



# BILTEN

ISSN 1800-5101

## *Univerziteta Crne Gore*

<http://www.ucg.ac.me>

Univerzitet Crne Gore  
Cetinjska br. 2

Broj : 320/rqugdpq'k f eplg  
Godina : 2014.  
Podgorica, 31. mart 2014.

Broj primjeraka : 100

Na osnovu člana 18 stav 1 tačka 18 Statuta Univerziteta Crne Gore, a u vezi sa članom 10 Pravilnika o proceduri i rokovima izbora, postupku prestanka funkcije i razrješenja rektora Univerziteta Crne Gore (Bilten UCG br. 262/10 –dodatak od 01.decembra 2010 godine), Senat Univerziteta Crne Gore, na sjednici održanoj 24. marta 2014 godine donio je

### ODLUKU

#### I

**VERIFIKUJE SE** Izvještaj Izborne komisije za sprovođenje postupka izbora rektora Univerziteta Crne Gore za mandatni period 2014-2017, br. 08-479 od 17.03.2014 godine.

#### II

**UTVRĐUJE SE KONAČNA LISTA KANDIDATA ZA REKTORA UNIVERZITETA CRNE GORE ZA MANDATNI PERIOD 2014-2017.**

(po abecednom redu početnog slova prezimena kandidata)

1. BOGDAN AŠANIN
2. GORDANA ĐUROVIĆ
3. ŠERBO RASTODER
4. RADMILA VOJVODIĆ

#### III

Javna sjednica Senata, na kojoj će kandidati za rektora izložiti svoj program razvoja Univerziteta Crne Gore biće održana u ponedjeljak, 31. marta 2014 godine, sa početkom u 10 časova, u Rektoratu Univerziteta Crne Gore.

Broj: 07-479/3  
Podgorica, 24. mart 2014 godine

SENAT UNIVERZITETA CRNE GORE  
Predsjednik  
Prof. dr Predrag Miranović, rektor

## Prof dr Bogdan Ašanin



Medicinski fakultet, Univerzitet Crne Gore  
Oblast: Hirurgija(neurohirurgija)  
Medicinska etika

Rodjen u Barama, opština Šavnik, Crna Gora 1952god.. Gimnaziju učio u Nikšiću, Kiseljaku kraj Sarajeva a završio u Bijelom Polju. Medicinski fakultet studirao i završio u Beogradu 1975. godine. Specijalizaciju iz neurohirurgije završio na Neurohirurškoj klinici Medicinskog fakulteta u Beogradu, 1984. godine. Poslediplomske studije iz neurohirugije završio na Medicinskom fakultetu u Beogradu, školske 1984/85. godine. Doktorsku disertaciju odbranio 1997. godine na Medicinskom fakultetu u Beogradu. Zvanje Primarijus dobio 25.02.1993. godine. Odlukom Naučno-nastavnog vijeća Univerziteta Crne Gore od 05.10.1998. godine, izabran u zvanje- naučni saradnik.

Autor ili koautor je u preko 120 radova, saopštenim na domaćim i međunarodnim skupovima, štampanim u domaćim i međunarodnim časopisima i zbornicima sa recenzijom. Učesnik na Svjetskim kongresima neurohirurga u Sidneju (Australija), Marrakešu (Maroko), Evropskom kongresu neurohirurga u Lisabonu (Portugalija), Evropskom kongresu neurologa u Madridu (Španija) i Firenci (Italija) i svim nacionalnim kongesima neurohirurga organizovanim od 1984 god do 2009, i brojnim drugim manjeg značaja.

Bio načelnik neurohirurškog odjeljenja KBC Crne Gore u Podgorici od 21.02.1997. godine do 16.11.2000. god, i pomoćnik direktora za stručna pitanja ( medicinski direktor) KBC Crne Gore u Podgorici 1998/1999. godine. Bio član Izvršnog odbora Udruženja neurohirurga Jugoslavije četiri godine. Vršio sudsku vještačenja po pozivu od 1984. God. Član Odbora za sudskomedicinska vještačenja Medicinskog fakulteta u Podgorici.

U zvanje docenta na Univerzitetu Crne Gore izabran je 2000. vanrednog profesora 2005 i redovnog profesora 2010 god, Bio predsjednik komisije za reformu nastave na Medicinskom fakultetu u toku uvođenja Bolonjskog procesa na Univerzitetu Crne Gore. Bio član komisije Skupštine opštine Podgorica za dodjelu studentske nagrade »19 decembar« za 2003. godinu i član tima Vlade Crne Gore za pristupne pregovore za poglavlje 25 - oblast »Nauka i Istraživanje«

Bio prodekana za nastavu na Medicinskom fakultetu u dva mandata od 2002 do 2007 god. , a potom Dekan Medicinskog fakulteta u dva mandata od 2007 do 2013 god. U toku mandata je dao značajan doprinio u nastavnom, naučnom (formiranje naučnoistraživačkih laboratorija ) i međunarodnom razvoju i saradnji Medicinskog fakulteta. Bio član Strukovnog vijeća za prirodne i tehničke nauke Senata Univerziteta Crne Gore od 2002. god. do 2007 god. Član Savjeta za visoko obrazovanje Vlade Crne Gore od 2004-2009god. godine. Član je Senata Univerziteta Crne Gore od septembra 2007 god. Član je Društva ljekara Crne Gore, Ljekarske komore Crne Gore i Evropskog udruženja neurohirurga. Član je Odbora za medicinska istraživanja CANU.

Učesnik je više simpozijuma i seminara u vezi sa reformom nastave i primjenom Bolonjske deklaracije: Graz(Austrija) i Zagreb (Primjena Bolonjske deklaracije na Medicinskim fakultetima) , Rim(Italija), Bon(Njemačka), Brisel(Belgija),Aarhus (Danska) i svih organizovanih na Univerzitetu Crne Gore u zadnje deset godine.

Bio je na stručnom usavršavanju na Neurohirurškoj klinici Radclif Infirmary u Oxfordu-Engleska 2001 god i više puta na Institutu za neurohirurgiju u Beogradu.

Učestvovao u više nacionalnih i međunarodnih projekata bilo kao rukovodilac ili istraživač. Koordinator Tempus projekta(Tempus project JEP-40106-2005) za reformu nastave na Medicinskom fakultetu od 2006-2009 god,(vrijednosti 390000) sa značajnim opremanjem fakulteta sa nastavnim sredstvima, a uspostavio je saradnju sa mobilnošću studenata i nastavnika Medicinskog fakulteta u Podgorici na Medicinski fakultet u Udinama (Italija) i Medicinski fakultet u Nijmeganu(Holandija). Sada vodi dva međunarodna projekta na Univerzitetu Crne Gore: ERA-WEB projekat u trajanju od 4 god. za izgradnju naučnih resursa u zdravstvenom sistemu Crne Gore (21 stipendija za dodiplomce,magistrante i doktorante u vrijednosti od 412000 eura) i Tempus projekat za reformu obrazovanja medicinskih sestara sa visokim obrazovanjem u trajanju tri godine vrijednosti 88970 eura . Član je tima u međunarodnom projektu -Tempus projekat na Elektotehničkom fakultetu Univerziteta Crne Gore za uvođenje novog programa koji nije razvijen u našem regionu u obrazovanju iz domena inženjerske i medicinske struke (Biomedicinski inženjering i medicinska informatika)Govori engleski i služi se ruskim jezikom.

## **PROGRAM RADA UNIVERZITETA CRNE GORE ZA MANDATNI PERIOD 2014-2017**

Univerzitet Crne Gore je zbog uticaja i značaja koji ima na obrazovanje, razvoj naučne misli, opšti tehnološki i društveni razvoj, ustanova od posebnog značaja za zemlju i region.Univerzitet svoje potencijale ne koristi u punom kapacitetu i često rezultate svoga rada u oblasti obrazovanja i nauke saopštava fragmentarno, jer ne raspolaže sistemom koji integriše relevantne podatke i segmente koji predstavljaju cjelinu na nivou Univerziteta.

Univerzitet Crne Gore u naredne tri godine očekuje niz važnih zadataka, od čije će uspješnosti realizacije zavisiti njegov dalji razvoj i položaj u društvu. Ovi zadaci se odnose na organizaciju Univerziteta,reformisanje nastavnog procesa( prilagodjavanje Bolonjskog procesa u skladu sa pozitivnim iskustvima i uklanjanje djelova sa negativnim iskustvima),razvoj nauke i istraživačkog rada, međjunardna saradnja Univerziteta,unapredjenje života i rada studenata, mobilnost studenata i nastavnika, kontinuiranu edukaciju, kadrovsku politiku , finansiranje i materijalni položaj Univerziteta, odnosi sa državom i okruženjem i primjenom informacionih tehnologija u svim procesima na Univerzitetu.

Slijedeći osnovne zadatke i ciljeve , bogatstvo i potencijale, istaći ću samo neke od osnovnih pravca koji mogu da doprinesu daljoj afirmaciji i prosperitetu Univerziteta Crne Gore.

### **Organizacija Univerziteta**

Pored Zakona o visokom obrazovanju i Statuta Univerziteta, suštinski integrativni faktori su zajednički programi i zajednički projekti koje će ostvariti jedinice univerziteta međusobno ili sa inostranim obrazovnim ili naučnim institucijama. Institucije koje se bave naukom moraju biti nezavisne, zaista autonomne. Državni Univerzitet treba da bude autonomna institucija u pravom smislu riječi. Univerzitet Crne Gore bi u narednom periodu posebnu pažnju trebao da posveti elementima i modusima koji suštinski i bez prisile integrativno utiču na razvoj Univerziteta. U tom cilju potrebno je uzimajući u obzir širinu oblasti koje pokrivaju jedinice univerzitete , otvoriti široku raspravu i ostvariti potreban konsenzus o opštim principima. Osim toga potrebno je odmah uspostaviti niz mjera koje na sistematski način uređuju međusobnu saradnju jedinica univerziteta. Zbog toga treba u širokoj diskusiji izmijeniti većinu normativnih akata Univerziteta počev os Statuta pa do pojedinih pravilnika kako bi se u budućnosti primjenjivale što je više moguće demokratske procedure.

Univerzitet Crne Gore čine 4-5 većih, 7-8 srednjih i 8-10 manjih fakultetskih jedinica i instituta. Srednje i manje jedinice su prednost u Univerzitetu jer ih je lako prilagodjavati zahtjevima vremena u skladu sa evropskim standardima koje uprava Univerziteta treba da podrži. Veće univerzitetske jedinice posebno treba podržati u njihovom organizovanju i transformacijama koje su započete. Potrebno je osnažiti komunikaciju unutar institucije i izgraditi adekvatan nivo povjerenja u sistem koji, iako sa nedostacima, ipak služi opštem interesu. Želim da svi zaposleni, ali i studenti, Univerzitet vide kao instituciju koja može da rješava probleme unutar svog kolektiva.

### **Reformisanje nastavnog procesa**

Akreditovani studijski programi u pogledu ostvarene prolaznosti, a naročito ishoda znanja i kompetencija koje studenti stiču, u narednom periodu moraju biti dodatno usklađeni. Prije nekoliko godina „Bolonja“ je bila ideja, potom proces, a danas imamo dosta rezultata koje treba objektivno analizirati. Moramo vidjeti da li je Bolonjski koncept odgovorio realnim potrebama i kako se pokazao u praksi. Uloga studenata u ovom procesu zauzima centralno mjesto. Univerzitet i Fakulteti na organizovan i kreativan način moraju neprekidno da se angažuju, kako bi se postigli rezultati u kojima studenti ostvaruju 60 ECTS na nivou godine i pri tome dostižu potreban ujednačen nivo znanja, vještina i kompetencija u pojedinim strukama u okviru Evropskog obrazovanog procesa. Položaj našeg visokog obrazovanja i pozicija naših studenata na globalnom tržištu rada će bitno zavisiti od toga kako će ovaj proces biti sproveden. Problem je što se paralelno izvodi velik broj studijskih programa s istim ili sličnim ishodima učenja, pa čak i na istom Univerzitetu, a ukupna upisna kvota dostiže broj kandidata za studije zato što su na mnogim studijama niski zahtjevi za upis. Mišljenja sam da hiperprodukcija visokoobrazovnih kvalifikacija iza kojih ne stoje kvalitet i kompetencije potrebne za zapošljavanje i samozapošljavanje, mogu samo doprinijeti postizanju nekih zacrtanih brojčanih ciljeva, ali ne i privrednom i društvenom razvoju zemlje. Moramo težiti za kontinuiranim osavremenjavanjem nastavnih aktivnosti sa ciljem da studenti steknu najviše moguće kompetencije. Treba težiti najvećim evropskim standardima. Moramo biti svjesni da je Univerzitet Crne Gore lokomotiva razvoja društva i pokretačka snaga naše mladosti i budućnosti države. Naravno, Univerzitet ima nespornu lidersku poziciju u obrazovnom sistemu Crne Gore, ali to nije dovoljno, moramo biti ozbiljna konkurencija najboljim univerzitetima u okruženju i šire.

Jedan od ciljeva trebao bi biti povećanje broja studenata sa završenim studijama tehničkih, biotehničkih, prirodnih i biomedicinskih nauka, sa dodatnim finansiranjem za ustanove koja ostvare dogovorene rezultate.

Nepohodno je uključiti studente u sve procese rada i odlučivanja na Univerzitetu, posebno po pitanjima koja se odnose na osiguranje kvaliteta nastave, reformu studijskih programa, analizu efikasnosti studiranja i utvrđivanja broja ECTS kredita. Treba podsticati i nagradjivati rezultate studenata i promovisati njihove radove i podsticati sportske aktivnosti studenata.

### **Razvoj nauke i istraživačkog rada**

Univerzitet Crne Gore treba da kroz program naučno-istraživačkog rada stvori uslove za sistematski stvaralački rad, prije svega, mladijih nastavnika, saradnika i istraživača. Treba težiti da naučno-istraživačke aktivnosti, zajedno sa obrazovnim procesom, omoguće: usavršavanje kadrova koji će biti uključeni u rad privrede, prosvjete, zdravstva i državnih organa sa primjenom rezultata naučno-istraživačkog rada koji će povećati konkurentsku sposobnost privrede Crne Gore i stvoriti mogućnosti za učestvovanje Univerziteta u međunarodnim projektima.

Ugled i naučna reputacija Univerziteta veoma zavise od kvaliteta doktorskih studija, te treba podići njihov kvalitet a rezultati se moraju publikovati u referentnim međunarodnim časopisima

Ogroman naučni potencijal koji postoji u okviru fakulteta i instituta nije dovoljno funkcionalan. Istraživači iz instituta su u nedovoljnoj mjeri uključeni u nastavni proces. Od velike je važnosti da eminentni naučni radnici iz instituta budu uključeni u sve segmente doktorskih studija. Samo kroz zajedničke istraživačke projekte, zajedničke doktorske studije i formiranje inovativnih centara, inkubatora i naučno-tehnoloških parkova u kojima učestvuju više članica, Univerzitet će poboljšati svoj međunarodni položaj a istovremeno biti snažan integrativni faktor u okviru Univerziteta. Jedan od problema naše nauke jeste i vrednovanje naučno-istraživačkog rada. Vrednovanje naučno-istraživačkog rada treba da se bazira na višem uticaju u društvu i lokalnoj zajednici, podizanju svijesti kod ljudi, kao i konkretnoj izradi proizvoda. Potrebno je usaglašavanje kriterijuma za vrednovanje naučno-istraživačkog rada na nivou Univerziteta, kao i vođenje jedinstvene elektronske evidencije o ovim rezultatima. Potrebno je stvarati uslove i motivisati zaposlene da se bave istraživačkim radom sa posebnim akcentom na vođenje naučnog podmladka, kroz unapredjenje doktorskih studija i obezbjeđenje boljih materijalnih uslova za naučno-istraživački rad. Kako Univerzitet nema namjenskih sredstava za nauku, aplikacije i dobijanje projekata jedinica univerziteta će biti jedan od vidova finansijske potpore fakultetima i institutima a u funkciji daljeg razvoja i afirmacije nauke i Univerziteta. Zbog toga je potrebno uprostiti administrativne procedure u okviru Univerziteta koje će stimulatивно djelovati na aktivnosti jedinice univerziteta za navedene aktivnosti.

### **Medjunarodna saradnja Univerziteta**

Uspostavljanje, njegovanje i razvijanje saradnje sa drugim univerzitetima u zemlji ili inostranstvu, kao i sa medjunarodnim organizacijama koje se bave visokoškolskim pitanjima bilo je i treba da ostane trajno opredjeljenje Univerziteta Crne Gore.

Opšti trend razvoja u Evropskom obrazovnom procesu predviđa da će do 2020 godine čak 20% studijskih programa biti ostvarivano kao zajednički studijski programi u kojima će učestvovati univerziteti iz različitih zemalja. Jedan od prioriteta Univerziteta Crne Gore mora biti postavljanje mehanizama za intezivan razvoj studijskih programa koji će se izvoditi na engleskom jeziku, razvoj novih interdisciplinarnih i multidisciplinarnih programa u sastavu Univerziteta ili u zajednici sa inostranim visokoškolskim ustanovama. Radi ostvarenja vrhunskih obrazovnih i naučnih rezultata u evropskom i svjetskom akademskom prostoru neophodna je dobra komunikacija sa univerzitetima u drugim zemljama, medjunarodnim organizacijama i institucijama od značaja za visoko obrazovanje i učešće u brojnim medjunarodnim programima i projektima. Takođe treba razvijati i produbiti saradnju sa inostranim fondacijama. Zajedno sa partnerima iz Evropske unije i regiona Zapadnog Balkana Univerzitet će konkurisati za različite vrste medjunarodnih projekata, kao što su HORIZONT 2020; COST; EUREKA, ERAZMUS kao i FP 7. Uspostavljanje kontakta sa partnerima iz Evrope i formiranje zajedničkih timova predstavlja značajnu aktivnost Univerziteta u periodu koji je pred nama.

Univerzitet Crne Gore sada u nastavi dodiplomskim i doktorskim studijama ima značajan broj nastavnika sa drugih univerziteta iz regije i taj broj treba optimalizovati, ali ne nikako po cijenu kvaliteta nastave smanjivati. Posebnu pažnju treba posvetiti tome da se istaknuti naučnici i univerzitetski nastavnici koji se nalaze u inostranstvu, a koji su porijeklom iz naše zemlje uključe kako u naučni tako i u obrazovni proces.

### **Cjeloživotno učenje**

Kontinuirano ili obrazovanje za cio život na Univerzitetu se sprovodi na malom broju fakulteta ili je tek u začetku i nije sistemski riješen. Razvoj ovog oblika obrazovanja zahtijeva sistemski pristup i obuhvatanje većeg broja fakulteta, jer u Evropskom obrazovnom prostoru ovom tipu obrazovanja daje značajno mjesto.

## Studentska pitanja

U ovom momentu jedan od izrazitih problema na Univerzitetu Crne Gore je to nedostatak prostora za sportske i kulturne aktivnosti, koji će biti u značajnoj mjeri riješeni sa već izvjesnom izgradnjom sportske hale, a treba organizovati i studentski kulturni centar.

Broj studenata koji se upisuje na osnovne studije Univerziteta Crne Gore se iz godine u godinu povećava kako na dodiplomskim tako i na poslediplomskim studijama, te je pitanje studentskih domova i smještajnih kapaciteta tema kojom se moramo kontinuirano baviti. Posebo je važno obezbijediti smještaj studenata iz inostranstva u okviru mobilnosti studenata i nastavnika, koja se mora povećati u narednom periodu.

Stvaranje uslova za sadržajni boravak studenata na fakultetima će takođe biti jedan od važnih zadataka. U tom smislu na svim organizacionim jedinicama je potrebno obezbijediti prostore za studentske klubove.

Jedan od stalnih zahtjeva u studentskim anketinjarima i preko predstavnika studentskog parlamenta u organima Univerziteta je povećanje broja ispitnih rokova. Smatram da ima prostora za povećanje broja ispitnih rokova i obavezujem se da se pored postojećih ispitnih rokova uvede Aprilski rok za dva zaostala ispita iz zimskog semestra, a krajem avgusta i početkom septembra omogući ispitni rok (Avgustovski) za sve ispite za koje je student stekao uslove da polaže.

Kako se nijedan od postavljenih zadataka nemože uspješno uraditi bez postavljanja studenata u centar obrazovnog procesa zalažem se za izmjenu Statuta i izbor studenta prorektora (jer naziv povjerenik nije adekvatan pitanjima kojima student treba da se bavi), koji bi se dnevno u okviru Rektorskog kolegijuma bavio svim pitanjima od značaja za bolji položaj studenata.

## Mobilnost studenata i nastavnika

Mobilnost studenata i nastavnika je jedan od osnovnih principa Bolonjskog procesa, koji do sada nijesu sistemski rješavani. Samim odlaskom na mobilnost studenti se u velikoj mjeri diferenciraju od ostalih studenata i time su u prednosti na njih (sticanje brojnih poznastava, upoznavanje drugih kultura, učenje stranog jezika, nova iskustva) što uspješne kompanije prepoznaju. Imjući u vidu važnost koju mobilnost ima, neophodno je sa jedne strane ostvariti harmonizaciju studijskih programa, koja je preduslov za mobilnost, ali i predvidjeti čitav niz mjera i ostvariti preduslove da mobilnost bude široko dostupna kako studentima tako i nastavnicima. U tom smislu potrebno je na nivou Univerziteta, što bi predstavljalo element funkcionalne integracije, formirati službu koja bi vodila ovom cilju sa što većim brojem mobilnosti bilo kao razmjena ili full degree seeking. Neophodno je sa univerzitetima sa kojima postoje ugovori o saradnji potpisati ugovore za uzajamnu mobilnost studenata i nastavnika i neprekidno povećavati broj univerziteta sa kojima je ova razmjena moguća.

## Kadrovska politika

Mladi saradnici i nastavnici su do sada bili zapošljavani isključivo za rad na budžetskim programima. Postoji potreba da se ova problematika fleksibilnije tumači na fakultetima koji imaju veliki broj samofinansirajućih studenata, jer je sa istim brojem nastavnika neophodno organizovati nastavu i za samofinansirajuće grupe. Iz tog razloga omogućićemo izbor i zapošljavanje nastavnog osoblja za rad sa samofinansirajućim grupama studenata uz istovjetnu primjenu statutarne norme, ali pod uslovom da se ti nastavnici i saradnici finansiraju od prihoda koje fakultet ostvaruje na osnovu školarina.

## Finansiranje i materijalni položaj Univerziteta

Finasijski resursi predstavljaju osnovni preduslov za uspješno sprovođenje obrazovnog i naučno-istraživačkog procesa na Univerzitetu. Način finansiranja Univerziteta od strane države još uvijek nije na zadovoljavajući način riješen, te je jedna od najvažnijih djelatnosti u narednom periodu, jer se odnosi na poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih, kao i na

znatnom poboljšanju materijalnih uslova rada na fakultetima i institutima. Potrebno je aktivno uključenje u definisanje novog modela finansiranja od strane države . Država treba da podržava stvari od opšteg dobra, te da mladi ljudi imaju autonomiju da oni sami odlučuju. Jedino kao takav, autonoman, u finansijskom smislu, smislu odlučivanja, kao i demokratskih izbora na samom Univerzitetu ima budućnost. Nephodno je postići da se država kao osnivač jasno odredi prema državnom Univerzitetu i finasijskoj podržci razvoju reformi, akreditaciji i svim ostalim aktuelnim procesima na Univerzitetu. Kad je riječ o sistemu visokog obrazovanja i nauke, treba razvijati model državnog nadzora, a napuštili model državnog upravljanja. Problem predstavlja i nedostatak prostora na mnogim fakultetima, a neki fakulteti nemaju čak ni svoje zgrade, te treba aktivno saradjivati sa Ministarstvom prosvjete i drugim institucijama koje se mogu uključiti za rešavanje ovog problema.

U narednom trogodišnjem periodu rukovodstvo Univerziteta će imati složen zadatak da ostvari sve navedene ciljeve. Držeći se temeljnih opredjeljenja za autonomiju i akademske slobode , integraciju, primjenu Bolonjske deklaracije, stavljanje studenta u centar obrazovnog procesa, održavanje i unapredjenje ljudskih resursa, informacionog sistema i povezivanjem sa domaćim privrednim subjektima i međunarodnim partnerima, Univerzitet Crne Gore ima jedinstvenu šansu da se u narednom periodu pozicionira i održi kao vodeća institucija za visoko obrazovanje u Crnoj Gori i stekne respektibilnu poziciju u međunarodnim okvirima. Trudiću se da se očuva i podigne ugled univerziteskih profesora, prodekana , dekana , prorektora i posebno Rektora Univerziteta , a da svi rade u skladu sa svojim dužnostima i obavezama u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju i Statutom univerziteta, ali u isto vrijeme tražiću da se tačno utvrdi doprinos koji su uradili za univerzitet bilo u pogledu nastave, naučnog rada ,uradjenih projekata(kao oblika finansiranja univerziteta) i svih drugih aktivnosti, a to je jedino moguće uz punu saradnju svih angažovanih u tom procesu .

---

## Prof. dr Gordana Đurović



Dr Gordana Đurović rođena je 2.3.1964. godine u Novom Kneževcu (Srbija) gdje je završila osnovnu školu. Srednju ekonomsku školu završila je u Herceg-Novom, a diplomirala 1986. godine na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Magistarski rad „Jugoslavija u prizmi promjena u savremenim ekonomskim sistemima svijeta sa posebnim osvrtom na evropske zemlje“ odbranila je maja 1991. godine na Ekonomskom fakultetu u Podgorici (Smjer makroekonomska politika). Na istom fakultetu, novembra 1994. godine, odbranila je doktorsku disertaciju pod naslovom „Planiranje u uslovima tržišne transformacije“.

Po okončanju studija radila je godinu dana u Sekretarijatu za privredu u Vladi Crne Gore, a radni angažman na Ekonomskom fakultetu u Podgorici počela je 1990. godine, gdje je svoju profesionalnu karijeru ostvarivala izuzetnom dinamikom od saradničkog zvanja (1990), preko asistenta (1993), docenta (1995), vanrednog (2001) i redovnog profesora (2006) na predmetima Privredni razvoj, Međunarodni ekonomski odnosi, Regionalna politika i Ekološka politika. Pored Ekonomskog fakulteta, angažovana je i na Fakultetu političkih nauka, na osnovnim i posdiplomskim studijama.

Od 2006. godine rukovodilac je posdiplomskih studija na smjeru Evropske ekonomske integracije, a od 2011. godine i istog smjera na dodiplomskim studijama, gdje predaje Politiku proširenja EU i Koheziju politiku EU. Rukovodilac je LLP EU projekta – Jean Monnet Chair kojim se unapređuje nastava na predmetima u oblasti studija evropskih ekonomskih integracija (2012-2015). Saradnik je na više regionalnih projekata.

Obavila je više studijskih boravaka u inostranstvu. Bila je gostujući predavač na London School of Economics, Forumu Alpbach i Diplomatskoj akademiji u Austriji.

Autor je više knjiga: „Evropska unija i Crna Gora: politika proširenja“ (2012). „Evropska unija i Crna Gora: ostvarivanje ciljeva ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije (2012), „Privredni razvoj“ (1996, koautor), „Alternativni razvojni koncepti privrede Crne Gore“ (2002, koautor), „Crna Gora: od spoljnotrgovinske reintegracije do evropske integracije“ (2006). Rukovodilac je pod-projekta i redaktor studije „Integracija u evropske i evroatlanske strukture“ u okviru projekta CANU „Crna Gora u XXI stoljeću, u eri kompetitivnosti“ (2010).

Bila je rukovodilac i saradnik na više projekata iz oblasti planiranja ekonomske politike i održivog razvoja, posebno strateških razvojnih projekata Vlade Crne Gore: „Regionalni razvoj Crne Gore“ (1998, 2000), „Ekologija i razvoj“ (1999), „Program privatizacije komunalnih djelatnosti“ (1999) i „Strategija razvoja i redukcija siromaštva Crne Gore“ (Svjetska banka, 2003). Rukovodi projektom „Kako biti među 50 najkonkurentnijih zemalja svijeta“ koju podržava Ministarstvo nauke (2012-2015).

Bila je u Savjetu Ekonomskog fakulteta (1990-1994), u Kreativnom jezgru za implementaciju PMB studija (1995), jedan od priređivača izabranih djela prof dr Rista Vukčevića (1995). U mandatu 1998-2000. bila je prodekan za naučno-istraživački rad, član Ekspertskog tima Skupštine RCG za pregovore o kreiranju Ustavne povelje (2002), član



Savjeta za ustavna pitanja Skupštine RCG (2003), Šef katedre za ekonomsku politiku (2003), Član Komisije za doktorske studije (2011-2012).

Sedam godina bila je u Vladi Crne Gore. U periodu februar 2004.- novembar 2006. bila je ministar za ekonomske odnose sa inostranstvom i evropske integracije, angažman do novembra 2009. godine nastavila je na poziciji potpredsjednice Vlade za evropske integracije, a zatim je, do decembra 2010. godine, bila ministar za evropske integracije. U navedenom periodu koordinirala je proces evropskih integracija u Vladi Crne Gore, bila glavni pregovarač za pregovore o Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju sa EU (2005-2007), nacionalni koordinator za pretpristupnu podršku EU, glavni pregovarač za pristupanje Svjetskoj trgovinskoj organizaciji (2004-2010), resorno koordinirala pregovora oko CEFTA 2006 sporazuma, bila koordinator projekta Upitnik Evropske komisije, koordinator pripreme prvog Nacionalnog programa za pristupanje Evropskoj uniji (2008), Strategije promocije investicija (2005), Strategije podsticanja izvoza (2005), kao i više zakonskih propisa iz oblasti investicija i trgovine. Bila je i predsjednik Nacionalne komisije za borbu protiv korupcije i organizovanog kriminala (2007-2010).

Autor je preko pedeset članaka u renomiranim međunarodnim časopisima, kao i više referata iz oblasti privrednog razvoja, komparativne ekonomske analize i evropskih integracija. Bila je uvodničar na velikom broju međunarodnih konferencija.

Tečno govori, čita i piše engleski jezik.

Udata je i majka dvoje djece.

## **PROGRAM RADA ZA MANDATNI PERIOD 2014-2017. GODINA (Javna sjednica Senata Univerziteta Crne Gore, 31.03.2014.)**

**Poštovane kolege,**

Čast mi je i zadovoljstvo da Vam se obratim i da, kao kandidat za rektora, izložim Program rada za mandatni period 2014-2017. godina.

Gotovo četvrt vijeka radim na Univerzitetu Crne Gore, tu sam stekla akademski stepen doktora nauka, prošla sva akademska zvanja, jedno vrijeme odgovorila na poziv izvršne vlasti da doprinesem proces reintegracije naše zemlje u savremene međunarodne odnose. Svoj primarni profesionalni angažman vezujem za našu ustanovu i moj Ekonomski fakultet, najstariju visokoobrazovnu instituciju u Crnoj Gori, koja me je, jednoglasno, i kandidovala. Duboko poštujući moju matičnu kuću i etičke principe onih profesora od kojih sam i sama učila, poziv sam prihvatila, istovremeno ljudski i profesionalno zainteresovana da dam doprinos za očuvanje stečene reputacije i dalje jačanje Univerziteta Crne Gore.

Polazeći od imperativa kvaliteta djelatnosti i rasta konkurentnosti na domaćem i međunarodnom tržištu obrazovanja, a koristeći evrointegracioni „rječnik“, gdje se problemi transformišu u izazove, moj program predstavljam kroz ključne izazove koji nas očekuju u navedenom mandatnom periodu:

### **1. Izazovi razvojne politike države i ključni partneri Univerziteta Crne Gore**

Crna Gora je najmanja država našeg regiona, koja baštini obnovljenu nezavisnost svega osam godina, pa se pred nju pitanje jačanja institucija i administrativnih kapaciteta postavlja kao imperativ (*condition sine qua non*). Taj imperativ prate i ograničeni finansijski resursi za razvoj institucija, kao posljedica višegodišnje, ozbiljne **ekonomske krize** u kojoj se, posebno evropske ekonomije, nalaze. Crna Gora dijeli ekonomsku sliku regiona: u periodu 2009-2013. godina prosječna stopa rasta BDP-a iznosi svega 0,25%, broj registrovanih nezaposlenih povećan je za 5.000 (prešao je 34.000, stopa 15%), budžetski deficit 4% (sa anuitetima nedostajuća sredstva prelaze 10% BDP-a), te problem upravljanja javnim dugom, koji prelazi mastrihtske kriterijume, postaje centralno pitanje političkog i ekonomskog konsenzusa o razvojnoj politici zemlje. Negativni bilans tekućih transakcija – gotovo koliko i

udio stranih investicija u BDP-u (14% i 15% respektivno). Posljedično, javna potrošnja se u navedenom periodu smanjila za 5% (na 46%), sa potrebnom dalje fiskalne konsolidacije koja uključuje intervencije i na rashodnoj strani. Jednim riječima očekuje nas dalje smanjenje izdašnosti javnih izvora za rastuće potrebe.

Najavljeni **investicioni projekti** u narednom srednjem roku, teški blizu 4 mlrd €, bude nadu u dinamičniji oporavak, ali ne preko noći. Eksterna tražnja se postepeno oporavlja, ali je rast konkurentnosti naše ekonomije još uvijek ne prati dovoljno. Indikator nezaposlenosti, kao ekonomski naozbiljniji i socijalno najosjetljiviji indikator strukturne krize u kojoj se nalazimo, sporo će se oporavljati u ovom mandatnom periodu. Njega mogu podstaći samo izdašnije stope rasta (preko 4%), stabilna politička i ekonomska situacija, kao i povoljni trendovi kretanja ključnih faktora na međunarodnom tržištu.

Uz navedeno, **veličina tržišta** i izdašnost javnih resursa, u uslovima malih zemalja, podsjećaju na značaj fleksibilnosti i brzih prilagođavanja stalnim izmjenama ukupnog ambijenta poslovanja i suočavanja sa konkurencijom koja dolazi sa domaćeg i međunarodnog tržišta.

Stoga se, poslije tzv. perioda investicionog buma (kada je prosječna stopa rasta BDP-a bila 9%), danas suočavamo sa znatno kompleksnijim ambijentom za dalji razvoj. Zato su pred nama, u ovom mandatnom periodu, i nadalje, značajni **izazovi brzog prilagođavanja** i borbe za što bolje pozicioniranje našeg Univerziteta, kako u Crnoj Gori, tako i u kontekstu evrointegracionog procesa: ozbiljno suočavanje sa sve snažnijom konkurencijom u oblasti visokog obrazovanja.

To je velika slika. A razvoj naše institucije, najviše se, od svog osnivanja, oslanjao na nju. Navedeno, međutim, ne treba da nas obeshrabri. Naprotiv, treba da nas jača i reorganizuje. **Vlada Crne Gore** je, u tom kontekstu, bila i ostala naš **ključni partner**. Ona je naš osnivač i bila je (i treba da ostane) naša podrška. Potrebno je **unaprijediti dijalog sa Vladom**, tražiti razumijevanje i podršku, a sa druge strane, učiniti sve što je do nas, da nam se, zajedno, poprave ukupne razvojne šanse u godinama koje dolaze.

Polazeći od iskustava nedavnih izmjena propisa u našoj oblasti, pored Vlade, Univerzitet Crne Gore treba dalje da unapređuje i svoje dobre odnose sa **Skupštinom Crne Gore**, te da aktivno učestvuje u daljoj harmonizaciji propisa sa međunarodnim i EU standardima u oblasti visokog obrazovanja.

Praksa pristupnih pregovora sa EU pokazuje da, uspješno zatvaranje tzv. „lakah“ poglavlja, koja se odnose na oblast nauke i obrazovanja, ne znači da smo završili posao. Svi problemi dalje reforme visokog obrazovanja, posebno onaj dio koji se odnosi na finansijski aspekt - ostali su nam. Nema značajnijih obavezujućih propisa pravne tekovine EU u toj oblasti, već države članice same uređuju svoje sisteme, prilagođavajući zahtjeve međunarodnog tržišta uslovima i mogućnostima u svojoj zemlji. To predstoji i Crnoj Gori. Tu su nam ključni partneri **Evropska komisija** i njeni direktorati, kao i **Svjetska banka**, ne samo kao ekspertska, već i kao značajna finansijska podrška (bilo kroz programe EU ili kroz kredit Svjetske banke).

Konačno, ali nikako ne manje bitno, ne treba zanemariti ni naše važne partnere – **domaće i strane kompanije**, za čije potrebe školujemo naše studente, odgovarajući na zahtjeve tražnje, pružamo dodatne obrazovne i istraživačke usluge, ulazimo u razvojne projekte. U godinama ovog mandatnog perioda, oni nam postaju sve važniji.

## 2. Izazovi razvojne politike Univerziteta Crne Gore

Danas, jedini državni univerzitet u Crnoj Gori, kao vodeća nacionalna ustanova visokog obrazovanja, UCG predstavlja heterogenu organizaciju 20 univerzitetskih jedinica, 3 instituta i 3 samostalna studijska programa, koji, kroz prizmu strukovnih vijeća, objedinjuje prirodne i tehničke nauke, društvene nauke i umjetnost. Njegov razvoj u širinu, nije praćen jačanjem integracije u dubinu. (Kao Evropska unija, postala je velika nadvacionalna organizacija *sui generis*, globalni igrač, ali ima problema u svom funkcionisanju, tj. u brzom i efikasnom donošenju važnih odluka između „neto priimaoca i neto davaoca“ u budžet Unije). Tako i naš

Univerzitet, svojim dosadašnjim razvojem nije ostvario punu sinergiju jedinica, kako u oblasti obrazovanja, tako i u oblasti istraživanja i međunarodnog pozicioniranja, što se reflektuje i na proces odlučivanja. Tu je prostor gdje nalazimo nove razvojne izazove.

**Reforma pravnog okvira** koji uređuje visoko obrazovanje i nauku u Crnoj Gori, kao pretpostavka realizacije osnovnih funkcija Univerziteta, nastaviće se i u ovom mandatnom periodu. U taj proces moramo ući spremniji, sa dobrim argumentima i predlozima. Cijenim da tu mogu dati značajan doprinos, zajedno sa timom.

Samo kroz **dijalog i redovne konsultacije**, uz ukrštanje argumenata i predlaganje najboljih strategija, možemo podići stepen razumjevanja između različitih stavova pojedinih članica i doći do optimalnog rješenja za sve goruće probleme. Možemo postići veću sinergiju i veću efikasnost. Drugim riječima, sinergija ne podrazumijeva mehaničku centralizaciju, već efikasniju organizaciju, dobru saradnju, interdisciplinarnost i međusobnu podršku. Stalno preispitivanje kvaliteta i unapređenje osnovne djelatnosti, suočavanje sa međunarodnom konkurencijom.

Između Zagreba i Beograda, kao dva pola organizacione i finansijske autonomije, Podgorica (UCG), kao centralna ustanova visokog obrazovanja naše države, pravi svoj sopstveni model organizacije i svoj nivo decentralizacije. Funkcionalna, a ne mehanička integrisanost – pretpostavka je afirmacije komparativnih prednosti. Treba koristiti dobre prakse, ali treba uvažiti i svoj sopstveni ambijent u kome se živi i odlučuje na svakodnevnoj osnovi.

Cijenim da mi treba da se opredjelimo za **kontrolisanu centralizaciju odnosno obezbjeđenje kontrolisane koherentnosti Univerziteta, uz jasna pravila**, sa odgovarajućom, veoma važnom, pozicijom svakog dekana odnosno direktora instituta (afirmacija instituta proširenog Rektorskog kolegijuma). Dekani su partneri rektora, ne opozicija. Dekani su partneri i Upravnog odbora, kao i studentskih organizacija. Samo **zajedno**, čuva se reputacija Univerziteta i omogućava njegov dalji skladan razvoj koji počiva na kvalitetu, otvorenosti i konkurentnosti.

Kako se i navodi u Izveštaju o spoljašnjoj evaluaciji Univerziteta (Reakreditacija, 2012), „**Misija UCG** je da razvija i unapređuje znanje, učenje, vještine i umjetničke sklonosti, i pruža usluge široj društvenoj zajednici uz potpuno otvorenost za saradnju. U domenu visokog obrazovanja, istraživanja i umjetnosti, pokriva sve oblasti razvoja države Crne Gore. Posjeduje dobar sistem za obezbjeđenje kvaliteta i dobar informacioni sistem. Reputacija UCG i njegov budući status počivaće na **kvalitetu djelatnosti koje su na raspolaganju studentima, sa jasnim standardima obrazovanja, istraživanja i stvaralaštva**. Najefikasniji način da se garantuje kvalitet visokog obrazovanja jeste da se nastoji konitnuirano poboljšavati učinak iz godine u godinu“.

**Prioriteti razvoja UCG** u ovom mandatu, analogno navedenom, su: dalje institucionalno jačanje, osavremenjavanje nastavnog procesa, IT podrške, implementacija QA, afirmacija učešća studenata u planiranju razvoja, razvoj istraživačkog rada, aktivno učešće u pristupnim pregovorima sa EU, dalji razvoj saradnje i mobilnosti studenata, nastavnika i istraživača, dalja infrastrukturna izgradnja.

### 3. Održive finansije Univerziteta Crne Gore

Sa više od 21.000 studenata i 1.187 stalno zaposlenih državni univerzitet predstavlja jedan od najvećih sistema u našoj državi, koji pruža usluge od javnog interesa, uz veliki broj studijskih programa. Danas se Univerzitet suočava sa izazovima održivog finansiranja na dnevnoj osnovi.

Prihodna strana finansijskog plana za ovu godinu teška je **28,3 mil €**, od čega su **transferi Budžeta** svega **48%** ili 13,3 mil €. Zlatno dobra dinamičnog rasta budžeta za naš Univerzitet okončalo se 2009. odnosno 2010. godine, kada je taj transfer iznosio preko 17 mil € godišnje. Tih godina, međutim, i sopstveni prihodi bili su znatno veći, npr. preko 18,3 mil € u 2010. godini, te je izvršenje ukupnog budžeta iznosilo oko 36 mil €. Te godine, fond bruto

zarada bio je gotovo kao i danas, ali su kapitalni izdaci povlačili značajan dio sredstava (13,5 mil 2009. i 5,2 mil 2010. godine).

Cijenim da je, u periodu izbijanja ekonomske krize do danas, elastičnost transfera centralne vlade na niže dostigla prag funkcionalne prihvatljivosti, te da bi svako dalje smanjivanje transfera, dovelo u pitanje pružanje osnovne djelatnosti i pokriće osnovnih troškova poslovanja. Još jedna činjenica: ukupna javna potrošnja 2009. bila je 1,52 mlrd € gotovo koliko i u 2013. godini (relativno je opala sa 51% na 46% BDP-a). Njena se struktura razlikovala iz godine u godinu, ali se u njoj, apsolutno i relativno, izdvajanje za UCG kontinuirano smanjivalo. Trend štednje povećava se u ovoj godini, kada se nivo ukupne javne potrošnje projektuje na 1,48 mlrd € (42% BDP-a), što ne unosi optimizam, uključujući i činjenicu da nema mogućnosti za bilo kakav rebalans. Naprotiv, u obrazloženju Budžeta Crne Gore za 2014. godinu, svjesna da 13,3 mil € nije dovoljno ni za bruto zarade i osnovne troškove, Vlada sugeriše da „razliku iznosa sredstava za bruto zarade, naknade preko norme i naknade profesora Medicinskog fakulteta na kliničkim predmetima“ (razlike po granskom kolektivnom ugovoru i onoga što je stvarni transfer), treba da nadoknadi sam Univerzitet i to iz, kako navode, „značajnih sredstava, prvenstveno po osnovu školarina i usluga“. Drugim riječima, osnivač sugeriše da se, bez obzira na važeći pravni okvir o raspodjeli sredstava univerzitetskih jedinica koje potiču od sopstvenih prihoda, a po principu institucionalne solidarnosti i zajedničkog prevazilaženja krize, osnovni rashodi pokrivaju iz agregiranih ukupnih prihoda.

Drugi najveći izvor prihoda su **prihodi od obavljanja sopstvene djelatnosti**, koji se u ovoj godini planiraju na nivou od **45%** ukupnih prihoda (12,6 mil €). Po strukturi, ti prihodi se ostvaruju 2/3 kao prihodi od školarina, 14% je od EU i drugih međunarodnih projekata, 12% od prihoda pruženih usluga na tržištu, 7% od projekata koje UCG realizuje za potrebe ministarstava. Smanjeni obim ekonomske aktivnosti, smanjio je ne samo transfere, nego i sopstvene prihode.

**Negativni trend smanjenja prihoda** od sopstvene djelatnosti moramo zaustaviti, uz drugačiju ponderaciju izvora. Naime, pored značaja koji imaju prihodi od školarina, akcentat moramo staviti i na druge prihode, posebno prihode od pružanja usluga na tržištu i prihode od EU projekata.

Univerzitetske jedinice moraju biti organizovanije i motivisane da ostvaruju **dodatne prihode** od sopstvene djelatnosti, kako kroz timski rad na pripremi projekata, kroz pravljenje multidisciplinarnih timova i konzorcijuma, **R&D servisni centar** za podršku istraživanju i razvoju, ali i kroz kreiranje autonomije **profitnih centara** na univerzitetskim jedinicama, koji će, u uslovima **jasnih pravila i korektnih podsticaja**, naći prostor da osvajaju jedan dio tržišta usluga prema biznisu i međunarodnim partnerima. Ovim inicijativama, zajedno, možemo popraviti naše prihode.

Posebno velika očekivanja imam prema **EU programima**, koji uključuju i programe mobilnosti studenata i nastavnika. Prvenstveno Horizont 2020 (istraživanje i inovacije orjentisane prema tržištu), Erasmus plus (mobilnost, obrazovanje, trening, programi za mlade, EU studije i sport), program konkurentnosti za MSP (COSME), transnacionalni programi iz Evropskog fonda za regionalni razvoj, IPA II (nacionalna, višekorisnička), kao i programi Unije za koje smo obezbjedili „ulaznicu“. Evropska integracija otvara mnoštvo mogućnosti, imamo već nekoliko dobrih projekata (koji uključuju i nabavku neophodne **opreme** koja otvara prostor i za dalje, komercijalne projekte prema tržištu) i treba intenzivirati taj proces. To je veliki potencijal za naše finansijsko restrukturiranje. Istovremeno, kroz višegodišnje EU projekte, afirmišemo cjeloživotno učenje i kreiramo prostor za **veće angažovanje mladih saradnika**, koji kroz projekat, stiču nova znanja i rade istraživanja za svoje teze.

Nekoliko riječi o **rashodnoj strani** našeg budžeta. Sa 42,7 mil € u 2009. godini, današnji finansijski plan reduciran je za 28%, na nivo od **30,5 mil €**. Sa padajućom budžetskom podrškom, uz smanjenje sopstvenih prihoda, sve teže je očuvati i omogućiti finansiranje formirane strukture potrošnje. Zato se finansijska konsolidacija mora sprovesti,

kako na prihodnoj, tako i na rashodnoj strani budžeta. Treba preispitati sve moguće modalitete smanjenja troškova, uključujući i kreditne linije za projekte energetske efikasnosti (KfW).

Insistirati na ispunjenju svih preuzetih obaveza Vlade u **Kapitalnom budžetu** Grne Gore u oblasti visokog obrazovanja i nauke (Akademija umjetnosti na Cetinju 1,5 mi €, Sportska dvorana UCG u Podgorici 0,9 mil €, za Studentski dom „Braća Vučinić“ u Nikšiću 0,15 mil €, Univerzitetski centar u Beranama 0,2 mil €, kao i Inovaciono-preduzetnički centar „Tehnopolis“ u Nikšiću 0,585 mil €). Zalagati se za veće ulaganje države u jačanje infrastrukture Univerziteta.

Navedena finansijska ograničenja potrebno je prevazilaziti. Održivo finansiranje UCG, koje treba da omogući i njegov dalji razvoj, podrazumijeva intenziviranje dijaloga sa Osnivačem, kao i sa svim organizacionim jedinicama, oko **uspostavljanja koherentnog modela finansiranja** u narednom periodu. Za to nam je neophodna sveobuhvatna **analiza** naše finansijske situacije i suočavanje sa problemima, kako bi ih zajedno rješavali. A ulaganje u UCG ne treba posmatrati samo kao trošak, već kao investiciju, koja podržava ukupni razvoj naše ekonomije i društva.

Univerzitet mora postati **snažniji i složniji pregovarač**, te se argumentovano, pozivajući se na međunarodne standarde, dobra komparativna iskustva i naučene lekcije, boriti za poziciju u budžetu države Crne Gore za **visoko obrazovanje, nauku i istraživanje, umjetnost i kulturu**.

Istovremeno, zajedno raditi na jačanju sopstvenih prihoda, uz razumijevanje i kompromisna rješenja prihvatljiva i za neto „davaoce“ i neto „primaocoe“. Ne „interventne mjere UO“, već „novi model finansiranja koji stimuliše univerzitetske jedinice da stvaraju sopstveni prihod“ (Samoevalucija 2014). Univerzitet smo svi mi zajedno, konkurentni, ali i solidarni, pa nam je cilj i interes da dođemo do rješenja koja će ići u susret **održivom finansiranju**, a koja će **ujediniti** sve univerzitetske jedinice.

Moj program bazira se na **dijalogu svih jedinica i rješenjima do kojih ćemo zajedno doći**, koje trebamo svi prihvatiti, prepoznajući u njima budućnost za našu zajedničku instituciju, kojoj je primarni cilj – javni interes, odnosno **interes studenata**, koje trebamo spremati za tržište i učiniti ih kvalifikovanim i konkurentnim mladim stvaraocima.

Imajući u vidu složenost finansijskog upravljanja i urgentnu potrebu dobrih finansijskih analiza, izvještavanja i sugestija na dnevnoj osnovi, sa posebnim akcentom na upravljanju projektima za tržište i finansijskom ugovaranju i kontroli EU projekata, kojih će biti sve više - predlažem da se jedna stručna osoba od zaposlenih na UCG opredjeli da obavlja funkciju **finansijskog direktora** naše institucije i priprema finansijske analize, finansijsko-računovodstvene izvještaje i predloge, kako za rektora, tako i za Upravni odbor, a koja bi usko sarađivala i sa dekanima i direktorima instituta.

#### 4. Studenti

Studenti zaslužuju **savremene nastavne planove i programe** koji će im omogućiti sticanje **znanja i kompetencija** za tržište rada. Zato je politika jačanja konkurentnosti UCG sa fokusom na **kvalitet nastave** - ključni odgovor na studentska očekivanja na svim nivoima studija. Više opreme, kompjuterskih učionica, pristupa bazama podataka međunarodnim časopisima, stručne prakse, studijskih boravaka, novih metoda nastave uz interaktivni pristup, uglednih gostujućih profesora, kao i mogućnosti dobijanja objektivne povratne ocjene samih studenata o proizvodu koji im nudimo. Dobri studijski programi povećavaju zapošljivost naših studenata i čuvaju reputaciju.

Važna komponenta ponude je i **jačanje mobilnosti studenata**, mogućnost boravka na evropskim univerzitetima, kroz programe razmjene i saradnje, što uključuje i unapređenje znanja svjetskih jezika, opšteg obrazovanja, upoznavanje drugih kultura i jačanje komunikacija. Istovremeno, pošto se radi o asimetričnim programima, u obavezi smo da ponudimo što veći broj programa koje studenti mogu slušati i polagati **na engleskom jeziku** (kako oni sa

razmjene, tako i naši, koji to žele). Stoga, treba motivisati nastavnike da pripreme i ponude veći broj osnovnih disciplina i na engleskom jeziku.

Za navedene aktivnosti važno je obezbjediti  **dodatna sredstva**  i za to nam treba timski rad. Postoji i u ovoj Finansijskoj perspektivi EU, za period 2014-2020, veliki broj mogućnosti i potencijalnih projekata iz evropskih fondova koje bi trebalo snažnije povlačiti (posebno programi Youth, Sport, Learning Mobility, Europe for Citizens, itd.). Treba animirati studentske organizacije i mlade saradnike da prijavljuju EU projekte, i time podižu svoje kompetencije i perspektive zapošljavanja.

**Studentski standard**  i unaređenje studentskih aktivnosti na UCG predstavlja svakako veoma važan dio programa. Treba nastaviti sa projektom izgradnje sportske dvorane, daljom rekonstrukcijom studentskih domova i brigom za studentski standard u cjelini. Sportske aktivnosti jesu, i treba da budu, što više zastupljene u studentskom životu, kao i organizacija edukativnih i korisnih debata, seminara i radionica.

## 5. Standardi kvaliteta, međunarodna akreditacija i rangiranje

Rangiranje univerziteta i visokoobrazovnih institucija sve više se prihvata. Do skoro, ni Evropska asocijacija univerziteta (EUA) nije rangiranje prihvatila kao pokazatelj kvaliteta i konkurentnosti. Danas to nije slučaj. Tako npr. prema Webometrics metodologiji, koja ocjenjuje posvećenost i prisutnost institucije objavljivanju na Internetu, kada je o 2014. godini riječ, UCG zauzima 3858 mjesto u svijetu, Univerzitet Mediteran 6484, a Univerzitet Donja Gorica 15619. To je dobar rezultat, jer su iza nas mnogi univerziteti u regionu, ali su ispred nas Ljubljana (192), Maribor (431), Zagreb (497), Beograd (509), Skoplje (1256), Niš (1297), Rijeka (1706), Sarajevo (1928), Split (2073) i Osijek (2814). Sve je više organizacija koje se bave rangiranjem. Razvija se i sistem multidimenzionog rangiranja institucija visokog obrazovanja u okviru EU, i mi treba da se pripremamo za to, pažljivo prateći aktivnosti Evropske asocijacije univerziteta i ostalih organizacija<sup>1</sup> na reviziji standarda i smjernica za visoko obrazovanje (ESG).

U vezi sa navedenim, važne su aktivnosti na pripremi sljedećeg postupka  **reakreditacije** , realizaciji Akcionog plana za ispunjavanje preporuka Komisije za spoljašnju evaluaciju u postupku reakreditacije UCG za period 2012-2017 (uz dodatnu analizu planiranih mjera, poruke iz SWOT analize i zaključne ocjene) i povezanih aktivnosti univerzitetskih jedinica. Posebno važnim cijenim analizu i preporuke iz  **Izvještaja o samovrednovanju 2014**  (Programa institucionalne evaluacije iniciran od strane Evropske asocijacije univerziteta), koja će trasirati dalje aktivnosti na planu jačanja stadarda kvaliteta i horizontalnog vezivnog tkiva institucije (princip „autonomije sa odgovornošću“). Proces evropskih integracija Crne Gore, sa Univerzitetom Crne Gore kao ključnom visokobrazovnom institucijom, etablira nas u Evropskom prostoru visokog obrazovanja i priprema za zaokruženi postupak međunarodne akreditacije.

## 6. Naučnoistraživačke, umjetničke i razvojne djelatnosti

Finansiranje naučnoistraživačke, umjetničke i razvojne djelatnosti nije zadovoljavajuće na nacionalnom nivou, a veoma je važno za podršku razvoju nacionalne ekonomije. Stoga se zalažem za integraciju istraživača kroz multidisciplinarne timove (i profitne centre) za veće konkurisanje prema projektima EU, kao i projekte koje finansiraju bilateralne razvojne agencije sa kojima Crna Gora ima uspostavljenu saradnju. Time ćemo povećati kritičnu masu opredijeljenih istraživača, koji su konkurentni u znanju i sposobnosti da apliciraju i budu nosioci većih međunarodnih projekata. Dobri projekti omogućiće nam kontinuirano  **podmlađivanje**  kadra i prostor za angažovanje mladih istraživača po  **ugovoru na projektu** , kao i nabavku

<sup>1</sup> E4 Group (European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), European Students' Union (ESU), European University Association (EUA), European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE)), in cooperation with Education International (EI), BUSINESSEUROPE and European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR).

neophodne **opreme**. Istovremeno, uspješnim istraživačima treba obezbjediti stimulans, priznati njihov rad i smanjiti im pedagoško opterećenje.

## 7. Ljudski resursi i standard

Univerzitet ima veliku kritičnu masu akademskog osoblja u skoro svim disciplinama, koja treba biti više uključena u izvođenje interdisciplinarnih studija, multidisciplinarnih istraživanja i programe mobilnosti. Istovremeno, svaki Univerzitet, ako razmišlja o razvoju, razmišlja o privlačenju i zadržavanju **mladih kadrova**, posebno u oblasti istraživanja i rada na projektima. Zalagaću se za dalji razvoj naših sveukupnih ljudskih resursa i njihovo uključivanje u zajedničke projekte.

Uz navedeno, **povećanje standarda zaposlenih**, kako akademskog, tako i neakademskog osoblja, jedan je od stalnih zadataka organa upravljanja i rukovođenja na Univerzitetu, te ga stavljam i u ovaj program.

\* \* \*

Konačno, ovaj program, sažet je prikaz ambicioznih planova koje sam spremna da realizujem, zajedno sa kolegama. Nije moguće staviti ga u jedan prezentacioni dokument ovog formata. Ali ono što svakako želim potencirati u ovom programu, jeste moja posvećenost, profesionalizam, tačnost, ozbiljnost i enegija koju sam iskreno spremna uložiti u ovaj veoma odgovoran posao. Pored stručnih i pedagoških referenci, cijemim da imam i dobre **menadžerske sposobnosti**, koje su posebno važne u ovim godinama velikih finansijskih, reformskih i integracionih izazova koji su pred našim Univerzitetom i pred našom državom. Odgovornost je velika – ja sam spremna da je, uz Vašu podršku, prihvatim!

Hvala.

---

## Prof. dr Šerbo Rastoder

### Biografija

Rastoder Šerbo rođen je 13.08.1956.godine u Radmancima, opština Berane. Osnovnu školu i gimnaziju završio je u Baru. Diplomirao je na Filozofskom fakultetu u Beogradu-odsjek za istoriju 1981.godine. Na istom fakultetu je završio postdiplomske studije i odbranio magistarski rad: Jugoslovenska radikalna zajednica u Crnoj Gori 1935-1939 u junu 1987.godine, da bi potom odbranio i doktorsku disertaciju pod naslovom: Socijalno-ekonomski osnov političkih borbi u Crnoj Gori 1918-1929. u junu 1993.godine. Mentor diplomskog, magistarskog rada i doktorske disertacije Šerba Rastodera je bio dr Branko Petranović, profesor na odsjeku za istoriju Filozofskog fakulteta u Beogradu. Dobitnik najviše državne nagrade za naučni rad, više drugih priznanja, visit profesor i mentor na više stranih univerziteta. Redovni profesor na Filozofskom fakultetu Univerziteta Crne Gore i Fakultetu političkih nauka. Šef studijskog programa za istoriju na Univerzitetu Crne Gore. Redovni član DANU, BANU i CANU.

### Društvena priznanja

- nagrada "Oslobođenja Bara" za naučni rad
- dobitnik više Zlatnih plaketa, diploma i drugih priznanja za naučni rad, autora najčitanije knjige, urednika izdavačke kuće
- dobitnik "Trinajestojulske nagrade" najvišeg državnog priznanja za naučni rad
- Jedan od 33 dobitnika priznanja " Eskišehir 2013" asocijacije koja pokriva prostor od 320 miliona ljudi za doprinos u nauci i kulturi koje se dodjeljuje intelektualcima iz čitavog svijeta.

### Podaci o izborima u zvanje

1985-1993 asistent pripravnik i asistent na predmetima istorije jugoslovenskih naroda i Uvod u istoriju sa osnovama pomoćnih istorijskih nauka  
24.02. 1994 izbor u zvanje docenta  
7.05. 1999 izbor u zvanje vanrednog profesora  
2005. izbor u zvanje redovnog profesora

### Pedagoški rad na Univerzitetu

- Član Savjeta za opšte obrazovanje koji je proveo reformu školstva u Crnoj Gori, Član Savjeta kurikularne komisije za reformu školstva i koordinator za oblast društvenih nauka (istorija, geografija, građansko obrazovanje )
- od 2010 član Savjeta za naučno-istraživački rad
- Osnivač i utemeljivač Centra za međunarodne studije Univerziteta Crne Gore
- osnivač i utemeljivač Centra za ljudska prava UCG
- Osnivač i utemeljivač posebnog studijskog programa za istoriju pri FF UCG.
- Jedan od osnivača FPN i tvorac programa predmeta istorije na tom fakultetu
- autor više udžbenika za srednjoškolce i studente
- Jedan od osnivača FPN i tvorac programa za istoriju na tom fakultetu
- autor više udžbenika za srednjoškolce i studente

### Dodiplomske studije

- Od septembra 1993. godine predavao predmete: Uvod u istoriju sa osnovama pomoćnih istorijskih nauka (na odsjeku za istoriju i geografiju), Opšta istorija XIX i XX vijeka (na odsjeku za sociologiju)
- 1995-2002 Opšta istorija XIX vijeka na odsjeku za istoriju-geografiju



- od septembra 2001. Istorija Jugoslavije na odsjeku za istoriju-geografiju potvrđeno odlukom NN Vijeća Univerziteta od 15.02.2002
- od oktobra 2004. Savremena politička istorija na Pravnom fakultetu- odsjek za politikologiju, odnosno Fakultetu političkih nauka od 2006.
- Od 2006 Uvod u istoriju s osnovama historiografije i Istorija Jugoslavije na studijskom programu za istoriju Filozofskog fakulteta UCG

### **Postdiplomske i doktorske studije**

- od oktobra 2002. Istorija Evrope 1789- 1945 ; Istorija Evrope 1945-1991 i specijalistički kurs "Velike sile i mali narodi " - Centar za međunarodne studije Univerziteta Crne Gore
- od oktobra 2002. Opšta istorija evropskog društva XVI – XIX vijeka , Filozofski fakultet u Tuzli, Odsjek za istoriju, magistarske studije
- od maja 2005. Metodologija istorijskih istraživanja i Istoriofografija na Filozofskom fakultetu u Nikšiću, odsjek za istoriju, magistarske studije

### **Stručni i javni angažman**

- 1999 Redovni član Dukljanske akademije nauka i umjetnosti, osnivač, član BANU, vanredni član CANU
- član Odbora za istorijske nauke CANU od 1993. godine
- član Odbora izdavanje izvora za istoriju Crne Gore CANU od 1994
- 2001- 2005 član Upravnog odbora Istorijskog instituta Crne Gore
- od 1997-2000 član Predsjedništva Društva istoričara Crne Gore
- 1999-2002 član Upravnog odbora za Otvoreno društvo Crna Gora
- 2001- 2005 Član Savjeta Centra za međunarodne studije
- od 2002 član Savjeta RTCG
- 2000-2002 potpredsjednik Savjeta Filozofskog fakulteta
- od 2001 član Upravnog odbora Centra za ljudska prava pri Univerzitetu Crne Gore
- 2001-2003 Prvi predsjedavajući Foruma Bošnjaka- Muslimana Crne Gore
- 2001- 2003. Član Savjeta kurikularne komisije za reformu školstva i koordinator za oblast društvenih nauka (istorija, geografija, građansko obrazovanje )
- od 2003. član Savjeta za opšte obrazovanje Crne Gore
- 2001- 2003 Potpredsjednik je Nacionalnog komiteta za dijasporu
- 2001- 2003 član Nacionalnog savjeta "Lynk Diversity"
- od 2003 član je ekspertskeg tima UN u timu od 100 naučnika iz čitavog svijeta na projektu "Dissolution of Yugoslavia ", sekcija "Independence & the Fate of Minorities".
- Od 1994. član Upravnog odbora Matice crnogorske
- Od 2004. član Nacionalnog Foruma "Obrazovanje za sve " pod pokroviteljstvom UNESCA
- 2004- 2005. član prvog Savjeta "Grupe za promjene "
- 2004-2006. član Izvršnog odbora Pokreta za nezavisnu Crnu Goru
- Od 2007-2013 Predsjednik Savjeta Bošnjaka Crne Gore

### **Časopisi**

- od 1997. urednik "Almanaha", časopisa za izučavanje kulturno-istorijskog nasleđa–Bošnjaka u Crnoj Gori
- 1994-1998 član redakcije "Istorijskih zapisa "
- od 2002 član redakcije "Istorijskih zapisa
- od 2000. član redakcije časopisa "Matica", časopis za društvena pitanja , nauku i kulturu

## REKTORSKA BESJEDA

Poštovane kolegice i kolege, uvaženi članovi senata, kolege studenti.  
Uvaženi rektore,

Cijenim da bi pretenciozno i suviše profano bilo ovo moje slovo nasloviti sa **Program**, a posebno ne nekom izbornom platformom u susret izbora uzvišene funkcije rektora i to među kolegama univerzitetskim profesorima i studentskim predstavnicima, od kojih mnogi sigurno znaju da institucija rektora univerziteta podrazumijeva promišljanje, a ne obećanje. Univerzitet je stara i konzervativna institucija koju su vjekovima izgrađivali najumniji i najobrazovaniji. Kao takav Univerzitet se ne može i ne smije situirati u kontekst u kojem bi navodno njegov razvoj bio po želji pojedinca, posebno u uslovima kada ne postoji objektivna moć koja stoji iza zvučnog i odgovornog zvanja, niti se smije situirati u koncept koji bi obilovao programskim obećanjima koja liče na ona iz dnevnopolitičkog života. Za mene mjesto rektora predstavlja uzvišenu čast, a ne funkciju. S toga se ta čast zaslužuje i samo formalno potvrđuje. Ona podrazumijeva odbranu i poštovanje principa na kojima počiva ova institucija, afirmaciju akademskog duha i slobode stvaralaštva i društveni uticaj koji mora biti potvrđen u navedenim principima a ne parolama. Obično ćemo se vrlo često susretati sa istinitom konstatacijom da su u *"savremenim razvijenim društvima obrazovanje i nauka glavni pokretači razvoja, s tim da se težište posebno stavlja na razvoj visokog obrazovanja. Kada su u pitanju domaći razvojni okviri i ciljevi, obrazovanje treba da podrži uspješnu integraciju u Evropsku uniju, ekonomski, društveni i trajni lični razvoj, kao i nacionalni identitet i očuvanje kulturne baštine"* No, bez obzira na uzvišene retoričke iskaze, treba biti realan i racionalan i sagledati aktuelan trenutak u kojem se nalazimo pred ovozemaljskim izazovom izbora rektora za naredni mandatni period. Na sreću, iako tek za nepun mjesec dana naš Univerzitet navršava 40 godina, što bi trebalo biti vrijeme relativne zrelosti ali najveće radne potetnosti, ipak smo u poziciji da biramo i preuzmemo odgovornost za ono što ćemo izabrati. Čist mi je što sam u društvu uvaženih prijatelja i kolega, kandidata za ovu uzvišenu čast i to već smatram dovoljnom nagradom. Posebno zato što je cjelokupna moja radna biografija vezana za ovaj Univerzitet, na kojem sam naučno i intelektualno sazrijevao na putu od asistenta pripravnika do redovnog profesora. Kao takav, dužnik sam ovoj instituciji prema kojoj osjećam odgovornost. Odgovornost nosim i činjenicom da sam kandidat najstarije i najkopleksnije visokoškolske institucije sa UCG, Filozofskog fakulteta na kojem radi repektabilan profesora u odnosu na sve ostale univerzitetske jedinice, i na kojem se u okviru 17 studijskih programa promoviše duh razvoja visokog školstva u Crnoj Gori od 1947. godine.

Upravo činjenica da moja kandidatura dolazi sa Fakulteta koji je srce svakog Univerziteta na svijetu, obavezuje me da ovdje sa Vama podijelim svoja shvatanja i poglede na to: šta je naš Univerzitet danas i šta bi trebao da bude u budućnosti? Pri tome, nemam iluziju da je to posao koji zavisi od pojedinca, pa ma ko on bio, niti da se sve to može posmatrati izvan pojava i procesa, koji čine realan društveni kontekst. Ali nemam pravo ni da ćutim. U tom smislu Univerzitet, takav kakav jeste, jeste produkt društva, i kao takav ne može biti oslobođen niti amnestiran od društvenih problema i izazova. Šta to u suštini znači? Ako pogledamo nedavnu prošlost ovoga društva, ne možemo se oteti utisku da su sa ovog Univerziteta generisani društveni prevrati saglasni globalnim promjenama ali i dobrim dijelom promovisana društvena neodgovornost pa i nesposobnost da se kontrolišu i kanališu procesi bitni za razvoj društva? Ako bi se upitali zašto se to tako desilo, vjerovatno bi odgovor našli u činjenici da je ogroman potencijal Univerziteta bio oslobođen na način koji svi manje-više pamtimo. Međutim, u tradiciji Univerziteta nije da bude niti "za", niti "protiv", već da brani načela i principe koji su u službi prosperiteta i napretka. Dali je to baš bilo tako neka svako prosudi? Univerzitet je tradicionalno bastion slobode, slobodnog duha i stvaralaštva i ta sloboda ne može, ili bar ne bi trebala, biti ograničena niti sputana ničijom voljom sa strane. Autonomija ne podrazumijeva parolu bez sadržaja, već sadržaj koji će svakoj paroli daje smisao, objašnjava i kritički

preispituje. Univerzitet Crne Gore je veliki dužnik društvu Crne Gore. Ne samo zbog djelimične participacije u procesu sunovrata posljednjih, nego više zbog odsutstva odgovornosti koja podrazumijeva odgovore ili bar pokušaje promišljanja tema vezanih za ključna pitanja razvoja društva. Iz ne znam kojih razloga Univerzitet je(ne)voljno pristao na marginalizaciju znanja i rasprodaju ugleda, i počeo društvo da se prepušta aršinima "komercijalizacije" i "fetišizacije tržišta" unutar kojeg se po vjerovanju osrednjih sve može "mjeriti". Znanje se može ocijeniti ali ne i "izmjeriti". Kako je svaka mjera stvar dogovora, tako je i svaka ocjena produkt subjektivnosti. Ako bi prihvatili savremene standarde komercijalizacije, znanje bi se onda mjerilo visinom BDP. Ako bi to prihvatili, mi bi mogli utvrditi da smo društvo veoma niskog stepena znanja. Postavlja se pitanje: kolika je uloga Univerziteta u svemu tome?

Prije svega, ako se analiziraju potencijali društva sa stanovišta resursa kojim raspolaže u različitim segmentima bitnim za razvoj društva, počev od **NAUČNOISTRAŽIVAČKE** oblasti, čiji je najveći potencijal stacioniran na Univerzitetu, mogli bi doći do sledećih činjenica. Uočava se trend porasta lica zaposlenih u naučnoistraživačkim organizacijama, ali je taj procenat još uvijek daleko ispod nivoa evropskog prosjeka i posebno prosjeka najrazvijenijih zemalja. Tako je poređenja radi u 2008. godini u ovoj oblasti bilo zapošljeno 0,88% od ukupnog broja zapošljenih, ili 1462 lica. Od toga broja je samo 313 istraživača bilo angažovano u punom radnom vremenu. Tri godine kasnije (2011) taj broj se povećao na 2.134 (od čega su 1.162 žene) a 568 istraživača bilo je angažovano sa punim radnim vremenom na istraživačkom radu, od čega 299 žena. Napomenimo samo da u isto vrijeme u Japanu na 1000 zaposlenih ima 10,7 istraživača, u SAD 9,3, u EU 6, sa tendencijom povećanja do 8 u bliskoj budućnosti. Da bi se u tom smislu nešto promijenilo UCG mora promovisati "društvo znanja" i pronaći modele kojima će učiniti atraktivnim i podsticajnim naučnoistraživački rad, stvarati uslove za prohodnost i konkurenciju znanja bar do nivoa da mu povрати izgubljeno dostojanstvo i prestiž. Dilema da li se ovo postiže politikom masovnog upisa ili promišljenom strategijom stvaranja naučne elite može relativizirati podatak po kojem obrazovni sistem EU proizvodi daleko više diplomaca od SAD i Japana a da istovremeno ima mnogo manji procenat istraživača. U Crnoj Gori ima 4 puta manje istraživača od prosjeka EU, te bi u tom smislu ovako ređanje podataka imalo smisla samo utoliko što nam omogućava da vidimo gdje smo u odnosu na vodeće. Interesantno je, da se u našoj javnosti veoma malo govori o tome, jer je partitokratsko društvo nametnulo stanovište da je društvena elita u parlamentu, a ne na Univerzitetu. Otuda se prvi put u istoriji moglo i desiti da je plata poslanika veća od plate redovnog profesora na Univerzitetu. Ovdje mislim na najveći broj onih koji primaju plate saglasno OKU, a ne na manji broj onih sa pojedinih privilegovanih i povlašćenih fakulteta koji su plate dijelili do nivoa kolega sa Harvarda, što je stvaralo privid zadovoljavajućeg socijalnog statusa nastavnog kadra. Naravno, niko nije ni pokušao da napravi usporedbu sa zemljama u okruženju, jer bi se pokazalo da smo u tom smislu na začelju.

U strategiji "Evropa 2020" navode se pet pet ključnih ciljeva bitnih za razvoj visokog školstva, od kojih su za razmišljanje, ovim povodom, ključni sljedeći: naznačeno je da 75% stanovništva između 20 i 64 godine treba da bude zapošljeno, da 3% BDP treba da bude investirano u istraživanje i razvoj, i da najmanje 40% stanovništva treba da završi visoko obrazovanje. Ukoliko se prihvate navedeni ciljevi kao putokaz u budućnost, očigledno je da će oblast visokog obrazovanja biti najznačajnija poluga ka dostizanju navedenih ciljeva, što istovremeno znači da UCG kao državna institucija mora svoju politiku razvoja usaglašavati sa ciljevima društva u cjelini i preuzimati odgovornost za realizaciju istih. Svakako najveći izazov u tom smislu će biti racionalno osmišljavanje upisne politike koja će stalno biti u procjepu između tržišta, statistike i budžeta. Kako su svi navedeni parametri u disbalansu nužno je objediniti cjelokupni kreativni potencijal u davanju društveno prihvatljivog i mogućeg odgovora. Prisutni društveno neodgovorni balans "skupe države i jeftinog Univerziteta" dugoročno nije održiv, jer je potencijalna opasnost za dugoročnu atrofiju društva i socijalnu prenapregnutost koja može postati destruktivna i destimulativna za društveni razvoj. Ovim povodom ne bih ulazio u problem kako se desilo da UCG bude jedina potrošačka jedinica

budžeta koja je povećavala obim poslova a smanjivala dotacije iz budžeta, niti bih se bavio idejama ostvarivanja prava na obrazovanje kroz navodno izjednačavanje državnog i privatnih univerziteta, mada je ova odredba već zaživjela u nekim zakonskim rješenjima, Tačnije, borio bih se za princip konkurencije kao preko potreban UCG, ali u domenu znanja i kvaliteta. Rješenja o vaučerizaciji ili navodnoj demonopolizaciji, bih podržao tek ako bi se isti princip primijenio na cjelokupan školski sistem, ili u odnosu na pravo na liječenje, informisanje ili neko drugo ustavno pravo. Cijenim da značajan dio akademske zajednice slične ideje doživljava kao već viđen process tranzicije u najboljoj izvedbi, čija bi "žrtva" u konačnom bio UCG, kojeg ne treba oslobađati odgovornosti za ukupni razvoj društva, ali ni održavati na vještačkom disanju kao akt milosrđa. Kad sam već kod milosrđa, radije bih razmišljao o filantropiji kao dodatnoj podsticajnoj mjeri razvoja, koju vidimo na svakom koraku kada iskoračimo iz svoje zemlje, bilo onoj od strane bivših profesora koji svojim legatima čine mjesta svog radnog angažmana prepoznatljivim, bilo onim u kojem se društvena solidarnost iskazuje iznad svega legacijama i donacijama obrazovnim i naučnoistraživačkim ustanovama od strane onih koji imaju i mogu. Volio bih ovdje vidjeti primjer Velike Britanije u kojoj se kapital u doba prve akumulacije nije ulagao u obrazovne institucije sa ciljem da se stvori profit, nego je profit proisticao iz znanja koje je kao opšti interes motivisalo vlasnike kapitala da filantropijom to pokažu.

**UPISNA POLITIKA** No vratimo se objektivnoj dilemi o upisnoj politici kao polugi razvoja ili realnoj potrebi, koju diktira tržište radne snage. Podsjetimo se da se da se "*jedan od zaključaka Ministarske konferencije visokog obrazovanja, održane u Luvenu, Belgija, marta 2009. godine, odnosi se na obavezu da u postupku planiranja obrazovnih potreba i planiranja upisne politike budu uključeni svi relevantni akteri odgovorni za kreiranje politike visokog obrazovanja. Vrlo bitan segment sveukupnog društvenog razvoja je definisanje upisne politike koja treba da se temelji ne samo na resursima ustanova visokog obrazovanja, već i na strateškim pravcima razvoja visokog obrazovanja i društva*". Saglasno tome, upisnu politiku na UCG treba usaglasiti sa nizom strateških dokumenata nastalih u radu Savjeta za nauku, Savjeta za naučno-istraživački rad, Savjeta za obrazovanje i drugih državnih institucija u kojima su po mom uvjerenju postavljeni na prihvatljiv način ciljevi od kojih mnogi zavise os strategije razvoja visokog obrazovanja. Pri tome su u svim navedenim dokumentima analizirani realni parametri koje moramo uzeti u obzir u svakom promišljanju razvoja UCG. Prije svega onih parametara koji čine realnu osnovu potreba i tražnje. Uočava da je tražnja za visokoobrazovanim kadrom imala trend rasta do 2008. godine kada je iznosila 9.783 upražnjenih mjesta. Broj oglašanih slobodnih radnih mjesta u 2007. godini je bio 8.687, što je za 11,2% manje nego u 2008. godini, a u 2009. godini 6.511 što je manje za 33,44%, dok je u 2010. godini 6.973 broj oglašanih radnih mjesta, bio manji za 28,72% u odnosu na 2008. godinu. U 2011. godini oglašeno je 6.707 slobodnih radnih mjesta ili 31,44% manje nego u 2008. godini. Posmatrano iz ove perspektive postaje jasno da se mora ozbiljno razmisliti o politici upisa ali i o dugoročnoj strategiji održanja intelektualnog potencijala na UCG koji se mora zaštititi od logike promjenljivosti tržišta i posljedica krize. Treba se usmjeriti ka osmišljavanju dugoročnih ciljeva i potreba. Danas imamo situaciju u kojoj oko 2.500 studenata godišnje diplomira u Crnoj Gori i preko 1.500 van Crne Gore, te ukupan priliv lica koja imaju visoko obrazovanje, a zaposlenje traže na našem tržištu je oko 4.000 na godišnjem nivou. Ovo upućuje na zaključak da upisna politika u narednom periodu mora imati proaktivan karakter, inače se čitav problem svodi samo na konstatovanje poremećaja na tržištu radne snage.....

**UPRAVLJANJE.** Sobzirom da saglasno odredbama važećeg Statuta UCG funkcija rektora je više protokolarna i predstavnička, nego stvarna i da su sve poluge upravljanja prenijete na Upravni odbor i Senat, to bi bilo neozbiljno i neodgovorno licitirati sa nečim što nije domen kompetencije ove funkcije. Zato mi dopustite da citiram čl.26 Statuta kojim je funkcija rektora svedena na to da: "*zastupa i predstavlja Univerzitet; Rektor je odgovoran za efikasan i kvalitetan rad, kao i red na Univerzitetu i za rukovodjenje u okviru poslovne politike utvrdjene od strane Upravnog odbora Univerziteta. Rektor ima sva ovlaštenja koja su neophodna da*

omoguće vršenje te dužnosti, a posebno za: 1) izvršavanje odluka Upravnog odbora Univerziteta i Senata; 2) organizaciju i rukovođenje Univerzitetom; 3) pripremu godišnjih i drugih finansijskih izvještaja koje razmatra Upravni odbor Univerziteta, kao i upravljanje budžetom u okviru finansijskog plana odobrenog od strane Upravnog odbora Univerziteta; 4) druga pitanja utvrđena zakonom, ovim statutom ili drugim propisom i 5) sva pitanja koja nisu stavljena u nadležnost drugih organa." Saglasno navedenim ovlaštenjima rektor je samo *primus inter pares* unutar sistema upravljanja. Imajući sve ovo na umu, rektor ipak ne treba da bude ikebana, nego intelektualni i svaki drugi autoritet, odgovoran za kreiranje ambijenta unutar kojeg egzistira Univerzitet. Istovremeno, mislim da njegova moć ili nemoć ne treba da izvire iz Statuta, već iz intelektualnog i društvenog potencijala kojeg predstavlja. Tačnije, to je moguće samo u saglasju sa drugim institucijama upravljanja i na način istrajavanja na pozicioniranju Univerziteta kao važne i elitne institucije društva. Pri tome se mora imati na umu da je Univerzitet institucija unutar koje postoji strogo uspostavljena hijerarhija, po principu ZNANJA I ZVANJA. To je ujedno danas i jedina društvena institucija u kojoj je i jedan i drugi princip mjerljiv i izborni. U tom smislu se čini pogubnim ove principe zamjenjivati brojevima ili dekorom. Ne znam niti jedan univerzitet koji je velik, značajan i prepoznatljiv po tome što ima raskošne zgrade i prostorije za rad. Univerzitet čine prepoznatljivim njegovi profesori i njihovi stvaralački potencijali. Redovni i emeritus profesori su vrh intelektualne elite Univerziteta i njegova sintetizovana pamet koja mora biti situirana unutar intelektualne piramide znanja na samom vrhu. Urušavanje ovog principa, posebno vidljivog kroz proces doktorskih i postdoktorskih studija, po meni mora biti zaštićen. Ovdje se ne radi samo o tome da postoji logična i poželjna generacijska smjena koju treba obezbijediti principom izbora u nastavna zvanja, već o opasnosti devalviranja kriterijuma po kojima se ta smjena izvodi. Ako je bilo perioda u kojem su se nužno morali tražiti kadrovi za rad na Univerzitetu, danas ne postoji niti jedan razlog, tim prije što postoji princip izbornosti, da se svako radno mjesto učini konkurentnim. Tu ne može biti kompromisa na uštrb kompetetnosti, koja nije situirana samo u granicama naše države niti samo na UCG. Jedan od načina, vraćanja kompetetnosti principima znanja i zvanja je potreba upoređivanja samo sa boljim. To je jedini način da se na listi svjetski prestižnih univerziteta popnemo bar do nivoa koji objektivno možemo dosegnuti. Izlazak iz sopstvenih granica samodovoljnosti danas nije samo potreba, već i uslov egzistencije sličnih institucija. "Evropski prostor obrazovanja" više nije parola već praksa, unutar koje se treba i dalje dokazivati i podsticati je.

Smatram da je značajan limit daljnjeg razvoja našeg univerziteta postojeća centralizacija i kruti model upravljanja. Ako je u jednom periodu ona bila neophodna, mislim da treba razmisliti da li je danas taj model održiv, jer princip centralizacije uvijek služi kontroli, a ne razvoju i povećanju odgovornosti. Odnosno, centralizacija ima smisla samo ako je u funkciji obezbjeđivanja istovjetnog statusa svima zaposlenim na UCG. Znamo da to nije tako i da je ovaj model upravljanja uzrok brojnih nelogičnosti. Dakle, nemam ništa protiv ako se usaglasimo da moć upravljanja na UCG treba da imaju Upravni odbor i Senat. Ali sam zato da njihova moć proističe iz unutrašnje strukture univerzitetskih jedinica, a ne iz nekih drugih potreba. U tom slučaju se vjerovatno ne bi desilo, da odlučujući uticaj na UCG imaju neke njene jedinice koje su na prestižnim univerzitetima tek uzgred pominju kao visokoobrazovna periferija a ne institucije fundamentalne nauke. Princip centralizacije marginalizovao je institucije koje imaju više decenija u svom razvoju nego neke godina. Ovdje se ne radi o potrebi usaglašavanja, usmjeravanja i jedinstvenog provođenja strateških opredjeljenja, pa ako hocete i stvaranja jedinstvenih kriterijuma funkcionisanja složenog sistema unutar kojeg egzistiraju 19, fakulteta, tri instituta, tri samostalna studijska i oko 80 studijskih programa, već o nužnosti uvažavanja različitih potreba, zahtjeva, pa i problema svake univerzitetske jedinice ponaosob. Ovdje se radi o potrebi da duh UCG bude predstavljen i u organima upravljanja i u sistemu funkcionisanja. Teško da bi onda imali primjer marginalizovanja nekih univerzitetskih jedinica koje čine suštinu univerziteta ili da npr. u Upravnom odboru, kao najvažnijem tijelu upravljanja Univerziteta, podjednak broj predstavnika imaju Univerzitetske jedinice koje na

studijskom programu nemaju niti jednog profesora u najvišem akademskom zvanju ,kao i one koje imaju više profesora u najvišem zvanju, nego što ove imaju ukupan broj zaposlenih.Tačnije upravni organi po meni moraju proisteći iz objektivne potrebe samog univerziteta i njegovih najvažnijih jedinica, a ne iz potrebe uspostavljanja kontrole sa strane,pa ma odkuda to dolazilo. Navodim, kao meni nerazumljiv primjer ,po kojem u UO Univerziteta sjede dva člana sa jednog fakulteta, a niti jedan sa Filozofskog, (na kojem radi 18 profesora u najvišem akademskom zvanju ) i kojem je nekad taj novi fakultet bio samo odsjek nekoliko decenija. Ne želim da bilo ko ovo shvati kao potcjenjivanje, ali ako nam u najvažnijim organima upravljanja s pozivom na legitimitet sjede predstavnici jedinica za koje bi se teško moglo reći da čine ne samo srž Univerziteta, nego,uz nužno izvinjenje, periferni intelektualni potencijal,onda je logično da dominantni standard politike na Univerzitetu bude onaj koji vlada na matičnim univerzitetskim jedinicama, pa bilo da se radi o pojedinim fakultetima, institutima ili akademijama.S druge strane kada se pogledaju strateška dokumenta razvoja nauke,obrazovanja i univerzitetske politike uopšte,ove jedinice se i ne spominju a oblasti kojima se bave nisu niti u jednom strateškom obrazovnom ili naučnom prioritetu.Da se ne radi o objektivnim potrebama razvoja školstva i nauke, primjer su nam neke nove univerzitetske jedinice, koje su postale atraktivne zbog društvenog miljea,ali sa skorojevićevskim mentalitetom koji isključuje slobodu izbora i promoviše lojalnost i poslušnost kao obilježje duha.Samo se tako mogu objasniti pojave da utemeljivači ovih institucija, koji su odbili servilnost kao mjeru opstanka ili budu primorani da odu, ili budu marginalizovani ili treba da se saglase sa inovacijom po kojoj saradnika redovnog profesora bira vijeće studijskog programa mimo Statuta.Dozvolite mi da navedem i paradoks po kojem tretman gostujućeg profesora na univerzitetskoj jedinici ima jedan od utemeljivača i autora nastavnih programa. I sve to na univerzitetskoj jedinici UCG koji navodno funkcioniše kao jedinstvena i centralizovana institucija. Dugoročno posmatrano,urušavanje univerzitetske hijerarhije može kratkoročno biti dobit za pojedinca, grupu, ali istovremeno biti i snažna poluga devalvacije znanja , pa i vulgarizacije akademskog duha. Da bi to zaštitili moramo se vratiti nekim principima koji univerzitet čine bastionom akademskog plemstva, utočištem slobodnog duha i stvaralaštva potvrđenog kroz doprinos izgradnje akademske piramide, a ne njenog urušavanja.Moramo promovisati matične jedinice posebnih naučnih disciplina i uspostaviti hijerarhiju u kojoj bi u stručnom dijelu sve polazilo od mjesta kompetetnosti i tako spriječili ne mali voluntarizam i princip u kojem "svako sve zna". Naravno, znamo da nije tako, mada to teško priznajemo. Kada ovo kažem imam na umu da svakom ko zasluži treba omogućiti da dosegne vrh akademske piramide,ali i da se istovremeno zaštiti akademska tradicija koja tu činjenicu uvažava, a ne zloupotrebljava.Jer, svaki kreativni i stvaralaštvom potvrđen intelektualac, mora biti javna i angažovana ličnost.Pa i kada čuti,jer je i to izbor angažovanosti.Ali se treba zamisliti nad činjenicom, da će svako od nas, a posebno ovdje mislim na mlađe kolege, biti suočeni sa dilemom: braniti principe ili ćutati.I jedan i drugi izbor je legitiman, ali nije univerzalan. Dodajmo svemu ovome još i to da je princip centralizacije marginalizovao interes i odgovornost lokalnih zajednica za razvoj univrzitetskih jedinica koje danas egzistiraju u desetak crnogorskih opština.

**FINANSIRANJE I ODRŽIVOST** Univerziteta su vjerovatno danas prioriteta pitanja s kojima će se suočiti svaka buduća uprava.Kriviti "*ekonomsku krizu*" kao glavnog uzročnika teškog ekonomskog stanja,je moguće ispravno i opravdano,ali istovremeno i neodgovorno.Sudeći prema izvještajima DRI za posljednjih tri godine uočava se nedovoljno promišljena strategija utroška raspoloživih sredstava ali i prostor za moguće korekcije koje bi omogućile izlaz iz postojećeg stanja.Univerzitet mora napraviti tačnu računicu koštanja po studentu i sa tom računicom krenuti u pregovore sa državom. Ali sa državom,koja u UCG vidi svoju elitnu instituciju od prvorazrednog društvenog interesa a ne socijalnu instituciju preko koje se amortizuju narasle socijalne tenzije i koja služi za premošćavanje i odlaganje društvenih problema u smislu njihovog rješavanja.Ako je UCG u jednom periodu u cilju izgradnje i održivosti državne samosvijesti širio svoju djelatnost apstrahujući realne potrebe i parametre održivosti,ne izgleda nimalo logično da sada postane žrtva tog altruizma i

restriktivne politike vladajuće birokratije i to samo na primjeru UCG. Pri tome ne mislim samo na anomaliju koja je vidljiva kroz činjenicu da je budžet UCG smanjivan u periodu kada se širila njegova djelatnost ,povećavao broj studenata i profesora ,dislocirali se brojni studijski programi po raznim mjestima i stvarala virtuelna slika o njegovoj moći.Danas kada znamo da UCG našim kolegama duguje nekoliko miliona eura po osnovu neisplaćenih nadoknada za uloženi rad,dužni smo da odamo priznanje i poštovanje onima koji i dalje drže nastavu bez ikakve nadoknade,uvjereni da će ona ipak biti ubrzo isplaćena.Trebamo se zahvaliti kolegama na strpljivosti i razumijevanju iskazanom kroz odustajanje od tužbe kojom bi sigurno za duže vrijeme bio blokiran rad UCG. Ne vjerujem da postoji bilo kakav čarobni štapić kojim bi se brzo mogao riješiti ovaj i mnogi drugi problemi, ali duboko vjerujem u snagu UCG i njegove potencijale da se to riješi u interesu svih.Ne vidim niti jedan razlog za inferiorno ponašanje, pa ni isčekivanje milostinje,već za odlučno i istrajno insistiranje na povećanje ulaganja u prosvjetu i nauku. Uostalom, to je i zacrtani cilj u svim evropskim strateškim dokumentima. UCG se mora ponašati odgovorno u odnosu na savremene društvene izazove ali i dostojanstveno u odnosu na potrebu da zasluži poziciju elitne ustanove.Bizaran je primjer ,da su profesorima ukinuti čak i mizerni putni troškovi u državi koja vjerovatno ima najviše službenih automobila po glavi stanovnika na svijetu.Preciznije, uprave vas upućuju na rektora čime se dodatno ponižava prosvjetni kadar.Nabrajanje,sličnih, ne baš veselih primjera ima na pretek i njih treba rešavati na realan i jedino moguć način.Univerzitet se mora čuti i svoje probleme učiniti društveno vidljivim. Istovremeno mora biti centar kreiranja društvene elite ,kreiranja slobode govora i stvaralaštva.Kao takav mora stremiti ka globalnom tržištu znanja , mobilnosti svojih studenata i profesora. Ima prostora da se preispita nepromišljeno prihvatanje inovacija, učinak Bolonjskog procesa, iz razloga što ne smijemodevalvirati sopstvene pozicije,pristajanjem na sve.Primjera radi oni koji rade sa 200, 300 pa i 400 studenata u grupi treba da se ozbiljno zamisle kako je moguće u takvim uslovima ispuniti zahtjeve Bolonjske deklaracije?

Da bi se sve navedeno realizovalo nužno je objediniti sve raspoložive potencijale ,ne samo na UCG već i u državi i u društvu.Sistem obrazovanja treba posmatrati u jedinstvenoj vertikali od predškolskog ,pa do najvišeg obrazovanja.Usaglašavanje nastavnih sadržaja ,kreiranje novih i potrebnih obrazovnih programa i cjelokupna obrazovna politika mora biti nametnuta društvu kao razvojni prioritet.Samo unutar takvog ambijenta Univerzitet može egzistirati unutar vertikale o nekoliko vjekova iskustva i univerzalnih principa koji su ugrađeni u imenu ove institucije.To nije misija koja zavisi od pojedinca već od svih univerzitetskih jedinica, njihovih 77 studijskih programa i naročito ono u čemu će svoju budućnost prepoznati njegovih nešto više od 20.000 studenata i 1170 stalno zaposlenih članova.

## Prof. Radmila Vojvodić



Radmila Vojvodić, pozorišni reditelj, dramski pisac i univerzitetski profesor rođena je 25. oktobra 1961. godine u Baru. Na Fakultetu dramskih umetnosti Univerziteta u Beogradu diplomirala je režiju 1985. Univerzitetsku karijeru započela je na Fakultetu dramskih umetnosti u Beogradu 1990. godine u zvanju asistenta, na kome radi do 1993. godine, kada svoju profesionalnu karijeru odlučuje da nastavi u Crnoj Gori. 1995. godine na pokrenutom Odsjeku za glumu pri Fakultetu likovnih umjetnosti Univerziteta Crne Gore nastavlja pedagoški rad. Na novoosnovanom Fakultetu dramskih umjetnosti na Cetinju 1997. godine izabrana je u zvanje docent na Odsjeku za režiju, nakon kojeg je uslijedio izbor u zvanje vanredni profesor 2004, a 2010. godine izabrana je za redovnog profesora. Funkciju dekana FDU obavlja od 2010. godine u drugom mandatu, a u tom periodu birana je za člana Upravnog odbora Univerziteta Crne Gore (2012) i člana Savjeta za visoko obrazovanje (2010).

Radmila Vojvodić je autor drama *Princeza Ksenija od Crne Gore* (1993), *Montenegrini* (1998) *Montenegro blues* (2005) i *Everyman Đilas* (2013). Koautor praizvedbe prve nacionalne opere – *Balkanska carica*, Dionizija de Sarna, libreto Nikole I Petrovića Njegoša (2008). Režirala je u mnogim referentnim kućama nekadašnjeg jugoslovenskog kulturnog prostora – Atelje 212, Jugoslovensko dramsko pozorište, Beogradsko dramsko pozorište, SKC; Hrvatsko narodno pozorište Ivan Zajc, Srpsko narodno pozorište, Crnogorsko narodno pozorište, Kraljevsko pozorište Zetski dom – tekstove klasične i savremene dramaturgije i vlastite dramaturške adaptacije i dramske tekstove. Predstave koje potpisuje Radmila Vojvodić učestvovala su i nagrađivane na brojnim festivalima - Moskovski pozorišni festival (Rusija), Sterijino pozorje (Srbija), Poletni festival (Slovenija), Mitelfest (Italija), MOT (Makedonija), Grad Teatar Budva (Crna Gora), Pozorišni festival - Elbasan (Albanija), Sarajevska zima i Međunarodni festival MESS (BiH), Nacionalni festivala malih teatarskih formi Vraca (Bugarska), EXPONTO (Ljubljana), Međunarodni festival Kotor art (Crna Gora).

Dobitnik je stručnih i društvenih nagrada i priznanja i najviše državne nagrade: *Nagrada Republičkog centra za savremenu umjetnost*, za značajan doprinos kulturi i stvaralaštvu Crne Gore 1995; *Specijalna nagrada za vanredan doprinos kulturi* – za autorski projekat - *Princeza Ksenija od Crne Gore* - Merkur 1994.; *Novembarska nagrada grada Bara* 1995.; Trinaestojulska nagrada 1997.; Velika nagrada CNP za predstavu *Don Žuan se vraća iz rata* 2000. i 2008. za režiju i adaptaciju opere *Balkanska carica*; *Nagrada festivala Grad Teatar* za dramsko stvaralaštvo, 2006.; *Specijalna nagrada MESS* (Sarajevo) za scensku transpoziciju teksta M. Kovača, za predstavu *Danilo*, 2008.; *Nagrada za najbolju režiju* za predstavu *Na ljetovanju*, 2010. Bijenale crnogorskog teatra; *Nagrada za originalno rediteljsko čitanje* za predstavu *Egzistencija*, 2013. Nacionalni festival malih teatarskih formi, (Bugarska).

Predsjednik je Udruženja dramskih umjetnika Crne Gore (UDUCG), osnivač, urednik i član redakcije časopisa za pozorište i kulturu *Gest* (1999). Patron je Festivala nove evropske drame *New plays from Europe - Patron section of the Biennale Wiesbaden* (Njemačka) za Crnu Goru,



od 2010. godine. Član je Dukljanske akademije nauka i umjetnosti, a od 2007. godine i jedan od potpredsjednika.

### **Bibliografija:**

Radmila Vojvodić: Princeza Ksenija od Crne Gore: izgnanička tugovanka Doma Petrovića/ Radmila Vojvodić – Cetinje: Grafos, 1995. Radmila Vojvodić: Princeza Ksenija od Crne Gore, CNP, Podgorica, 1998. Radmila Vojvodić: Montenegrini, CNP, Podgorica, 1998. Radmila Vojvodić: Montenegro Blues, CNP, Podgorica, 2004. "Dramski tranzit - antologija dramskih tekstova u Crnoj Gori 1994-2005" (ur. N. Nelević): Radmila Vojvodić "Montenegro Blues", Nova knjiga, Kraljevsko pozorište Zetski dom, Podgorica, Cetinje, 2008. Radmila Vojvodić: DRAME, Nova knjiga, Podgorica, 2011. Dramski tekst danas u BiH, Hrvatskoj, Srbiji i Crnoj Gori – mogućnost dramaturških čitanja (Ur. Sava Anđelković i Radmila Vojvodić) – Zbornik radova sa međunarodnog simpozijuma FDU, Cetinje i Universite Paris IV Sorbonne, Centre de recherches sur les littertures et civilisations slaves Paris Radmila Vojvodic, Engagement politique, nausée organique et sentimentalisme du désespoir, Revue des études Slaves, Paris; Europe Theatre Today 2010, 9th edition Selection of the 120 best contemporary European plays for the stage (Selekcija 120 najboljih savremenih evropskih dramskih tekstova) Radmila Vojvodić: Montenegro Blues, ETC, 2010. Përzgjedhje mga poezija dhe drama bashkëkohore malazeze Montenegrinët/ Radmilla Vojvodiq, NVO Prostory, NVO Centar za kulturu "Camaj Pipa", Podgorica/Skadar 2011. Antologija – Poslije Hamleta izbor iz novije crnogorske drame Montenegrini/Radmila Vojvodić, Matica hrvatska/Ogranak Dubrovnik, JU Kulturni centar "Nikola Đurković"/Gradska biblioteka i čitaonica Kotor Dubrovačke knjižnice Dubrovnik, NVO Prostory, Podgorica 2011.

### **Poštovane kolege, gospodine rektore, gospođe i gospodo senatori, kolege kandidati za rektora i uvaženi gosti,**

Dopustite mi da najprije zahvalim svim fakultetima i vama senatorima na ukazanom javnom povjerenju i podršci ovoj kandidaturi.

Ništa ne možemo postići bez sinergije ljudi i znanja; zato je, uvjeren sam, razvojni program, koji ću u najvažnijim segmentima izložiti danas, realan i ostvariv samo kroz uspostavljeni odnos povjerenja, partnerstva i solidarnosti u okviru naše akademske zajednice – nije to samo poželjni optimizam kojim se podupiremo, već dobro poznata istina potvrđena iskustvom, složit ćemo se.

Istrajavajući na kontinuitetu dobrih rezultata u procesu višegodišnjih reformi i modernizacije UCG, insistiraću, otvoreno i javno, da i svi činoci društva obave vlastiti dio posla. Saglasno tome da je visoko obrazovanje javno dobro, treba ostvariti konstruktivno sadejstvo sa najvišim institucijama države, Vladom kao osnivačem, Ministarstvom prosvjete i Ministarstvom nauke, kao i Savjetom za visoko obrazovanje, ali isto tako zajednički djelovati ka privrednim činiocima, sindikatu, civilnom sektoru, medijima.

No, i unutar Univerziteta potrebno nam je više međusobnog povjerenja i posvećenosti. Kroz pripadnost UCG kao zajedničkom dobru - najveća odgovornost počiva na nama.

Na odlučan korak u novu fazu transformacije i modernizacije UCG obavezuje nas i crnogorska humanistička tradicija, uloga naše institucije u duhovnom i materijalnom razvoju i njen učinak u napredovanju modernog crnogorskog društva i ekonomije, kao i ideja evropskog integralizma i humanizma – svjetonazora koji je živ i neprikosnoven za akademsku zajednicu poput naše.

Najzad, naših 40 godina tradicije za visokoobrazovnu ustanovu nije ni malo ni mnogo, već dovoljno da pouzdano sagledavamo kuda i kako dalje.

Policentričnost evropske politike (evropski integralizam je baziran na poštovanju posebnosti i različitosti država i kultura), obavezuje nas još više, s obzirom na to da za 40 godina trajanja, važne i emancipatorske uloge tokom socijalističke Jugoslavije i modernizacije

do danas, UCG jeste bio pouzdan, ali ne i dovoljno snažan zamajac razvoja i prosperiteta države Crne Gore.

Osam godina od sticanja nezavisnosti Crna Gora je blizu prepoznavanja vlastitog modela razvoja, no - iako smo kao kandidat uspješno na putu pristupa evropskoj porodici država – mi smo još u fazi konstituisanja tog modela i izgradnje institucionalnog kapaciteta. Ključni zadatak u procesu koji traje pripada obrazovanju uopšte - visokom obrazovanju najviše, a presudni ulog za uspjeh je kvalitet znanja i izvrsnost ljudskog resursa.

Uz to, kao što nam je svima dobro poznato, tranzicijske okolnosti karakteristične za postsocijalističke države najčešće su donosile naloge za brzo uvođenje velikog broja sistemskih promjena – naglo i bez mogućnosti prethodnog analitičkog sagledavanja vlastite specifičnosti.

Dakako, promjene socio-ekonomskog miljea, uz diktat za inovativnost, za kompeticiju, za preuzimanje rizika održivosti novih institucionalnih modela, uz nestabilnost - uslovljenu ekonomskim i političkim faktorima uobičajenim za tranzicijska društva - vremenom rezultiraju i neočekivanim teškoćama.

Svojevremeno se u takvoj situaciji našao i UCG, na kojem je proces primjene bolonjskog sistema obrazovanja bio brz i progresivan. Žureći u susret evropskoj praksi i standardima, težeći novom kvalitetu, proces reformi u obrazovanju nerijetko završi u nametima i zahtjevima za nova i veća državna davanja, u krizi menadžmenta, u hiperprodukciji obrazovnih programa i kadrova, kao i suočenju sa različitim pojavama lošeg kvaliteta obrazovanja, kao i određene socijalne patologije.

Htjeli da priznamo ili ne, sve je to i na UCG, kao kompleksnoj ustanovi sa velikim brojem organizacionih jedinica, prisutno kao opasnost sred koje živimo i radimo.

Dosadašnja praksa i postojeći model funkcionisanja UCG dokazuju da moramo pratiti standarde i primjenjivati nova dostignuća, ali iznalazeći vlastita rješenja i uvažavajući specifične potrebe modela ove visokoobrazovne institucije, kao i posebnost našeg održivog razvoja i jedinstvenih interesa razvoja male države.

Dakle, okončavajući uvodni dio razvojnog programa u kontekstu razvojnog trenutka društva, naglašavam: visoko obrazovanje mora biti dostupno svima i efikasno podizati kvalitet usvojenih znanja i vještina; pogotovo, ono mora biti u skladu sa znanjima i vještinama potrebnim specifičnom modelu razvoja moderne, evropske Crne Gore; nema odlaganja kad su u pitanju strukturne reforme i smatram nedopustivima i pasivnu intelektualnu samokritičnost i uljuljivanje uz nerealna očekivanja državnih subvencija.

*Oslanjajući se na dobre prakse i sve vrijedne rezultate, na kontinuitet planova i zadataka za razvoj UCG, listu prioriteta za trogodišnji razvojni period počinjem pitanjem: kako u skladu sa misijom i ciljevima UCG nastaviti reformske procese - i to racionalno i transparentno, traženjem adekvatnog modela?*

Za institucije koje djeluju u javnom sektoru, a UCG je ključna i najveća ove vrste u Crnoj Gori, pitanje održivosti (mislim na finansijsku uspješnost i organizacionu održivost), zapravo, znači obavezu da odgovorimo na pitanje kako razviti programsku i organizacionu efektivnost u okviru koherentnog vrijednosnog sistema.

Asimetričan razvoj, koji je kod nas na djelu, uobičajeno se ne smatra dobrim i stabilnim rješenjem, ali se u specifičnim i turbulentnim okolnostima dopušta - da ne bi bio usporavan razvoj univerzitetskih jedinica u korist onih koje zaostaju.

Predstoji nam, zato, da dobro sagledamo vlastite resurse, i to u međusobno komplementarnim filozofijama djelovanja i razvoja svih univerzitetskih jedinica, kako bismo aktivistički i preduzetnički usmjereni, kreativno otvoreni kao akademska zajednica, konkretno djelovati.

Nije potrebno biti ekonomista, ni menadžer, ni kandidat za rektora da bi se zaključilo da se Univerzitet u sljedećem trogodišnjem periodu mora suočiti sa obavezom iznalaženje modela organizacije koji će, poštujući razlike i specifičnosti, integrisati rasparčanu sliku ove ustanove.

Takav model bi omogućio stabilnije finansiranje i pripadajuću efikasniju sistematizaciju radnih mjesta.

Postoji direktna proporcija između velikog broja visokoobrazovanog kadra na birou rada i hiperprodukcije studijskih programa, odnosno između očito problematične strategije visokog obrazovanja, nejasne upisne politike i ukupne neusaglašenosti sa razvojnom državnom strategijom. I sve to uprkos nepobitnoj činjenici da je visokoobrazovana radna snaga osnovni pogon napretka društva!

Predstoje nam racionalne reforme u procesu iznalaženja održivog modela. Rektor je tu u jasnoj i odgovornoj poziciji sred akademske zajednice i njegovo praktično zastupanje UCG na svojevrsan način iskušava standarde profesionalnog djelovanja i principe etike naše zajednice i - razotkriva kolika je prepoznatljivost i kakva uloga UCG u društvu.

Izazovi, hoću reći, ne stoje samo pred novim rektorom već i pred Senatom koji odlučuje sa najvećom akademskom slobodom, kao i pred Upravnim odborom UCG, upravljačkim tijelima sa širokim spektrom nadležnosti i odgovornosti.

*Naravno, svakom razvojnom koraku koji preduzimamo preduslov je model stabilnog finansiranja UCG.*

Kroz prihode iz budžeta koji su prije pet godina iznosili 17 miliona, a u toku protekle tri godine smanjeni sa 14,8 miliona na 13,2 miliona (obaveze prema zaposlenima i drugi troškovi su se samo uvećavali), što iznosi 51 % ukupnih prihoda (u koje spadaju prihodi od školarina, nacionalnih i međunarodnih projekata i od saradnje sa privredom) mora biti manifestovan javni interes za studijske programe i fakultete i to uz postupak određivanja i primjene odgovarajućih normativa. Shodno Vladinoj politici da budžetsko ulaganje u obrazovanje mora biti usmjereno prema prioritetima specifičnog privrednog i društvenog razvoja naše države i tržištu rada, te Vladinim proklamovanim planovima za podstrek javno-privatnom partnerstvu kao modelu planskog usmjeravanja ka prioritetima razvoja i osiguranju nove zaposlenosti, UCG mora otvoriti vrata potencijalnim poslodavcima i privrednim subjektima da ulažu u obrazovanje i ljudski resurs, kao i u obrazovne profile koji su deficitarni na crnogorskom tržištu rada.

Uvažavajući određene posebnosti univerzitetskih jedinica, novi model bi trebalo da reguliše mogućnosti komercijalnih aktivnosti i saradnju sa društvenom zajednicom što bi bio podstrek na sticanje većih sopstvenih prihoda.

Priprema rada na budžetu za sljedeću godinu mora biti odlučna i konstruktivna, sa njom i dijalog sa Vladom kao osnivačem. U tom smislu, ističem obavezu obnavljanja i modernizacije istraživačke opreme, što je posebno važna investiciona stavka za razvoj i budućnost UCG i obezbjeđenja kvaliteta visokog obrazovanja.

*Preporuke Komisije za spoljašnju evaluaciju i reakreditaciju UCG (2012-2017) koje je sačinio tim međunarodnih eksperata, predstavljaju još jednu vodilju ovom programu, a dobri rezultati postupne primjene značili bi suštinski napredak kvaliteta obrazovanja i porast ugleda UCG u evropskom prostoru visokog obrazovanja.*

“Kratka tradicija funkcionisanja UCG kao integrisanog univerziteta” – kako stoji u izvještaju – “obavezuje na unapređenje modela upravljanja i usklađivanje procedura akademskih aktivnosti sa evropskim standardima.

Na vrh liste prioriteta stavljam razvoj i unapređenje međunarodne saradnje i mobilnosti nastavnika i studenata.

Iako je ova aktivnost u usponu i za pohvalu, skrećem pažnju na obavezu da učinimo mnogo više. Ostvarivanje veće mobilnosti nastavnika i studenata, različiti vidovi projektne saradnje i pristupanje međunarodnim fondovima za finansiranje istraživanja, uz sve dobre učinke doprinosi još i širenju zone uticaja i sticanju veće prepoznatljivosti UCG u bližem i daljem okruženju.

Zalažem se, takođe, za razvoj naučno istraživačke djelatnosti i doktorskih studija UCG kroz osnivanje škole UCG za doktorske studije, uz učešće referentnih naših i gostujućih profesora, prihvatajući pristupe EUA (Evropske asocijacije univerziteta). To bi, vjerujem, doprinijelo mnogo većem interesovanju stranih studenata za UCG.

Osnivanje inovativno-tehnološkog centra za prenos znanja u privredu i Inkubator centra za pomoć onima koji žele da osnuju vlastite firme sa znanjem stečenim na UCG, još jedna je korisna preporuka u sagledavanju novih koraka u transformaciji modela UCG.

Takođe, imamo jasne savjete i preporuke *Komisije za spoljašnju evaluaciju i reakreditaciju UCG (2012–2017)* o zaustavljanju ekspanzije studijskih programa i ugrožavanja suštinskih aktivnosti UCG u naučno-istraživačkom i umjetničkom radu.

Na istom tragu, UOUCG je već sproveo analizu rada administracije i akademskih aktivnosti, kao i reviziju finansijskog poslovanja svih univerzitetskih jedinica. Detaljna analiza strukture studijskih programa i procjene usklađenosti sa potrebama privrede i društva bila bi druga faza, nakon koje bi, u proceduri dogovorenoj na Senatu UCG, posebno formirano koordinaciono tijelo predvođeno rektorom ustanovilo parametre za donošenje kratkoročne strategije nove faze transformacije modela UCG. Trendovi na polju evropskog visokog obrazovanja nameću nam agilan pristup razvoju. Ovaj dokument bi značio primjenu preporuka Komisije za evaluaciju i reakreditaciju, ali bi uključio i druge nužne odluke i mjere sagledane i načelno predstavljene u ovom programu.

Prostorno i urbanističko objedinjavanje kampus-kompleksa UCG ostvarivo je i važno za moderan identitet UCG - izgradnja kompleksa *Tri fakulteta*, dovršetak radova na zgradi Arhitektonskog fakulteta, Univerzitetska sportska dvorana sa pratećim sportskim i kulturnim sadržajima u Podgorici i izgradnja Studentske sportske dvorane u Nikšiću. Kampus fakulteta umjetnosti na Cetinju započet je obezbjeđenjem strelstava iz kapitalnog budžeta i biće pod punom pažnjom da kontinuirano i dinamično napreduje kroz moguću reviziju projekta i traženje međunarodnih donacija.

Student je u središtu našeg interesovanja za unapređenje obrazovnog procesa i kvaliteta studiranja. Servisni centar za podršku istraživanjima i razvoju, Univerzitetski centar za razvoj karijere, IT podrška učenju i QA procedure (anketiranje studenata), pomoć programu mobilnosti uopšte, kao i mobilnosti istraživača - sve su to profesionalni servisi, koji kao dobro obučeni timovi moraju zaživjeti i pokazivati konkretne rezultate. Moramo se, takođe, posvetiti poboljšanju bibliotečkog fonda, snaženju izdavačke djelatnosti i razvijanju digitalnog repozitorijuma za univerzitetska izdanja kao i za magistarske teze i doktorske disertacije, predupređujući tako mogućnost plagijatorstva i kršenja akademske etike.

Jačanje studentskog standarda stanovanja, povećanje kulturnih sadržaja i sportskih aktivnosti, visok kvalitet studiranja uopšte – važni su za sticanje samopouzdanja i osjećanja pripadnosti UCG kao najboljoj instituciji znanja u Crnoj Gori.

Ističem i značaj novih pravaca razvoja visokog obrazovanja. Prije svih *Cjeloživotno učenje na UCG* nudi mogućnost finansiranja iz različitih izvora i UCG se primjenom ove komponente obrazovanja uključuje u fleksibilni ambijent obrazovanja 21.vijek a i filozofiju života modernog društva. Upravo ovakvo obrazovanje presudno je za razvijanje društva znanja, za povećavanje inovativnosti, osposobljenosti, konkurentnosti i produktivnosti, kao i za usklađivanje sa tržištem rada i podizanje socio – ekonomskog rasta.

Valorizacija vlastitog akademskog kapitala i otvorenost i partnerstvo sa privredom i zajednicom uopšte, ujedno je i pitanje društvene odgovornosti, pripadnosti evropskom trendu obrazovanja i racionalan stav razumijevanja za socijalne, ekonomske i tehnološke procese koji oblikuju naš razvoj uopšte. Jer, UCG, podsjećam, ne stoji preko puta državnoj odgovornosti za stanje na tržištu rada, već na jedinstven način dijeli državnu odgovornost.

Kao pristalica obrazovnog pluralizma, ističem i to da je pojavom privatnih univerziteta nestao monopol UCG na tržištu visokog obrazovanja i da poziciju državnog univerziteta kao elitne institucije moramo graditi samo na izuzetnim rezultatima.

*I, najzad - i iznad svih sagledanih prioriteta - želim da se na kraju izlaganja vratim odgovornosti rektora kao prvoj među jednakim odgovornostima:*

*tokom svih ovih tranzicionih i kriznih vremena – i uprkos im - stasavaju nove generacije mladih ljudi slobodnih pred vlastitom tradicijom i neopterećenih nasljeđem, kojima treba podrška u novim vizijama i globalnim izazovima kojima streme.*

*Slijeđenje i poštovanje Kodeksa akademske etike kao bazičnog u radu svakog pojedinca i na svim nivoima rada UCG nužan je uslov za samopoštovanje i očuvanje akademske autonomnosti. Jedinstvena uloga UCG u crnogorskom društvu nameće nam dužnost da novim generacijama činimo dostupnim ne samo znanja, već da ih, ujedno, usmjeravamo u svijet zdrave kompeticije i profesionalno odgovornog rada, u konstruktivno kritičko djelovanje u demokratskoj stvarnosti, u hrabre individualne naučne i umjetničke angažmane. Jednom riječju – u uspjehe.*

*Uvažene kolege, kandidujem se mimo bilo kakvih statusnih ili karijerističkih motiva - iz građanskih i akademskih pobuda, u želji da na čvrstim temeljima postignutog razvoja UCG, zajedno i aktivno pristupimo mjerama na koje sam ukazala. Spremna sam da se odlučno i odgovorno založim za odsudnu fazu transformacije modela UCG, koju sam Vam načelno predstavila kroz program. U ime napretka i budućnosti UCG i dobro države Crne Gore.*

---