

# **Razvojni program Univerziteta Crne Gore**

Prof. Radmila Vojvodić

Podgorica, 24.03.2017. godine

Uvaženi članovi Senata i Upravnog odbora Univerziteta Crne Gore,

Razvojni program koji predočavam za naredni trogodišnji period, program je kontinuiteta sprovedene sveobuhvatne institucionalne reforme, vođene odgovornošću prema studentu, usmjerene na studiranje i kredibilitet i konkurentnost diplome, kao i na naučnu i umjetničku istraživačku referentnost našeg Univerziteta.

Preduslovi za novi razvojni zamah su tu: Univerzitet Crne Gore je u procesu dobijanja akreditacije za novi - reformisani i integrisani - model studiranja, institucionalna i upravljačka kriza uspješno su savladane, jasno je po svim pokazateljima, a sistem je gotovo sasvim finansijski konsolidovan.

Gotovo svi razvojni zadaci postavljeni prije nešto manje od tri godine su ispunjeni.

Citiram iz Razvojnog programa za trogodište koje je za nama, potkrepljujući tako kvalifikaciju o uspješno sprovedenom programu: "Nije potrebno biti ni ekonomista, ni menadžer, ni kandidat za rektora da bi se zaključilo da se Univerzitet u sljedećem trogodišnjem periodu mora suočiti s obavezom iznalaženja modela organizacije koji će poštujući razlike i specifičnosti integrisati rasparčanu sliku ove ustanove, modela kojim će biti ustanovljeno stabilnije finansiranje i pripadajuća efikasnija sistematizacija radnih mjesta.

Postoji direktna proporcija između velikog broja visokoobrazovanog kadra na tržištu rada i hiperprodukcije studijskih programa, odnosno između očito problematične strategije visokog obrazovanja i nejasne upisne politike, uz ukupnu neusaglašenost sa razvojnom državnim strategijom, i sve to uprkos nepobitnoj činjenici da je visokoobrazovana radna snaga osnovni pogon napretka društva! Izazovi, hoću reći, ne stoje samo pred novim rektorom već i pred Senatom koji odlučuje sa najvećom akademskom slobodom, kao i pred Upravnim odborom Univerziteta Crne Gore, upravljačkim tijelima sa širokim spektrom nadležnosti i odgovornosti."

Naravno, uprkos činjenici uspješnosti, sve učinjeno - i promjena modela studiranja i konstituisanje i reorganizacija, razvoj i usavršavanje integrisanog modela Univerziteta Crne Gore - zahtijeva postojan i kontinuiran rad, jer je uređeni sistem i referentnost institucije Univerziteta Crne Gore, kao i svih velikih sistema, dugoročan proces, pa zato i pred rektorom i pred prorektorskim timom, kao i pred najvišim univerzitetskim tijelima, kakvi su Senat i Upravni odbor, stoje jednako odgovorni zadaci kao prije tri godine.

Dozvolite, zato, da najprije konstatujem koja su naša reformska postignuća do danas, kako bismo tragom postignutog, kroz razvojni plan, zajedno prepoznali kuda stremimo dalje i, vjerujem, sagledali pouzdana stanovišta za koordinaciju svih u akademskoj zajednici na dugoročno uspješnom razvojnom putu Univerziteta Crne Gore.

***Osnovni pregled rezultata procesa reforme studija***

Da su krize dobri ambijenti za strateške zaokrete pokazao je dokument *Analiza stanja i strateška opredjeljenja za reorganizaciju i integraciju Univerziteta Crne Gore* predöćen javnosti i Vladi kao osnivaču u aprilu 2015. godine, sačinjen uvažavajući preporuke Evaluacionog izvještaja EUA, a kao osnova za sprovođenje procesa "reforma reforme".

Od novembra 2015. do jula 2016. godine - kroz osam faza preispitivanja i unapređivanja prijedloga reformisanih struktura univerzitetskih jedinica - radili su univerzitetski timovi sa više od 100 učesnika (ili petina profesora Univerziteta Crne Gore), sedmočlani međunarodni ekspertski tim, prošireni rektorski i rektorski kolegijum.

Novi trostepeni model studiranja (bečelor, master i doktorski), nakon akreditacije i licenciranja koja slijedi tokom aprila ove godine, počinje da se primjenjuje od studijske 2017/2018. godine. To ujedno znači da dvogodišnje master studije slijede studijske 2020/2021. godine.

Model 3+2+3 profiliše i promovije bečelor diplomu kao primjenjivu na tržištu rada kroz jasne ishode učenja i dvogodišnje master studije, koje donose složena i napredna znanja, zaokružena master diplomom. U takvom kontekstu i doktorske studije dobiće istinsku valorizaciju, a doktorska diploma imaće veću funkcionalnost, odnosno primjenjivost na tržištu rada.

Jedna od osnovnih karika reforme je podizanje kvaliteta znanja kroz osnaživanje i omasovljenje master nivoa studija, pa je predviđeno budžetsko finansiranje dvogodišnjeg mastera.

Osim usklađivanja sa evropskim prostorom visokog obrazovanja, novi model 3+2+3 uspostavlja mjerljiv standard kvaliteta nastave i usvojenog znanja, pozitivno utiče na mogućnost veće angažovanosti nastavnika na realizaciji nastave i na veće individualno posvećenje studentu, na povećanje mobilnosti nastavnika i studenata.

U duhu strateških opredjeljenja za internacionalizaciju visokog obrazovanja, uveden je obavezni engleski jezik na svim studijskim programima.

Novim modelom uvodi se obavezna praktična nastava (kroz obavezan predmet ili vježbe, odnosno praktikum u preduzećima), čime će studenti sticati neophodna praktična znanja i vještine, povećavajući kompetencije za zapošljavanje i/ili samozapošljavanje.

Broj studijskih programa na svim nivoima novog modela studiranja je 160, od čega ih je na osnovnim i na master studijama projektovano 114. Ovoj strukturi treba dodati 14 studijskih programa primijenjenih studija, 25 studijskih programa na doktorskim studijama, od kojih je jedan interdisciplinarni i 7 novih interdisciplinarnih studijskih programa. U odnosu na stanje prije reforme - 270 studijskih programa - ovo je značajna optimizacija, posebno vezano za opterećenje nastavnika i veliki broj disciplina na kojima su angažovani, kao i dosadašnji nepovoljan odnos broja studenata u odnosu na broj nastavnika.

Realizaciju reformi nužno prati izmjena zakonske regulative - prije svega izmjena Zakona o visokom obrazovanju - što je Univerzitet Crne Gore već inicirao i na čemu u saradnji sa Ministarstvom prosvjete intenzivno radi. Svi reformski zahvati koji su

sprovedeni na Univerzitetu Crne Gore usklađeni su sa strateškim opredjeljenjima reforme visokog obrazovanja Ministarstva prosvjete, odnosno Vlade Crne Gore kroz novu Strategiju visokog obrazovanja.

Usvajanjem nastavnih planova i silabusa na Senatu Univerziteta Crne Gore i prethodno reformisane strukture studija po modelu 3+2+3, sa čime se saglasila i Vlada Crne Gore kao osnivač državnog univerziteta, završen je reformski proces na Univerzitetu Crne Gore. Time su se stekli uslovi za akreditaciju Univerziteta Crne Gore 2017. godine.

U daljoj realizaciji plana reformi predstoji reorganizacija tzv. primijenjenih studija, odnosno stručnih studija, kako ih uobičajeno imenuje univerzitetska legislativa. Namjera je da ove studije nastale problematičnim tumačenjem bolonjskog koncepta, iz nekadašnjih viših škola u nekoliko tržišno traženih oblasti, organizujemo kroz Visoku školu, što prepoznaje Zakon o visokom obrazovanju. Jasnije profilisane i sasvim razdvojene od akademskih, stručne studije pod krovnom jedinicom novoorganizovane Visoke škole, ponudiće izuzetnu mogućnost povezivanja sa društvom i privredom i stvarati pogodan ambijent za organizovanje modula *Cjeloživotnog učenja*, što su i moderne intencije razvoja stručnih studija u odnosu na specifične zahtjeve tržišta rada.

### ***Rezultati reorganizacije, akademskih i drugih aktivnosti***

*Novi Kolektivni ugovor* je usklađen sa reformskim ciljevima i unosi konceptijski važne izmjene i temelji vrijednosni sistem na kojem zasnivamo reforme.

*Kolektivni ugovor* je, po prvi put i dosljedno, u sistem nagrađivanja uključio sve tipove i nivoe studija na isti način, čime su - simultano sa drugim mjerama vezanim za licenciranje i ograničavanje nekontrolisanog upisa (kroz saradnju sa Ministarstvom prosvjete, odnosno Vladom) – otklonjeni deformiteti koji su prijetili komercijalizacijom visokog obrazovanja i urušavanjem kvaliteta naših studija i diplome.

Pet fakulteta je obuhvaćeno statusnom reorganizacijom.

Transformacijom Filozofskog fakulteta, Instituta za strane jezike i Samostalnog programa za obrazovanje učitelja na albanskom jeziku osnovan je Filološki fakultet, a Farmaceutski i Fakultet za primijenjenu terapiju integrisani su sa Medicinskim fakultetom. Takođe, nakon desetljeća odlaganja, donesena je i nova Unutrašnja organizacija i sistematizacija radnih mjesta kao svojevrsni korektiv u borbi za održivi model državnog univerziteta.

Legislativni okvir Univerziteta Crne Gore je u potpunosti obnovljen uz definisanje novih rješenja, prilagođavanje standardima kvaliteta, potrebama studiranja i boljoj i efikasnijoj upravljačkoj praksi. Usvojeno je i više potpuno novih akata, kao i pravilnika za nagrađivanje, u smislu novih stimulansa za istraživački rad nastavnika i podršku talentovanih studenata.

Ustanovljena je potpuno nova organizaciona struktura službi Rektorata u cilju efikasnosti administrativnih procedura i razvoja univerzitetskih servisa. Službe su kompatibilne sa novim integrisanim modelom Univerziteta Crne Gore.

Uveden je novi finansijski sistem Univerziteta Crne Gore – tzv. jedinstveni računski okvir za sve univerzitetske jedinice.

Finansijski kolaps zbog višemilionskog dugovanja prema zaposlenima i neisplaćenih poreza i doprinosa prema državi, uz upravljačku krizu zbog gubljenja kontrole u razvijanju građevinske djelatnosti na planu izgradnje stanova za zaposlene i manjih budžetskih izdvajanja – saniran je. Gotovo sva dugovanja su izmirena dijelom pregovorima sa Vladom, dijelom boljom unutrašnjom raspodjelom i kompenzacijama stambenim fondom. Ujedno, kroz novi sistem raspodjele sredstava, usklađeno sa Kolektivnim ugovorom, Univerzitet Crne Gore je po prvi put sačinio razvojni fond i raspolaže njime u pravcu podizanja kvaliteta infrastrukture, inter-univerzitetske saradnje, podrške organizovanju stručnih i naučnih konferencija, ljetnjih škola, studijskih posjeta itd.

Dosljednom primjenom kriterijuma za izbor u akademska i naučna zvanja i novim procedurama i pravilima Univerziteta za vrednovanje naučnoistraživačkog rada i publikovanja radova, unaprijeđen je kvalitet nastave, tj. studiranja, a samim tim je povećana i referentnost Univerziteta Crne Gore.

U sklopu reorganizacije i strukturnih reformi, na Univerzitetu je formiran *Centar za doktorske studije* čiji su osnovni zadaci usmjereni na uspostavljanje većeg nivoa kvaliteta kroz regulisanje upisne politike, kvalitativnog preispitivanja svih faza u postupku izrade i odbrane doktorske disertacije, jačanje infrastrukturnih kapaciteta za potrebe razvoja doktorskih studija, izdizanje nivoa kompetentnosti nastavnog osoblja i mentora na doktorskim studijama i ostalo. Ovakvim pristupom još jednom je potvrđeno opredjeljenje Univerziteta Crne Gore da ostane najreferentnija naučno-obrazovna ustanova u zemlji i da se bolje pozicionira u regionu Zapadnog Balkana, uz ugledne univerzitete iz susjedstva koji su na prestižnoj Šangajskoj listi.

Međunarodna - projektna aktivnost, koja je intenzivirana na svim našim fakultetima i institutima osnova je Strategije internacionalizacije i Plana integriteta koje smo takođe sačinili i usvojili. Radi se intenzivno i na Strategiji razvoja doktorskih studija i Komunikacionoj strategiji i ova dokumenta trasiraju naše konkretne aktivnosti za trogodište pred nama.

Univerzitet Crne Gore je postao član Asocijacije frankofonih univerziteta i Asocijacije komunikatora u visokom obrazovanju (EUPRIO), a očekuje nas brza aplikacija za članstvo u Magna Charta Universitatum.

Nakon stagnacije izdavaštva na Univerzitetu Crne Gore, u inoviranoj regulativi, ponovo je uspostavljena izdavačka djelatnost Univerziteta Crne Gore, uz pospješivanje suizdavaštva. Predstoji nam još agilnije zalaganje na ovom planu. Unapređivanje kvaliteta udžbeničkih, stručnih, naučnih, monografskih i drugih izdanja, ali i njihova brojnost pod imenom Univerziteta Crne Gore, moraju biti temelj misiji znanja i istine koju kao institucija zastupamo.

## **Međunarodna saradnja i rangiranje**

Centar za međunarodnu saradnju bilježi da je odlazna mobilnost studenata u povećanju od 20% u odnosu na prethodnu godinu, dok je dolazna na istom nivou. Odlazna mobilnost istraživača je u porastu za 80% u odnosu na proteklu godinu, dok je dolazna uvećana za 100%. U ovom periodu je odobreno 28 novih međunarodnih projekata, a potpisano je preko 40 novih bilateralnih sporazuma o međunarodnoj razmjeni studenata i istraživača i oko 30 sporazuma o međunarodnoj saradnji.

Uz nove bilateralne ugovore sa institucijama iz Egipta, Francuske, Rusije, Kine, Makedonije i Italije, obnovljeni su ugovori sa univerzitetima u regionu Zapadnog Balkana, a poseban sa Univerzitetom u Ljubljani sa kojim razvijamo double degree diplomu na Fakultetu političkih nauka od studijske godine 2017/2018. Potpisan je i Memorandum o saradnji sa Ministarstvom kulture u oblasti kulturno-umjetničkog stvaralaštva, kulturne baštine i medija za 2017. godinu.

Rad na unapređenju kulture publikovanja donosi pomake. U toku 2016. godine objavljena su 104 rada u časopisima koji se nalaze u referentnim međunarodnim bazama, i više od 20 radova u časopisima iz Scopus baze.

Broj istraživača sa Univerziteta Crne Gore registrovanih i prepoznatih na Google Scholar sistemu u posljednjih nekoliko mjeseci značajno se povećao i sada iznosi 122. Sa oko 32.630 citata (duplo više nego u novembru 2016. kada je bilo 75 istraživača i 15.000 citata). Univerzitet Crne Gore se trenutno nalazi na 2449. mjestu. Po kategoriji vidljivosti na 5666, po kategoriji uticaja na 5786, po otvorenosti na 2194. i izuzetnosti na 2028. mjestu. Postignut je značajan napredak i postoji satisfakcija za uloženo. Zahtjev za dobar kvalitet, nema alternativu na našem putu bolje rangiranosti. Još brižljiviji odnos prema najmlađim nastavnim generacijama, saradnicima i docentima, njihova mobilnost i raznovrsne potpore njihovoj naučno – istraživačke aktivnosti i međunarodnom publikovanju radova poseban su zadatak u narednom periodu.

## **Unapređenje infrastrukture**

Kroz razvojni fond Univerziteta Crne Gore, aplikacijom za sredstva iz Kapitalnog budžeta, kao i mogućim kreditiranjem preko fondacija i evropskih konkursa za projekte za razvoj naučno – istraživačke infrastrukture, pomno ćemo raditi na unapređenju uslova nastave i studiranja. Već smo preduzeli mnoge mjere i imamo vidljive rezultate, ali možemo bolje i više kroz koordiniranu saradnju sa univerzitetskim jedinicama. U zgradi *Tehničkih fakulteta* radi se na unapređenju uslova za rad i studiranje, očekujući dalje napredovanje Projekta rekonstrukcije zgrade *Tehničkih fakulteta* – izrade glavnog projekta i prve faze izgradnje kroz kapitalni budžet 2018. godine.

Druga faza univerzitetskog kompleksa *Umjetničkih fakulteta na Cetinju* stabilno napreduje, uz očekivanje donacije države Turske na izgradnji Fakulteta dramskih umjetnosti u okviru postojećeg plana. U kapitalni budžet je ušla fiskulturna sala Fakulteta za sport i fizičko vaspitanje u Nikšiću. Vjerujem da ćemo u 2018. započeti potpunu rekonstrukciju kotlarnice koja je čitavo desetljeće zapuštena i ugrožava životnu sredinu – bilo sredstvima iz budžeta, bilo iz našeg razvojnog fonda.

Koristimo vlastite ekspertske resurse na pripremi idejnih rješenja, projektnih zadataka i praćenju i nadzoru izgradnje.

Nastavićemo razvoj projekta koji bi trebalo da ponude nove sadržaje u *Akademskom parku* kampusa Univerziteta Crne Gore. *Crnogorska staza* koncipirana na ideji kulturne memorije i državnog identiteta Crne Gore i svojevrsna otvorena laboratorija *Botanička bašta* u saradnji sa Glavnim gradom, projekti su valorizacije našeg autentičnog kulturnog i prirodnog nasljeđa.

### ***Unapređenje komunikacija Univerziteta Crne Gore sa ciljanim javnostima Nova komunikaciona – web platforma Univerziteta Crne Gore***

Transparentnost rada i otvaranje prema javnosti bio je poseban cilj prethodnog *Razvojnog programa*. Uz očuvanje autonomnog djelovanja, ojačana je podrška unutar-univerzitetskoj javnosti, a doprinosimo i boljoj informisanosti društva o radu i specifičnostima Univerziteta Crne Gore. Značajno smo podigli vidljivost i uprkos kontroverzama crnogorske medijske scene edukujemo javnost o izazovima visokog obrazovanja zagovarajući otvorenost i kritički dijalog.

Kontinuirano i svestrano informisanje i predstavljanje svih aktivnosti Univerziteta Crne Gore zadatak je novog *PR centra* koji je servis savremene transparentne institucije visokog obrazovanja spremne na redovnost objava, aktivnu internu i eksternu komunikaciju, uključenu na društvene mreže.

Informacione tehnologije imaju veoma važno mjesto u radu svake organizacije, a u složenim sistemima kakav je Univerzitet Crne Gore, posebno. Imajući u vidu dugogodišnji pristup razvoju Univerziteta kao heterogene i nedovoljno ili nejasno integrisane organizacije, ne iznenađuje činjenica da postojeći informacioni sistem sadrži veliki broj, čak i više desetina, različitih i nekompatibilnih sistema. Ovo je posebno vidljivo u web prezentacijama univerzitetskih jedinica, koje imaju različiti vizuelni identitet, različite funkcionalnosti, a zasnovane su na različitim tehnološkim rješenjima, nerijetko udaljenih više generacija.

Preduzete su brojne mjere u integraciji ključnih unutrašnjih podsistema, u prvom redu finansijsko-računovodstvenog i nastavno-kadrovskog, a razvijen je nastavni web portal sa primarnim ciljem transparentnog obračuna opterećenja u nastavi, kao i repozitorijum magistarskih i doktorskih radova.

Istovremeno, u posljednjih pola godine, ubrzano razvijamo *Integrisanu web platformu*, koja će informacioni sistem Univerziteta podići na kvalitativno nov nivo, koji je, možemo s pouzdanjem tvrditi, bitno ispred mnogih uporedivih ustanova u regionu.

Osnovni koncept je integracija postojećih mnogobrojnih web prezentacija u konzistentan i obuhvatan web portal svih univerzitetskih jedinica, studijskih programa, predmeta, zaposlenog i angažovanog osoblja, centara, projekata.

Na taj način biće napravljen još jedan krupan iskorak u pravcu internacionalizacije i integracije Univerziteta, njegovanja duha zajedništva i pripadnosti istoj porodici, kao i

stvaranja udobne i jedinstvene platforme za komunikaciju sa spoljašnjom i unutrašnjom javnošću, sa svim učesnicima i korisnicima poslovnih procesa naše institucije.

Ovakav pristup omogućiće lakše praćenje aktivnosti na svim nivoima i segmentima Univerziteta Crne Gore i efikasno pronalaženja svih relevantnih podataka.

Nakon inicijalne faze tranzicije na novi sistem i njegove funkcionalne stabilizacije, slijede naredne planirane faze za kreiranje personalizovanog i servisno orijentisanog sadržaja, u prvom redu za aktuelne i buduće studente.

Sistem se u najvećem dijelu kreira sopstvenim znanjem i snagama, korišćenjem savremenih alata i platformi koje garantuju njegovu konkurentnost i održivost u dinamičnom svijetu informacionih tehnologija.

Otvaranjem *Sportskog i kulturnog centra Univerziteta Crne Gore* kao posebne organizacione jedinice kojoj je osnivač Univerzitet Crne Gore, razvojem programa još više ćemo doprinijeti živoj, dinamičnoj i raznovrsnoj aktivnosti studenata izvan nastavnih obaveza.

Kroz rad ove institucije stvaramo ambijent za podršku kreativnosti i stvaranje autentičnih sposobnosti naših studenata.

U sadejstvu *Studentskog parlamenta, Karijernog centra*, umjetničkih i drugih fakulteta i kroz individualne ideje studenata, nastavnika i saradnika, Univerzitet Crne Gore će biti oslonac svim dobrim inicijativama, pospješujući zajedničke aktivnosti kroz mogućnost povezivanja i sinergije osnivanjem univerzitetskog hora, orkestra, univerzitetskih sportskih timova, kroz podršku organizovanju festivala, humanitarnih akcija, korisnih događaja svih profila i sl.

Dugoročno gledano, ovakve aktivnosti nijesu samo nužne za uspostavljanje identiteta Univerziteta Crne Gore i razvijanje osjećanja pripadnosti njegovoj plemenitoj misiji, već su posebno važne sa vaspitno - kulturnog stanovišta, na polju razvijanja individualne kreativnosti i stvaranju kulturnih navika, razvoja ličnosti studenta, kao i duha timskog rada i kolektivne kreativnosti.

Aktivirajući se u stručnom i naučnom, u širokom društvenom i stvaralačkom dijalogu, Univerzitet Crne Gore organizovao je mnogo događaja, poput gostovanja referentnih svjetskih naučnika, predavača i praktičara, različitih društveno - korisnih događaja, radionica, obuka, kroz koje je etabliran *Univerzitetski forum*.

Osnivanjem Instituta Konfucije – Univerzitet Crne Gore djeluje u mreži 500 instituta za učenje kineskog jezika u svijetu, preko kojeg stvaramo nova uporišta saradnje sa ustanovama predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja i širokim krugom građanstva zainteresovanog za cjeloživotno usavršavanje.

## ***Dalje unapređenje kvaliteta nastave, naučnog i umjetničkog istraživačkog rada, internacionalizacija Univerziteta Crne Gore, povezivanje sa društvom***

Sveobuhvatna reforma koju smo preduzeli tokom protekle tri godine donosi značajno unapređenje kvaliteta na svim nivoima – studentskom, saradničkom i nastavničkom. Postignuti rezultati pokazuju da umijemo da rješavamo svoje probleme i obavezuju na dosljedan i sistematičan rad u svrhu punog etabliranja institucionalnog sistema i internacionalizacije Univerziteta.

*Centar za studije i kontrolu kvaliteta* jedan je od ključnih univerzitetskih servisa koji će imati nove obaveze u uspostavljanju monitoringa nad realizacijom i primjenom nastavnih programa praktične nastave i ishoda učenja u reformisanom nastavnom sistemu, omogućavajući bolju komunikaciju sa poslodavcem, konkurentnost naše diplome i bolju zapošljivost svršenih studenata.

Ovaj Centar će imati poseban angažman i preuzeti odgovornost za dostizanje novog kvaliteta obrazovanja kroz praksu – savladavanja znanja i vještina u nastavnim bazama u privrednim, društvenim i kulturnim institucijama, privatnim preduzetništvom i civilnom sektoru.

Takođe, trendovi u visokom obrazovanju kao i dinamične promjene na tržištu rada nameću potrebu za fleksibilnim pristupom u predestiniranju karijernih puteva. Aktivnostima *Kancelarije za karijerno napredovanje* objedinicemo servise usluga usmjerene na populaciju osnovnih, postdiplomskih i doktorskih studija. Već su u primjeni određeni evropski projekti i biće dinamizirani edukativni treninzi, radionice i savjetovališta u saradnji sa Zavodom za zapošljavanje, Unijom poslodavaca, ICT Tehnopolis Nikšić, Glavnim gradom i partnerima iz privrede. Proces formiranja Karijernog centra Univerziteta Crne Gore biće zaokružen posebnim promocijama ideje samozapošljavanja i formiranjem *Inovativno – edukativnog centra i Alumni organizacije Univerziteta Crne Gore*.

Na najvišem stepenu studija, na doktorskim studijama, kroz rad i koordinaciju novoustanovljenog *Centra za doktorske studije* želimo da se uskladimo sa najvišim standardima u evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Zato i vjerujemo da istraživačka iskustva i dostignuća naših doktoranada mogu ubuduće nalaziti bolju primjenu pretačući ideje u privredne i kulturne projekte strateških oblasti razvoja Crne Gore, i pouzdano se, jednovremeno, približavati elitnoj evropskoj nauci.

Povezivanje sa društvom i biznis zajednicom, interdisciplinarnost istraživačkog procesa, inovativnost u pristupu i kreativno prožimanje nauke i umjetnosti uz podršku razvoju postojećih instituta na Univerzitetu Crne Gore, kao i studijski programi na engleskom jeziku - diktat su aktuelne globalne prakse koju slijedimo.

U potrebi za boljom konkurentnošću, Univerzitet Crne Gore je već otvorio mentorske liste, sačinjena je transparentna baza naučno-istraživačke infrastrukture, akreditujemo nove interdisciplinarne doktorske studije u oblastima od regionalnog interesa, stvaramo povoljan ambijent i kroz posvećeni rad *Centra izvrsnosti BIO ICT Univerziteta Crne Gore* (i pored toga što su laboratorije tek nedavno kompletirane, do sada je bilo preko 10 tehnoloških rješenja, objavljeno je više od 70 naučno-istraživačkih radova u

renomiranim međunarodnim časopisima i na prestižnim međunarodnim konferencijama, a 5 patenata je aplicirano prema nacionalnom patentnom zavodu, dok je u toku završetak aplikacije prema Evropskom patentnom zavodu).

U borbi protiv plagijarizma i korupcije – uz novi sistem procedura koje garantuju transparentnost u postupcima izbora u akademska i naučna zvanja, kao napredovanja tokom doktorskih studija – Univerzitet Crne Gore je obskrbljen softverom za provjeru i utvrđivanje plagiranja čiji će se efekti očitovati u praksi do kraja ove studijske godine.

Zajednička platforma na podizanju kvaliteta doktorskih studija, na umrežavanju istraživača i istraživačkih grupa, objedinjavanju istraživačke infrastrukture i laboratorija, uz mogućnost organizovanja zajedničkih doktorskih studija na području Zapadnog Balkana - *Regional Platform for benchmarking and cooperation in Higher education and research* - u čijem smo članstvu aktivni, pouzdana je adresa za saradnju našeg Centra za doktorske studije sa ostalima u regionu.

Predstoji nam sistematičan rad na internacionalizaciji uopšte i još boljem međunarodnom rangiranju Univerziteta Crne Gore. Akreditovanje studija na engleskom jeziku jedan je od prioriteta na tom planu.

Centralizovana ponuda, operativnost i efikasniji rad postavljeni su kao glavni zadatak pri integrisanju univerzitetskog knjižnog fonda u *Univerzitetsku biblioteku*.

U duhu nastojanja da gradimo Univerzitet kao istraživačku instituciju vjerujemo u mogućnost objedinjavanja Univerzitetske biblioteke, laboratorijsko-istraživačke baze i Tehnološkog parka u okviru jednog prostora u kampusu u Podgorici.

Osnivanje *Tehnoparka* u saradnji sa Ministarstvom nauke, očekujemo kao svojevrsnu podršku povezivanju Univerziteta Crne Gore i našeg ljudskog kapitala i laboratorijske infrastrukture sa privredom, kao i preduzetništvom, omogućavajući i neposredniju vezu sa lokalnim zajednicama, inkubatorima, klasterima itd.

Bio bi to stimulativan poligon za unapređenje internacionalizacije i komercijalizacije istraživanja i povećavanja potražnje za inovativnim proizvodom.

Kapacitiranje Univerziteta za doprinos kvalitetu i razvoju javnih politika u Crnoj Gori treba da postavimo za još jedan važan cilj djelovanja u zajednici, na nacionalnom i lokalnom nivou. Mapiranje značajnih tema za ukupan razvoj društva i proces konstituisanja različitih javnih politika, moraju biti izazov da kroz naučni, istraživački i stručni projektni rad razvijamo leadersku poziciju u društvu, na način da donosioci odluka u državi koriste i kvalitetno primjenjuju rezultate naših istraživanja.

***Uspješnost: Humanistička uloga Univerziteta Crne Gore, briga o vlastitim resursima i intenzivno učešće u razvoju zajednice***

*Ključna uloga, koja u procesu pristupanja Crne Gore evropskoj porodici država pripada obrazovanju uopšte – visokom obrazovanju, posebno – dominantno je obaveza državnog univerziteta.*

*Univerzitet Crne Gore dijeli izazove i rizike ukupnog socio-ekonomskog miljea Crne Gore i intenzivno učestvuje u razvoju zajednice uz obaveze: za dobar kvalitet znanja i vještina na tržištu rada, za naučno-istraživačku kompetitivnost i inovativnost u evropskom prostoru visokog obrazovanja, za aktivizam i djelovanje ovdje i sada.*

*Bezuslovno poštovanje pravnog sistema i standarda kvaliteta visokog obrazovanja, uz odgovornost i etičku dosljednost svih aktera akademske zajednice, predstavljaju okosnicu zdravog razvojnog miljea našeg Univerziteta.*

*Ideal znanja i zahtjev za izvrsnošću ljudskog resursa - sa studentom koji je u centru naše pažnje - bio je i ostaje glavna vodilja sprovedenih sistemskih promjena i njihove primjene i usavršavanja u praksi.*

*Aktivno partnerstvo, plemenita pripadnost Univerzitetu kao javnom dobru, snaženje i emancipacija akademske zajednice iznutra, kako kroz izgradnju naučne i umjetničke istraživačke referentnosti, tako i snaženjem jedinstvenog identiteta naše institucije – najbolji je ulog u stvaranje vrijednosnog sistema akademske zajednice, očuvanja slobode i autonomije Univerziteta i sprovođenja njegove misije u društvu.*

*Zajedničko zalaganje i saradnja unutar naše zajednice i svijest o zajedničkoj odgovornosti za referentnost, ključna je pretpostavka našeg uspjeha.*

*Uspjeh svakog našeg naučnika i umjetnika, doprinos svakog pojedinačno, baš kao i borba za svakog talentovanog studenta pojedinačno, za njegov razvoj i napredak, od posebne su važnosti i čine uspjeh naše institucije.*

*Solidarnost, sadejstvo, očuvanje humboltovskih vrijednosti uz modernizaciju i brigu za održivost i konkurentnost na tržištu – jamstvo su da će naš Univerzitet učvršćivati i vlastitu postojanost i postojanost crnogorske države, te da će tako doprinostiti boljem životu crnogorskog građanina.*

*Uz poštovanje i zahvalnost za dosadašnju saradnju svima,*

*Radmila Vojvodić*