siječanj 2012.