

# IZVJEŠTAJ O EVALUACIJI

HEC FAKULTETA ZA INTERNACIONALNI MENADŽMENT U  
TURIZMU I HOTELIJERSTVU U MILOČERU

Avgust, 2018. godine

Tim za evaluaciju:

Luc Hittinger, vođa tima

Marian Dzimko

Ian McCready

Christina Rozsnayi, koordinator tima

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	3
2. UPRAVLJANJE I SISTEM INSTITUCIONALNOG ODLUČIVANJA.....	6
3. KULTURA KVALITETA.....	8
4. PREDAVANJE I UČENJE.....	9
5. ISTRAŽIVANJE.....	10
6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST.....	11
7. INTERNACIONALIZACIJA.....	12
8. ZAKLJUČAK.....	13

## 1. UVOD

Ovaj izvještaj predstavlja rezultat evaluacije Fakulteta za internacionalni menadžment u turizmu i hotelijerstvu (u daljem tekstu: HEC). Evaluacija je organizovana u okviru projekta „Visoko obrazovanje i istraživanje u funkciji inovativnosti i konkurentnosti“ (HERIC), koji realizuje Vlada Crne Gore sa ciljem jačanja kvaliteta i značaja visokog obrazovanja i istraživanja u Crnoj Gori.

Dok se institucionalne evaluacije sprovode u kontekstu pomenutog projekta, evaluaciju svakog univerziteta obavlja nezavisni IEP tim koristeći IEP metodologiju opisanu u nastavku.

### 1.1. Program institucionalne evaluacije

Program institucionalne evaluacije (IEP) je nezavisna služba Evropske asocijacije univerziteta (EUA) koja funkcioniše na principu članstva i nudi usluge evaluacije kao podršku institucijama učesnicama u kontinuiranom razvoju njihovog strateškog menadžmenta i interne kulture kvaliteta. IEP je punopravni član Evropske asocijacije za kontrolu kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) i nalazi se u evropskom registru kontrole kvaliteta u visokom obrazovanju (EQAR).

Prepoznatljive karakteristike IEP-a su

- Jak akcenat na fazu samoevaluacije
- Evropska i internacionalna perspektiva
- Evaluatori srodnih kompetencija
- Podrška unaprijeđenju

Fokus IEP-a je institucija kao cjelina, a ne zasebni studijski programi ili univerzitetske jedinice.

Fokus je na:

- Procesu odlučivanja i institucionalnim strukturama, kao i efikasnosti strateškog upravljanja
- Značaju procesa interne kontrole kvaliteta i upotrebi njenih rezultata u procesu odlučivanja i strateškog upravljanja, kao i uočavanju nedostataka u pomenutim internim mehanizmima.

Svi aspekti evaluacije vode se ključnim pitanjima koja se baziraju na „spremno za rad“ pristupu:

- Šta institucija pokušava da uradi?
- Kako institucija pokušava to da uradi?
- Kako institucija zna da to funkcioniše?
- Kako se institucija mijenja u svrhu poboljšanja?

## 1.2. Profil HEC-a

HEC je osnovan 2013. godine kao fakultet, samostalna ustanova visokog obrazovanja u skladu sa članom 15. Zakona o visokom obrazovanju Republike Crne Gore iz 2014. godine.

Zakon sa svojim amandmanima definiše pravni okvir za ustanove visokog obrazovanja, koji uključuje i obavezu da i ustanova i studijski programi moraju biti akreditovani. Shodno tome, u trenutku evaluacije HEC je akreditovani fakultet licenciran od strane države. Potiče od prvobitne ustanove za stručno obrazovanje i osposobljavanje odraslih koja je bila u privatnom vlasništvu porodice sa višedecenijskim iskustvom u turizmu i hotelijerstvu. Ranije ustanovljena saradnja sa kanadskom obrazovnom ustanovom Algonquin College for Applied Arts and Technologies iz Otave, pomogla je oblikovanju inicijalnog sadržaja studijskog programa i metoda i tehnika učenja. HEC posjeduje jedan akreditovani bachelor studijski program „Internacionalni menadžment u hotelijerstvu“. Trenutno je u proceduri i dobijanje akreditacije za Master studije u oblasti hotelijerstva i gastronomije. Od 2003. godine Crna Gora je potpisnica Bolonjske deklaracije (tada kao država Srbija i Crna Gora, a od 2007. kao Crna Gora) i trogodišnji bachelor program je koncipiran kao 3+2+3 ciklus, zamijenivši postojeću 3+1+1+3 strukturu.

U Crnoj Gori postoji jedna velika institucija visokog obrazovanja, Univerzitet Crne Gore, kao i dva privatna univerziteta (Univerzitet Mediteran i Univerzitet Donja Gorica), devet nezavisnih privatnih fakulteta, uključujući i HEC, i jedan nezavisni državni fakultet. Ukupno je oko 26 hiljada studenata na nacionalnom nivou, od čega je preko 20 hiljada na Univerzitetu Crne Gore.

Profil HEC-a se odnosi na turizam i hotelijerstvo, sa jakim fokusom na prenos praktičnih znanja i vještina, gdje su stručna praksa i treninzi kod poslodavaca dio kurikuluma. Od 2017 HEC ima 38 studenata, od čega 13 upisanih na studijsku 2017/18. godinu. Akademsko osoblje broji 18 članova, od kojih je 6 stalno zaposleno u HEC-u dok je 12 angažovano po ugovoru o dopunskom radu. Za razliku od bachelor programa na državnom univerzitetu koji se finansiraju iz budžeta, HEC kao privatni fakultet određuje cijenu školarine za studente na svom bachelor programu.

## 1.3. Proces evaluacije

Proces samoevaluacije realizovan je od strane četiri člana Upravnog odbora HEC-a koji ima ukupno pet članova - predstavnike osnivača, akademskog osoblja, administracije i studenata.

Izvještaj o samoevaluaciji (SER), prateći IEP obrazac strukture, prikazao je novine u praksi HEC-a. Tokom prve posjete fakultetu, tim za evaluaciju (u daljem tekstu: tim), saznao je da je SER proizvod konstruktivne diskusije među članovima grupe koja je radila na njemu i drugih u HEC-u, i da je takav dobrodošao kao kamen temeljac za objektivnu refleksiju i provjeru kvaliteta, što mu je i osnovna svrha.

Svakako, SER se fokusirao podjednako i na bachelor programa i na instituciju i upravljanje njome, kao osnovni cilj IEP evaluacije. Tim je i prije i poslije svoje prve posjete fakulteta tražio uvid u dodatnu dokumentaciju, što je HEC odmah i obezbijedio.

Izvještaj o samoevaluaciji HEC-a, zajedno sa priložima, poslat je timu za evaluaciju u januaru 2018. godine. Tim je boravio u Miločer u dva navrata - od 26. do 28. februara i od 11. do 13. juna 2018. tokom te dvije posjete, tim za evaluaciju se sreo sa osnivačima HEC-a, članovima

organa upravljanja, akademskim i administrativnim osobljem, studentima i spoljnim partnerima.

Članovi tima za evaluaciju su bili:

- Luc Hittiger, nekadašnji predsjednik Univerziteta Paris Est Creteil Val de Marne u Francuskoj, vođa tima
- Marian Dzimko, nekadašnji prorektor Univerziteta Žilina u Slovačkoj
- Ian McCready, student Laurea Univerziteta za primjenjene nauke u Helsinkiju, Finska
- Christina Rozsnayi, predstavnik IEP programa iz Mađarskog komiteta za akreditaciju, koordinator tima.

Tim se zahvaljuje Vuksanu Mitroviću, Zlatiboru Miliću, Aniti Mitrović Milić, Saši Čekrlji, Danici Radević Pavličić i svim kolegama u HEC-u za njihov doprinos IEP evaluaciji i za njihovu organizaciju i gostoprimstvo. Takođe zahvaljujemo i studentima HEC-a na njihovoj usluzi i na predivnim jelima koja su pripremali za tim zajedno sa svojim profesorima.

## 2. UPRAVLJANJE I SISTEM INSTITUCIONALNOG ODLUČIVANJA

HEC je svoju misiju u izvještaju o samoevaluaciji predstavio u sedam tačaka. U suštini, osnovni cilj je da se pozicioniraju kao vodeća nacionalna ustanova visokog obrazovanja u oblasti turizma i hotelijerstva, kao i društveno odgovorni entitet uključen u život i rad lokalne zajednice. Misija i vizija HEC-a su odraz snažne posvećenosti zajednici i profesionalnom integritetu u svim aktivnostima. **Preporuka tima je da HEC svede svoju misiju i viziju na par ključnih ciljeva na kojima bi se zasnivale sve dugoročne aktivnosti.**

HEC je nedavno završio i svoju *Strategiju razvoja fakulteta od 2017. do 2025. godine* nakon konsultacija sa velikim brojem spoljnih saradnika, od predstavnika Vlade preko poslodavaca do predstavnika drugih institucija visokog obrazovanja, u cilju istraživanja potrebe za treningom i obrazovanjem u turizmu i hotelijerstvu. Strategijom se postavlja cilj potpune integracije u sferu evropskog visokog obrazovanja kroz konkurentnost i savremene trendove u edukaciji sa fokusom na primijenjena znanja i vještine u hotelijerstvu i srodnim oblastima, kao i kroz obezbjeđivanje uslova za mobilnost studenata i nastavnog osoblja. **Preporuka tima je da se HEC koncentriše na dvije ključne oblasti, hotelijerstvo i kulinarstvo. Preporučuje se takodje razvijanje akcionog plana za realizaciju strateških odluka koji bi se zasnivao na dugoročnim ciljevima predstavljenim u izvještaju o samoevaluaciji i predviđenih Strategijom razvoja.**

Tim smatra da je HEC jedinstven u Crnoj Gori u obezbjeđivanju opipljivih, praktičnih znanja i vještina svojim studentima, što je i naglašeno u njihovim liderskim i upravljačkim strukturama. Lični kontakti HEC menadžmenta su značajni benefiti koji se u potpunosti koriste za potrebe studenata. **U daljem razvoju strategije, tim preporučuje da HEC, osim učvršćivanja svoje pozicije lokalno, razmatra i regionalno pozicioniranje u Adriatik zoni, kako bi se osigurala održivost na rastućem konkurentnom tržištu. Tim dalje preporučuje sprovođenje godišnje analize tržišta u ovoj oblasti i unaprijeđivanje strategije na bazi tih rezultata.**

HEC je izgrađen na istoriji porodičnog preduzetništva u oblasti ugostiteljstva i poljoprivrede koje je preraslo u trening centar za stručno osposobljavanje u u turizmu i hotelijerstvu. Fakultet je 2013. započeo sa svojim aktivnostima. Organizaciona struktura je usklađena sa zakonskom regulativom za osnivanje privatnih ustanova visokog obrazovanja, sa tri osnivača - člana Skupštine osnivača, i Upravni odbor koji ima pet članova - predstavnika osnivača, akademskog osoblja, javnosti, administrativnog osoblja i studenata.

Postoji i Naučno-nastavno vijeće koje se bavi akademskim pitanjima i studentski parlament, u skladu sa propisima. Uzevši u obzir personalni odnos koji se njeguje u HEC-u i vidi se kroz relacije među upravom, predavačima i studentima, studenti izvještavaju da su veoma zadovoljni svojom ulogom u procesu odlučivanja kao i načinom na koji se izlazi u susret njihovim potrebama i zahtjevima. Svejedno, tim pri razmatranju struktura upravljanja ima na umu i dalji rast i razvoj HEC-a. **Uz poštovanje studenata, tim preporučuje da se i dalje obezbjeđuje aktivno učešće studenata u procesima odlučivanja kroz ohrabrivanje studentskog parlamenta da podržava studente tokom dalje ekspanzije HEC-a.**

Dekan i menadžer studijskog programa su odgovorni za vođenje fakulteta i samog programa. Menadžer (organizator) studijskog programa ima zvanje prodekana. HEC je mala ustanova i pojedinci iz menadžment strukture neizbježno obavljaju više poslova, naročito u dijelu osniča i uprave. Istovremeno, jedina odgovornost dekana je, osim njegovih predavanja, upravljanje fakultetom na akademskom nivou.

Uz postojeću tradiciju privatnog preduzetništva, snažna posvećenost misiji HEC-a sada već prevazilazi porodicu osnivača i prelazi i na interno osoblje i spoljne saradnike. Projekat izgradnje HEC-a kao prepoznatljive ustanove visokog obrazovanja se realizuje uz ličnu posvećenost internih učesnika, a uključujući i studente sa kojima se tim susreo. Organi upravljanja imaju formalne sastanke u predviđenim vremenskim intervalima kako bi odlučivali o strateškim i akademskim pitanjima u okviru njihovih nadležnosti. Bez obzira na to, menadžment struktura je dosta fleksibilna, što se i očekuje kod manje ustanove, pa se veliki dio komunikacije obavlja i svakodnevno na neformalnoj osnovi. Imajući u vidu veličinu i istorijat HEC-a, **tim preporučuje da se razmotre strukture upravljanja u sličnim ustanovama visokog obrazovanja, ne samo u zemlji već i na međunarodnom nivou, kako bi se osigurala održivost i razvio odgovarajući model daljeg rasta i širenja.**

Veoma vrijedna pomena je i saradnja HEC-a sa Algonquin College for Applied Arts and Technologies (Ottawa, Canada). Memorandumom o saradnji ove dvije ustanove predviđena je mogućnost HEC-a da svojim studentima dodijeli i diplomu ovog kanadskog koledža nakon završenih dvogodišnjih studija i stečenog odgovarajućeg broja ECTS kredita. Nakon toga, sa nastavkom studija i završenom trećom godinom stiču bachelor diplomu u HEC-u.

Kao privatni fakultet, HEC se dominantno finansira kroz školarine koje plaćaju studenti, a dijelom i podrškom spoljnih partnera koji finansiraju neke školarine ili smještaj studenata ili pružaju neki drugi vid podrške. Strategija HEC-a navodi da postoji svijest o potrebi da se osigura finansijska održivost i u tu svrhu istraže različite mogućnosti: "Strateški cilj je jačanje uloge fakulteta na nacionalnom i međunarodnom nivou kroz unaprijeđenju kvaliteta istraživanja, učešće u značajnim domaćim i međunarodnim istraživačkim i razvojnim projektima, postizanju izvanrednih naučnih rezultata i prepoznatljivosti fakulteta i njegovog studijskog programa." HEC je trenutno finansijski pozitivan, ali **imajući u vidu i razvoj master studija, tim preporučuje traženje dodatnih izvora finansiranja u zajednici, među partnerima itd. kako bi bili u prilici da podrže više istraživačkih mogućnosti za buduće studente. Tim preporučuje razmatranje investicije kroz lokalno i regionalno partnerstvo, kao i kroz međunarodne projekte i programe koji bi osigurali dugoročnu održivost bolje od postojećeg modela.**

### 3. KULTURA KVALITETA

Obezbjeđivanje kvaliteta predavanja i učenja, kao i naučnog istraživanja u HEC-u, naglašeno je u SWOT analizi predatoj u okviru izvještaja o samoevaluaciji, kao i u Strategiji razvoja fakulteta od 2017. do 2025. U tom dokumentu se i navodi: "Kako bi se osigurao kvalitet, neophodno je sprovoditi samoevaluaciju i ankete svake godine kako bi se eliminisale identifikovane slabosti i unaprijedile dobre strane u pogledu nastavnog osoblja."

Obezbjeđivanje kvaliteta predviđa i Zakon o visokom obrazovanju kroz "akreditaciju, samoevaluaciju i reakreditaciju" (član 7). Pored toga, član 41. iz amandmana od 30. juna 2017. godine navodi da mjere obezbjeđenja kvaliteta obuhvataju godišnju samoevaluaciju ustanove i njenih studijskih programa, što uključuje i anonimne studentske ankete. Ti podaci se dostavljaju novoformiranoj Agenciji za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju i Ministarstvu prosvjete. Kompletna reakreditacija je obavezna svakih pet godina. Takođe, tim je tokom posjete HEC-u upoznat i sa praksom partnera sa kanadskog koledža da sprovede svoju evaluaciju zajedničkog programa i saradnje na svake tri godine.

Timu je evidentno da HEC vodi računa o mnogim elementima kontrole kvaliteta i da se njeguje kultura kvaliteta - svijest o kvalitetu i potrebi stalnog unaprijeđivanja, među svima u HEC-u. Ti elementi uključuju ne samo mjere predviđene zakonom, već i internu strategiju obezbjeđenja kvaliteta koja je, po izvještaju o samoevaluaciji, urađena ubrzo po osnivanju fakulteta. HEC ima i radni tim za obezbjeđivanje kvaliteta, sa kojim je IEP tim i razgovarao i koji čine predstavnici akademskog i administrativnog osoblja, kao i studenata. Studentske ankete se sprovode za svaki predmet na kraju svakog semestra i o rezultatima se diskutuje sa svakim predavačem i na sjednicama Naučno-nastavnog vijeća. HEC je ustanovio i svoj Kodeks akademske etike, čak i prije nego što je to bilo propisano zakonom. **Tim preporučuje nastavak sprovođenja Strategije kvaliteta i njenu sistematsku implementaciju.**

Svijest o kvalitetu sa fokusom na stalno unaprijeđivanje preovladava u HEC-u, kao i osjećaj za odgovornost prema društvu i okruženju. Obzirom na veličinu ustanove, određene kontrole mjera kvaliteta se često sprovode i neformalno, kao što je rješavanje nekih studentskih pitanja. Studenti imaju blizak odnos sa predavačima i upravom i najčešći pristup u rješavanju problema se zasniva na ličnoj komunikaciji.

Zakon o visokom obrazovanju, sa amandmanom iz juna 2017 godine na član 13a, predviđa *Standarde i smjernice obezbjeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju na evropskom nivou* kao instrument nove Agencije za obezbjeđenje kvaliteta. Dok se poglavlja 2 i 3 odnose na agenciju, poglavlje 1 ovog dokumenta postavlja standarde kvaliteta za internu upotrebu u ustanovama visokog obrazovanja. Tih deset standarda odnose se na kreiranje politike kvaliteta u skladu sa strategijom ustanove, izradu i praćenje programa, sistem učenja fokusiran na student, ocjenjivanje, prijem i podršku studenata, nastavno osoblje i upravljanje informacijama. **Tim preporučuje da se standardi iz poglavlja 1 implementiraju u sistem obezbjeđivanja kvaliteta koji već postoji na fakultetu, kako bi se nadogradili postojeći elementi i definisali novi u skladu sa propisima.**

Imajući u vidu planirani rast i razvoj HEC-a, a u cilju uskladjivanja sa praksom obezbjeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju u Evropi, instrumenti obezbjeđivanja kvaliteta i dalje moraju da se razvijaju. Prikupljanje i analiza podataka su ključne komponente u sistemu obezbjeđivanja kvaliteta, kao i formalne mjere praćenja tih akcija (ciklus planiraj - uradi - provjeri - djeluj). **Tim preporučuje izradu sistema dugoročnog obezbjeđenja kvaliteta koji bi obuhvatio sve aktivnosti HEC-a, uključujući mentorstvo, praksu i studentski servis, sa akcijama koje će pratiti napredak na tim poljima.** Tim je informisan da će biti razvijen i novi informacioni sistem na fakultetu. Stoga, **tim preporučuje primjenu sistematskog**



pristupa prikupljanju podataka i njihovoj analizi koristeći novi informacijski sistem i implementaciju tako dobijenih rezultata u proces obezbjeđivanja kvaliteta.

#### 4. PREDAVANJE I UČENJE

Kao što je navedeno, HEC ima akreditovani bachelor studijski program Internacionalni menadžment u hotelijerstvu. Trogodišnji program ima 180 ECTS kredita, u skladu sa važećim Bolonjskim modelom. Strategija razvoja predviđa pokretanje master studija sa 120 ECTS kredita i dva modula - Hotelijerstvo i Gastronomija, što odgovara VII stepenu u Nacionalnom kvalifikacionom okviru. Program je predat na akreditaciju i očekuje se početak ili u zimskom semestru 2018. godine ili u ljetnjem semestru 2019. godine. Bachelor program Gastronomija je također u razmatranju. Dalji razvoj će se svakako nastaviti sa fokusom na primijenjena znanja u hotelijerstvu i gastronomiji sa snažnim naglaskom na trening i praksu kod poslodavaca, iako će istraživačka komponenta morati da bude dominantna na master studijama. Kao fakultet, HEC ne planira treći ciklus programa, obzirom da zakon to predviđa samo za univerzitete. **Tim ohrabruje HEC da nastavi sa implementacijom planiranih bachelor i master studija Internacionalnog menadžmenta u hotelijerstvu i gastronomiji.**

Mogućnost da student paralelno dobiju i diploma sa kanadskog koledža Algonquin je dodatna dimenzija HEC-a. Ova sardnja je pomogla HEC-u da kreira kurikulum u skladu sa internacionalnim standardima, da implementira neophodni proces obezbjeđenja kvaliteta, da ponudi studentima nastavu na engleskom jeziku i poboljša perspektivu zapošljavanja diplomiranih studenata. Štaviše, koncept učenja u čijem je fokusu student je uveden i ranije. Volonterizam, održivi razvoj i društvena odgovornost su obavezni predmeti u sadržaju bachelor programa koji odražavaju viši cilj kojem teži proces predavanja i učenja u HEC-u.

Naučno-nastavno vijeće, koje čini akademsko osoblje angažovano na izvođenju nastave, zaduženo je za realizaciju programa i održavanju zadatih standarda. Pravilnici definišu način studiranja, ispitivanja i ocjenjivanja, uključujući i procjenu vještina i kompetencija. Tim je razgovarao sa nekoliko predavača i čuo za primjenu inovativnih nastavnih metoda koje se koriste kako bi animirali student. Učenje na daljinu (distance learning) je omogućeno za većinu predmeta. Tim je posjetio i kabinete praktične nastave i uživao u jelima koja su nastala kao proizvod rada studenata. Pored kabineta, omogućeni su uslovi za praktičnu nastavu in a drugim lokacijama. U cilju daljeg razvoja učenja i predavanja, **tim preporučuje izradu plana koji bi omogućio nastavnom osoblju da posjećuju jedni drugima časove kako bi, kroz posmatranje i dijeljenje inovativnih tehnika učenja, poboljšali svoju ekspertizu.**

Nacionalna regulative određuje maksimalan broj studenata po programu pod uslovima navedenim u zahtjevu za akreditaciju tog programa, dozvoljavajući u nekim slučajevima povećanje broja upisanih studenata. Takođe, propisuje i minimalan broj i kvalifikacije nastavnog osoblja. HEC zapošljava osoblje u stalnom radnom odnosu i na bazi dopunskog rada, koji imaju odgovarajuća naučna zvanja i kvalifikacije za istraživački rad. Osim toga, često pozivaju i gostujuće predavače iz privrede. **Tim preporučuje jačanje ključnog nastavnog kadra koji je kvalifikovan za istraživanja kao podršku master studijama, gdje će i student biti uključeni u istraživačke projekte. Tim takođe preporučuje angažovanje mladih predavača kako bi se osigurala održivost akademskog osoblja.**

Studenti imaju podršku od uprave HEC-a, kao i akademskog i administrativnog osoblja kroz lične kontakte i razgovore. Studenti takođe imaju svoje predstavnike u organima upravljanja, gdje kroz formalne kanale mogu prezentovati pitanja koja su od interesa za njih, Studenti

koji su razgovarali sa timom su bili puni entuzijazma u pogledu obrazovanja i usluge koju dobijaju, uključujući i neka stipendiranja i/ili organizaciju smještaja. Web sajt HEC-a pruža detaljne informacije o studijskom programu i mogućnostima za buduće student. Studenti koji su već u HEC-u dobijaju pravovremene informacije o njihovim studijama. Uzevši u obzir planirani razvoj HEC-a, koji će neminovno korigovati sadašnju bliskost u komunikaciji između studenata i predavača, **tim preporučuje razmatranje angažovanja dodatnog administrativnog osoblja, uključujući i studentsku službu i npr. osobe za karijernu orijentaciju, mobilnost studenata i tome slično.**

## 5. ISTRAŽIVANJE

iako je fokus HEC-a na primijenjom obrazovanju i treningu sa značajnim mogućnostima za praktične vježbe, i ne očekuje se da će razviti program doktorskih studija kao samostalna fakultetska jedinica, sprovođenje istraživanja i unaprijeđenje kvaliteta se ipak ponavlja više puta u izvještaju o samoevaluaciji. Istraživanje se često naglašava i u strategiji fakulteta: “Strateški cilj je jačanje uloge fakulteta na nacionalnom i internacionalnom nivou kroz unaprijeđenje kvaliteta istraživanja, učestvovanje u značajnim domaćim i međunarodnim istraživačkim i razvojnim projektima i postizanje izvanrednih naučnih rezultata i prepoznatljivosti fakulteta i njegovog studijskog programa”.

Mnogi članovi nastavnog osoblja, stalno ili dopunski angažovanih, sa kojima je tim razgovarao, imaju iskustva u istraživanjima. Oni nastavljaju sa istraživačkim projektima i pripremaju publikacije koje objavljuju druge ustanove. Studenti su uključeni u projektne zadatke, ali angažovanje u istraživanjima bi trebalo da bude garantovano planiranim master studijama.

**Tim preporučuje pripremu strategije istraživačkog rada i akcioni plan koji bi se fokusirao na to kako realizovati primijenjena istraživanja, očekivanja u pogledu postojećeg i novog osoblja, kao i angažovanje studenata.**

**Tim ističe da su učenje i istraživanje nedjeljivi. Preporučuje razvoj profila istraživačkog rada koji je orijentisan na sulugu uskladu sa specijalnostima HEC studija i njihovom nastavnom profile.**

**Tim ohrabruje HEC da “obezbjedi uslove za realizaciju i razvoj naučno-istraživačkog rada u okviru fakulteta”, kako je navedeno u izvještaju o samoevaluaciji, vodeći računa da osoblje ide u korak sa teorijskim znanjima i najnovijim istraživanjima kako bi postavili kamen temeljac za dugotrajnu karijeru studenata, naročito sa uvođenjem master studija. Preporučuje uključivanje studenata u istraživačke projekte kroz kreiranje malih istraživačkih timova koji će okupiti predavače i student oko odabranih projekata. Tim takođe preporučuje razmatranje mogućnosti saradnje sa drugim fakultetima na zajedničkim istraživačkim projektima.**

## 6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Tradicija i upravljanje HEC-om suštinski i zahtijevaju da fakultet ima jaku mrežu kontakata u turističko-hotelijerskoj industriji u zemlji i region. HEC je aktivno uključen u regionalni turizam svojim kontaktima, aktivnostima i studentskom praksom.

Fakultet je lociran u okviru hotela koji vodi porodica koja je osnivač fakulteta. Kao takav, posjeduje prostor za trening studenata gdje su i restoran i kuhinja postavljeni kao kabineti praktične nastave, a time je i ovaj vid usluge postao dostupan javnosti, lokalnim i stranim turistima. Kako je navedeno u izvještaju o samoevaluaciji, dugoročni cilj HEC-a je “da odgovori rastućoj potrebi crnogorskog tržišta rada za kvalifikovanim visokoobrazovanim kadrom u oblasti primijenjenog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu”. HEC zato doprinosi snabdijevanju lokalne ugostiteljske privrede profesionalcima, i nastaviće da to i dalje radi u još većoj mjeri. Njihovi studenti su, zahvaljujući svojim kvalifikacijama, angažovani u lokalnim hotelima i restoranima tokom turističke sezone i HEC je zbog toga i fleksibilan kada su u pitanju njihove radne obaveze. **Tim preporučuje razmišljanje u skladu sa strategijom prije nego ad hoc djelovanje, i sistematski razvoj njihovog dometa i dalje od najbližeg okruženja.**

Pojedinačno, predstavnici uprave HEC-a su aktivni u društvima i organizacijama koja se na državnom nivou bave pitanjima od značaja za turizam, hotelijerstvo i obrazovanje u tim oblastima. Ta angažovanja se kreću od radnih grupa u ministarstvima do privrednih komora i turističkih udruženja. Saradnja sa lokalnom upravom u Budvi proširena je in a programe stručnog osposobljavanja nezaposlenih lica i organizovanje još jedne nastavne jedinice HEC-a. Tim je posjetio školu u Budvi u čijim prostorijama HEC takođe ima namjeru da izvodi dio nastave. Radi jačanja ovih veza, **tim preporučuje da nastavno osoblje i studenti HEC-a nastave sa mentorskim radom i uključe se i u izvođenje nastave u srednjoj školi u Budvi.**

HEC podučava studente društvenoj odgovornosti in a način što su predmeti Volonterizam u društvu i Menadžment održivog razvoja već dio kurikuluma postojećeg bachelor programa. Tim je ustanovio da u student više zaokupljeni radom i usavršavanjem njihovih praktičnih vještina tokom treninga i prakse kod poslodavaca, nego konkretnim volonterskim projektima, ali pozdravlja činjenicu da HEC razvija svijest o posvećenosti društvu. Zbog daljeg zalaganja u ovoj oblasti, **tim preporučuje da HEC razmotri učešće u istraživanjima koja se bave potrebama društva na lokalnom, regionalnom, čak i na međunarodnom nivou.**

## 7. INTERNACIONALIZACIJA

Iako HEC nije formulisao konkretnu politiku internacionalizacije, aktivan je u ostvarivanju i korišćenju međunarodnih kontakata. Održava kontakte sa ustanovama visokog obrazovanja iz bivših jugoslovenskih republika gdje uprava i akademsko osoblje dijele iskustva u organizaciji i radu i obezbjeđuju ferijalnu praksu studenata. Tim je upoznat sa time da je nekoliko studenata već bilo angažovano u Srbiji, Hrvatskoj i drugim djelovima regiona.

Tim je takođe sreo nekoliko studenata koji su studirali i/ili radili ne samo u regionu već i u SAD-u i Kanadi. Ti programi su bili organizovani od strane HEC-a i uprava, akademsko i administrativno osoblje HEC-a su pružili podršku i pomoć studentima koji su željeli da učestvuju u njima. **Tim preporučuje uspostavljanje dodatnih kontakata u drugim zemljama kako bi se privuklo internacionalno osoblje za kratkoročno ili dugoročno angažovanje na predavanjima, ostvarile veze za razmjenu osoblja i studenata, poboljšao engleski jezik kod studenata i predavača, kao i da se uspostavi saradnja u istraživačkim projektima.**

HEC je počeo da razmatra prilike koje pružaju Erasmus+ i CEEPUS za razmjenu studenata. Međutim, taj dio još uvijek nije dovoljno razvijen a pruža brojne mogućnosti za HEC. U skladu sa internacionalnim profilom postojećeg studijskog programa, HEC povremeno organizuje gostujuća predavanja koja drže strani eksperti i predavači i prezentuju studentima određene teme. **Tim preporučuje dalje razmatranje mogućnosti uključivanja u internacionalne programme kao što su Erasmus+ i CEEPUS za razmjenu osoblja, mobilnost studenata, dvostruke diplome, dvostruko mentorstvo i druge prilike.**

Tim je saznao da HEC i neki od njihovih partnera pružaju finansijsku podršku studentima i akademskom osoblju za učešće na međunarodnim konferencijama, takmičenjima i srodnim dešavanjima. **Tim preporučuje da se nastavi sa pružanjem finansijske i logističke pomoći osoblju i studentima. Takođe se preporučuje da se i dalje aktivno podržavaju student koji žele da borave u inostranstvu, da se istraže mogućnosti koje su im otvorene i da im se pomogne u tom procesu.**

Kao što je navedeno, HEC ima potpisan dugoročni memorandum o saradnji sa kanadskim koledžom Algonquin iz Otave. Kako bi se kvalifikovali i za kanadsku diplomu, student HEC putem platforme za učenje na daljinu mogu pratiti i nastavu na engleskom jeziku koju izvode partneri iz Kanade. Studenti imaju opciju i da studiraju u Kanadi, ali obzirom na visoke troškove putovanja i boravka, malo studenata je do sada iskoristilo tu mogućnost. Tim je takođe upoznat da partneri iz Kanade šalju svake godine predavača sa njihovog koledža koji predaje engleski jezik studentima HEC-a.

Tim je tokom razgovora dobio informaciju da je 2017. godine 12 studenata iz Kanade provelo semester u HEC-u zajedno sa njihovim profesorom. Nije bilo neke veće interakcije sa studentima HEC-a jer se nastava jednima i drugima izvodila zasebno.

Student i njihovi mentori redovno učestvuju u internacionalnim večerima vina, hrane i culture gdje stiču praktične vještine u međunarodnom kontekstu, što se uklapa u profil studijskog programa Internacionalni menadžment u turizmu i hotelijerstvu.

## 8. ZAKLJUČAK

Tim je impresioniran onim što je HEC postigao za pet godina svog postojanja. Djeluje da odgovara potrebama tržišta u zemlji i regionu za obučenicima diplomcima u rastućoj industriji gastronomije i hotelijerstva.

HEC nastavlja da nadograđuje svoje studije sa izmjenama bachelor programa i pokretanjem master studija Internacionalnog menadžmenta u hotelijerstvu i gastronomiji. Očekuje se da bi master studije mogle da prošire i pojačaju intenzitet istraživačkog rada koji HEC mora da uspostavi kao priznata ustanova visokog obrazovanja. Širenje kapaciteta sa prostorom u Budvi znači dodatne mogućnosti za učenje, treninge i istraživanje.

Izazov za HEC na srednji i duži rok je da osigura finansijsku održivost i da kao fakultet izraste iz okvira porodične institucije.

Entuzijazam uprave i osoblja HEC-a je značajan resurs za dalji razvoj. Tim se nada da će HEC uspjeti da se održi i da će nastaviti da istražuje dalje mogućnosti rasta i razvoja u svojoj oblasti na lokalnom, regionalnom i čak međunarodnom nivou.

### Rezime preporuka

1. Svesti misiju i viziju HEC-a na par ključnih ciljeva na kojima bi se zasnivale sve dugoročne aktivnosti.
2. Koncentrisati se na dvije ključne oblasti, hotelijerstvo i kulinarstvo.
3. Razviti akcioni plan za realizaciju strateških odluka koji bi se zasnivao na dugoročnim ciljevima predstavljenim u izvještaju o samoevaluciji i predviđenih Strategijom razvoja.
4. U daljem razvoju strategije, osim učvršćivanja svoje pozicije lokalno, razmatrati i regionalno pozicioniranje u Adriatic zoni.
5. Sprovoditi godišnje analize tržišta u ovoj oblasti i unaprijeđivanje strategije na bazi tih rezultata.
6. Obezbeđivati i dalje aktivno učešće studenata u procesima odlučivanja kroz ohrabrivanje studentskog parlamenta da podržava studente tokom dalje ekspanzije HEC-a.
7. Razmotriti strukture upravljanja u sličnim ustanovama visokog obrazovanja, ne samo u zemlji već i na međunarodnom nivou, kako bi se osigurala održivost i razvio odgovarajući model daljeg rasta i širenja.
8. Imajući u vidu i razvoj master studija, tražiti dodatne izvora finansiranja u zajednici, među partnerima itd. kako bi bili u prilici da podrže više istraživačkih mogućnosti za buduće studente.

9. Razmotriti investicije kroz lokalno i regionalno partnerstvo, kao i kroz međunarodne projekte i programe koji bi osigurali dugoročnu održivost bolje od postojećeg modela.
10. Nastaviti sa sprovođenjem Strategije kvaliteta i njene sistematske implementacije.
11. Standarde ESG iz poglavlja 1 implementirati u sistem obezbjeđivanja kvaliteta koji već postoji na fakultetu, kako bi se nadogradili postojeći elementi i definisali novi u skladu sa propisima.
12. Izgraditi sistem dugoročnog obezbjeđenja kvaliteta koji bi obuhvatio sve aktivnosti HEC-a, uključujući mentorstvo, praksu i studentski servis, sa akcijama koje će pratiti napredak na tim poljima.
13. Primjenjivati sistematski pristup prikupljanju podataka i njihovoj analizi koristeći novi informacioni sistem i implementaciju tako dobijenih rezultata u proces obezbjeđivanja kvaliteta.
14. Nastaviti sa implementacijom planiranih bachelor i master studija Internacionalnog menadžmenta u hotelijerstvu i gastronomiji.
15. Uraditi plan koji bi omogućio nastavnom osoblju da posjećuju jedni drugima časove kako bi, kroz posmatranje i dijeljenje inovativnih tehnika učenja, poboljšali svoju ekspertizu.
16. Jačanje ključnog nastavnog kadra koji je kvalifikovan za istraživanja kao podršku master studijama, gdje će i student biti uključeni u istraživačke projekte.
17. Angažovanje mladih predavača kako bi se osigurala održivost akademskog osoblja.
18. Razmatranje angažovanja dodatnog administrativnog osoblja, uključujući i studentsku službu i npr. osobe za karijernu orijentaciju, mobilnost studenata i tome slično.
19. Pripremiti strategije istraživačkog rada i akcioni plan koji bi se fokusirao na to kako realizovati primijenjena istraživanja, očekivanja u pogledu postojećeg i novog osoblja, kao i angažovanje studenata.
20. Razviti profil istraživačkog rada koji je orijentisan na uslugu u skladu sa specijalnostima HEC studija i njihovog nastavnog profila.
21. “Obezbijediti uslove za realizaciju i razvoj naučno-istraživačkog rada u okviru fakulteta”, kako je navedeno u izvještaju o samoevaluaciji, vodeći računa da osoblje ide u korak sa teorijskim znanjima i najnovijim istraživanjima kako bi postavili kamen temeljac za dugotrajnu karijeru studenata, naročito sa uvođenjem master studija.

22. Uključiti studente u istraživačke projekte kroz kreiranje malih istraživačkih timova koji će okupiti predavače i student oko odabranih projekata.
23. Razmotriti mogućnosti saradnje sa drugim fakultetima na zajedničkim istraživačkim projektima.
24. Za društveno angažovanje, razmišljati u skladu sa strategijom prije nego ad hoc djelovati, i sistematski razvijati domete HEC-a i dalje od najbližeg okruženja.
25. Angažovati nastavno osoblje i studente HEC-a za mentorski rad i uključivanje i u izvođenje nastave u srednjoj školi u Budvi.
26. Razmotriti učešće u istraživanjima koja se bave potrebama društva na lokalnom, regionalnom, čak i na međunarodnom nivou.
27. Nastaviti sa pružanjem finansijske i logističke pomoći osoblju i studentima za učešće na međunarodnim događajima i konferencijama.
28. I dalje aktivno podržavati studente koji žele da borave u inostranstvu, istražiti mogućnosti koje su im otvorene i pomoći im u tom procesu.
29. Razmotriti uspostavljanje dodatnih kontakata u drugim zemljama kako bi se privuklo internacionalno osoblje za kratkoročno ili dugoročno angažovanje na predavanjima, ostvarile veze za razmjenu osoblja i studenata, poboljšao engleski jezik kod studenata i predavača, kao i da se uspostavi saradnja u istraživačkim projektima.
30. Nastaviti sa razmatranjem mogućnosti uključivanja u internacionalne programme kao što su Erasmus+ i CEEPUS za razmjenu osoblja, mobilnost studenata, dvostruke diplome, dvostruko mentorstvo i druge prilike.