



PROGRAM RADA

**kandidata za rektora Univerziteta u Sarajevu
za mandatni period 2016-2020. godine**

Prof. dr. Rifat Škrijelj, redovni profesor

Sarajevo, april 2016. godine

SADRŽAJ

1. UVOD	3
2. MOTIVACIJA	4
3. NASTAVNA DJELATNOST	4
3.1. Nastavno osoblje	5
3.2. Studenti	6
3.3. Studijski programi	7
4. UMJETNOST, KULTURA I SPORT	7
5. NAUČNOISTRAŽIVAČKI RAD	9
5.1. Polazne osnove	9
5.2. Trenutni status naučnoistraživačke djelatnosti u okviru Univerziteta u Sarajevu	10
5.3. Vizija unaprijeđenja naučnoistraživačke djelatnosti u okviru Univerziteta u Sarajevu	11
5.3.1. Koordinacija naučnoistraživačkim i umjetničkim radom na Univerzitetu u Sarajevu	11
5.3.2. Jačanje kadrovskog i infrastrukturnog potencijala Univerziteta u Sarajevu	11
5.3.3. Razvoj sistema evaluacije i praćenja kvaliteta naučnoistraživačkog rada u okviru Univerziteta u Sarajevu	12
5.3.4. Saradnja između naučnih i privrednih subjekata	13
5.3.5. Promocija naučnoistraživačkog rada nastavno-naučnog kadra Univerziteta u Sarajevu	13
5.3.6. Mogući izvori finansiranja naučnoistraživačke djelatnosti	14
6. UPRAVLJANJE KVALITETOM	15
7. MEĐUNARODNA SARADNJA	15
8. KLJUČNA PITANJA ZA EKONOMSKO SAMOODRŽIVO FUNCIONIRANJE INTEGRIRANOG UNIVERZITETA U SARAJEVU	17
9. PROSTORNO-ORGANIZACIONA STRUKTURA UNIVERZITETA U SARAJEVU	18
10. UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE UNIVERZITETOM	20
11. ZAKLJUČNI STAVOVI	21

1. UVOD

Univerzitet u Sarajevu, uprkos teškim događajima iz bliske prošlosti, ostao je najveći i najznačajniji univerzitet u Bosni i Hercegovini. Sa 25 fakulteta i akademija, 5 naučnih instituta, 4 pridružene članice, 3 univerzitetska centra i 5 ostalih članica predstavlja jednu od najvažnijih institucija u Bosni i Hercegovini i regiji u cjelini.

Na svom putu za članstvo u Evropskoj uniji Bosna i Hercegovina treba ispuniti značajan broj uvjeta koje postavlja Evropska unija, a među najvažnijim je razvoj visokoškolskih ustanova, kako bi ušli u evropski prostor visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada.

Univerzitet u Sarajevu, i pored velikog broja univerziteta u Bosni i Hercegovini, kao javna visokoškolska ustanova mora zadržati leadersku i avangardnu ulogu u oblasti visokog obrazovanja. U skladu s tim, treba jačati znanja i kompetencije svojih zaposlenika kako bi oni mogli odgovoriti izazovu novog vremena. Univerzitet u Sarajevu treba se vezati za privredu kroz zajedničke projekte, pružajući svoja znanja privredi s jedne strane i uključujući privredu u svoje naučne i nastavne projekte. Veza sa privredom treba da bude dvosmjerna u kojoj Univerzitet u Sarajevu treba da osigura sticanje praktičnih znanja i vještina svojih studenata i na taj način dobije dodatne izvore finansiranja, a tržištu ponudi kvalitetnije buduće kadrove.

Članice Univerziteta u Sarajevu iz oblasti umjetnosti, kulture i sporta već godinama postižu vrhunske rezultate i donose najznačajnije međunarodne nagrade. Međutim, Univerzitet u Sarajevu ne posvećuje dovoljno pažnje ovim članicama koje su odškolovala naše svjetski poznate režisere, slikare, pisce, glumce i sportiste. Te članice se još uvijek suočavaju sa problemima smještaja i elementarnih uvjeta za rad. Ova praksa se radikalno treba promijeniti kroz otklanjanje ovih nedostataka.

Statut Univerziteta u Sarajevu kao jedan od najvažnijih dokumenata u procesu njegove integracije treba poboljšati kako bi se osigurala potpuna funkcionalna integracija Univerziteta. Međutim, integracijom fakulteti, akademije i naučni instituti ne smiju izgubiti svoju samostalnost i autonomiju koji su izvori kreativnosti i novih ideja što dovodi do veće konkurentnosti. Također, ne smiju izgubiti svoju samostalnost u odlučivanju po pitanjima od vitalnog značaja za njihov razvoj, pri tome ne ugrožavajući Univerzitet kao krovnu instituciju.

Kroz kontinuirani dijalog, sa visokim stepenom senzibiliteta prema potrebama društva, Univerzitet u narednom periodu treba poboljšati intenzivniju i funkcionalniju suradnju sa zakonodavnim i izvršnim organima kantonalnog, federalnog i državnog nivoa u Bosni i Hercegovini jer na putu bržeg i kvalitetnijeg razvoja, ovaj dijalog nema alternativu.

2. MOTIVACIJA

Odluka da se kandidiram za rektora Univerziteta u Sarajevu proizašla je iz čitavog niza vlastitih promišljanja i na temelju iskustava stečenih kroz tri decenije kontinuiranog rada u oblasti visokog obrazovanja i nauke. Taj period vlastitog sazrijevanja i angažmana, kontinuitet profiliranja potpuno jasnih stavova po svim bitnim pitanjima koja se postavljaju kao izazov na Univerzitetu u Sarajevu probudio je u meni želju da kroz lični angažman dam doprinos jačanju institucije kojoj profesionalno pripadam. Moje učešće u radu Senata Univerziteta skoro jednu deceniju akumuliralo je u mojoj ličnosti brigu za tom institucijom i njenom budućnošću i potaklo želju da aktivno dam doprinos razvoju i unaprijeđenju, dajući Univerzitetu status kakav zaslužuje.

Moja kandidatura za ovu časnu dužnost istovremeno je i opredjeljenje da naredne četiri godine svoga života u potpunosti podarim prosperitetu Univerziteta kao temeljnog oslonca razvoja našeg društva. Iskustvo na dosadašnjim dužnostima: šefa Odsjeka za biologiju u više mandata, dekana Prirodno-matematičkog fakulteta kroz jedan cijeli i drugi mandat u toku, predsjednika Upravnog odbora Šumarskog fakulteta kroz jedan mandat i zastupnika u Skupštini Kantona Sarajevo kroz tri mandata dodatni su oslonac i motivacija za uvjerenje da bih ovu dužnost mogao obnašati kompetentno. Smatram da imam veliko iskustvo u poznavanju funkcioniranja instituta, fakulteta i univerziteta jer sam u svom akademskom djelovanju kao prvo zaposlenje imao u Biološkom institutu Univerziteta u Sarajevu, nastavio kroz Institut za mikrobiologiju, imunologiju i parazitologiju Kliničkog centra Univerziteta u Sarajevu, a već dvadeset punih godina u svojstvu nastavnika na Prirodno-matematičkom fakultetu Univerziteta u Sarajevu te da sam kao gostujući profesor svojim angažmanom davao doprinos radu javnim univerzitetima u Tuzli, Bihaću i Mostaru.

Uspostavljeni nivo i kvalitet suradnje sa uvažanim članicama i članovima Senata Univerziteta te lično međusobno uvažavanje i povjerenje dodatni su podstrek u donošenju odluke da se kandidiram za rektora, uvjeren u zajednički uspjeh u radu.

3. NASTAVNA DJELATNOST

Nastavna djelatnost kao primarni zadatak na Univerzitetu u Sarajevu trenutno je u procesu ozbiljne reforme koja je u nedovoljnoj mjeri usklađena sa realnim potrebama društva. U narednom mandatnom periodu potrebno je poduzeti čitav niz koraka kako bi ovaj segment djelatnosti Univerziteta bio unaprijeđen i na taj način popravljen ugled visokog obrazovanja, a istovremeno osigurani preduvjeti za uspješnu akreditaciju studijskih programa na organizacionim jedinicama. Na ovaj način će se, pored ostalog, otvoriti nove mogućnosti jačanja kapaciteta Univerziteta kao temeljnog oslonca društvenog razvoja. Studenti i nastavno osoblje Univerziteta u Sarajevu kao aktivni subjekti nastavnog procesa u samom centru su ovih reformi. Kvalitetan nastavni kadar je neophodan oslonac ovog segmenta.

Od takvih nastavnika studenti trebaju usvojiti neophodna znanja i vještine koje će im otvoriti put za zapošljavanje i jačanje privrednog razvoja Bosne i Hercegovine.

Osnovno polazište je potreba za potpunom autonomijom Univerziteta u Sarajevu i njegovih organizacionih jedinica kao nosioca visokog obrazovanja u pogledu osnovnih akademskih sloboda, prije svega, kroz kreiranje savremenih studijskih programa sva tri ciklusa studija kao i integriranih studija u onim oblastima gdje je taj model prikladniji i prihvaćen od strane matičnih članica. Nepovredivost prava organizacionih jedinica da na načelima matičnosti organiziraju studijske programe potrebne tržištu rada, usaglašene sa modelima u evropskom prostoru visokog obrazovanja, treba biti zagarantovana. Univerzitet u Sarajevu se konačno mora pozicionirati u ulozi aktivnog sudionika - predlagača zakonskih rješenja iz oblasti visokog obrazovanja, nauke i umjetnosti. Ovakav status kao međunarodnu proklamiranu vrijednost Univerzitetu garantiraju bolji razvoj, funkcionalnost i približavaju ga evropskim standardima što se od nas i očekuje. Detaljnija razrada nastavne djelatnosti može se prikazati kroz nekoliko narednih cjelina.

3.1. NASTAVNO OSOBLJE

Univerzitet u Sarajevu u budućnosti treba osigurati značajnija finansijska sredstva u jačanju kadrovskih potencijala, prije svega, kroz prijem uspješnih studenata na mjesto asistenata kako bi se odlasci u mirovinu nastavnog osoblja što manje negativno reflektirali na održivost kvaliteta u visokom obrazovanju. Problem treba biti rješavan kroz dobro osmišljene projekte dogovorene sa vladama Kantona Sarajevo, Federacije Bosne i Hercegovine i Vijećem ministara Bosne i Hercegovine, uz angažman sredstava namijenjenih za programe poticaja zapošljavanja pripravnika. Ova aktivnost se mora riješiti sistemski i trajno, kako bi Univerzitet u Sarajevu sačuvalao svoju tradicionalnu snažnu kadrovsku strukturu. Najzačanije ulaganje treba biti u ljudske resurse kroz zapošljavanje i kontinuiranu edukaciju.

Univerzitetsko nastavno osoblje treba biti uzor svojim studentima u pogledu rada, ponašanja i potpuno lišeno negativnosti kao što su korupcija, nepotizam i druge štetne pojave. Pored vlastitog nastavnog osoblja, Univerzitet u Sarajevu u okviru međunarodnih projekata treba planski angažirati, kroz model razmjene, angažman deficitarnih nastavnika kao gostujućih profesora sa evropskih i svjetskih poznatih univerziteta i ova aktivnost treba biti planirana prije početka akademske godine. Na ovaj način stvaraju se mogućnosti uspostavljanja suradnje, razmjene iskustava kao i internacionalnog profiliranja Univerziteta. U cilju kvalitetnije realizacije nastave i racionalnog korištenja vlastitih resursa treba uspostaviti bližu vezu između naučnoistraživačkih instituta i fakulteta kao članica Univerziteta kao i suradnju sa drugim univerzitetima u Bosni i Hercegovini i inozemstvu.

3.2. STUDENTI

Polazeći od činjenice da Univerzitet primarno postoji zbog studenata treba učiniti sve kako bi njihovo obrazovanje bilo što kvalitetnije. Kvalitet se može ostvariti kroz maksimalno zalaganje nastavnog osoblja te poboljšanje materijalnih pretpostavki u smislu opremanja laboratorija, praktikuma, biblioteka, digitalnih arhiva i drugih elemenata nastavne infrastrukture, povećanja praktičnog udjela u nastavi, osiguranja savremenih nastavnih sredstava i pomagala te obavljanja prakse tokom studiranja. Pored nastavne aktivnosti, studenti na Univerzitetu u Sarajevu u svom studentskom organiziranju trebaju imati ozbiljnu potporu Univerziteta jer dobro organizirani studenti ozbiljan su korektiv za eventualne nedostatke u nastavnom procesu i pokretač progresivnih promjena koje vode ka jačanju ukupnih univerzitetskih kapaciteta. Kroz dobru saradnju nastavnog osoblja i studenata poboljšava se izvrsnost te ishodi učenja postaju neupitni.

Mobilnost studenata koja je još uvijek nedovoljno prisutna na Univerzitetu u Sarajevu u budućnosti bi trebala biti intezivirana i nju treba poticati i podržavati kroz organizirano djelovanje ureda za međunarodnu saradnju Univerziteta i organizacionih jedinica. Ostvarene rezultate tokom boravka na drugoj organizacionoj jedinici ili univerzitetu studentu treba maksimalno priznati i transparentno učiniti svrsishodnim što je ozbiljan motivirajući faktor za druge. Podrazumijeva se očuvanje kvaliteta i ostvarenje nastavnog plana i programa obogaćenog novim iskustvom, što je i cilj same razmjene. Kapacitet Univerziteta u Sarajevu i njegovih organizacionih jedinica treba učiniti otvorenim za strane studente i omogućiti im olakšan administrativni pristup za boravak i pohađanje nastavnih sadržaja za koje iskažu interes. U ostvarivanju ovog cilja Univerzitet u Sarajevu treba izgraditi fleksibilan pristup.

Studentski aktivizam i organiziranje studenata u skladu sa važećim zakonskim propisima treba maksimalno podržati na Univerzitetu uz potpuni respekt Studentskog parlamenta i organizacija studenata u sastavu organizacionih jedinica uz potpuno poštivanje njihovog autonomnog prava da se organizirano zalažu za poboljšanje svog statusa. Posebnu ulogu u transparentnom rješavanju svih studentskih pitanja ključni partneri univerzitetskom rukovodstvu su student – prorektor i studenti - članovi Senata Univerziteta koje je izabrala šira studentska baza, a u organizacionim jedinicama studenti - prodekani i članovi vijeća iz reda studenata.

Bivši studenti Univerziteta u Sarajevu koji su na njegovim organizacionim jedinicama diplomirali, magistrirali i doktorirali najbolji su emisari a mogu postati, kroz organiziranje ALUMNI asocijacije, i značajan finansijski oslonac za razvoj Univerziteta. Njihovo aktiviranje i povezivanje sa Univerzitetom otvara široku lepezu mogućnosti od stipendiranja sadašnjih studenata, opremanja laboratorija kroz različite projekte pa do potpore privrednih društava u kojima rade.

3.3. STUDIJSKI PROGRAMI

Prihvatanjem Bolonjskog sistema obrazovanja Univerzitet u Sarajevu je u protekloj deceniji nedovoljno pripremljen ušao u reformu visokog obrazovanja, što je rezultiralo već sada različitim uspjehom među članicama Univerziteta u Sarajevu. U naredne četiri godine, institucionalnoj akreditaciji trebalo bi dodati, kao nastavak, akreditaciju studijskih programa koji su se u dosadašnjoj praksi pokazali kao uspješni sa stanovišta povećanog interesa za iste, uspješnog zapošljavanja te njihove usaglašenosti sa sličnim programima bolje rangiranih univerziteta iz regije i šireg evropskog prostora. U tom procesu treba zadržati tradicionalno dokazano uspješne studije za koje imamo već razvijene kapacitete. Sva tri nivoa studiranja, I, II i III ciklus studija, te integrirane studije treba kontinuirano revidirati i raditi na njihovom poboljšanju. Njihovo usklađivanje sa već akreditiranim programima sa evropskih univerziteta garancija su prihvatanja kriterija koji se u fazi priprema Bosne i Hercegovine za pristup Europskoj uniji nameću kao obaveza. Povećanje izvrsnosti treba, pored ostalog, i formiranje interdisciplinarnih studija, međunarodnih studija kao i studija na engleskom jeziku, posebno na II i III ciklusu studiranja. Ovakvi modeli su već oprobani na nekim organizacionim jedinicama npr. Ekonomskom fakultetu, Medicinskom fakultetu a sasvim sigurno moguće je ove pozitivne primjere slijediti i na drugim organizacionim jedinicama na Univerzitetu u Sarajevu. U potpunosti vođen pomenutim pozitivnim primjerima, kao kandidat za rektora maksimalno bih poticao i podržavao ovakav pristup i inicijative koje budu dolazile od strane organizacionih jedinica. Studijski programi ovakvog tipa učinit će Univerzitet u Sarajevu poželjnim za strane studente, što je svakako značajan doprinos internacionalizaciji, jačanju budžeta Kantona Sarajevo kao i samog Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica.

Integrirani studij u Zakonu o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo treba uskladiti sa definicijom Okvirnog zakona Bosne i Hercegovine koji definira integrirani studij I ciklusa, a na temelju koga studenti mogu u toku svoje edukacije ostvariti master specijalističke studije koje su prakse u evropskom prostoru obrazovanja. Važnu komponentu poboljšanja studijskih programa predstavlja i kreiranje interdisciplinarnih master i doktorskih studija koji bi trebali biti od interesa za veći broj organizacionih jedinica, a školovani kadrovi kroz te studije kvalitetniji oslonac društvenog razvoja, odnosno razvoja Bosne i Hercegovine uopće.

4. UMJETNOST, KULTURA I SPORT

Umjetnost, kultura i sport kao neraskidivi dio Univerziteta u cjelini sa velikom sigurnošću možemo okarakterizirati kao vrlo reprezentativan segment djelatnosti Univerziteta koji je već dugi niz godina prepoznatljiv kako u Bosni i Hercegovini i Evropi tako i u svjetskim okvirima. Ugled koji umjetnici i sportisti, školovani na našim akademijama i Fakultetu sporta i tjelesnog odgoja donose državi Bosni i Hercegovini obavezuje nas da u sastavu Univerziteta imaju bolji status u budućnosti nego što imaju sada. Nema puno univerziteta u svijetu koji za

svoje nastavnike imaju dobitnike najprestižnijih umjetničkih priznanja i vrhunskih evropskih, svjetskih sportskih dostignuća. Činjenica da od tri umjetničke akademije dvije nemaju ni vlastiti prostor (Akademija scenskih umjetnosti i Muzička akademija) dovoljno govori o dosadašnjoj nebrizi i pomanjkanju elementarnog senzibiliteta za kvalitet koji postižu navedene institucije. Kada se ovoj činjenici doda specifičnost procesa edukacije na akademijama koje nisu „profitabilne“, nisu studijski programi sa masovnim interesom već vrlo specifični procesi obrazovanja, prije svega, namijenjeni nadarenim i talentiranim pojedincima, u budućnosti bi daleko bolju pažnju i brigu a kroz konkretne postupke trebalo posvetiti osiguranju uvjeta za njihov normalan rad. U svom budućem radu vrlo aktivno ću se zalagati za završetak izgradnje zgrade Akademije scenskih umjetnosti što je bitan preduvjet u radu ove renomirane institucije. Nakon završetka radova na izgradnji zgrade Akademije scenskih umjetnosti slijedeći korak je, kroz međunarodne i domaće projekte, osigurati neophodnu opremu i adekvatno urediti nastavne i umjetničke prostore te učiniti dodatne korake ka poboljšanju standarda uposlenih u ovoj instituciji u skladu sa njihovim kvalitetima. Kada je u pitanju Muzička akademija, u narednom periodu mora se iznaći adekvatno trajno rješenje za smještaj i rad ove instucije te dodatno podržati započetu kadrovsku obnovu kroz upućivanje na edukaciju mladih nastavnika i asistenata Muzičke akademije na renomirane muzičke akademije u Evropi i svijetu. Kao neophodan preduvjet za uspješan rad je i opremanje Muzičke akademije adekvatnim muzičkim instrumentima, pored ostalog, i iz sredstava Fonda za razvoj Univerziteta koji će u budućnosti biti formiran. Kada je u pitanju Akademija likovnih umjetnosti kao jedina umjetnička akademija sa funkcionalnim prostorom treba stvoriti pretpostavke da kroz bolju prezentaciju umjetničkih ostvarenja profesora i studenata ove akademije u zvaničnim prostorima Univerziteta i organizacionih jedinica ugledaju svjetlo dana i na taj način daju komercijalni podstrek jačanju ovih institucija. Također, kreiranjem zajedničkih studijskih programa između Akademije likovnih umjetnosti npr. i Arhitektonskog fakulteta te jačanjem zajedničkog studija Konzervacije i restauracije započetog između Akademije likovnih umjetnosti i Prirodno-matematičkog fakulteta može se poboljšati i proširiti interes za studij na Akademiji likovne umjetnosti. Objedinjena sistemska podrška svim umjetničkim akademijama u narednom periodu će biti kroz:

- učešće preko predstavnika u menadžmentu Univerziteta;
- učešće u Savjetu za nauku i umjetnost;
- zvanično učešće na umjetničkim i kulturnim manifestacijama svih organizacionih jedinica i Univerziteta u cjelini;
- sklapanje ugovora o suradnji sa Narodnim pozorištem o osiguranju prostora za kvalitetne zvanične manifestacije u kojima su učesnici umjetničke akademije;
- uvođenje izbornih predmeta u nastavi na zainteresiranim članicama u okviru njihovih studijskih programa.

Kada je u pitanju sport, u okviru Univerziteta u Sarajevu centralno mjesto za obrazovanje, razvoj i naučni pristup sportu je Fakultet sporta i tjelesnog odgoja sa svojim formiranim Institutom za sport. Svojim referencama i ugledom njihov značaj prevazilazi okvire Univerziteta pa se tako može slobodno reći da predstavlja vodeću instituciju za sport u Bosni i Hercegovini. Takvo stajalište potkrepljuje i činjenica da nastavni i naučni kadar ovog fakulteta čine bivši vrhunski i sadašnji sportisti sa zavidnim rezultatima. Također, ovaj fakultet je „iznjedrio“, u sklopu svojih studijskih programa, i vrhunske bh. sportiste kao i njihove trenere primjenjujući najnoviju metodologiju.

Na Fakultetu za sport i tjelesni odgoj rade nastavnici koji imaju vrhunske sportske karijere, kao što su evropski prvak u džudou, evropska i svjetska prvakinja u aerobnoj gimnastici, učesnici olimpijskih igara a također i predsjednik Olimpijskog komiteta Bosne i Hercegovine, krovne organizacije sporta. Isto tako, kroz studijske programe navedenog fakulteta proizašli su vrhunski evropski i svjetski fudbaleri, atletičari i takmičari u borilačkim sportovima. Potrebno je istaći činjenicu da Fakultet educira i paraolimpijce, pa je tako i jedan od studenata koji je magistrirao na ovom fakultetu kapiten reprezentacije najuspješnijeg sporta a to je sjedeća odbojka. Kao jedan od pokazatelja uspješnosti studenata i kadra navedenog fakulteta je i činjenica da učestvuju u obavljanju vrlo odgovornih društvenih dužnosti na različitim nivoima Bosne i Hercegovine.

5. NAUČNOISTRAŽIVAČKI RAD

5.1. Polazne osnove

Osnova aktivnosti intenzivnijeg razvoja i unapređenja naučnoistraživačke djelatnosti u okviru Univerziteta treba počivati na slijedećim načelima:

- nauka predstavlja opće dobro i pokretačku snagu društva na kojima se osniva materijalni i duhovni napredak i preobražaj;
- izvrsnost je baza razvoja jer samo međunarodno priznat i kompetitivan naučni rad može biti osnova za razvoj;
- inovativnost stavlja naglasak na otkrivanje nečeg novog, na razvijanje novih ideja i spoznaja te njihovu primjenu i komercijalizaciju;
- konkurentnost i mobilnost ljudskih resursa jer samo konkurentan mobilni istraživački kadar može dosegnuti kvalitetne naučnoistraživačke ciljeve u suvremenom poimanju evropskog istraživačkog prostora;
- podsticati tržišno verificiran naučnoistraživački rad koji je bitan pokazatelj uspješnosti na polju tehničkih i tehnoloških nauka te intenzivirati istraživanja u području

društvenih i humanističkih nauka kao i fundamentalna istraživanja koja se ne mogu direktno pretočiti u proizvod ili uslugu;

- očuvanje civilizacijske baštine i nacionalnog identiteta.

5.2. Trenutni status naučnoistraživačke djelatnosti u okviru Univerziteta u Sarajevu

Naučnoistraživačka djelatnost u okviru Univerziteta se trenutno odvija kroz aktivnosti fakulteta (uključujući i njihove podorganizacione jedinice) te pet naučnih instituta koji imaju status organizacionih jedinica. Infrastruktura u organizacionim jedinicama nije ujednačena kao ni kadrovski kapaciteti. Univerzitet bilježi u posljednjih nekoliko godina rast u broju objavljenih naučnih radova i citiranosti istih, ali ne intenzitetom javnih univerziteta u našoj regiji. Iako Univerzitet u Sarajevu konstantno bilježi rast na listama evropskih i svjetskih univerziteta i najbolji je univerzitet u Bosni i Hercegovini, činjenica je da naš Univerzitet polako zaostaje za vodećim univerzitetima u Sloveniji, Hrvatskoj, Srbiji i Makedoniji (*Webometrics: World list* - 1859, *Central Eastern Europe list* - 121, region Slovenija, Hrvatska, Srbija, Crna Gora, Makedonija – 12; *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* - UNSA nije na listi; *University Ranking by Academic Performance (URAP) Research* - UNSA nije na listi; *QS World University Ranking* - UNSA nije na listi; *QS University Rankings: Region EECA* - 111-120). Iako navedene liste obuhvataju širi opseg kriterija, a ne samo naučna dostignuća, sigurno je da se navedeni trend očituje i na naučne kapacitete. Sa druge strane, organizacione jedinice i Univerzitet u cjelini se nalazi u nezavidnom položaju po pitanju razvoja i unapređenja naučnoistraživačke djelatnosti usljed odsustva jedinstvene strategije finansiranja navedene djelatnosti u Bosni i Hercegovini te je time i naša kompetitivnost u dobijanju međunarodnih grantova smanjena, što se reflektira na ukupni kvalitet i kvantitet naučnih publikacija. To djelimično stavlja Univerzitet u Sarajevu u inferiorni položaj u odnosu na regionalne i evropske partnere. Također, ograničenost fondova unutar Bosne i Hercegovine svakako smanjuje mogućnosti pronalaska adekvatnog finansiranja projekata čime je organizacionim jedinicama i Univerzitetu u cjelini teško podići nivo referentnosti, a time i povećati šanse dostizanja međunarodnih fondova. I pored navedenih objektivnih ograničavajućih faktora, naučni (nastavno-naučni) kadar Univerziteta u Sarajevu bilježi zavidne naučne rezultate, koji nažalost, nisu u javnosti adekvatno prezentirani. Ukoliko želimo razvoj Univerziteta koji nudi bolju nastavu i više stranih studenata bitno je povećati nivo praktične educiranosti (prakse). Unapređenje praktične edukacije, podrazumijeva razvoj naučnih i istraživačkih kapaciteta.

5.3. Vizija unapređenja naučnoistraživačke djelatnosti u okviru Univerziteta u Sarajevu

Razvoj i unapređenje naučnoistraživačke djelatnosti u okviru Univerziteta potrebno je realizirati kroz niz aktivnosti koje se mogu koncipirati u više segmenata.

5.3.1. Koordinacija naučnoistraživačkim i umjetničkim radom na Univerzitetu u Sarajevu

U cilju jačanja naučnoistraživačkih kapaciteta Univerziteta potrebno je unaprijediti njegovu organizacionu strukturu, a time i dopuniti postojeće odredbe Statuta. U tom smislu, formiranjem savjeta za nauku i umjetnost Univerziteta, uz već postojeću strukturu, poseban akcenat bi bio stavljen na naučnoistraživačku djelatnost i promociju umjetničkog djelovanja. U tom savjetu bi bili predstavnici grupacija sa plodonosnom istraživačkom/umjetničkom karijerom uz uvjet da nisu članovi rukovodećih organa Univerziteta i njegovih članica. Osnovni zadatak Savjeta bi, osim kreiranja prijedloga *Strategije razvoja naučnoistraživačke i umjetničke djelatnosti Univerziteta u Sarajevu*, bio i podržavanje naučnih i umjetničkih projekata kroz kritički i nepristrasni odabir najboljih u sklopu finansiranja iz različitih javnih i privatnih fondova (npr. Federalnog ministarstva obrazovanja i nauke kao i internim pozivima u sklopu univerzitetskog samofinansiranja naučne djelatnosti i slično). Zadatak savjeta bi bila i pomoć pri evaluaciji međunarodnih projekata na koji Univerzitet ili neka njena organizaciona jedinica aplicira. Savjet bi blisko surađivao sa rektorom, prorektorom koji bi imao odgovornost za naučnoistraživačku djelatnost, zatim dekanima i prodekanima fakulteta i akademija te direktorima instituta. Imao bi i savjetodavan, ali i izvršni karkater u kapacitetu koji mu odredi Senat Univerziteta. Predsjednik i članovi savjeta ne mogu biti rektor, prorektori, dekani, prodekani i direktori. Savjet bi se formirao na prijedlog rektora odlukom Senata Univerziteta u Sarajevu.

5.3.2. Jačanje kadrovskog i infrastrukturnog potencijala Univerziteta u Sarajevu

Za unapređenje naučnoistraživačke djelatnosti Univerziteta neophodan je razvoj kadrovskih i infrastrukturnih kapaciteta, a to podrazumijeva slijedeće aktivnosti:

- pet postojećih naučnih instituta (Institut za istraživanje zločina protiv čovječnosti i međunarodnog prava, Orijentalni institut, Institut za genetičko inženjerstvo i biotehnologiju, Institut za historiju i Institut za jezik) koji su organizacione jedinice Univerziteta treba dalje razvijati i osnažiti ljudskim i infrastrukturnim kapacitetima (prostor, oprema, biblioteke, digitalni arhivi itd.) u istom organizacijskom statusu kao i do sada, podržavajući što je više moguće njihov interdisciplinarni karakter;

- podsticati fakultete u osnivanju zavoda/instituta kao podorganizacionih jedinica ukoliko je to u skladu sa njihovom razvojnom strategijom, vodeći računa o finansijskoj opravdanosti;
- podsticati umjetničke akademije u kreiranju i realizaciji istraživačko-razvojnih kapaciteta u proučavanju umjetnosti i stvaralačkom radu;
- racionalno korištenje naučnih potencijala kroz omogućavanje prohodnosti ljudi, znanja i ideja na relaciji organizacionih jedinica i stimulacija projekata u kojima učestvuje više jedinica Univerziteta;
- razvijanje istraživačke infrastrukture kroz ulaganje u istraživačku, eksperimentalnu i IT opremu, posebno u prioritetnim naučnim područjima, kao i u biblioteke, digitalne arhive i izdavaštvo;
- podržati u punom kapacitetu izgradnju univerzitetske biblioteke u okviru Kampusa Univerziteta;
- izgradnja i održavanje akademsko-istraživačke i informaciono-komunikacione infrastrukture Univerziteta kroz izgradnju novih kapaciteta i aktivnog učešća organizacionih jedinica i UTIC-a čija je to jedna od primarnih djelatnosti;
- omogućavanje neograničenog pristupa elektronskim naučnim časopisima;
- osnažiti podršku izdavanju naučne literature sa posebnim fokusom na internacionalizaciju i podizanju nivoa domaćih naučnih časopisa čiji su izdavači organizacione jedinice Univerziteta sa ciljem da postanu međunarodno referentni;
- studentima, osim redovne nastave, omogućiti dodatnu edukaciju i sticanje znanja kroz studentske istraživačke projekte, a u toj aktivnosti bi instituti mogli imati posebnu ulogu;
- u sklopu redovnih akreditacijskih aktivnosti, posvetiti pažnju akreditiranju naučnoistraživačkog segmenta ne samo naučnih instituta već i sličnih kapaciteta fakulteta i Univerziteta u cjelini.

5.3.3. Razvoj sistema evaluacije i praćenja kvaliteta naučnoistraživačkog rada u okviru Univerziteta u Sarajevu

Za potrebe razvoja sistema evaluacije i praćenja kvaliteta rada u oblasti naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu u Sarajevu preduzimat će se slijedeće aktivnosti:

- kontinuirano mjerenje relevantnih parametara naučnog rada Univerziteta prema svjetskim standardima;

- osposobljavanje kadrova za trajno praćenje i evaluaciju naučnoistraživačkog rada sa posebnim osvrtom na kvalitet, kreativnost, upotrebljivost i konkurentnost;
- osiguranje pretpostavke da istraživačke projekte od posebnog značaja evaluiraju domaći i inozemni naučnici međunarodnog ugleda;
- osiguranje pristupa WOS (*Web of Science*) i SCOPUS bazama podataka kao i ostalim relevantnim bazama podataka;
- u cilju upotpunjavanja naučnoistraživačkih kapaciteta Univerziteta potrebno je dosljedno primjenjivati zakonske propise, Statut te uskladiti naučnoistraživačka i naučno-nastavna zvanja i kriterije za izbore u zvanja sa međunarodnim standardima.

5.3.4. Saradnja između naučnih i privrednih subjekata

U cilju jačanja saradnje nauke i privrede s ciljem prerastanja obrazovanja i intelektualnog kapitala u strateški razvojni resurs potrebno je podsticati dodatno povezivanje naučnih institucija i privrednog sektora kroz istraživačke projekte i fleksibilne programe cjeloživotnog obrazovanja, praveći strateško partnerstvo Univerziteta, njegovih organizacionih jedinica i privrednog sektora. U određenoj fazi, ukoliko se pokaže potreba, može se oformiti razvojno-inovacioni centar Univerziteta, a time i odjel za komercijalizaciju naučnih istraživanja u cilju podrške povezivanju fakulteta, instituta i privrednih subjekata te pribavljanja finansijske i pravne podrške za postizanje navedenog cilja. U tom kontekstu je potrebno podržati procese i patentiranja.

5.3.5. Promocija naučnoistraživačkog rada nastavno-naučnog kadra Univerziteta u Sarajevu

Iz prethodne analize je već naznačeno da je promocija naučnoistraživačkih dostignuća kadra Univerziteta sasvim nedovoljna, te je za unapređenje navedenog potrebno poduzeti slijedeće:

- vršiti redovne prezentacije naučnoistraživačkih dostignuća nastavno-naučnog kadra Univerziteta kroz saopćenja za javnost, web prezentacije Univerziteta i njenih organizacionih jedinica;
- u okviru novoformiranog odjela za odnose sa javnošću specijalizirati kadar za transparentno komuniciranje sa javnošću u vezi sa naučnoistraživačkim djelatnostima Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica;
- vršiti promociju uspješnih naučnika i istraživača koji su zaposlenici Univerziteta;

- ostvariti suradnju sa relevantnim ministarstvima (nadležnim za nauku i tehnologiju, obrazovanje, kulturu, porodicu, omladinu, ekologiju, privredu, finansije i dr.) u smislu prezentacije naučnoistraživačkih dostignuća Univerziteta.

5.3.6. Mogući izvori finansiranja naučnoistraživačke djelatnosti

Polazno stajalište predstavlja činjenica da finansiranje naučnoistraživačke djelatnosti na svim nivoima u Bosni i Hercegovini nije uopće dostatno. Mnogostruki su uzroci takvog stanja, od fragmentiranosti naučnoistraživačke zajednice i zakonskih rješenja u Bosni i Hercegovini do ustavnih rješenja koji ne pogoduje centraliziranom i sistemskom državnom razvoju nauke i tehnologije pa do trenutne ekonomske situacije. Kanton Sarajevo kao naš osnivač, kroz finansiranje visokog obrazovanja i nauke, učestvuje velikim udjelom u finansiranju Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica koji se u okviru svoje djelatnosti bave naukom i istraživanjem. Univerzitet u Sarajevu ima kapacitete i mora, bez obzira na otežane okolnosti, brižljivo izraditi svoju strategiju razvoja naučnoistraživačke djelatnosti kroz interese njegovih organizacionih jedinica i Univerziteta u cjelini. Očekivanje finansiranja naučnoistraživačkih projekata kroz postojeće domaće fondove svakako nije dovoljno. Iz svega navedenog, potrebno je kroz navedenu strategiju postaviti nove osnove finansiranja. U skladu sa pomenutim, potrebno je preduzeti sljedeće aktivnosti:

- unaprijediti naučnoistraživačke projekte finansiranjem od strane domaćih institucija;
- kroz povezivanje organizacionih jedinica Univerziteta i privrednog sektora razviti naučne i istraživačke aplikativne projekte kroz ugovorena istraživanja;
- učestvovati u međunarodnim pozivima za finansiranje infrastrukturnih i naučnoistraživačkih projekata kroz regionalnu i evropsku saradnju;
- razviti projekte koji su od interesa za državu (na različitim nivoima), koji bi se uklapali u strategiju razvoja Kantona, F BiH i BiH, a koji bi bili od društvenog značaja za realizaciju;
- unaprijediti infrastrukturne i ljudske kapacitete za konkurentne aplikacije na međunarodne pozive za finansiranje naučnoistraživačkih projekata.

Sasvim je jasno da nastavnonaučni kadar Univerziteta u Sarajevu kroz fakultete, akademije i naučne institute ima preduvjete za unapređenje postojećih i razvoja novih naučnoistraživačkih pravaca i tehnologija. U tom procesu potrebno je racionalno korištenje postojećih, ali i unapređenje kapaciteta potrebnih za razvoj tehnoloških, tehničkih, humanističkih i društvenih nauka.

6. UPRAVLJANJE KVALITETOM

Kao što je već istaknuto u poglavlju Naučnoistraživački rad, Univerzitet u Sarajevu konstantno bilježi blagi rast na listama evropskih i svjetskih univerziteta i najbolji je univerzitet u Bosni i Hercegovini, međutim, činjenica je da naš Univerzitet zaostaje za vodećim univerzitetima u Sloveniji, Hrvatskoj, Srbiji i Makedoniji (*Webometrics: World list* - 1859, *Central Eastern Europe list* - 121, region Slovenija, Hrvatska, Srbija, Crna Gora, Makedonija – 12; *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) - UNSA nije na listi; *University Ranking by Academic Performance* (URAP) *Research* - UNSA nije na listi; *QS World University Ranking* - UNSA nije na listi; *QS University Rankings: Region EECA* - 111-120). Ove činjenice pokazuju potrebu jasnije implementacije sistema monitoringa, evaluacije i upravljanja kvaliteta. To ima krucijalni značaj jer ne može doći do postizanja željenog kvaliteta koji traže EU standardi bez definiranih ciljeva, metodologije evaluacije i otvorene samokritike. Potrebno je poboljšati postojeći sistem kontrole i upravljanja kvalitetom kroz strukture Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica u cilju postizanja evropskih standarda. Kao praktična potpora ostvarenju navedenog cilja, jedan od prorektora u svom djelokrugu rada posebnu pažnju će posvetiti upravljanju kvalitetom. Očito je da postojeći sistem upravljanja kvalitetom nije u potpunosti ispunio svoju funkciju, te ga je potrebno nadopuniti kroz Statut i druga akta Univerziteta, kao i sa usvajanjem pozitivnih primjera univerziteta u regiji i Evropskoj uniji. Univerzitet u Sarajevu kao najstarija i najprestižnija visokoškolska ustanova u Bosni i Hercegovini mora biti lider u implementaciji kvaliteta kao prepoznatljivog faktora uspješnosti.

7. MEĐUNARODNA SARADNJA

Mehanizmi ostvarivanja međunarodne saradnje su relativno dobro razvijeni kroz različite programe tipa TEMPUS, Erasmus +, CEEPUS itd. Razmjena studenata i nastavnog osoblja u okviru takvih programa je u posljednjih nekoliko godina u stalnom porastu. Što se tiče razmjene studenata, problem je usklađivanje programa i predmeta koje studenti slušaju na inozemnim univerzitetima i naših programa, odnosno priznavanje položenih ispita i ECTS kredita. Trenutno je to ostavljeno na odlučivanje fakultetima i odsjecima. Tu je potrebno ostvariti bolju koordinaciju.

Što se tiče razmjene nastavnog osoblja, nju treba povećati/intenzivirati. Problem koji se tu pojavljuje je što takve razmjene često nisu konkretizirane u smislu realizacije određenih zajedničkih projekata. Preciznije, često se razmjena svodi na „turističko“ putovanje, upoznavanje i pokoje održano predavanje. Ono što je stvarno potrebno je uspostavljanje dugoročne naučne suradnje. Posebno je potrebno više uključiti mlade istraživače (magistrande, doktorande, postdoktorande) jer su oni ti koji će u budućnosti biti nosioci razvoja Univerziteta i neophodno je da se upoznaju sa stvarnim kriterijima/vrednovanjima

naučnog rada i načinima kako se oni ostvaruju/realizuju (redovni seminari, praćenje relevantne literature itd.). Asistenti/viši asistenti su preopterećeni nastavom i ne mogu se posvetiti kvalitetnom naučnom radu, tako da je kvalitet njihovih doktorskih disertacija ponekad upitan (često se samo zadovoljava forma bez stvarnog naučno relevantnog rezultata koji bi se trebao mjeriti dobro poznatim međunarodnim kriterijima (CC radovi; impakt faktor časopisa u kojem su objavljeni radovi). Vrijeme potrebno za kvalitetan naučni rad se može upravo ostvariti kroz međunarodnu suradnju. Potrebno je osigurati i povratne informacije. Nije dovoljan samo izvještaj o rezultatima boravka odnosno o rezultatima međunarodnog projekta, već treba dugoročno pratiti efekte uspostavljene međunarodne suradnje (i stimulirati ako je bila uspješna, a destimulirati „neuspješne“ suradnje).

Bitan faktor predstavlja učešće Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica u evropskim tokovima nauke i tehnologije kroz međunarodne naučnoistraživačke, istraživačko-razvojne projekte i realizaciju međunarodne saradnje. Sasvim je jasna potreba da Univerzitet u cjelini kao i njegove organizacione jedinice idu u korak sa naučnim i tehnološkim napretkom u sklopu evropskih tokova. Vrlo je bitno da Univerzitet u Sarajevu kao vodeći univerzitet u Bosni i Hercegovini zadrži takvu ulogu. S tim u vezi, potrebno je realizirati slijedeće aktivnosti:

- izvršiti harmonizaciju strategije naučnoistraživačkog razvoja Univerziteta sa federalnom i državnom politikom razvoja nauke imajući u vidu kratkoročne, srednjoročne i dugoročne mogućnosti finansiranja nauke iz EU fondova;
- osnažiti Odjel za međunarodnu saradnju Univerziteta u cjelini, ali i u okviru organizacionih jedinica;
- podsticati formiranje interdisciplinarnih centara izvrsnosti u okviru Univerziteta;
- prioritete u naučnoistraživačkoj djelatnosti uskladiti sa prioritetima okvirnih programa EU, čime se stvara preduvjet za dostizanje podrške kroz programe COST, EUREKA, ERASMUS, HORIZON2020 i druge;
- kroz fondove Univerziteta finansirati projekte koji podižu kapacitete u cilju “ravnopravnijeg” učešća u zajedničkim međunarodnim projektima koji su u skladu sa strategijama.

Pri uredu za međunarodnu saradnju Univerziteta u Sarajevu treba formirati odjel za pripremu i aplikaciju međunarodnih projekata koji će u koordinaciji sa Savjetom za nauku i umjetnost vršiti prethodnu savjetodavnu evaluaciju projekata sa ciljem što bolje pripremljenosti i kvaliteta prije upućivanja u zvaničnu proceduru. U slučaju potrebe treba oformiti interdisciplinarne centre izvrsnosti kao nukleus koordiniranog naučnoistraživačkog djelovanja fakulteta i naučnih instituta u cilju dostizanja kapaciteta potrebnih za realizaciju zahtjevnih kapitalnih međunarodnih fondova. Za uspješnu realizaciju međunarodne saradnje potrebno je

na početku mandata rektora učiniti potpuno transparentnim kroz izvještaj Senatu Univerziteta kroz aktuelne projekte i njihov status, a u budućem radu na principu jednakog prava podržati sve organizacione jedinice pri aplikaciji na međunarodnim projektima.

8. KLJUČNA PITANJA ZA EKONOMSKO SAMOODRŽIVO FUNKCIONIRANJE INTEGRIRANOG UNIVERZITETA U SARAJEVU

Univerzitet u Sarajevu, u fazi započete integracije, sa nedovoljno riješenim bitnim pitanjima kakvo je finansiranje, pravni status organizacionih jedinica te potpuno raznovrsan pristup u sticanju i raspodjeli vanbudžetskih prihoda uz ozbiljnu krizu u funkcioniranju menadžemnta u aktuelnom trenutku u naredne četiri godine treba nastojati riješiti sve nagomilane probleme u vrlo korektnoj saradnji sa Upravnim odborom, resornim ministarstvom, Vladom Kantona Sarajevo i Skupštinom kao zakonodavnim organom. Kao osnovno polazište treba pristupiti čitavom nizu sistematskih postupaka koji su pretpostavka za uspješan rad u budućnosti:

- utvrđivanje jasne slike stanja kompleksnog boniteta Univerziteta (Rektorata) i svih njegovih članica-organizacionih jedinica metodom cjelovitog due diligencea;
- vlasnička struktura Univerziteta i njegovih članica (državni: kantonalni, višekantonalni, federalni, BiH, mogućnosti javno-privatnog partnerstva);
- svojstvo pravnog lica Univerziteta i njegovih članica;
- jedinstveni račun Rektorata (Univerziteta kao pravnog lica) i računi organizacionih jedinica Univerziteta;
- budžetski prihodi i njihova raspodjela;
- vanbudžetski prihodi i njihova raspodjela;
- jedinstveni pravilnik o plaćama i naknadama osoblja Univerziteta u Sarajevu;
- sistem javnih nabavki (centraliziran, zajednički, pojedinačni);
- sistemi internih kontrola i internih revizija;
- sistem eksternih revizija;
- nova strategija razvoja Univerziteta;
- srednjoročni plan razvoja Univerziteta;
- godišnji operativni plan rada Univerziteta;
- investicije;
- tehničko održavanje.

Odgovor na sva ova pitanja može dati ozbiljan projekat realiziran od strane kompetentne institucije Ekonomskog fakulteta ili Instituta u periodu oktobar - decembar 2016. godine kako bi plan rada u prvoj godini mandata rektora bio zasnovan na jasnim nalazima aktuelnog stanja uz preporuku za najadekvatnija rješenja. U ovom projektu mora se uraditi utvrđivanje jasne slike stanja kompleksnog boniteta Univerziteta (Rektorata) i svih njegovih članica - organizacionih jedinica metodom due diligencea kroz:

- finansijski due diligence
- pravni due diligence
- komercijalni due diligence
- diligence ljudskih potencijala
- diligence menadžmenta/uprava
- penzioni due diligence
- porezni/fiskalni due diligence
- due diligence zaštite okoliša
- informatički due diligence
- tehnološki due diligence
- due diligence intelektualnog vlasništva
- antimonopolski due diligence osiguranja i upravljanja rizikom

9. PROSTORNO-ORGANIZACIONA STRUKTURA UNIVERZITETA U SARAJEVU

Univerzitet u Sarajevu i njegove organizacione jedinice u periodu 1949-2016. godine nikada nisu uspjeli zaokružiti jedno centralno mjesto kao dominantno univerzitetsko sjedište. Dodjelom bivše kasarne Maršal Tito na korištenje, stvorili su se elementarni uvjeti za formiranje takvog sjedišta kroz izgradnju modernog kampusa sa svim elementima funkcionalnosti. Zamisao da se u tom prostoru razvije najveće gradilište u urbanom dijelu Sarajeva u postratnoj obnovi Bosne i Hercegovine iza 1995. godine do danas je ostalo mrtvo slovo na papiru pa se tako dogodilo da do 2016. godine nikada Senatu Univerziteta nije predloženo šta se dogodilo sa ambicioznim planom izgradnje kampusa.

- zašto nije napravljen projekat sa svim pripadajućim sadržajima u prostoru kampusa sa jasnom finansijskom projekcijom;

- šta je sa „master planom“;
- zašto nije izvršeno povezivanje komunikacijskim putem Prirodno-matematičkog i Mašinskog fakulteta sa kampusom;
- zašto nije uredno ograđen i očišćen prostor devastiranih dijelova kampusa;
- zašto za 18 godina u tom prostoru nije izgrađen nijedan novi objekat;
- još niz pitanja bez odgovora.

Postojeći objekti u kampusu u kojima je smješten određen broj organizacionih jedinica Univerziteta i njihov nivo funkcionalnosti rezultat je zalaganja, odricanja i natčovječanske borbe uposlenika tih institucija da opstanu i održe elementarne uvjete za normalan rad. Dok određene organizacione jedinice imaju problema sa elementarnim smještajem npr. Institut za historiju, Muzička akademija, Fakultet zdravstvenih studija pa i sam Rektorat Univerziteta, kampus Univerziteta, zbog dosadašnjeg neadekvatnog raspolaganja kapacitetima, ne može pružiti trajno rješenje svojim članicama. Budućnost kampusa treba biti bolja od prošlosti i sadašnjosti. Postavlja se pitanje kako?

U prva tri mjeseca mandata rektora mora se uraditi:

- procjena aktuelnog stanja Kampusa;
- kompletiranje do sada formirane dokumentacije o tom prostoru, uvid u započete aktivnosti;
- podnijeti izvještaj Senatu Univerziteta o zatečenom stanju;
- predložiti formiranje direkcije za izgradnju kampusa transparentno na Senatu Univerziteta, koji će u vidu prijedloga isti proslijediti Upravnom odboru Univerziteta na donošenje odluke;
- aktom o osnivanju direkcije precizirati i njegove obaveze, nadležnosti i zadatke;
- pomenutu odluku o formiranju direkcije sa aktom o osnivanju proslijediti Osnivaču na mišljenje i saglasnost;
- dalju aktivnost direkcije kontrolirati kroz uredne šestomjesečne i godišnje izvještaje Senatu Univerziteta koji moraju biti sastavni dio periodičnog i završnog računa Univerziteta u Sarajevu.

Pošto će aktivnost direkcije biti kontinuirana i dugoročna, u prvoj fazi na izgradnji i uređenju kampusa, a u drugoj fazi održavanja kampusa, direkcija u budućnosti treba da preraste u tehnički servis cjelokupnog Univerziteta u Sarajevu i da se bavi pitanjima iz domena investicija, tehničkog održavanja, grijanja, aspekta sigurnosti i unutarnjeg uređenja.

Formiranje direkcije ne podrazumijeva zapošljavanje dodatnih kadrova, već racionalno upravljanje postojećim ljudskim resursima. Kao vanredne interventne mjere hitnog karaktera trebaju se poduzeti na rješavanju dva goruća problema:

- pitanje grijanja u kampusu,
- pitanje smještaja Instituta za historiju koji već mjesecima zbog nebrige aktuelnog menadžmenta Univerziteta nije fizički ni funkcionalno riješen, što ugrožava njegovu primarnu djelatnost, a to neriješeno pitanje nanosi ogromnu štetu Univerzitetu u Sarajevu koji raspolaže postojećim kapacitetima u kampusu, a ne pristupa rješenju.

Također, pitanje nastavne baze za fakultete medicinske grupacije treba rješavati prema prijedlogu matičnih fakulteta. Jedan od takvih problema su i klinike Stomatološkog fakulteta koje u budućnosti zakonski treba razriješiti.

Sva aktivnost u kampusu, aktuelna i buduća, mora se odvijati pod maksimalno razrađenim i profesionalnim mjerama sigurnosti zato što ovaj prostor djelimo sa Ambasadom Sjedinjenih američkih država, a imamo veliki broj studenata i uposlenika u kampusu, a ulaz i izlaz je otvoren sa svih strana. Vrijeme u kojem živimo zahtjeva dobru organizaciju, odgovoran odnos i racionalno korištenje resursa.

10. UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE UNIVERZITETOM

Upravljanje i rukovođenje Univerzitetom u Sarajevu sa početkom integracije zahtjeva visok stepen suradnje između Upravnog odbora Univerziteta i rektora kao zakonskog zastupnika Univerziteta i svih njegovih članica. Proces integracije podrazumijeva odgovornost rektora ne samo prema Univerzitetu kao pravnom licu već i prema organizacionim jedinicama čije stavove na Upravnom odboru zastupa rektor. Rektor Univerziteta je po liniji poslovanja odgovoran Upravnom odboru, a po liniji akademskih procedura i autonomije Senatu Univerziteta. Iz ove obaveze rektora proističe potreba da kroz vrlo odgovoran i fleksibilan odnos surađuje sa Upravnim odborom u okvirima zakonskih rješenja. U aktuelnom mandatu rektora na Univerzitetu na sceni imamo ozbiljnu krizu menadžmenta koja vrlo ozbiljno blokira normalan rad i dovodi u pitanje mnoge procese i procedure. Na ovom nivou generira se potpuno nepotreban sukob između rektora i Upravnog odbora iako su nadležnosti organa upravljanja i rukovođenja vrlo precizno propisane Zakonom o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo. Ne postavljajući se u ulogu sudije u ovom kriznom trenutku menadžmenta na Univerzitetu ovaj odnos bih riješio kroz otvaranje dijaloga sa Upravnim odborom i Vladom Kantona Sarajevo. Zaposlenici Univerziteta, njih oko 2.600, i oko 40.000 studenata na čelnoj poziciji Univerziteta trebaju odgovornu osobu pred nastavnicima, studentima i javnošću. Način na koji planiram rukovoditi Univerzitetom, ukoliko budem izabran za rektora, podrazumijeva ozbiljan tim saradnika u ulozi prorektora, profesionalno kompetentnih, akademski afirmiranih i društveno odgovornih sa visokim stepenom samostalnosti u obavljanju povjerenih dužnosti. Kolegij rektora je nezaobilazan u planiranju i realizaciji svih

obaveza i dužnost mu je da rukovodi svim procesima na Univerzitetu. Rektor je jedan među jednakima.

Posebna odgovornost rektora je prema Senatu Univerziteta i akademskoj zajednici koja mu ukaže povjerenje. Ukoliko budem izabran, vrlo transparentno ću sve važne procese na Univerzitetu realizirati u punoj koordinaciji sa kolegijem, predlagati odluke Senatu i sa istim upoznavati Upravni odbor kako bi imao potpuni uvid o radu rektora i Senata.

11. ZAKLJUČNI STAVOVI

Sadržaj ponuđenog programa, ukoliko budem izabran za rektora Univerziteta u Sarajevu, realizirao bih uz:

- zalaganje za punu autonomiju Univerziteta u Sarajevu kao univerzalnu vrijednost akademizma;
- očuvanje akademskih normi i uvažavanje svih uposlenika i studenata, uz nastojanje da Univerzitet pozicioniram na zasluženom mjesto institucije od posebnog društvenog značaja;
- transparentan rad i kontinuirano informiranje Senata i Upravnog odbora o svojim aktivnostima i radu;
- potpuno poštivanje autonomije organizacionih jedinica i pravo njihovog odlučivanja o svim bitnim pitanjima iz domena njihove matičnosti;
- moje najveće oslonce - dekane fakulteta i akademija te direktore naučnih instituta;
- racionalno upravljanje ljudskim resursima i objedinjavanje nekih neakademskih funkcija, u prvom redu administrativnih i tehničkih;
- reorganizaciju „administracije Rektorata“ u cilju poboljšanja efikasnosti;
- zalaganje za osiguranje dodatnih finansijskih sredstava iz budžeta Kantona Sarajevo, jer već godinama izdvajanja za visoko obrazovanje nisu povećavana;
- osiguranje sistemskog rješenja za obnovu kadra kroz kontinuirani prijem asistenata i dodatnih sredstava za njihovo školovanje;
- rješavanje svih otvorenih pitanja iz domena položaja i standarda zaposlenih kroz dijalog sa Sindikatom na jednoj strani i izvršnom i zakonodavnom vlašću na drugoj strani.

Prof. dr. Rifat Škrijelj