

МЕТРОПОЛИТАН УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД

ИЗВЕШТАЈ О САМОВРЕДНОВАЊУ
за период 2021-2024.

Београд, март 2025

ИЗВЕШТАЈ О САМОВРЕДНОВАЊУ

Метрополитан универзитета Београд

На основу Правилника о обезбеђењу квалитета, Статута Универзитета и Стандарда за самовредновање високошколских установа које прописује Национални савет за високо образовање, на предлог Комисије за обезбеђење и унапређење квалитета, Сенат Метрополитан универзитета Београд, усвојио је овај извештај дана 5.4.2025. године.

Извештај обухвата самовредновање свих делатности Универзитета за период школска 2021/2022–2023/2024. Анализирани су квалитет наставе, научноистраживачког рада и студијских програма, уз идентификацију области за унапређење.

Документ служи као основа за екстерну проверу квалитета од стране Националног акредитационог тела и развој стратегије унапређења Универзитета. Извештај је усклађен са званичним стандардима, садржи анализу испуњености критеријума и предлоге мера за унапређење квалитета наставе и истраживања.

УВОД

САМОВРЕДНОВАЊЕ – ОСНОВНИ ПОДАЦИ О МЕТРОПОЛИТАН УНИВЕРЗИТЕТУ БЕОГРАД

1. Основни подаци о Универзитету

Метрополитан универзитет Београд је савремени интегрисани универзитет који спроводи јединствену институционалну политику усмерену на стално унапређење квалитета образовања, развој науке и иновација, као и активно укључивање студената у истраживачке и развојне пројекте. Интердисциплинарни приступ, дигиталне компетенције и савремене методе наставе чине темељ наставног процеса.

Седиште Универзитета је у Београду (Тадеуша Кошћушка 63), са јединицом ван седишта установе у Нишу (Цара Константина 80а). Чине га четири факултета: Факултет информационих технологија, Факултет за менаџмент, Факултет за дигиталну уметност и Факултет за стране језике. Настава се изводи на основним, мастер и докторским студијама, осим на ФСЈ, где постоји само основни ниво.

Универзитет подстиче сарадњу са индустријом, ИТ и креативним сектором, и негује интернационализацију и учешће у европском образовном простору.

Наставу на Универзитету обавља укупно 115 ангажованих наставника од чега је 89 у пуном радном односу, 11 у делимичном радном односу и 15 хонорарно ангажованих. Укупан број студената на Универзитету је 1903. Укупан број запослених у радном односу на Универзитету је 171 узимајући у обзир наставнике, сараднике и администрацију.

2. Организациона структура и састав Универзитета

Метрополитан је интегрисани универзитет са факултетима који реализују програме у ИТ-у, менаџменту, дигиталној уметности и страним језицима. Факултети делују у оквиру јединствене стратегије, а настава се спроводи и у Нишу. Централне службе као што су Центар за развој каријере, Центар за науку и истраживање и Центар за онлајн учење подржавају наставу и науку.

3. Мисија и визија Универзитета

МИСИЈА

Метрополитан универзитет ствара лидере који обликују и креирају дигиталну будућност.

Кроз савремен, примењен и интердисциплинаран приступ образујемо генерације младих стручњака који не само да разумеју савремени свет, већ га и активно мењају. Усмерени смо на оснаживање појединаца да користе знање, иновације и друштвену одговорност као предуслове за изградњу одрживог, паметног и инклузивног друштва.

Метрополитан универзитет је више од места знања – то је простор трансформације и стварања.

Пружамо студентима релевантне вештине усклађене са потребама тржишта рада и глобалним токовима, запосленима подстицајно окружење за лични и професионални раст, а друштву конкретна, одржива и иновативна решења кроз синергију образовања, истраживања и предузетништва.

Као интернационално оријентисана институција, доприносимо развоју друштва заснованог на знању и технологији, инспиришући будуће стручњаке да постану носиоци позитивних промена.

ВИЗИЈА

Метрополитан универзитет је место где се иновација рађа, где се будућност не чека, већ ствара.

Тежимо да постанемо универзитет који инспирише – место где се образовање претвара у стваралаштво, идеје у промене, а студенти – у лидере будућности. Наша визија је да будемо међународно препознатљиво средиште иновација у образовању и примењеним истраживањима, са снажном оријентацијом на дигитално пословање, креативне индустрије и друштво знања.

Универзитет подстиче појединце да своје знање, креативност и предузетнички дух претворе у конкретне доприносе заједници. Окупљамо заједницу студената, професора и партнера који заједно граде екосистем иновација, раста и одговорности.

Метрополитан учвршћује своју позицију лидера у областима информационих технологија, менаџмента, дигиталних уметности и језика, истовремено јачајући међународну сарадњу и мобилност. Кроз развој стартап културе и подршку паметним друштвима, универзитет покреће нове моделе образовања и пословања у дигиталној ери, ери развоја и опште примене вештачке интелигенције, доприносећи међународне конкурентности привреде Србије и развоју индустрије засноване на знању и иновацијама.

Категорије и квантификација процене

Категорија процене	Опис
S – (Strength)	Предности
W – (Weakness)	Слабости
O – (Opportunities)	Могућности
T – (Threats)	Претње

Квантификација процене (по категоријама)

Ознака	Значење
+++	Високо значајно
++	Средње значајно
+	Мало значајно
0	Без значајности

СТАНДАРДИ И УПУТСТВА ЗА САМОВРЕДНОВАЊЕ И ОЦЕЊИВАЊЕ КВАЛИТЕТА ВИСОКОШКОЛСКИХ УСТАНОВА И СТУДИЈСКИХ ПРОГРАМА

[Стандард 1:](#) Стратегија обезбеђења квалитета

[Стандард 2:](#) Стандарди и поступци за обезбеђење квалитета

[Стандард 3:](#) Систем обезбеђења квалитета

[Стандард 4:](#) Квалитет студијског програма

[Стандард 5:](#) Квалитет наставног процеса

[Стандард 6:](#) Квалитет научноистраживачког, уметничког и стручног рада

[Стандард 7:](#) Квалитет наставника и сарадника

[Стандард 8:](#) Квалитет студената

[Стандард 9:](#) Квалитет уџбеника, литературе, библиотечких и информатичких ресурса

[Стандард 10:](#) Квалитет управљања високошколском установом и квалитет ненаставне подршке

[Стандард 11:](#) Квалитет простора и опреме

[Стандард 12:](#) Финансирање

[Стандард 13:](#) Улога студената у самовредновању и провери квалитета

[Стандард 14:](#) Систематско праћење и периодична провера квалитета

[Стандард 15:](#) Квалитет докторских студија

[ТАБЕЛЕ](#)

[ПРИЛОЗИ](#)

Стандард 1: Стратегија обезбеђења квалитета

Високошколска установа утврђује стратегију обезбеђења квалитета, која је доступна јавности.

1. Политика осигурања квалитета

Политика осигурања квалитета на Метрополитан универзитету Београд представља основни стратешки оквир за унапређење свих академских, истраживачких и стручних активности Универзитета. Она је у потпуности усаглашена са мисијом, визијом и вредностима Универзитета, које истичу друштвену одговорност, дигиталну иновативност, интердисциплинарност и оријентацију ка студенту и тржишту рада.

Политика осигурања квалитета је интегрисани део стратешког менаџмента Универзитета. Кроз овај приступ, политика није схваћена као формалан документ, већ као динамичан и применљив инструмент управљања развојем установе, који обједињује:

- анализу и вредновање постојећих процеса,
- постављање и прилагођавање стратешких и оперативних циљева,
- укључивање свих актера академске заједнице у креирање и праћење квалитета,
- повезаност са механизмима самовредновања, акционим плановима и индикаторима успеха.

Политика се заснива на **редовном праћењу интерних и екстерних захтева**, што подразумева:

- анализу досадашњих постигнућа у односу на стратешке циљеве;
- уважавање очекивања студената, наставника, послодаваца и друштва;
- прилагођавање политике у складу са променама у образовном, технолошком и социјалном контексту;
- подстицање културе квалитета и личне одговорности за развој институције.

Политика осигурања квалитета Метрополитан универзитета Београд јасно дефинише начела, вредности и механизме који се користе у пракси, и служи као оријентир у процесу планирања, доношења одлука, развоја студијских програма, евалуације, интернационализације и сарадње са привредом.

Усвајање и доступност Стратегије обезбеђења квалитета

Нову Стратегију обезбеђења квалитета Метрополитан универзитета Београд донео је **Савет Универзитета** на предлог **Ректора и Комисије за обезбеђење квалитета**, на седници одржаној дана **16. јануара 2025. године**.

Документ „Стратегија обезбеђења квалитета Метрополитан универзитета Београд“ је:

- званично усвојен у складу са статутарним процедурама и улази у састав званичне стратегије развоја Универзитета;
- доступан јавности на званичном веб сајту Универзитета (www.metropolitan.ac.rs) у секцији „Документи“;
- доступан интегрисаним факултетима, наставном и ненаставном особљу, са обавезом упознавања и примене у свакодневном раду;
- дистрибуиран студентским парламенту и објављен на огласним таблама и платформама за унутрашњу комуникацију са студентима.

Овим се обезбеђује потпуна транспарентност, укљученост и доступност свим заинтересованим странама, у складу са принципима добре праксе у високом образовању.

Акциони план за спровођење стратегије обезбеђења квалитета

У циљу ефикасне имплементације Стратегије обезбеђења квалитета, Метрополитан универзитет Београд је израдио акциони план који обухвата конкретне активности, надлежности, рокове и

индикаторе успеха.

Акциони план је:

- сачињен од стране **Комисије за обезбеђење квалитета** у сарадњи са руководством Универзитета и представницима свих факултета;
- усвојен на седници **Савета Универзитета** дана **16. јануара 2025. године** што се доказује записником са седнице и одлуком о усвајању;
- подељен у оквиру тематских целина које прате стратешке области: студијски програми, настава, истраживање, ресурси, студентска подршка, управљање;
- временски структуриран (краткорочни, средњерочни и дугорочни циљеви);
- подложен редовном праћењу и ажурирању у складу са резултатима евалуације и препорукама Савета за квалитет.

Пример кључних ставки из акционог плана:

Циљ	Активност	Одговорни субјекти	Рок	Индикатор
Унапређење евалуације наставе	Развој електронског система за евалуацију	Центар за ИКТ, Комисија за обезбеђење квалитета	Јун 2025.	Функционалан систем, стопа учешћа >70%
Повезивање наставе и истраживања	Увођење истраживачких задатака у наставне планове	Наставно особље, декани	Октобар 2025.	Присутност у силабусима, студентски радови
Јачање подршке студентима	Формирање центра за каријеру	Сектор за наставу и студентска питања	Септембар 2025.	Центар основан и функционалан

Уз ову стратегију прилаже се:

- документ „**Акциони план за спровођење стратегије обезбеђења квалитета**“ са детаљним описом активности;
- **одлука о усвајању акционог плана**, потписана од стране председника Савета

Мерљиви циљеви за контролу реализације акционог плана

У циљу осигурања транспарентности, праћења напретка и ефикасне контроле имплементације стратегије обезбеђења квалитета, Метрополитан универзитет Београд је утврдио **мерљиве и временски одређене циљеве** по кључним областима, активностима и нивоима одговорности.

Систем контроле и извештавања:

Свака активност у акционом плану има дефинисане:

- очекиване резултате (output),
- временски оквир реализације,
- одговорно тело или појединца,
- индикаторе успеха (KPI – Key Performance Indicators).

Контрола реализације врши се квартално од стране Комисије за обезбеђење квалитета, а резултати се представљају руководству и факултетским телима. Годишњи извештај о реализацији акционог плана уноси се у Извештај о самовредновању.

Примери мерљивих циљева:

Област	Активност	Циљ	Индикатор/Мерљив и резултат	Рок
Студијски програми	Ревидирање програма	Ажурирање 100% програма у складу са исходима учења	Број ревидираних програма / укупан број програма	децембар 2025.
Настава	Евалуација наставе	Повећање учешћа студената у анкетама на >75%	Стопа попуњености анкета	јун 2025.
Истраживање	Подстицање објављивања радова	Свако наставно лице има минимум 1 рад у 2 године	Број радова по наставнику	децембар 2026.
Уџбеници и литература	Ажурирање литературе	90% предмета има бар један актуелан извор у последње 3 године	Број предмета са ажурираном литературом	октобар 2025.
Подршка студентима	Центар за каријеру	Оснивање и функционисање центра	Центар основан, број реализованих радионица	септембар 2025.
Управљање	Транспарентност одлука	Објављивање 100% одлука Савета у року од 7 дана	Број благовремено објављених одлука / укупан број	током целе године

Нивои контроле:

- Факултетски ниво: декани и наставно-научна већа надгледају активности специфичне за програме и наставу.
- Институционални ниво: Комисија за обезбеђење квалитета прати укупну реализацију стратегије.
- Студентски ниво: учешће кроз анкете, студентске представнике у телима и фокус групе.
- Ниво управе: периодични преглед резултата и предузимање корективних мера.

Институционалне процедуре усмерене на дугорочно остваривање мисије и стратешких циљева

Метрополитан универзитет Београд развио је процедуре у оквиру система обезбеђења квалитета које нису засноване само на формалном вредновању појединачних активности, већ и на анализи усмереној на суштину мисије, визије и дугорочних стратешких планова Универзитета.

1. Анализа и разрада мисије и стратешких планова

Једна од кључних процедура у оквиру Комисије за обезбеђење квалитета јесте периодична реинтерпретација мисије у светлу промена у друштву, науци и образовању.

Стратешки планови Универзитета се развијају и прилагођавају кроз учешће свих академских структура, укључујући студенте, наставнике, ненаставно особље и спољне партнере.

Годишње вредновање степена реализације мисије и стратешких приоритета уноси се у Извештај о самовредновању и користи као основ за ажурирање политика.

2. Подршка дугорочним циљевима кроз ресурсе

Универзитет обезбеђује одговарајуће ресурсе како би се мисија и визија могли реално и одрживо

спроводити:

- Финансијски ресурси: средства за иновације, подршку настави, унапређење ИКТ инфраструктуре, подстицање истраживања и развој кадрова;
- Људски ресурси: стално стручно усавршавање запослених, запошљавање кадрова у складу са дугорочним развојем области и програма;
- Технолошки ресурси: улагања у платформе за онлајн наставу, лабораторије, дигиталне библиотеке, центар за подршку студентима и наставницима;
- Организациони ресурси: ефикасна структура управљања, подршка стручним телима и оперативним јединицама које спроводе циљеве стратегије.

3. Везаност процедура за стратешки менаџмент

Све процедуре осигурања квалитета директно су повезане са елементима стратешког менаџмента, од планирања до реализације и контроле. Одговорност за праћење усклађености процедура са мисијом и циљевима има Савет за квалитет, који у сарадњи са органима управљања предлаже корективне мере уколико дође до одступања.

На овај начин, систем осигурања квалитета Метрополитан универзитета Београд не функционише као паралелни механизам, већ као саставни део институционалног развоја, усмереног на испуњавање своје мисије у дугом временском периоду.

Континуирано унапређење акционих планова на основу самовредновања и повратних информација

Метрополитан универзитет Београд посвећено примењује принцип континуираног унапређења свог система обезбеђења квалитета, што подразумева редовну анализу и допуну акционих планова у складу са резултатима:

1. Извештаја о самовредновању, који се припремају једном годишње;
2. Анкета студената, наставника и сарадника, које се спроводе на крају сваког семестра;
3. Сугестија и препорука студената, алумнија и послодаваца;
4. Извештаја Комисије за обезбеђење квалитета, који укључују анализу спроведених активности и препоруке за унапређење.

Процес ажурирања акционог плана:

Након прикупљања и анализе података из анкета и самовредновања, Комисија за обезбеђење квалитета припрема предлоге измена у постојећем акционом плану. Ови предлози се разматрају у оквиру Наставно-научних већа факултета, као и на седници Савета Универзитета.

Ажурирани акциони план добија нову верзију и временско обележје, са јасним описом промена и нових мера. Документација о изменама се архивира и објављује, уз образложење на основу којих налаза је до унапређења дошло.

Пример:

На основу резултата анкете студената из јунског испитног рока 2024. године, која је указала на недовољну доступност литературе из одређених предмета, акциони план је допуњен активностима које предвиђају:

- анализу постојеће литературе по предметима;
- увођење електронских извора и скрипти;
- подстицај наставницима за ауторске уџбенике и приручнике;
- рок: децембар 2024;
- индикатор: 80% предмета обухваћено новим или ажурираним литературним изворима.

SWOT анализа

Снаге (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
Усвојена стратегија обезбеђења квалитета која се континуирано спроводи +++	Већа флукуација наставног кадра у неким областима +++
Савремени дигитални системи за управљање наставом и евалуацију (iMET, LAMS) +++	Недостатак квалификованог наставног кадра на тржишту у специфичним областима +++
Висока посвећеност оснивача и управе квалитету +++	Хетерогеност и брзи развој студијских програма отежава праћење резултата ++
Развијен систем евалуације и самовредновања ++	Недовољна свест наставника и студената о значају система обезбеђења квалитета ++
Снажна оријентација на иновације у настави и дигитализацију наставног процеса ++	Ограничени финансијски и људски ресурси за подршку иновативним методама наставе ++
Студентски центар за подршку, менторство и професионални развој ++	
Прилагођени студијски програми који прате захтеве тржишта рада ++	
Прилике (Opportunities)	Претње (Threats)
Јачање свести студената и наставника о значају континуираног унапређења квалитета +++	Нестабилна економска ситуација у земљи и низак ниво економске моћи становништва +++
Побољшање сарадње са индустријом како би се студијски програми прилагодили реалним потребама +++	Недостатак подршке државе у развоју приватних универзитета ++
Увођење нових програма за професионални развој наставника ++	Брзе промене у образовним технологијама које захтевају стално прилагођавање +++
Развој интердисциплинарних приступа у настави и истраживању ++	Велика конкуренција на тржишту високог образовања ++
Побољшање међународне сарадње и програма мобилности ++	Потешкоће у прилагођавању курикулума динамичним променама у индустрији ++
Јачање механизма за праћење и евалуацију квалитета наставе ++	Низак друштвени ниво вредновања образовања и науке +++

Предлог мера и активности за унапређење квалитета стандарда 1:

- Искористити процес самоевалуације за континуирано унапређење стратегије обезбеђења квалитета.
- Повећати ангажовање наставника у процесу самоевалуације кроз систематичније информисање и награђивање учешћа.
- Подстицање студената да активније учествују у процесу унапређења стратегије обезбеђења квалитета.
- Развијање нових метода за повећање ангажовања наставног и ненаставног особља у анализи квалитета.

- Унапређење механизма за прикупљање и анализу података кроз дигиталне алате и фокус групе студената.
- Побољшање сарадње са компанијама и увођење програма који омогућавају бољу примену стечених знања у пракси.
- Јачање система менторства и саветовања студената ради подршке њиховом академском и професионалном развоју.
- Развој програма за унапређење свести о значају квалитета у високом образовању и његовог утицаја на друштво.
- Повећање броја међународних пројеката и сарадње са страним универзитетима у области истраживања и наставе.

На основу ове SWOT анализе, предвиђене мере и активности биће примењене у циљу подизања нивоа свести и ефикасности система обезбеђења квалитета на Метрополитан универзитету Београд.

Показатељи и прилози за стандард 1:

[Прилог 1.1.](#) Стратегија обезбеђења квалитета

[Прилог 1.2.](#) Мере и субјекти обезбеђења квалитета

[Прилог 1.3.](#) Акциони план за спровођење стратегије и одлуке о његовом усвајању и допунама

стандарди

Стандард 2: Начини и поступци за обезбеђење квалитета

Високошколска установа утврђује начине и поступке за обезбеђење квалитета свог рада, који су доступни јавности.

Метрополитан универзитет Београд успоставио је свеобухватан и функционалан систем обезбеђења квалитета, заснован на усвојеним стандардима, јасно дефинисаним надлежностима и установљеним поступцима, у циљу праћења, вредновања и унапређења свих области свог деловања.

1. Документ који уређује стандарде и надлежности

Систем обезбеђења квалитета регулисан је документом под називом „**Стратегија обезбеђења квалитета Метрополитан универзитета Београд**“, који је усвојен од стране Савета Универзитета. Овим документом:

- постављени су стандарди квалитета у свим областима деловања (настава, истраживање, студијски програми, подршка студентима, ресурси, управљање);
- утврђене су надлежности свих субјеката у систему обезбеђења квалитета;
- дефинисани су поступци спровођења, евалуације и контроле квалитета;
- документ је јавно доступан на сајту Универзитета и представља обавезујући оквир за све организационе јединице.

2. Надлежности субјеката у систему квалитета

Унутар система мере обезбеђења квалитета прецизно су дефинисане надлежности следећих субјеката:

- Комисија за обезбеђење квалитета – стратешко планирање, евалуација, извештавање и предлагање мера;
- Наставно-научна већа факултета – вредновање наставе, програма и кадрова на нивоу јединица;
- Наставно особље – примена стандарда наставе, учешће у евалуацијама и креирање програма;
- Студенти – учешће у телима, анкете и иницијативе;
- Ненаставно особље – подршка административним и логистичким процесима;

- Руководство – обезбеђење услова, доношење одлука и праћење реализације.

3. Поступци обезбеђења квалитета

У систему су установљени следећи поступци:

- Поступак самовредновања – спроводи се једном годишње на нивоу целог Универзитета;
- Поступак анкетања студената – редовно након сваког семестра;
- Поступак евалуације наставника и програма – кроз стручне анализе и повратне информације;
- Поступак ревизије студијских програма – најмање једном у пет година, у складу са анализом применљивости и иновација;
- Поступак интерне контроле и извештавања – квартално и годишње на нивоу Савета за квалитет;
- Поступак корективних мера и праћења реализације – у складу са акционим планом и препорукама из самовредновања.

Овако дефинисан систем, документи и поступци обезбеђују транспарентност, одговорност и могућност сталног унапређења у складу са мисијом и стратегијом развоја Универзитета.

3. SWOT анализа

Снаге (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
Јасно дефинисани поступци за обезбеђење квалитета (+++)	Потреба за већом ангажованошћу наставника у процесу евалуације (++)
Континуирано анкетања студената и наставника (+++)	Ограничен број обука за особље у области осигурања квалитета (++)
Транспарентност у објављивању резултата самовредновања (+++)	Понекад недовољно брза примена препорука добијених из анкета (+)
Развијен систем интерне контроле (++)	Недостатак финансијских средстава за додатне пројекте у области квалитета (++)
Конкурентни студијски програми у складу са тржишним захтевима (+++)	Ограничена видљивост Универзитета на међународном нивоу (++)
Савремена дигитална инфраструктура (+++)	Потреба за већом сарадњом са привредом у области истраживања (++)

Прилике (Opportunities)	Претње (Threats)
Примена нових дигиталних алата за праћење квалитета наставе (+++)	Промене у законским регулативама могу утицати на процедуре квалитета (++)
Јачање сарадње са другим акредитованим установама (++)	Недовољна мотивација наставника и студената за активно учешће у процесу евалуације (++)
Могућност међународне акредитације (+++)	Ограничени ресурси за примену нових стандарда квалитета (++)
Пораст потребе за онлајн програмима и хибридни моделима наставе (+++)	Јака конкуренција приватних и државних универзитета (++)
Развој сарадње са компанијама и укључивање реалних пројеката у наставу (+++)	Нестабилност финансијских извора због економске ситуације (+)

4. Предлог мера и активности за унапређење квалитета стандарда 2

1. Развој нових модела евалуације наставног процеса уз помоћ савремених технологија

2. Побољшање комуникације између Комисије за квалитет, наставног особља и студената
3. Организација радионица и семинара за наставнике о значају осигурања квалитета
4. Интеграција система за електронско праћење квалитета наставе
5. Увођење наградних система за наставнике и студенте који активно учествују у унапређењу квалитета
6. Јачање присуства Универзитета на међународном нивоу кроз сарадњу са страним институцијама
7. Унапређење сарадње са привредом ради реализације практичних пројеката у настави
8. Развој и промоција онлајн и хибридних студијских програма као одговор на потребе тржишта

5. Закључак

Метрополитан универзитет Београд је у периоду 2020/2021–2023/2024 наставио са унапређењем система обезбеђења квалитета у складу са савременим стандардима. Сталним преиспитивањем и унапређењем начина и поступака за обезбеђење квалитета, Универзитет подиже ниво академске изврности и осигурава да наставни процес, студијски програми и истраживачки рад одговарају највишим домаћим и међународним стандардима.

Показатељи и прилози за стандард 2:

[Прилог 2.1.](#) Усвојени документ - Стандарди и поступци за обезбеђење и унапређење квалитета високошколске установе

[Прилог 2.2.](#) Усвојени план рада и процедура за праћење и унапређење квалитета високошколске установе у оквиру стандарда квалитета

[Прилог 2.3.](#) Усвојени годишњи извештаји о раду успостављеног тела (комисије, одбора, центара) за унутрашње осигурање квалитета високошколске установе

[стандарди](#)

Стандард 3: Систем обезбеђења квалитета

Високошколска установа изграђује организациону структуру за обезбеђење квалитета.

Метрополитан универзитет Београд поседује функционалан и устаљен систем осигурања квалитета који се доследно примењује на свим нивоима, у свим областима делатности. Установа не само да има успостављене механизме и документе, већ обезбеђује и критички осврт, континуирану евалуацију и транспарентно одлучивање у вези са питањима квалитета.

1. Докази о постојању и примени система квалитета

Стратегија обезбеђења квалитета, акциони план и интерни правилници представљају оквир за функционисање система. Комисија за обезбеђење квалитета функционише у складу са унапред утврђеним процедурама и надлежностима. Спровode се редовна самовредновања, анкетања, евалуације и извештавање – са уочљивим ефектима у пракси (нпр. унапређени програми, нове методе наставе, дигитална подршка). Прикупљени подаци се анализирају и користе као основ за конкретне мере унапређења.

2. Критички осврт на циљеве и активности

Установа редовно преиспитује остварење стратешких и оперативних циљева кроз годишње извештаје Комисије за обезбеђење квалитета. Идентификовани недостаци и изазови се не игноришу, већ служе као основ за ревизију поступака и активности. Примењују се **SWOT анализе**, поређења са сличним институцијама и интерна стручна мишљења. Акциони планови се допуњују на основу ових анализа, што се документује и архивира.

3. Транспарентност у доношењу одлука

Све одлуке у вези са системом квалитета доносе се на телима Универзитета (Савет, Наставно-

научна већа, Савет за квалитет) и евидентирају се у записницима. Записници и релевантне одлуке су доступне студентима, запосленима и јавности путем званичног сајта или унутрашњих платформи. Студенти и наставници учествују у процесима одлучивања као равноправни чланови стручних тела.

4. Континуирано праћење примене

Постоји јасна повратна веза између анализа, доношења одлука и практичне примене. Надлежни субјекти имају обавезу извештавања о реализацији активности везаних за квалитет. Указано поверење органима за квалитет подржано је јасним критеријумима, роковима и индикаторима успеха.

Овим се доказује да Метрополитан универзитет Београд негује културу квалитета која није формална, већ функционална, критички усмерена и заснована на транспарентности, сарадњи и унапређењу целокупног рада установе.

Систематско прикупљање и евалуација података о квалитету

Метрополитан универзитет Београд је успоставио организован и континуиран систем прикупљања, обраде и евалуације података који се односе на све релевантне аспекте квалитета рада – наставу, студијске програме, истраживање, студентску подршку, ресурсе и управљање.

1. Извори података

Универзитет прикупља податке из више извора, укључујући:

- Анкете студената о квалитету наставе, предмета, рада наставника и административне подршке;
- Анкете наставника и сарадника о условима рада, организацији наставе и изазовима у наставном процесу;
- Извештаје предметних наставника о реализацији наставе и резултатима студената;
- Резултате испита, пролазности, предиспитних обавеза и напредовања студената;
- Извештаје о научноистраживачкој активности, публикацијама, пројектима и сарадњама;
- Повратне информације алумнија и послодаваца о запошљивости и релевантности компетенција дипломаца;
- Институционалне извештаје и анализе о реализацији стратегија, акционих планова и оперативних циљева.

2. Начин прикупљања података

Податке прикупљају Комисија за обезбеђење квалитета, Студентска служба, информатички систем (iMET) и остале службе. Анкете се спроводе онлајн, анонимно, на крају сваког семестра и обрађују се статистички. Квалитативни подаци (коментари, интервјуи, фокус групе) се анализирају тематски ради идентификације образаца и критичних тачака.

3. Евалуација података

Евалуација се врши на нивоу предмета, студијских програма, факултета и Универзитета у целини. Резултати се користе за:

- ревизију студијских програма;
- унапређење наставних метода;
- планирање стручног усавршавања;
- доношење корективних и развојних мера;
- обавештавање студената и наставника о стању и планираним активностима.

4. Институционална анализа и примена

Годишњи извештај Комисије за обезбеђење квалитета обједињује све прикупљене и евалуиране податке. Извештај се презентује Савету Универзитета и објављује у интерној мрежи. На основу њега се прилагођавају акциони планови, стратешки циљеви и приоритети развоја.

Оваквим приступом, Метрополитан универзитет Београд обезбеђује да процес самовредновања буде заснован на објективним подацима, редовно примењиван, транспарентан и усмерен ка конкретном унапређењу квалитета у свим областима свог деловања.

Процедура усвајања извештаја о спровођењу стратегије и анализи стандарда квалитета

Метрополитан универзитет Београд примењује устаљену и транспарентну процедуру за израду, разматрање и усвајање извештаја о спровођењу стратегије обезбеђења квалитета, као и аналитичких извештаја по стандардима квалитета.

1. Израда извештаја

Извештаје припремају Подкомисије за самовредновање на нивоу факултета, а обједињава их Комисија за обезбеђење квалитета, на основу прикупљених података током наставне године (резултати самовредновања, анкета, евалуација, примене акционог плана, ревизија студијских програма итд.). У процес израде укључују се представници свих факултета, као и координатори за квалитет и представници студената.

Сваки извештај садржи:

- опис спроведених активности,
- степен реализације циљева из стратегије,
- анализу стања по стандардима,
- идентификоване изазове и предлоге мера за унапређење.

2. Разматрање извештаја

Извештај се прво представља на седницама Наставно-научних већа свих факултета, где се пружа прилика свим актерима да дају коментаре и предлоге. Потом се извештај доставља Ректору и Управи Универзитета, након чега се упућује Савету Универзитета на званично разматрање и усвајање. Током усвајања могу се унети измене или допуне, уколико се процени да је то оправдано на основу дискусије и предложених закључака.

3. Усвајање и објављивање

Након разматрања, Савет Универзитета доноси одлуку о усвајању извештаја, што се евидентира у званичном записнику са седнице. Усвојени извештај се:

- архивира у интерној документацији Универзитета;
- објављује унутар система iMET и платформе за комуникацију са студентима и запосленима;
- у кључним сегментима може бити доступан и на званичном веб-сајту Универзитета, у оквиру одељка „Квалитет“.

4. Повратна спрега и применљивост

На основу усвојеног извештаја, Комисија за обезбеђење квалитета ажурира акциони план и упућује факултетима смернице за унапређење. Извештај представља основ за припрему извештаја о самовредновању, као и за интерне и екстерне провере квалитета.

Овом процедуром Метрополитан универзитет Београд показује висок ниво уређености и одговорности у управљању системом квалитета, заснованом на учешћу академске заједнице, транспарентности, доказима и повратној спреги.

Инкорпорација резултата анкета у мере за унапређење квалитета – реална процена

Метрополитан универзитет Београд континуирано спроводи анкетирање студената, наставника и других актера као важан инструмент за праћење квалитета наставе, услуга и услова рада. Посебна пажња посвећује се реалној примени резултата анкета у процесу доношења мера и унапређења квалитета на свим нивоима.

1. Системска интеграција резултата анкета

Резултати анкета се статистички обрађују и тематски анализирају на крају сваког семестра

Извештаји се прослеђују:

- наставницима – ради самопроцене и унапређења наставног приступа;
- продеканима и деканима – ради увида у општи квалитет наставе и реализације предмета;
- Комисији за обезбеђење квалитета – ради припреме предлога мера и извештаја.

2. Примери реалне примене резултата анкета

У претходне три школске године, више од 60% мера у акционим плановима директно су проистекле из анализа анкетних одговора студената

Конкретне промене на основу анкета:

- измена садржаја или структуре предмета;
- унапређење комуникације са наставницима;
- повећана доступност литературе и уџбеника;
- побољшање услова за рад у лабораторијама и online окружењима;
- увођење додатних консултација или менторских сесија.

3. Степен инкорпорације – процена

Средњорочни извештаји Комисије за обезбеђење квалитета показују да је у просеку 75–80% примедби и сугестија из анкета размотрено, док је 60–65% резултирало конкретним променама у настави, програмима или подршци студентима. Остале сугестије, које захтевају веће инфраструктурне или стратешке промене, евидентирају се као приоритети за наредни период.

4. Повратна информација студентима

На основу обрађених анкета и реализованих мера, Универзитет редовно објављује резимее предузетих активности у секцији „Квалитет“ на iMET платформи и у оквиру обавештења студентима, чиме се гради поверење и култура повратне спреге.

Овим приступом Метрополитан универзитет Београд показује да резултати анкета нису формалност, већ представљају кључни извор информација и полазиште за реалне и мерљиве мере унапређења квалитета наставе, услуга и процеса.

Јасно дефинисани и примењени процеси одлучивања и надлежности свих актера

Метрополитан универзитет Београд успоставио је јасан, транспарентан и функционалан систем управљања унутар којег су све компетенције, одговорности и надлежности органа, стручних тела, запослених и студената формално утврђене, комунициране и доследно примењене у пракси.

1. Документација која регулише надлежности

Статут Универзитета, као основни правни акт, дефинише:

- састав и надлежности Савета Универзитета (орган управљања);
- надлежности Ректора и органа пословођења;
- делокруг рада Наставно-научних већа, Савета за квалитет, комисија за програме, као и студентских органа;

Интерна документа и правилници (о организацији, о квалитету, о раду стручних тела) додатно операционализују ове надлежности. Сва документа су доступна запосленима и студентима путем интерне платформе и веб-сајта.

2. Надлежности и улоге по категоријама

- Савет Универзитета: доноси стратегију, усваја извештаје, бира руководећа тела, одлучује о развоју;
- Ректор и продекани: спроводе одлуке Савета, управљају факултетима и процесима;
- Стручна тела (наставно-научна већа, Савет за квалитет, комисије): доносе стручно засноване одлуке о програмима, настави, избору у звања и другим академским питањима;
- Наставници и сарадници: носиоци наставног и научног процеса, евалуације, припреме

наставног материјала и реализације активности;

- Студенти: имају представнике у телима (Савет Универзитета, Наставно-научна већа, Савет за квалитет), учествују у анкетама, иницијативама и креирању повратних информација.

3. Саопштавање надлежности

Приликом увођења у рад, нови чланови академске заједнице се упознају са својим правима и обавезама. Интерни правилници и процедурници доступни су на iMET платформи и веб-сајту. Преко е-поште и састанака стручних тела редовно се достављају обавештења и појашњења о процедурама и надлежностима.

4. Имплементација у пракси

Надлежности се доследно примењују у свим процесима (одлуке о програмима, избор у звања, реализација испита, расподела наставе). Упитници о организацији рада и повратне информације потврђују да наставници, студенти и запослени имају јасну слику о својој улози у систему. Одговорност је интегрални део интерне културе, што потврђују и извештаји о реализацији задатака и ангажовања по функцијама.

Овим Метрополитан универзитет Београд документује да је изградио систем у којем су надлежности свих учесника у процесу квалитета правно и оперативно утемељене, транспарентно комунициране и ефикасно примењене у свакодневном раду.

Укљученост наставника и студената у доношење одлука о студијским програмима

Метрополитан универзитет Београд је унутар своје организационе структуре и система обезбеђења квалитета обезбедио активну укљученост наставника и студената у све релевантне процесе одлучивања у вези са креирањем, ревизијом и унапређењем студијских програма.

1. Организациона структура која подстиче учешће

У оквиру сваког факултета функционише Наставно-научно веће, у којем равноправно учествују сви наставници и представници студената. Свака промена, допуна или ревизија студијског програма мора проћи дискусију и одобрење овог тела, што гарантује стручност и усклађеност са потребама студената. Савет за обезбеђење квалитета, као институционално тело, има у свом саставу и представнике студената и наставника из свих области, чиме се обезбеђује хоризонтална и вертикална укљученост у анализу и развој програма.

2. Формализоване процедуре учешћа

Правилник о обезбеђењу квалитета предвиђа обавезно укључивање наставника и студената у све фазе процеса ревизије студијских програма. Студенти учествују кроз:

- формално чланство у стручним телима;
- повратне информације добијене анкетама;
- отворене састанке и фокус групе при ревизији наставних садржаја;

Наставници су директно одговорни за креирање и предлоге измена силабуса, наставних метода и процене исхода учења.

3. Примена у пракси

У пракси, измене и унапређења студијских програма иницирају се најчешће на основу:

- препорука наставника (на основу евалуације наставе и праћења науке и струке);
- сугестија студената добијених путем анкета или учешћем у стручним телима;
- предлога привредних партнера, који се анализирају заједно са академском заједницом;

Записници са седница Наставно-научних већа и Савета за квалитет садрже доказе о **учешћу и гласу студената и наставника** у свим релевантним одлукама.

4. Култура сарадње и партиципативности

Установљена је **академска култура узајамног уважавања**, у којој су мишљења наставника и

студената основа за квалитетне и практично применљиве студијске програме. Сваки програм се посматра као резултат сарадње више актера – наставе, студентског искуства, истраживања и привредне праксе.

На овај начин Метрополитан универзитет Београд потврђује да структурно и процедурно обезбеђује активно учешће и наставника и студената у доношењу одлука које се односе на студијске програме, чиме се подиже ниво релевантности, прилагодљивости и квалитета наставе.

SWOT анализа

Снаге (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
Формално успостављен систем обезбеђења квалитета (+++)	Потреба за већим укључивањем наставника у спровођење мера (+)
Ангажовање студената у процесима квалитета (+++)	Ограничена доступност повратних информација од дипломираних студената (++)
Редовно анкетање студената и анализа резултата (++)	Недовољно коришћење дигиталних алата за анализу квалитета (+)
Постепено увођење дигиталних алата за праћење квалитета (+++)	
Унапређене методологије анализе података о настави и исходима учења (++)	
Институционална подршка за континуирано унапређење процеса обезбеђења квалитета (+++)	
Прилике (Opportunities)	Претње (Threats)
Јачање сарадње са послодавцима ради прилагођавања стандарда наставе (+++)	Недовољно усклађивање са законодавним променама у сектору високог образовања (+)
Унапређење система праћења повратних информација од дипломираних студената (++)	Недостатак интересовања студената за активно учешће у процесу осигурања квалитета (+)
Дигитализација и аутоматизација система за анализу квалитета (+++)	Конкуренција страних високошколских установа са напреднијим системима контроле квалитета (++)
Увођење нових приступа у образовању, попут персонализованог учења (+++)	Потешкоће у одржавању стандарда у условима повећаног броја студената (+)
Развој интердисциплинарних студијских програма за побољшање конкурентности (+++)	

Предлог мера и активности за унапређење квалитета

1. Јачање улоге комисије за квалитет – Повећати фреквенцију састанака и учешће представника студената и наставника;
2. Унапређење система анкетања студената – Развој дигиталних анкета које ће пружати брзе и прецизне резултате;
3. Развој система за праћење квалитета наставе – Коришћење платформи за евалуацију наставног процеса;
4. Боља интеграција повратних информација у корективне мере – Омогућавање транспарентнијег процеса анализе и примене препорука;
5. Развој интердисциплинарних студијских програма – Повећање атрактивности универзитета и конкурентности програма;
6. Примена персонализованих метода учења – Увођење иновативних педагошких техника које ће побољшати ангажовање студената.

Закључак

Високошколска установа Метрополитан универзитет Београд континуирано прати и унапређује систем обезбеђења квалитета кроз активан рад комисије за квалитет, анкетирање студената и анализу резултата. Унапређењем предложених мера осигураће се боља интеграција студената и наставног кадра у процес доношења одлука и стално подизање стандарда квалитета наставног процеса.

Показатељи и прилози за стандард 3:

[Прилог 3.1.](#) Формално успостављено тело (комисија, одбор) са конкретном одговорношћу за унутрашње осигурање квалитета у високошколској установи (извод из Статута) и опис рада (до 100 речи).

[Прилог 3.2.](#) Списак свих анкета

[Прилог 3.3.](#) Документ о анализи резултата анкета и о усвајању корективних и превентивних мера

[стандарди](#)

Стандард 6: Квалитет научноистраживачког, уметничког и стручног рада

Високошколска установа непрекидно ради на подстицању, обезбеђењу услова, праћењу и провери резултата научноистраживачког, уметничког и стручног рада и на њиховом укључивању у наставни процес.

1. Структура и ресурси за научноистраживачки, уметнички и стручни рад

Метрополитан универзитет Београд спроводи систематски приступ у организовању и развоју научноистраживачког, уметничког и стручног рада, у складу са важећим нормативима и националним стандардима. У оквиру институционалне структуре постоје дефинисани организациони облици и ресурси који омогућавају спровођење базичних, развојних и примењених истраживања, као и стручног и уметничког рада.

На нивоу Универзитета формиран су релевантни центри и тела као што су **Центар за међународну сарадњу и пројекте**, **Креативни центар**, као и **Центар за развој каријере**, који подржавају научноистраживачки и стручни рад наставника и сарадника. Сваки факултет у оквиру Универзитета има одговарајуће ресорно тело (наставно-научно или уметничко веће) које планира, прати и вреднује активности из ове области.

Финансијски и технички ресурси за реализацију истраживања и уметничких пројеката обезбеђени су из више извора: кроз сопствена средства Универзитета, учешћем у националним и међународним пројектима, као и кроз сарадњу са привредом и другим партнерским институцијама. Истраживања се реализују у складу са стратегијом научноистраживачког рада и усмеравају ка применљивим резултатима у реалном и дигиталном окружењу.

На Универзитету се подстиче интердисциплинарност и повезаност наставе и науке, посебно кроз ангажовање студената на истраживачким задацима, као и интеграцију резултата истраживања у наставни процес. Посебно је развијена пракса у домену примене ИТ-а у науци, креативним индустријама и пословном иновационом окружењу.

Свака организациона јединица доставља извештаје о реализованим истраживачким активностима и пројектима, а Центар за науку и истраживање обједињава податке и израђује годишњи извештај, који се анализира у оквиру Комисије за обезбеђење квалитет и Наставно-научног већа.

2. Истраживачке стратегије и циљеви у складу са стратешком оријентацијом и националним документима

Метрополитан универзитет Београд дефинише истраживачке стратегије и циљеве у потпуности усклађене са институционалном мисијом и визијом, као и са приоритетима утврђеним у националним стратегијама развоја науке и образовања, као што су **Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије** и **Национална стратегија паметне специјализације**. У оквиру **Стратегије развоја Универзитета**, као и **Стратегије развоја научноистраживачког и стручног рада**, дефинисани су циљеви који укључују:

- развој иновативних и применљивих истраживања у областима информационих технологија, дигиталне уметности, менаџмента и језика,
- јачање сарадње са индустријом и јавно-научним сектором,
- интернационализацију истраживачких активности,
- подршку младим истраживачима и укључивање студената у научни рад,
- повећање објављивања у индексираним часописима.

Стратешки документи Универзитета прецизирају приоритете у складу са доминантним технолошким и друштвеним токовима, посебно у области дигиталне трансформације, креативне индустрије и одрживог развоја. Циљеви су да резултати истраживања не остану само на нивоу академске продукције, већ да буду усмерени ка решавању конкретних изазова у друштву и привреди.

Редовно се прате и ажурирају истраживачки приоритети путем рада Центар за међународну сарадњу и пројекте, у сарадњи са руководством факултета и Комисијом за обезбеђење квалитета, а у складу са актуелним позивима националних и међународних програма као што су Science Fund of Serbia, Erasmus+, Horizon Europe и др.

Универзитет остварује континуитет у прилагођавању својих истраживачких циљева кроз ревизију планова и интеграцију повратних информација добијених од наставника, сарадника и спољних партнера.

3. Пројекти финансирани од стране државних и међународних институција

Метрополитан универзитет Београд активно учествује у реализацији научноистраживачких, уметничких и стручних пројеката који су финансирани од стране релевантних државних органа, као и кроз међународне програме. Истраживачки и пројектни рад наставног кадра представља кључни елемент развојне и научне оријентације Универзитета.

Наставници и сарадници стално запослени на Универзитету ангажовани су као руководиоци или сарадници на пројектима које финансирају:

- Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије,
- Министарство културе Републике Србије,
- међународне организације и програми као што су Erasmus+, Horizon Europe, Creative Europe, TEMPUS, COST акције, CEI, и други.

Универзитет подстиче наставнике да се активно укључују у подношење пројектних пријава и пружа административну и стручну подршку у њиховој припреми и реализацији. Пројекти обухватају теме из области информационих технологија, дигиталне културе и уметности, иновација у образовању, предузетништва, као и интеркултуралних и језичких студија.

У прилогу овог описа стандарда налази се **ажурирана листа пројеката** које воде наставници Универзитета, а који су финансирани од стране горе наведених институција. Листа садржи основне податке о називу пројекта, врсти финансијера, трајању, области, као и имену руководиоца пројекта.

Ови пројекти служе као доказ научноистраживачке продуктивности и повезаности Универзитета са ширим друштвеним и академским окружењем.

4. Пројекти који обезбеђују трансфер технологије и знања ка индустрији и непрофитним организацијама

Метрополитан универзитет Београд системски развија сарадњу са привредом, јавним сектором и непрофитним организацијама, чиме активно подстиче трансфер знања, иновација и технологије у реално окружење. Пројекти који се реализују у сарадњи са овим партнерима имају применљив карактер и резултирају конкретним решењима за потребе индустрије, предузећа и друштвених заједница.

Универзитет посебно подстиче пројекте који интегришу:

- развој ИТ решења и дигиталних алата за мала и средња предузећа,
- примену дизајнерских и визуелних комуникација у пословним процесима,

- подршку дигиталној трансформацији и унапређењу процеса у јавном и непрофитном сектору,
- развој предузетничких компетенција у сарадњи са стартап иницијативама и пословним инкубаторима.

Резултати ових пројеката најчешће укључују развијене прототипове, пилот-пројекте, софтверске апликације, мултимедијалне садржаје, као и методолошке оквире који се примењују у пракси.

Активности у овој области координирају се преко **Центра за иновације, Центра за развој каријере**, као и појединачних истраживачких тимова са факултета. Ови пројекти уједно служе као основ за практичну наставу и ангажовање студената у реалним радним условима, што доприноси унапређењу наставе и повезивању са тржиштем рада.

У прилогу овог описа стандарда налази се **листа пројеката који су резултирали трансфером технологије и знања**, са назначеним партнерима, областима примене и одговорним наставницима.

5. Појединачно ангажовање наставника и сарадника у оквиру пројеката Министарства

Метрополитан универзитет Београд води систематичну евиденцију ангажовања својих наставника и сарадника на научноистраживачким пројектима финансираним од стране **Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије**. Ова ангажовања представљају значајан део академских активности Универзитета, доприносе развоју научне заједнице и унапређењу наставног процеса.

Наставници и сарадници Универзитета учествују као:

- руководиоци пројеката,
- истраживачи и чланови тимова,
- сарадници ангажовани по основама стручног и консултантског рада.

Универзитет подржава ангажовање запослених у оквиру пројеката Министарства кроз:

- административну и техничку подршку у пријављивању и реализацији пројеката,
- прилагођавање радних обавеза у складу са обимом учешћа у пројекту,
- вредновање резултата пројектног рада у оквиру процедура избора у звања и интерне евалуације наставника.

Активности наставника на овим пројектима директно доприносе подизању квалитета истраживања на Универзитету, обогаћивању наставних садржаја и јачању научног интегритета.

У прилогу овог описа налази се **детална листа наставника и сарадника са назначеним називом пројекта, институцијом финансирања, периодом трајања и улогом у пројекту**.

6. Интегрисаност истраживања у наставу на академским и докторским студијама

Метрополитан универзитет Београд доследно спроводи политику интеграције истраживачких метода и резултата научноистраживачког рада у наставни процес, посебно на нивоу академских и докторских студија. Ова интегрисаност представља један од темељних принципа квалитетног високог образовања и научне релевантности наставе.

На академским студијама:

- у оквиру предмета се примењују савремене методе истраживања као саставни део наставних активности (анализа студија случаја, рад на мини-пројектима, коришћење базе научних радова),
- студенти се подстичу да у завршним радовима користе примарна истраживања, као и релевантне резултате из најновијих научних публикација,
- наставници укључују сопствене истраживачке резултате као примере у оквиру предавања и вежби.

На докторским студијама:

- наставни програми садрже методолошке предмете који обучавају студенте за самостални

истраживачки рад,

- резултати актуелних пројеката и научних публикација наставника користе се као обавезна или препоручена литература,
- докторске дисертације су тесно повезане са истраживачким темама које се развијају на факултетима и у центрима Универзитета,
- студенти се активно укључују у пројекте који се реализују на Универзитету, чиме стичу искуство примене теоријског знања у реалним истраживачким задацима.

Универзитет у наставним плановима и програмима, као и у описима предмета, документује примену истраживачких метода и интеграцију актуелних резултата. Интеграција се подстиче и кроз развој дигиталних образовних платформи које омогућавају брз приступ релевантним истраживачким изворима.

Овај приступ обезбеђује високу академску релевантност наставе, развој критичког мишљења код студената и припрему за самостални истраживачки рад у академском и професионалном контексту.

7. Подршка за научно објављивање и финансијска подршка младим истраживачима

Метрополитан универзитет Београд активно подстиче и системски подржава наставнике и сараднике у циљу повећања броја и квалитета научних публикација у међународно признатим часописима, посебно онима који су индексирани у **SCI (Science Citation Index)** и другим релевантним базама као што су SCOPUS, WoS и ERIH+.

Подршка се реализује кроз више облика:

- **Финансијски подстицаји** – за објављивање у врхунским међународним часописима додељују се новчане награде, а публикације се вреднују у оквиру интерне евалуације наставника и при избору у звања.
- **Институционална логистика** – Универзитет обезбеђује стручну и техничку подршку при припреми рукописа, уређивању, превођењу и форматирању радова за рецензиране публикације.
- **Информациона подршка** – кроз Центар за информациони систем, на жалост наставницима и сарадницима нису доступне базе података (карактеристично само за приватне институције), софтвери за обраду података, као и упутства за публикацију у циљаним часописима.

Поред тога, Универзитет има **успостављен систем финансијске подршке за младе истраживаче**, који се финансира из **вишка сопствених прихода**.

Средства се додељују за:

- трошкове учешћа на научним конференцијама у земљи и иностранству,
- котизације за објављивање радова у отвореним или индексираним часописима,
- пријаву и развој истраживачких пројеката или доктората у раној фази.

Конкурсне процедуре за доделу средстава су транспарентне, а листе корисника и намена средстава се архивирају и прилажу као део годишњег извештаја Центар за међународну сарадњу и пројекте.

Универзитет тиме показује јасну опредељеност за развој академске продуктивности и изградњу нове генерације истраживача.

8. Примена критеријума за избор у звање у складу са препорукама НСВО

Метрополитан универзитет Београд доследно примењује прописане **критеријуме за избор у звање наставника**, водећи рачуна о квалитету и обиму научноистраживачког, уметничког и стручног рада. Ови критеријуми су усклађени са **препорукама Националног савета за високо образовање (НСВО)** и у потпуности одражавају оријентацију Универзитета ка изврности у наставној и научној сфери.

У поступку избора у звања (асистент, доцент, ванредни професор, редовни професор), посебна пажња се посвећује:

- броју и квалитету научних радова објављених у релевантним међународним и домаћим часописима,
- учешћу на научним пројектима и конференцијама,
- примењеним резултатима у области уметничког и стручног рада (код уметничких факултета),
- референтности радова у научној заједници (цитираност, индексирање),
- континуитету у научној продукцији.

Процедуре избора у звање су јавно доступне, транспарентне и засноване на правилницима и интерним актима Универзитета, који прецизирају услове и бодовне скале у складу са нормативима НСВО.

Универзитет може да документује овај критеријум кроз **пример избора наставника** у звање доцента на Факултету за менаџмент (2023), где су:

- анализирани све објављене публикације у часописима са WoS/SCOPUS листе,
- уважени резултати рада на пројектима финансираним од стране Министарства просвете,
- укључена референтна стручна продукција у области дигиталног бизниса.

Овакав пример представља доказ да Универзитет примењује критеријуме доследно и у складу са очекивањима националног тела за високо образовање.

9. Именовање наставника и ментора на докторским студијама у складу са важећим стандардима

Метрополитан универзитет Београд доследно примењује све актуелне стандарде за акредитацију студијских програма докторских студија, који се односе на избор и именовање наставника и ментора у оквиру образовно-научног и образовно-уметничког поља. Процес именовања се обавља у складу са прописима Националног тела за акредитацију и проверу квалитета у високом образовању (НАТ) и принципима прописаним од стране Националног савета за високо образовање (НСВО).

Код избора наставника и ментора на докторским студијама, Универзитет обезбеђује да:

- изабрани наставници имају звање **редовног или ванредног професора**, у складу са потребном ужом научном облашћу програма,
- кандидати имају доказану научну продукцију у последњих пет година, укључујући радове у часописима са SCI/SCOPUS листе,
- наставници поседују искуство у вођењу пројеката и публикаовању резултата у области докторских истраживања,
- ментори имају искуство у вођењу или коменторству бар једног успешно завршеног докторског рада (уколико се не ради о првом избору).

Спискови именованих ментора, њихова научна продукција, области експертизе и бројеви Е-матрикуле прилажу се као саставни део **документације у поступку акредитације докторских студија**, као и унутрашњих извештаја о квалитету наставе и менторског рада.

Универзитет такође обезбеђује транспарентност и доступност информација о менторима путем веб-сајта, као и унутрашњих аката који регулишу поступак избора и критеријуме.

10. Поређење критеријума избора наставника и ментора на докторским студијама са другим установама

Метрополитан универзитет Београд спроводи редовну **анализу и поређење критеријума** за избор наставника и ментора на докторским студијама са критеријумима других релевантних високошколских установа у Републици Србији, као и са елементима добрих пракси у региону и Европском простору високог образовања.

Циљ ове анализе је да се:

- обезбеди усаглашеност критеријума са важећим националним стандардима и препорукама НСВО,
- идентификују потенцијалне разлике у захтеваним условима за избор наставника и ментора,
- унапреде унутрашње процедуре избора и дефинишу препоруке за побољшање квалитета докторских студија.

Поређење се врши на основу:

- броја и типа научних публикација потребних за избор у звање (посебно радова у часописима са SCI и SCOPUS индексацијом),
- критеријума за научно-истраживачко искуство и обим активности у пројектима,
- услова за именовање ментора (звање, број објављених радова, искуство у менторству, пројектно вођство),
- релевантности стручног или уметничког доприноса у складу са докторским програмом.

Универзитет користи критеријуме сличне онима који важе на државним универзитетима у Београду, Новом Саду и Нишу, водећи рачуна да не заостаје у академским стандардима и ригорозности при избору наставног кадра. Истовремено, остаје флексибилан у препознавању нових научних и уметничких области које се брзо развијају, као што су дигиталне хуманистике, дигитална уметност и вештачка интелигенција.

Овај упоредни приступ омогућава стално побољшање кадровске политике и усклађивање Универзитета са трендовима академске изврности у земљи и иностранству.

11. Докази о интензивној међународној сарадњи

Иако делује као приватна високошколска установа са ограниченим финансијским средствима за научна истраживања и учешће на међународним конференцијама, Метрополитан универзитет Београд континуирано унапређује своју међународну сарадњу кроз циљане, финансијски одрживе и стратешки усмерене активности.

Међународна сарадња Универзитета остварује се кроз следеће облике:

- учешће у програмима мобилности као што су Erasmus+, CEEPUS, као и билатералним споразумима са високошколским установама у Европи и региону;
- гостовања страних предавача и истраживача који учествују у настави, јавним предавањима и заједничким истраживачким активностима;
- публикације у међународним часописима у сарадњи са страним коауторима, чиме се подиже научна видљивост Универзитета;
- учешће наставника у међународним онлајн конференцијама, семинарима и радионицама, што представља трошковно ефикасан начин интернационализације;
- реализација заједничких пројеката мањег обима са партнерским институцијама, као и укључивање у мреже за истраживање у области дигиталне уметности, ИТ-а и менаџмента;
- стратешка партнерства у циљу развоја заједничких студијских програма и размени наставних материјала.

Посебан акценат ставља се на развој **дигиталне сарадње**, која омогућава међународну комуникацију и истраживање без великих финансијских улагања – кроз виртуелне мреже, заједничке платформе, отворене базе података и дигиталне алате за коауторство.

Универзитет, кроз своју **Центар за међународну сарадњу и пројекте**, води евиденцију о реализацији свих међународних активности и редовно извештава Сенат и Комисију за обезбеђење квалитета.

У прилогу овог описа налазе се примери активних уговора о сарадњи, документи о учешћу у међународним активностима и публикације остварене у сарадњи са страним партнерима.

SWOT анализа

Снаге (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
Интегрисаност научног и наставног рада (+++)	Недовољно ангажовање младих истраживача у међународним пројектима (++)
Учешће у националним и међународним пројектима (+++)	Ограничени финансијски ресурси за научне публикације (+)
Подршка публикувању радова у референтним часописима (+++)	Недостатак програма за подстицање развоја истраживачке инфраструктуре (++)
Развијена издавачка делатност (+++)	
Примењена истраживања релевантна за привреду и друштво (++)	
Прилике (Opportunities)	Претње (Threats)
Унапређење дигиталне инфраструктуре за истраживање (+++)	Недовољна флексибилност у финансирању истраживачких пројеката (++)
Развој нових облика сарадње са привредним сектором (+++)	Конкуренција међународних универзитета са напредним истраживачким центрима (++)
Интензивирање примене резултата истраживања у настави (+++)	Недовољна мотивација наставника за активно учешће у истраживачком раду (+)
Увођење подстицаја за младе истраживаче (+++)	

Предлог мера и активности за унапређење квалитета

1. Подстицање младих истраживача – Финансијска и организациона подршка младим истраживачима кроз стипендије и грантове;
2. Јачање међународне сарадње – Интензивнија размена наставника и сарадника са водећим светским универзитетима;
3. Унапређење истраживачке инфраструктуре – Инвестиције у лабораторијску опрему и дигиталне ресурсе за истраживање;
4. Повећање броја публикација у реномираним часописима – Финансијска подршка за SCI/SSCI индексиране радове;
5. Развој програма трансфера технологије – Боља интеграција научних резултата у привреду и индустрију.

Закључак

Метрополитан универзитет Београд улаже у развој истраживачких капацитета, међународну сарадњу и примену резултата у настави. Предложене мере осигуравају континуирано унапређење квалитета научноистраживачког, уметничког и стручног рада, у складу са националним и европским стандардима.

Показатељи и прилози за стандард 6:

Табела 6.1. Назив текућих научноистраживачких/уметничких пројеката, чији су руководиоци наставници стално запослени у високошколској установи.

Табела 6.2. Списак наставника и сарадника запослених у високошколској установи, учесника у текућим домаћим и међународним пројектима

Табела 6.3. Збирни преглед научноистраживачких и уметничких резултата у установи у претходној календарској години према критеријумима Министарства и класификације уметничко-истраживачких резултата.

Табела 6.4. Списак SCI/ ССЦИ-индексираних радова по годинама за претходни трогодишњи период. (Навести референце са редним бројем)

Табела 6.5. Листа одбрањених докторских дисертација и уметничких пројеката (име кандидата, име ментора, назив дисертације и година одбране, публиковани резултати) у високошколској установи у претходне три школске године

Табела 6.6. Списак стручних и уметничких пројеката који се тренутно реализују у установи чији

су руководиоци наставници стално запослени у високошколској установи.

Табела 6.7. Списак ментора према тренутно важећим стандардима који се односи на испуњеност услова за менторе у оквиру образовно-научног, односно образовноуметничког поља, као и однос броја ментора у односу на укупан број наставника на високошколској установи.

Прилог 6.1. Списак награда и признања наставника, сарадника и студената за остварене резултате у научноистраживачком и уметничко-истраживачком раду.

Прилог 6.2. Однос наставника и сарадника укључених у пројекте у односу на укупан број наставника и сарадника на високошколској установи.

Прилог 6.3. Однос броја SCI-индексираних радова у односу на укупан број наставника и сарадника на високошколској установи.

стандарди

Стандард 7: Квалитет наставника и сарадника

Квалитет наставника и сарадника обезбеђује се пажљивим планирањем и избором на основу јавног поступка, стварањем услова за перманентно усавршавање и развој наставника и сарадника и провером квалитета њиховог рада у настави.

Високошколска установа систематски обезбеђује висок квалитет наставе кроз ангажовање квалификованог, стручног и компетентног наставног и сарадничког кадра. Сви процеси запошљавања, избора, процене и професионалног развоја кадрова уређени су прописаним институционалним процедурама и усклађени са законским регулативама Републике Србије, као и са унутрашњим актима установе.

1. Избор и именовање наставног и сарадничког кадра

Процеси избора и именовања наставника и сарадника у звања су транспарентни, јавно доступни и засновани на стриктно дефинисаним критеријумима, који обухватају:

- релевантан ниво академског образовања,
- научне, стручне и педагошке компетенције,
- досадашње резултате у настави и истраживању,
- активност у професионалним и научним удружењима,
- познавање савремених метода наставе и рада са студентима.

Огласи за запошљавање објављују се на сајту установе и у јавним гласилима, уз јасно наведене услове конкурса. Комисије за избор наставника и сарадника чине реномирани стручњаци из релевантних области, а комплетан поступак се документује и архивира.

2. Евалуација квалитета и компетентности наставника

Установа спроводи редовну и вишеструку евалуацију наставног кадра која обухвата:

- самопроцену наставника и сарадника,
- анонимне студентске анкете о квалитету наставе,
- анализу наставних и научних резултата (број објављених радова, учешће у пројектима, цитираност и сл.),
- извештаје руководиоца студијских програма и предметних одбора.

Евалуација служи као основ за доношење одлука о продужењу ангажовања, напредовању у звањима и учешћу у програмима професионалног развоја.

3. Програм професионалног развоја кадра

Високошколска установа има формулисан Програм развоја наставног и сарадничког кадра, који обухвата:

- едукације у области савремених метода наставе и педагогије,
- обуке за рад у онлајн окружењу и употребу дигиталних алата,

- семинаре и радионице за јачање истраживачких и научних компетенција,
- менторске програме за младе наставнике и сараднике,
- учешће на конференцијама и студијске боравке у иностранству.

Програм се реализује кроз сталне активности Центра за развој наставе и подржан је буџетским средствима предвиђеним за ову намену.

4. План развоја хуманих ресурса

Установа поседује свеобухватан **План развоја хуманих ресурса** који обухвата академско, техничко и административно особље. План дефинише:

- потребе за континуираном едукацијом и усавршавањем,
- циљеве кадровске политике,
- критеријуме и индикаторе напретка,
- подршку каријерном развоју,
- мере за задржавање талентованог кадра.

За техничко и административно особље организују се стручне обуке, ИТ обуке, као и тренинзи из домена комуникације и управљања ресурсима.

5. Подршка учешћу у професионалним удружењима

Наставницима и сарадницима се пружа подршка у активном учешћу у релевантним домаћим и међународним професионалним и научним удружењима. Ово подразумева:

- подстицање на чланство и активно учешће у раду удружења,
- учешће на стручним скуповима,
- објављивање радова у рецензираним часописима,
- ангажовање у едукативним пројектима и научним мрежама.

6. Континуирано унапређење кадровске политике

Политика запошљавања и развоја наставника подложна је редовној ревизији, у складу са променама у наставним плановима, савременим трендовима у образовању и развоју науке, као и повратним информацијама студената и органа управљања. Сви документи – правилници, извештаји, планови и анализа евалуација – доступни су у складу са прописима и чине основу за дугорочну кадровску стратегију.

Оваквим приступом, високошколска установа осигурава доследно одржавање високог нивоа стручности и наставне ефикасности, што директно доприноси унапређењу квалитета наставног процеса и постизању исхода учења.

Прилог: Табеларни преглед испуњености стандарда

Област	Опис активности	Документација/Докази
Запошљавање и избор у звање	Транспарентне конкурсне процедуре и критеријуми усклађени са националним стандардима.	Конкурси, записници са седница, правилници
Праћење компетенција	Редовна евалуација путем анкета, извештаја и продуктивности наставника.	Извештаји Комисије за квалитет, резултати анкета

Професионални развој	Семинари, менторство, учешће на конференцијама, финансијска подршка.	Годишњи планови развоја, спискови обука и конференција
Развој људских ресурса	Планови за административно и техничко особље, подршка едукацији.	Интерни документи, евиденција учешћа на едукацијама
Сарадња са професионалним удружењима	Подршка учешћу у стручним телима и пројектима.	Меморандуми о сарадњи, чланства, извештаји о ангажовању

SWOT анализа

Снаге (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
Јавне и транспарентне процедуре избора (+++)	Ограничени капацитети за перманентну едукацију наставника (++)
Усаглашеност процедура са критеријумима НСВО (+++)	Недовољна формализација вредновања педагошких способности наставника (+)
Континуирано праћење педагошких способности (++)	Ограничен број међународних мобилности и пројеката у оквиру приватног сектора (++)
Уважавање студентских оцена наставе (++)	–
Обезбеђена могућност професионалног усавршавања (++)	–
Могућности (Opportunities)	Претње (Threats)
Увођење програма педагошке акредитације за наставнике (+)	Одлазак младог наставног кадра услед финансијских ограничења (++)
Јачање сарадње са привредом и практичног искуства у настави (++)	Недовољна подршка истраживачком раду у приватном сектору високог образовања (++)
Развој механизма мотивације и награђивања наставног кадра (+)	

4. Предлог мера и активности за унапређење квалитета

1. Формализовати систем унутрашње акредитације педагошких компетенција за нове наставнике и сараднике, као обавезан део процеса избора у звање.
2. Развити модларни програм перманентне едукације наставника, који ће обухватити дигиталну педагогију, методологију наставе, менторство и евалуацију исхода учења.
3. Увести периодично вредновање истраживачких и педагошких компетенција, кроз анализу продукције, ангажовања у настави и резултата евалуација.
4. Повећати број практичних и пројектних ангажмана у сарадњи са индустријом, како би се појачала интеграција наставног и истраживачког рада.
5. Разрадити механизме подршке младим наставницима (менторство, радна стабилност, финансијска мотивација) у циљу спречавања одлива академског подмлатка.
6. Ојачати улогу студената у вредновању наставног процеса, не само кроз анкетирање, већ и укључивањем у рад тела за квалитет и савете студијских програма.

5. Закључак

Метрополитан универзитет Београд систематски спроводи политику обезбеђења квалитета наставника и сарадника, кроз транспарентне процедуре избора, континуирано праћење и вредновање наставног кадра, као и подстицање истраживачке активности. Применом

предложених мера, циљ је унапређење наставног процеса и одржавање високог стандарда академског особља.

Показатељи и прилози за стандард 7:

Табела 7.1. Преглед броја наставника по звањима и статус наставника у високошколској установи (радни однос са пуним и непуним радним временом, ангажовање по уговору)

Табела 7.2. Преглед броја сарадника и статус сарадника у високошколској установи (радни однос са пуним и непуним радним временом, ангажовање по уговору)

Прилог 7.1. Правилник о избору наставника и сарадника

Прилог 7.2. Однос укупног броја студената (број студената одобрен акредитацијом помножен са бројем година трајања студијског програма) и броја запослених наставника на нивоу установе

стандарди

Стандард 10: Квалитет управљања високошколском установом и квалитет ненаставне подршке

Квалитет управљања високошколском установом и квалитет ненаставне подршке се обезбеђује утврђивањем надлежности и одговорности органа управљања и јединица за ненаставну подршку и перманентним праћењем и провером њиховог рада.

Метрополитан универзитет Београд континуирано анализира и унапређује своја општа акта којима су дефинисане надлежности, поступци и начин рада органа управљања, органа пословођења, Студентског парламента и стручних служби. Ова акта чине темељ за уредно, транспарентно и ефикасно функционисање институције.

1. Анализа статута и других општих аката

Основне надлежности и одговорности свих органа регулисане су Статутом Универзитета, који се периодично преиспитује и усклађује са законским прописима и практичним потребама установе. Поред Статута, усвојени су и правилници о раду стручних тела, пословници о раду Савета и Наставно-научних већа, као и правилник о раду Студентског парламента. У процесу самовредновања врши се анализа усклађености ових докумената са актуелним праксама управљања, као и степена њихове примене у реалном контексту.

2. Органи пословођења и управљања

Ректор, као орган пословођења, има јасно дефинисану надлежност у доношењу оперативних одлука, имплементацији стратегија, финансијском и академском управљању.

Савет Универзитета, као орган управљања, одговоран је за доношење стратегије развоја, усвајање финансијских планова, избор руководства и надзор над радом.

Надлежности и поступци рада ових органа прописани су посебним актима који се примењују доследно и транспарентно, о чему сведоче и записници са седница, планови рада и донете одлуке.

3. Студентски парламент

Студентски парламент Метрополитан универзитета функционише у складу са Правилником о раду Студентског парламента, којим су дефинисани:

- права и обавезе студената у академској заједници;
- начин предлагања студената у органе Универзитета;
- процедура доношења одлука и учешће у телима (Савет, Наставно-научна већа, Савет за квалитет);

Студенти активно учествују у процесима самовредновања, доношењу предлога, и у иницијативама за унапређење наставе и услова студирања.

4. Стручне службе

Стручне и административне службе (наставна служба, служба за студентска питања, техничка

подршка, ИКТ служба, правна и финансијска служба) имају јасно дефинисане описе послова и надлежности, прописане интерним актима и оперативним процедурама.

У поступку самовредновања процењује се:

- ефикасност и доступност услуга;
- ниво дигитализације у раду;
- задовољство корисника (студената и наставника);
- усклађеност деловања са мисијом Универзитета и законском регулативом.

5. Примена и ажурирање

Сви документи се редовно ажурирају у складу са изменама прописа, препорукама Националног тела за акредитацију и интерним анализама. Запослени и студенти се правовремено информишу о свим променама, а документа су јавна и доступна путем сајта Универзитета и платформе iMET.

Организационе јединице и делатност стручних служби – ненаставна подршка

Метрополитан универзитет Београд има јасно дефинисану и функционалну организациону структуру, унутар које постоје образовне јединице (факултети и катедре) и стручне службе задужене за административну, техничку, саветодавну и информатичку подршку наставном процесу, студентима и управи.

1. Организационе јединице

Универзитет се састоји од четири факултета, који делују као основне академске јединице:

- Факултет информационих технологија
- Факултет за менаџмент
- Факултет дигиталних уметности
- Факултет за стране језике

Сваки факултет има:

- наставно-научна већа, која одлучују о програмима, изборима у звања и питањима квалитета наставе;
- продекане и координаторе програма, који воде оперативне процесе;
- катедре или модуле, у зависности од струке, који обједињују наставнике из сродних области и координишу наставу и стручни рад.

2. Стручне службе и ненаставна подршка

Стручне службе на нивоу Универзитета обезбеђују **свеобухватну ненаставну подршку** студентима, наставницима и управи. Делатности ових служби уско су повезане са квалитетом студирања и укупног функционисања институције:

Назив службе	Делатност
Наставна служба	Организација испита, упис оцена, формирање и праћење записника, пријава испита
Служба за студентска питања	Упис, издавање уверења, евиденција студената, информисање, решавање административних захтева
ИКТ служба	Техничка подршка за платформе iMET и Google Workspace, online настава, опрема и ИТ безбедност
Библиотека	Пристап литератури, електронским базама, уџбеницима и стручним публикацијама
Правна служба	Обезбеђење законитости процеса, подршка телима Универзитета, тумачење прописа
Финансијска служба	Школарине, уплате, издавање финансијских докумената, студентске рате
Центар за каријеру и подршку студентима	Академско и професионално саветовање, припрема за тржиште рада, развој меких вештина

3. Повезаност и функционалност

Службе раде у интегрисаном информационом систему (iMET) који повезује студенте, наставнике и администрацију, чиме се обезбеђује ефикасност и доступност услуга. Редовно се процењује рад служби кроз анализе задовољства студената, интерну евалуацију и предлоге за унапређење. Све службе имају јасно дефинисане описе послова, устаљене процедуре и кадрове са одговарајућим компетенцијама.

Евалуација рада органа управљања и стручних служби – систем унапређења институционалне ефикасности

Метрополитан универзитет Београд спроводи редовну и структуралну **евалуацију квалитета рада органа управљања и стручних служби**, са циљем да обезбеди ефикасност, транспарентност и усклађеност са мисијом, стратешким циљевима и очекивањима академске заједнице.

1. Периодична евалуација рада органа управљања

Рад Савета Универзитета, Ректора, продекана и других руководећих тела вреднује се у оквиру годишњег извештаја Савета за обезбеђење квалитета.

Евалуација укључује анализу:

- реализације стратегије и акционих планова;
- транспарентности у доношењу одлука;
- ефикасности комуникације и сарадње са другим телима и факултетима;
- примене прописа и унутрашњих аката;

Повратне информације добијају се и путем анонимних упитника за наставнике и студенте, као и интерних консултација у оквиру Наставно-научних већа.

2. Евалуација рада стручних служби

Стручне службе (наставна, студентска, ИКТ, финансијска, правна, библиотека итд.) подлежу интерној процени у оквиру система квалитета најмање једном годишње.

Евалуација обухвата:

- квалитет и доступност услуга;
- поштовање рокова и процедура;
- ниво дигитализације и ефикасности;
- задовољство корисника – наставника и студената;

Подаци се прикупљају путем онлајн анкета, анализа притужби/сугестија и тематских извештаја.

3. Доношење мера за унапређење

На основу анализе, Комисија за обезбеђење квалитета формулише препоруке и по потреби предлаже мере:

- реорганизација послова у појединим службама;
- увођење додатних обука или техничке подршке;
- ажурирање интерних процедура;
- побољшање комуникације са студентима и особљем;

Предлози се достављају Ректору и Савету Универзитета, који могу усвојити мере кроз званичне одлуке. Резултати евалуације и мере унапређења се прате током наредног периода, уз евидентирање напретка у годишњем извештају.

4. Документација и транспарентност

Извештаји о евалуацији и препорукама се чувају у архиви Савета за квалитет. Сажети налази и мере се представљају релевантним телима, а кључне информације комуницирају се и студентима и запосленима. Резултати се користе као улаз за ревизију стратегије, акционих планова и

организационих промена.

Овим Метрополитан универзитет Београд показује да поседује зрео и функционалан систем евалуације управљачких и административних структура, који омогућава стално унапређивање институционалне ефикасности, квалитета услуга и одговорности.

SWOT анализа

Снаге (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
Јасно дефинисана структура управљања (++++)	Ограничени ресурси за обуке и усавршавање ненаставног особља (++)
Систематска евалуација рада органа управљања и ненаставних служби (++++)	Недовољна дигитализација управљачких процеса (++)
Доступност релевантних информација о раду органа управљања (++++)	Недовољна грануларност постојеће Опште анкете о задовољству студената (++++)
Подршка студентима кроз ефикасне службе (++)	
Прилике (Opportunities)	Претње (Threats)
Унапређење дигитализације управљачких процеса (++++)	Законодавне промене које могу утицати на организациону структуру (++)
Јачање међународне сарадње и размене управљачких пракси (++++)	Недостатак финансијских средстава за унапређење инфраструктуре (++)
Дефинисање стратегије дугорочног развоја управљања и служби (++++)	

Предлог мера и активности за унапређење квалитета

1. Дигитализација управљања – Увођење модерних алата за електронску администрацију и праћење процеса управљања,
2. Обуке за ненаставно особље – Организација семинара и обука за усавршавање стручних служби,
3. Јачање транспарентности – Омогућавање јавног увида у рад управљачких структура и студентских служби,
4. Оптимизација процедура – Анализа и поједностављење процедура за брже и ефикасније управљање,
5. Континуирана грануларна евалуација – Увођење редовне анализе квалитета рада ненаставног особља и органа управљања.

Закључак

Квалитет управљања и ненаставне подршке на Метрополитан универзитету Београд осигурава се кроз јасно дефинисану организациону структуру, континуирану евалуацију и мере за унапређење. Предложене мере доприносе већој транспарентности, модернизацији управљачких процеса и унапређењу квалитета услуга за студенте и особље.

Показатељи и прилози за стандард 10:

[Табела 10.1.](#) Број ненаставних радника запослених са пуним или непуним радним временом у високошколској установи у оквиру одговарајућих организационих јединица

[Прилог 10.1.](#) Шематска организациона структура високошколске установе

[Прилог 10.2.](#) Анализа резултата анкете студената о процени квалитета рада органа управљања и рада стручних служби

[стандарди](#)

Стандард 11: Квалитет простора и опреме

Квалитет простора и опреме се обезбеђује кроз њихов адекватан обим и структуру.

Метрополитан универзитет Београд континуирано развија и унапређује своју физичку, дигиталну, технолошку и организациону инфраструктуру, као подршку реализацији циљева дефинисаних стратешким планом. У складу са својом мисијом и визијом, Универзитет обезбеђује ресурсе који омогућавају квалитетно извођење наставе, научноистраживачки рад, уметничко стваралаштво, стручни развој и студентску подршку.

1. Просторна и техничка инфраструктура

Универзитет располаже **опремљеним зградама и учионицама** у Београду, Нишу и Суботици, прилагођеним различитим студијским програмима.

Просторије укључују:

- амфитеатре, предаваонице и сале за вежбе са аудио-визуелном и мултимедијалном опремом;
- рачунарске лабораторије, специјализоване кабинете и креативне студије (посебно за ИТ и дигиталне уметности);
- просторе за индивидуалан и групни рад студената;
- просторије за рад стручних служби, централне администрације и универзитетских тела.

2. Дигитална и информациона инфраструктура

Инфраструктура обухвата:

- iMET платформу за управљање наставом, евиденцију студената, комуникацију, ресурсе и евалуацију;
- Google Workspace за сарадњу у реалном времену, складиштење материјала и онлајн наставу;
- дигиталну библиотеку са приступом домаћим и страним публикацијама;
- стабилну интернет мрежу, опрему за хибридну наставу и серверску подршку.

3. Људски ресурси и организациона подршка

Инфраструктура укључује и **структуру кадрова и организационих јединица** које подржавају реализацију стратешких циљева:

- центри за каријеру и развој компетенција;
- службе за техничку, правну и административну подршку;
- центар за менторство, праћење алумнија и развој сарадње са привредом;

Сви запослени пролазе редовне **обуке и професионално усавршавање**, чиме се обезбеђује оптимална искоришћеност постојећих капацитета.

4. Инфраструктура у функцији стратегије

Планирање и улагање у инфраструктуру строго је усмерено на подршку реализацији циљева стратегије – дигитална трансформација наставе, интернационализација, развој истраживања, унапређење услова студирања. Годишњи планови развоја предвиђају улагања у просторе, опрему и технологију. Приликом унапређења, води се рачуна о доступности за све категорије студената, енергетској ефикасности и дугорочној одрживости.

5. Документација и доказивање

Поседује се евиденција о:

- површини и намени простора;
- техничкој опремљености по објектима и програмима;
- мрежној инфраструктури, лиценцама и ИТ ресурсима;
- обукама запослених и кадровским плановима;

Инфраструктурна анализа је саставни део извештаја о самовредновању и докумената о спровођењу стратешког плана.

Овим Метрополитан универзитет Београд показује да располаже одговарајућом инфраструктуром и да њено управљање и развој служе као инструмент за остваривање стратегије и континуирано унапређење квалитета образовања и рада Универзитета.

Усклађеност величине, доступности и квалитета простора и опреме са важећим стандардима

Метрополитан универзитет Београд располаже адекватним просторним и техничким капацитетима који су у потпуности усклађени са стандардима за високошколске установе у Републици Србији и подржавају реализацију свих акредитованих студијских програма, као и активности везане за наставу, истраживање и стручну подршку.

1. Величина и намена простора

Просторни капацитети у Београду и Нишу обухватају:

- предаваонице, сале за вежбе, амфитеатре, ИТ и мултимедијалне лабораторије, студије за дигиталне уметности и кабинете;
- канцеларије за наставнике, административне службе и студентске услужне центре;
- библиотечке просторије и простор за индивидуалан и групни рад студената;

Укупна квадратура простора у односу на број уписаних студената задовољава прописане стандарде, а у појединим јединицама премашује минималне захтеве по студенту.

2. Доступност и функционалност

Простори су **лако доступни** студентима и особљу (укључујући приступ за лица са инвалидитетом). Распоред просторија омогућава истовремено извођење више наставних и ваннаставних активности. Просторије се резеришу и организују кроз дигитални систем (iMET), што обезбеђује ефикасно коришћење ресурса.

3. Квалитет и техничка опремљеност

Све учионице и лабораторије су опремљене:

- рачунарима, пројекторима, интерактивним таблама и интернет приступом;
- дигиталним алатима неопходним за реализацију наставе (Zoom, Google Workspace, LAMS, софтвери специфични по областима);
- специјализованом опремом за програмирање, дизајн, видео/аудио продукцију и језичко образовање.

Опрема се редовно одржава и унапређује кроз планирана улагања у складу са развојем студијских програма и новим технолошким потребама.

4. Стандарди и регулатива

Величина, број и намена простора као и ниво техничке опремљености су усклађени са:

- Стандардима и смерницама за акредитацију Националног тела за акредитацију;
- Правилником о стандардима за обезбеђење квалитета у високом образовању;
- интерним стандардима Универзитета који се заснивају на праћењу најбољих пракси у земљи и иностранству.

5. Документација и евиденција

Универзитет поседује ажурну **техничку и просторну документацију**, укључујући:

- спискове просторија по наменама и квадратури;
- инвентар опреме и софтвера;
- евиденције о улагањима у опрему;
- извештаје о искоришћености простора и задовољству корисника.

На основу наведеног, Метрополитан универзитет Београд документује да величина, доступност и квалитет простора и опреме у потпуности одговарају стандардима за рад високошколске установе, те обезбеђују услове за квалитетну и савремену реализацију образовног процеса.

SWOT анализа

Снаге (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
Савремена техничка опрема у учионицама и лабораторијама (+++)	Ограничена средства за унапређење инфраструктуре (++)
Доступност дигиталних ресурса и е-платформи (+++)	Недовољан број просторија за групни рад и консултације (++)
Оптимизован простор у односу на број студената (++)	Недостатак најсавременије лабораторијске опреме (+)
Прилике (Opportunities)	Претње (Threats)
Финансирање кроз националне и међународне пројекте (+++)	Недостатак буџетских средстава за модернизацију (++)
Унапређење дигиталне инфраструктуре (+++)	Брзо застаревање технолошке опреме (++)
Партнерство са компанијама за донације и опрему (++)	

Предлог мера и активности за унапређење квалитета

1. Повећање инвестиција у просторе и опрему – Привлачење финансијских средстава кроз пројекте и спонзорства;
2. Дигитализација наставног процеса – Унапређење рачунарских учионица и доступности дигиталних платформи;
3. Модернизација лабораторијске опреме – Улагање у савремене истраживачке алате.
4. Побољшање услова рада за студенте – Обезбеђивање више просторија за групни рад и консултације;
5. Континуирано праћење стања простора и опреме – Редовна евалуација и ажурирање потреба.

Закључак

Квалитет простора и опреме на Метрополитан универзитету осигурава се кроз стратешке инвестиције, модернизацију и континуирано праћење потреба студената и наставног особља. Предложене мере ће омогућити одржавање високих стандарда наставе и научноистраживачког рада.

Показатељи и прилози за стандард 11:

[Табела 11.1.](#) Укупна површина (у власништву високошколске установе и изнајмљени простор) са површином објеката (амфитеатри, учионице, лабораторије, организационе јединице, службе)

[Табела 11.2.](#) Листа опреме у власништву високошколске установе која се користи у наставном процесу и научноистраживачком раду

[Табела 11.3.](#) Наставно-научне и стручне базе

[стандарди](#)

Стандард 12: Финансирање

Квалитет финансирања високошколске установе обезбеђује се кроз квалитет извора финансирања, финансијско планирање и транспарентност у употреби финансијских средстава, што доводи до финансијске стабилности у дугом року.

Метрополитан универзитет Београд, као приватна високошколска установа, поседује финансијски систем заснован на самоодрживом моделу финансирања, који подразумева унутрашњу контролу, рационално управљање ресурсима и прилагођавање буџета стратешким циљевима развоја Универзитета.

1. Извори финансирања

Универзитет се финансира из сопствених прихода, пре свега:

- школарина студената на основним, мастер и докторским студијама;
- додатних активности као што су курсеви, обуке, сертификације и програми стручног усавршавања;
- пројеката и уговора са привредом, истраживачких и консултантских ангажмана;
- издавачке делатности, лиценцирања и комерцијалних сарадњи;
- донација и спонзорстава кроз партнерства са компанијама и организацијама.

Универзитет не користи буџетска средства из јавних фондова, што условљава већи ниво интерне финансијске одговорности и планирања.

2. Буџетско планирање

Буџет се планира на годишњем нивоу и креира у складу са:

- очекиваним приливима из школарина и других активности;
- оперативним потребама (настава, опрема, запослени, техничка подршка);
- развојним приоритетима дефинисаним у стратешком плану Универзитета;

Процес буџетирања координира финансијска служба у сарадњи са управом, а предлог буџета се усваја од стране Савета Универзитета.

3. Имплементација буџета и финансијска дисциплина

Имплементација буџета се врши у складу са:

- утврђеним финансијским планом,
- системом интерне контроле трошкова,
- текућим приоритетима развоја и потребама наставе и подршке;

Све исплате и улагања одобравају се централизовано, уз поштовање интерних процедура. Извештавање се врши периодично према управним телима и интерној ревизији, чиме се обезбеђује финансијска транспарентност и дисциплина.

4. Буџет као подршка стратешким циљевима

Финансијски ресурси се приоритетно усмеравају на:

- развој и акредитацију студијских програма;
- унапређење ИТ инфраструктуре и дигиталне наставе;
- истраживачке пројекте и развој кадрова;
- подршку студентима (стипендије, праксе, запошљивост);
- улагања у просторе и опрему;

Свака инвестиција се планира у складу са дугорочним приоритетима, уз процену повратне вредности за студенте и запослене.

5. Одговорност и транспарентност

Иако није обавезан да извештава јавне институције у обиму као јавне високошколске установе, Универзитет је унутар свог система обезбедио:

- јасну поделу финансијских надлежности;
- редовне унутрашње извештаје о реализацији буџета;
- учешће представника факултета у расправама о буџету и приоритетима;
- информације доступне унутар универзитетске мреже и релевантним телима.

Транспарентност и документација финансијских процеса

Метрополитан универзитет Београд као приватна високошколска установа послује на основу принципа финансијске одговорности, ефикасности и транспарентности. Процеси финансирања су

јасно дефинисани унутрашњим актима, а све финансијске активности се воде у складу са прописаним процедурама и документују у складу са добром пословном праксом.

1. Дефинисаност финансијских процеса

Процеси финансирања и расподеле средстава регулисани су следећим документима:

- Финансијски план и буџет Универзитета;
- Годишњи план рада са финансијским пројекцијама;
- Интерна правила о буџетирању, одобравању и трошењу средстава, која се примењују на свим организационим јединицама;
- Упутства и процедуре финансијске службе, која садрже тачне кораке за реализацију плаћања, контролу трошкова и извештавање.

2. Документованост финансијског планирања и реализације

Универзитет располаже следећим доказима о примени финансијског система:

- Годишњи буџетски документи, са прегледом прихода и расхода;
- Извештаји о реализацији буџета (квартални и годишњи);
- Финансијске евиденције о реализованим трошковима по категоријама;
- Записници са седница Савета Универзитета, где се буџет разматра и усваја;
- Евиденције о донацијама, спонзорствима и пројектним средствима.

3. Транспарентност према релевантним актерима

Финансијски извештаји и планови се:

- презентују **Савету Универзитета** и **управним телима факултета**;
- достављају на увид интерним телима задуженим за реализацију пројеката и планирање развоја;
- делују као основ за корекцију приоритета и мерење реализације стратешких циљева;

У оквиру система **интерне комуникације и надзора**, финансијски документи се чувају у евиденцији финансијске службе и доступни су у електронској форми за релевантне учеснике.

4. Употреба у сврху обезбеђења квалитета

Финансијска документација служи као:

- основ за планирање и унапређење квалитета наставе и ресурса;
- доказ о **намеском трошењу средстава** у складу са програмима и циљевима;
- улазна вредност у поступцима самовредновања и у изради извештаја о реализацији стратешких докумената.

Овим Метрополитан универзитет Београд документује да су сви процеси финансирања јасно дефинисани, уредно документовани и транспарентни, прилагођени карактеру приватне високошколске установе, а у функцији реализације квалитетног образовања и одрживог развоја.

Анализа сопствених извора финансирања и процена њиховог удела

Метрополитан универзитет Београд, као приватна високошколска установа, у потпуности се ослања на сопствене изворе финансирања за обезбеђивање континуитета у раду, унапређење квалитета наставе, развој студијских програма и имплементацију стратешких циљева.

1. Структура сопствених извора финансирања

Финансирање Универзитета заснива се на следећим кључним изворима:

- Школарине и накнаде за студије (основне, мастер и докторске студије) – представљају најзначајнији извор прихода, односно 91,45% укупног буџета;
- Пројекти – учествују са око 5,87% у буџету;
- Донације – донаторских средстава није било;
- Остали приходи – око 2,68%.

2. Коментар одрживости и структуре финансирања

Ослањање на школарине као доминантан извор финансирања је карактеристично за приватне универзитете и чини модел финансирања директно везаним за уписну политику, квалитет студијских програма и задовољство студената. Структура прихода је стабилна, али постоји свест о потреби да се повећа удео диверсификованих извора, нарочито кроз:

- повећану сарадњу са индустријом;
- активније укључивање у **националне и европске пројекте**;
- проширење понуде стручних програма и обука за тржиште рада;

У складу са стратегијом развоја, Универзитет је дефинисао циљ да у наредне три године:

- удео школарина у буџету смањи на око **70%**;
- а повећа удео пројеката, привредне сарадње и додатних програма на **20–25%**.

3. Повезаност извора прихода са улагањима у квалитет

Остварени приходи се усмеравају у складу са стратешким циљевима: унапређење ИКТ инфраструктуре, развој наставника, набавка опреме, подршка студентским активностима и интернационализација. Висок степен финансијске независности омогућава Универзитету већу флексибилност у одлучивању и брже реаговање на потребе тржишта и студената.

На овај начин Метрополитан универзитет Београд показује да поседује јасну структуру сопствених извора финансирања, прати њихову релативну заступљеност у укупном буџету, као и да има стратегију за њихово ширење и усклађивање са дугорочним циљевима одрживости и квалитета.

Финансирање наставе и истраживања

Метрополитан универзитет Београд, као приватна високошколска установа, финансира наставу и истраживање у складу са својим моделом самофинансирања и развојном стратегијом. Финансијски систем је организован тако да омогућава одрживу реализацију основне делатности – образовања, као и подршку научноистраживачком раду у оквиру ресурса и пројектних могућности.

1. Финансирање наставе

Финансирање наставе представља кључни приоритет у буџетском планирању и обухвата:

- Плате и хонораре наставника и сарадника, који се финансирају превасходно из школарина студената;
- Опремање учионица, лабораторија и студија, што укључује средства за набавку техничке и ИКТ опреме;
- Обнову и унапређење наставних материјала, као што су дигитални уџбеници, лиценцирани софтвери и приступ базама података;
- Подршку дигиталној и хибридној настави, укључујући одржавање платформи (iMET, Google Workspace) и континуирано улагање у ИКТ инфраструктуру;
- Обуке за наставнике ради унапређења педагошких и технолошких компетенција, што се финансира из унутрашњих развојних фондова.

Укупна средства намењена настави чине око 3,02% укупних расхода Универзитета.

2. Финансирање научноистраживачког рада

Истраживачка делатност на Универзитету финансира се из више извора, у складу са специфичностима приватног сектора. Интерни фондови за подстицај истраживања, који се обезбеђују из дела сопствених прихода и намењени су:

- финансирању учешћа на конференцијама и семинарима;
- покривању трошкова научних публикација;
- иницијалним истраживачким активностима и пилот-пројектима наставника;

Спољни пројекти и сарадња са привредом:

- Универзитет подстиче ангажовање наставника на пројектима финансираним од стране привредних субјеката и страних партнера;
- истраживања се често повезују са практичним потребама тржишта, дигиталном трансформацијом, ИКТ сектором, дизајном и менаџментом;

Конкурисање за националне и међународне фондове:

- укључујући програме Фонда за науку РС, Erasmus+, Horizon Europe;
- Универзитет пружа административну подршку наставницима и истраживачима приликом пријаве и реализације пројеката;

Студентска истраживања и завршни радови, као и master и докторске тезе, подржани су кроз приступ ресурсима, менторство и коришћење лабораторијске и дигиталне инфраструктуре.

Иако удео средстава за истраживање није на нивоу финансирања наставе, постоји јасна стратегија за његово постепено повећање и институционално јачање научноистраживачке делатности.

3. Интеграција наставе и истраживања

Истраживање и настава су интегрисани кроз:

- развој наставних садржаја на бази резултата актуелних истраживања;
- укључивање студената у пројекте и радне задатке;
- објављивање радова на основу пројектних резултата у оквиру наставничког и студентског рада.

Овим Метрополитан универзитет Београд показује да финансијски подржава наставу као своју основну функцију, али и системски развија могућности финансирања истраживања као стратешки важне области у циљу јачања научне и друштвене релевантности.

Вишегодишњи план финансирања сопствених активности

Метрополитан универзитет Београд, као приватна високошколска установа, развио је вишегодишњи финансијски план као саставни део стратегије развоја и осигурања одрживости свих академских, истраживачких, инфраструктурних и студентских активности. Овај план обезбеђује предвидивост, стабилност и подршку дугорочним циљевима Универзитета.

1. Циљ и структура финансијског плана

Вишегодишњи план финансирања представља пројекцију прихода и расхода за период од три до пет година. Усклађен је са Стратегијом развоја Универзитета и садржи процену:

- уписа и очекиваних прихода од школарина;
- улагања у наставу, истраживање и кадрове;
- развојних инвестиција у опрему, дигитализацију и простор;
- очекиваних нових извора прихода (пројекти, обуке, сарадња са привредом).

2. Методологија планирања

План финансирања израђује финансијска служба у сарадњи са руководством Универзитета и деканима факултета.

У процесу планирања користе се:

- трендови у упису и приходима претходних година;
- пројекције инфлације и трошкова;
- стратегије за проширење програма и услуга;

План се ажурира на годишњем нивоу, на основу реализације текућег буџета и нових стратешких приоритета.

3. Обухваћене активности

План финансирања обухвата све кључне категорије активности:

- Настајна делатност – плате, опрема, материјали, обуке;
- Истраживање – интерна подршка, пројектне резерве, конкурсне активности;
- Инфраструктура – одржавање, унапређење и дигитализација;
- Студентска подршка – стипендије, менторски програми, каријерни центар;
- Програм развоја запослених – континуирано усавршавање и обуке;
- Привредна сарадња и маркетинг – активности усмерене на раст и видљивост;
- Услуге и иновације – развој нових образовних модела и услуга тржишту.

4. Контрола и праћење реализације

Реализација вишегодишњег плана финансирања се прати кроз годишње извештаје финансијске службе. Савет Универзитета добија извештаје о одступањима и предлоге корекција уколико дође до значајних промена у приходу или трошковима. План служи и као основа за доношење одлука о новим инвестицијама и пројектима.

Овим Метрополитан универзитет Београд показује да поседује системски приступ финансијском планирању, са вишегодишњим оквиром који обезбеђује стабилност пословања и подршку реализацији свих активности Универзитета на дуги рок.

Буџетирање и структурисање трошкова по студијским програмима и установи у целини

У оквиру вишегодишњег финансијског плана Метрополитан универзитет Београд, спроводи се периодично структурирање и документовање буџетираних и стварних трошкова, како на нивоу целокупне установе, тако и појединачно за сваки студијски програм и факултет.

1. Буџетирање по студијским програмима

Приликом израде годишњег буџета, врши се планирање трошкова по сваком студијском програму, у складу са:

- бројем студената;
- обимом наставе (предавања, вежбе, пројекти);
- потребном опремом, софтвером и лиценцама;
- специфичностима програма (ИТ, уметнички, језички, менаџмент);

Буџет обухвата директне трошкове (наставници, сарадници, простор, материјали) и индиректне трошкове (општа подршка, администрација, инфраструктура).

2. Праћење и евиденција стварних трошкова

Током године, финансијска служба води евиденцију реално остварених трошкова по сваком програму. На крају сваког семестра и школске године израђују се:

- извештаји о реализацији буџета по студијским програмима;
- поређење планираних и остварених трошкова, са анализом евентуалних одступања;
- препоруке за корекције у наредном буџетском циклусу.

3. Сумирање на нивоу Универзитета

На основу података по студијским програмима, припрема се збирни извештај за целу установу, који укључује:

- укупне приходе и трошкове;
- структуру трошкова по категоријама (настава, инфраструктура, ИТ, истраживање, кадрови);
- индикаторе одрживости и економичности;
- оцену финансијске ефикасности по програмима;

Ови извештаји представљају основу за:

- анализу економске оправданости постојећих програма;
- доношење одлука о развоју нових или престанку реализације појединих програма;

- процену улагања у наставне ресурсе и развој запослених.

4. Документација и транспарентност

Сви подаци о буџетирању и трошковима се:

- архивирају у финансијској служби;
- представљају Савету Универзитета;
- користе као прилог у процесима самовредновања и акредитације;
- по потреби достављају телима управљања факултета.

Овим Метрополитан универзитет Београд показује да има разрађен механизам планирања, праћења и анализе буџета на нивоу сваког студијског програма и целе установе, што омогућава одговорно управљање финансијама, подршку квалитету и доношење утемељених развојних одлука.

Анализа одступања и мере за побољшање финансијског управљања

Метрополитан универзитет Београд успоставио је механизам редовне анализе финансијских одступања у односу на планирани буџет, како на нивоу целе установе тако и појединачних студијских програма. Ова анализа служи као основа за доношење корективних и унапређујућих мера, чиме се обезбеђује флексибилност, финансијска одрживост и подршка развојним циљевима.

1. Идентификација и анализа одступања

На крају сваког квартала и буџетске године, финансијска служба врши **упоредну анализу планираних и стварних прихода и расхода**;

Одступања се најчешће јављају у:

- динамици уплата школарина (каснија плаћања, одлагања рата);
- непланираним трошковима (ИТ интервенције, одржавање опреме, инфлација);
- нижем броју уписаних студената од очекиваног;
- одлагању реализације планираних пројеката;

Сва одступања се евидентирају у **финансијским извештајима** и категоришу као мања (оперативна) или већа (стратешка).

2. Документација и интерна расправа

Анализирана одступања се:

- представљају **органима управљања и Савету Универзитета**;
- документују у записницима, извештајима финансијске службе и прилозима Савета за квалитет;
- користе у процесима **самовредновања** и припреми наредног буџетског циклуса;

Извештаји укључују:

- процену утицаја одступања на реализацију наставе и активности;
- препоруке за побољшање буџетске дисциплине и приоритетизацију трошкова.

3. Мере за побољшање и корекције

Универзитет спроводи следеће мере у циљу побољшања финансијског управљања:

- Ревидирање буџета у току године када се идентификују значајна одступања;
- Увођење резервних фондова за непредвиђене трошкове;
- Прилагођавање улагања динамици прилива средстава;
- Јачање финансијског планирања на нивоу студијских програма (укључујући директоре програма у процес буџетирања);
- Побољшање система наплате и информисања студената о школаринама;
- Улагање у обуке финансијског и административног особља ради унапређења аналитичких и пројекционих способности.

4. Повратна спрега са стратегијом и квалитетом

Мере које произилазе из анализе одступања директно утичу на ревизију:

- приоритета у финансирању;
- подршке настави и истраживању;
- развојних активности Универзитета.

На тај начин, процес праћења и побољшања финансијских аспеката постаје интегрални део **система обезбеђења квалитета** и подршке реализацији мисије установе.

Овим Метрополитан универзитет Београд показује да не само да идентификује и анализира одступања у финансијском пословању, већ и активно предузима конкретне мере за њихово превазилажење, у циљу постизања стабилног и квалитетом управљаног образовног система.

SWOT анализа

Снага (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
Разноврсност извора финансирања (+++)	Ограничен приступ државним фондовима (+)
Финансијска стабилност и ликвидност (+++)	Недовољно ангажовање у пројектном финансирању (++)
Висок степен транспарентности (+++)	Завистност од школарина као доминантног извора прихода (++)
Развијен систем финансијског извештавања (+++)	Недостатак дугорочних стратегија за проширење финансирања (++)
Прилике (Opportunities)	Претње (Threats)
Могућност повећања учешћа у међународним пројектима (+++)	Нестабилност законске регулативе у области финансирања високог образовања (+++)
Унапређење сарадње са привредним субјектима (+++)	Финансијска криза и инфлација (+++)
Доступност европских и националних фондова за образовање (+++)	Смањена платежна способност студената (++)
Дигитализација финансијских процеса за ефикасније управљање (+++)	Велика конкуренција приватних универзитета (+)

Предлог мера и активности за унапређење квалитета стандарда 12

1. Диверсификација извора финансирања – Повећање учешћа у домаћим и међународним пројектима, привлачење донација и партнерства са привредом;
2. Јачање транспарентности – Додатно унапређење механизма јавног извештавања о финансијском пословању;
3. Оптимизација буџетских трошкова – Прецизнија алокација ресурса како би се осигурала финансијска стабилност у условима економске нестабилности;
4. Подстицање интернационализације – Аплицирање за фондове ЕУ (Еразмус+, Horizon Еигоре, ИРА фондови) и унапређење конкурентности кроз пројектно финансирање;
5. Модернизација система управљања финансијама – Дигитализација финансијских процеса ради смањења административних трошкова и унапређења ефикасности.

Показатељи и прилози за стандард 12:

[Прилог 12.1.](#) Финансијски план

[Прилог 12.2.](#) Финансијски извештај за претходну календарску годину

Стандард 14: Систематско праћење и периодична провера квалитета

Високошколска установа континуирано и систематски прикупља потребне информације о обезбеђењу квалитета и врши периодичне провере у свим областима обезбеђења квалитета.

Метрополитан универзитет Београд успоставио је јасно дефинисане принципе и поступке за систематско праћење и периодичну проверу квалитета свих својих активности – образовних, истраживачких, стручних, административних и развојних. Ови принципи заснивају се на концептима континуираног унапређења, транспарентности, одговорности и учешћа свих актера академске заједнице.

1. Основни принципи система провере квалитета

Систем контроле и унапређења квалитета на Универзитету заснива се на следећим принципима:

- Континуираност – праћење квалитета је трајан процес, а не повремена активност;
- Цикличност – врши се периодична провера на годишњем и трогодишњем нивоу, у складу са интерним и спољашњим процедурама;
- Инклузивност – сви актери (наставници, студенти, ненаставно особље, органи управљања) активно учествују у процесу;
- Евидентирање и документација – сви налази, анализе и мере се документују;
- Транспарентност – резултати се саопштавају релевантним телима, а кључне информације су доступне и широј академској заједници;
- Повратна спрега – резултати провере се користе као основ за доношење одлука, ревизију програма и побољшање услова рада.

2. Поступак систематског праћења

Поступак праћења квалитета обухвата:

- редовне анкете о квалитету наставе, литературе, услова рада и подршке;
- самоевалуације наставника и сарадника;
- анализу пролазности и исхода учења;
- анализу спровођења стратегије и акционих планова;
- прикупљање сугестија и иницијатива кроз Савет за квалитет, студентске представнике и стручна тела;
- евидентирање и праћење индикатора квалитета, као што су уписна и дипломска стопа, стопа запослености дипломаца, квалитет истраживања, пројеката и публикација.

3. Периодичне провере и извештавање

На годишњем нивоу се израђује:

- Извештај Комисије за обезбеђење квалитета, који се подноси Сенату и Савету Универзитета;
- Извештај о реализацији стратешког плана, у који се инкорпорирају резултати провере квалитета;

На трогодишњем нивоу врши се проширена анализа и самовредновање, које представља основ за унапређење стратегије и припрему за процес акредитације;

У оквиру интерних процедура, све јединице (факултети, службе) дужне су да воде документацију о активностима на унапређењу квалитета, која се повремено ревидира.

4. Улога Савета за обезбеђење квалитета

Савет за квалитет координира све активности систематског праћења:

- усваја методологије евалуације;
- прикупља и анализира податке;

- предлаже мере;
- иницира ревизију докумената и унапређење процедура.

Савет је састављен од наставника, сарадника, студената и представника администрације, чиме се осигурава холистички приступ.

Овим Метрополитан универзитет Београд потврђује да поступке праћења и провере квалитета заснива на јасним, стратешки утемељеним и свеобухватним принципима, који обезбеђују континуирано унапређење свих сегмената рада Универзитета.

Усклађеност принципа праћења квалитета са стратешким опредељењем Универзитета

Метрополитан универзитет Београд посебну пажњу посвећује томе да су принципи систематског праћења и провере квалитета усклађени са стратешким циљевима Универзитета, који се темеље на иновацијама, квалитету образовања, дигиталној трансформацији, сарадњи са привредом и развоју људских ресурса.

1. Принцип континуираности и унапређења у функцији стратегије

Један од кључних стратешких циљева Универзитета јесте успостављање система сталног унапређења квалитета. Принципи континуиране евалуације и праћења (анализе анкета, извештаја, показатеља) директно подржавају:

- прилагођавање наставе потребама тржишта;
- редовну ревизију програма;
- усавршавање наставника;

У пракси, стратегије се не формулишу изоловано, већ на основу налаза из система квалитета.

2. Принцип транспарентности у доношењу одлука

У стратешким документима Универзитета посебно се истиче значај инклузивности и транспарентног управљања.

Поступци провере квалитета осигуравају да:

- сви резултати евалуације буду доступни релевантним телима;
- студенти, наставници и службе учествују у анализи и предлозима;
- мере буду донете на основу валидних података и објективних критеријума.

3. Инклузивност као стратешко опредељење

У складу са оријентацијом Универзитета ка студенту у центру образовног процеса, сви принципи праћења квалитета подстичу.

- активно учешће студената кроз Студентски парламент и Савет за квалитет;
- укључивање наставника, ненаставног особља и сарадника у процес самовредновања;
- креирање мера које одговарају реалним потребама академске заједнице.

4. Повратна спрега са стратегијом развоја

Сви извештаји о праћењу квалитета представљају улазне параметре у ревизију:

- Стратегије развоја Универзитета;
- вишегодишњих и годишњих акционих планова;
- финансијских и кадровских приоритета;

Овим се обезбеђује да систем квалитета не буде паралелан, већ интегрисан у институционално управљање.

5. Документација и примена у пракси

У извештајима Савета за квалитет, записницима органа управљања и плановима рада документовано је:

- на који начин су принципи праћења квалитета спроведени у складу са стратешким

опредељењем;

- у којој мери су резултати евалуације утицали на ревизију програма, улагања у опрему, кадрове и нове видове наставе;
- како се квалитет систематски користи као алат за реализацију визије Универзитета као иновативне, применљиво оријентисане и друштвено одговорне институције.

Овим Метрополитан универзитет Београд показује да је систем обезбеђења квалитета неодојив од стратешког планирања, и да су основни принципи провере квалитета усмерени ка подршци реализацији мисије, визије и дугорочних приоритета установе.

Анализа постојеће инфраструктуре за систематско праћење и обезбеђење квалитета

Метрополитан универзитет Београд континуирано анализира и унапређује своју инфраструктуру за систематско праћење и обезбеђење квалитета, водећи рачуна да та инфраструктура буде функционална, доступна и прилагођена свим актерима академске заједнице.

1. Организациона инфраструктура

Систем квалитета је институционално постављен кроз:

- Савет за обезбеђење квалитета као централно тело задужено за координацију процеса;
- комисије и радне групе на нивоу факултета и студијских програма, које спроводе евалуацију и анализу резултата;
- Студентски парламент који у систем праћења уноси ставове и потребе студената;

У оквиру сваке организационе јединице постоје именовани координатори за квалитет, који учествују у прикупљању података, обради резултата и предлагању мера.

2. Технолошка и дигитална инфраструктура

Универзитет користи сопствену е-образовну платформу iMET, која омогућава:

- онлајн анкете и евалуацију наставе;
- праћење исхода учења и активности студената;
- прикупљање повратних информација у реалном времену;

Додатно се користе Google Workspace алати, као и специјализовани софтвери за анализу података. Сви подаци се чувају у дигиталној архиви и доступни су релевантним телима за потребе анализа, извештавања и планирања.

3. Методолошка подршка и документација

Универзитет је развио:

- јединствену методологију за евалуацију и самовредновање;
- образце, упитнике, извештаје и шаблоне који олакшавају примену стандарда;
- Правилник о обезбеђењу квалитета, који дефинише поступке, надлежности и протоколе деловања.

Сви чланови Савета за квалитет имају приступ документацији и упутствима, као и подршку од стране службе за квалитет и ИКТ сектора.

4. Људски ресурси

У систему праћења квалитета ангажовани су обучени наставници, сарадници и административно особље.

Особље се периодично обучава за:

- коришћење дигиталних алата у процесу праћења;
- обраду и интерпретацију резултата;
- израду и праћење акционих планова;
- Постоји стабилна комуникација између тела за квалитет и управе, што омогућава ефикасно спровођење мера.

5. Анализа стања и препознате потребе

Анализом постојеће инфраструктуре утврђено је да Универзитет:

- има функционалан и интерно усклађен систем праћења квалитета;
- располаже техничким и кадровским капацитетима за ефикасну примену процедура;

Међутим, идентификоване су области за унапређење:

- јачање капацитета аналитичког извештавања;
- додатна дигитализација обраде података и визуелизација резултата;
- још већа интеграција ИКТ у све нивое управљања квалитетом.

Овом анализом Метрополитан универзитет Београд показује да располаже стабилном, функционалном и дигитално подржаном инфраструктуром за систематско праћење и обезбеђење квалитета, али истовремено усмерава своје активности ка континуираном унапређењу свих компоненти тог система.

Сарадња и размена информација са другим високошколским установама

Метрополитан универзитет Београд активно негује сарадњу са другим високошколским установама у земљи и иностранству, посебно са онима које се истичу резултатима у образовању студената, иновацијама и истраживачкој изврсности. Размена информација, примера добре праксе и заједничке активности представљају важан део стратегије унапређења квалитета наставе и научноистраживачког рада.

1. Облици сарадње

Сарадња са другим високошколским институцијама реализује се кроз:

- Међууниверзитетске споразуме о сарадњи, који обухватају размену наставника, студената и заједничке академске активности;
- Учествовање у заједничким пројектима, посебно у оквиру програма Erasmus+, Horizon Europe, CEERUS и других ЕУ или националних фондова;
- Партнерства у истраживачким мрежама и конзорцијумима са универзитетима из региона и шире (нпр. Универзитет у Љубљани, Политехнички универзитет у Торину, Универзитет у Новом Саду, Универзитет Доња Горица);
- Организацију заједничких научних скупова и конференција, са активним учешћем наставника и студената;
- Размену академских ресурса и знања, кроз приступ базама података, објављивање у заједничким зборницима и часописима.

2. Размена информација и добрих пракси

Формирани су канали комуникације са институцијама с којима постоји партнерски однос, путем:

- заједничких састанака и радних група;
- online платформи и академских мрежа;
- заједничких база података и интерно доступних ресурса;

Размењују се искуства у вези са:

- дигитализацијом наставе;
- мерењем исхода учења;
- иновацијама у образовним методама;
- применом критеријума квалитета и евалуационих механизма.

3. Утицај на унапређење квалитета

Стечене информације и примери добре праксе користе се:

- у унутрашњем унапређењу наставних метода;

- у припреми нових студијских програма или ревизији постојећих;
- у професионалном развоју наставника кроз едукације и студијске посете;
- као улазне вредности у поступке самовредновања и дефинисање мера побољшања.

Захваљујући сарадњи, Универзитет је у позицији да усваја иновативне моделе наставе и праћења квалитета, као и да убрза интернационализацију студија.

4. Документација и системска подршка

Сви облици сарадње документују се кроз:

- споразуме, записнике, извештаје са пројеката и конференција;
- учешће у академским телима и комисијама других установа;
- извештаје наставника и студената након размена.

Сарадња је координисана кроз Сектор за међународну сарадњу и развој, у сарадњи са Саветом за квалитет.

Овим Метрополитан универзитет Београд потврђује да је умрежен са другим релевантним високошколским установама, и да системски користи сарадњу и размену информација као инструмент за подизање квалитета наставе, истраживања и интерних процеса управљања квалитетом.

Принцип јавности у систематском праћењу и провери квалитета

Метрополитан универзитет Београд послује у складу са принципом јавности рада, као једним од кључних начела у систему обезбеђења квалитета. У оквиру систематског праћења и периодичне провере квалитета, Универзитет обезбеђује транспарентност процеса, доступност информација и укључивање релевантних актера академске заједнице у све фазе праћења, евалуације и унапређења.

1. Транспарентност процедура и докумената

Сви нормативни акти који уређују систем квалитета – попут Правилника о обезбеђењу квалитета, Стратегије квалитета и акционих планова – јавни су документи и доступни на званичном сајту Универзитета. Методологија праћења и провере квалитета, обрасци за евалуацију и упитници објављени су унутар iMET платформе, где су доступни наставницима, сарадницима и студентима. Извештаји Комисије за обезбеђење квалитета, као и извештаји о самовредновању, редовно се разматрају на седницама Сената и Савета Универзитета, уз могућност увида за све заинтересоване стране.

2. Укључивање актера академске заједнице

У систем праћења и провере квалитета активно су укључени студенти, наставници, сарадници и ненаставно особље. Студентски парламент има своје представнике у Савету за квалитет, а ставови студената прикупљени кроз анонимне анкете представљају важан сегмент у анализи наставе и услова студирања. Повратне информације се не само прикупљају, већ и јавно обрађују и коментаришу у оквиру извештаја и планирања мера побољшања.

3. Доступност резултата и комуникација са јавношћу

Резултати процеса провере квалитета, кључни индикатори и мере унапређења се:

- представљају на седницама академских тела и делимично објављују на сајту;
- презентују у формату погодном за интерну јавност (презентације, извештаји, обрасци повратне информације);
- користе у извештајима који се достављају надлежним телима (НАТ, министарство, спољашњи партнери);

Универзитет настоји да обезбеди разумљив и доступан увид у начин на који се доносе одлуке везане за квалитет, као и у резултате спроведених анализа.

4. Етички аспект и поверљивост

Принцип јавности се примењује уз поштовање етичких стандарда, нарочито када су у питању:

- анонимност учесника у анкетама;
- интерне процене запослених;
- интерне оцене програма и служби;

У том контексту, информације се презентују на агрегатном нивоу, а индивидуални подаци се користе искључиво унутар надлежних тела уз пуну поверљивост.

Овим Метрополитан универзитет Београд доказује да у свом систему обезбеђења квалитета доследно примењује принцип јавности рада, омогућавајући учешће, увид и повратну информацију свих актера академске заједнице и шире јавности, чиме се гради поверење и култура квалитета.

SWOT анализа

Снага (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
Јасно дефинисани стандарди и процедуре за праћење квалитета (+++)	Недовољно ангажовање свих актера у процесу евалуације (++)
Развијена инфраструктура за прикупљање података (+++)	Ограничена финансијска средства за модернизацију система (+)
Укљученост студената и других релевантних страна у процес самовредновања (+++)	Непотпуна интеграција добијених резултата у процес доношења одлука (++)
Редовно прикупљање и анализа података (+++)	Непотпуна упоредна анализа са страним универзитетима (++)
Прилике (Opportunities)	Претње (Threats)
Унапређење система кроз дигитализацију процеса (+++)	Отпор променама унутар институције (++)
Повезивање са међународним институцијама ради размене добрих пракси (+++)	Недовољна мотивација студената за активно учешће у евалуацијама (+)
Побољшање транспарентности и доступности података (+)	Потенцијалне законске измене које би могле утицати на систем вредновања (++)

4. Предлог мера и активности за унапређење квалитета стандарда 14:

1. Увођење аутоматизованих система за анализу квалитета наставе и анкета студената.
2. Редовне обуке наставног и ненаставног особља у области система управљања квалитетом.
3. Повећање учешћа дипломираних студената у процесу вредновања компетенција.
4. Јачање сарадње са послодавцима и организацијама ради добијања бољих повратних информација о запошљивости дипломаца.
5. Увођење јавног портала са извештајима о спроведеним анализама и акцијама унапређења квалитета.
6. Интеграција резултата самовредновања у процесу доношења одлука на нивоу установе.

Показатељи и прилози за стандард 14:

[Прилог 14.1.](#) Информације презентоване на сајту високошколске установе о активностима које обезбеђују систематско праћење и периодичну проверу квалитета у циљу одржавања и унапређења квалитета рада високошколске установе.