

Minimalne godišnje obaveze – Kolektivni ugovor i osnovni troškovi

Započecemo ovu analizu podacima koji se odnose na Kolektivni ugovor UCG, čiji su potpisnici Vlada, Univerzitet i Sindikat.

Kolektivni ugovor predviđa sljedeće glavne obaveze Univerziteta:

Obaveza	Iznos za 2014.	Napomena
BRUTO ZARADA	cca 14.700.000	Osnovna zarada sa uvećanjima do 28% za nastavu preko norme
UVEĆANJE ZARADE (preko 28%) za dodatno opterećenje u nastavi	cca 570.000	Ne isplaćuje se od 2011.
KLINIČARI	cca 400.000	Kadar zaposlen u medicinskim ustanovama, prvenstveno Kliničkom centru Crne Gore
MATERIJALNI TROŠKOVI JEDINICA	cca 1.323.000	Prosječno 9% bruto zarada, ne isplaćuje se od 2011.
SPOLJNA SARADNJA JEDINICA	cca 400.000	Ne isplaćuje se od 2011.
OSTALO	cca 400.000	Otpremnine, komisije, ne isplaćuje se od 2011.
UKUPNO	cca 17.793.000	

Univerzitet je u obavezi da izmiruje i sljedeće:

Obaveza	Iznos za 2014.	Napomena
ELEKTRIČNA ENERGIJA	cca 500.000	
GRIJANJE	cca 350.000	
VODA	cca 100.000	
KOMUNIKACIJE (INTERNET, TELEFON REKT.)	cca 50.000	
OSTALI MATERIJALNI TROŠKOVI	cca 150.000	
UKUPNO	cca 1.150.000	

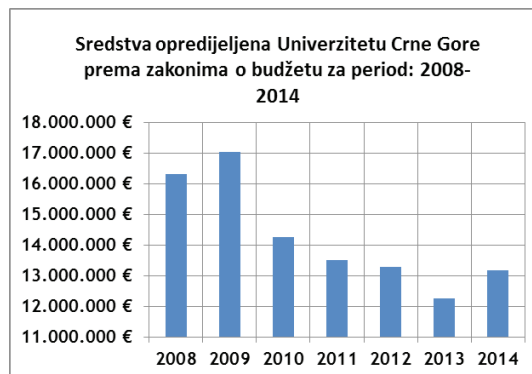
Dakle, prema Kolektivnom ugovoru, uzimajući u obzir osnovne materijalne troškove, bez nužne razvojne komponente i ozbiljnijeg investicionog održavanja, za funkcionisanje Univerziteta potrebno je godišnje **MINIMALNO cca 18.943.000 €**.

Ovaj iznos se nije bitnije mijenjao u prethodnih pet godina.

Prihodi iz budžeta

Sredstva iz budžeta Crne Gore imala su izrazitu tendenciju pada sa 17,4 u 2009. na 12,2 miliona u 2013. godini, uz povećanje na 13,3 miliona u 2014. godini.

Godina	Prihod iz budžeta
2009.	17.423.360,00
2010.	14.781.201,00
2011.	13.501.865,00
2012.	13.189.233,00
2013.	12.260.000,00
2014.	13.309.236,00



Sopstveni prihodi

Pored prihoda iz budžeta, Univerzitet Crne Gore ima sopstvene prihode. I to:

- a) Prihodi od međunarodnih projekata i nacionalnih obrazovnih i naučnih projekata. Ovi prihodi su namjenski i nije dozvoljeno novac od ovakvih projekata koristiti za pokrivanje troškova iz Kolektivnog ugovora.

- b) Prihodi od pružanja intelektualnih usluga na tržištu. Saglasno Statutu Univerziteta Crne Gore (član 110 starog, odnosno član 159 novog), od pružanja intelektualnih usluga na tržištu Univerzitet zadržava 10%, dok se preostala sredstva raspoređuju u skladu sa ugovorom i posebnim aktom koji donosi dekan.

Najviše ovakvih prihoda imaju Mašinski, Biotehnički i Pomorski fakultet. Kako je godišnji prihod po ovom osnovu cca 1.500.000,00,

očekivani godišnji prihodi za UCG su **cca 150.000 €.**

- c) Prihodi od školarina. Univerzitet Crne Gore ima oko 15.000 studenata koji plaćaju školarinu i očekivani

godišnji prihod od školarina iznosi oko osam miliona eura. Po dosadašnjem Statutu predviđeno je da 20% ovih prihoda direktno ide u budžet Univerziteta.

20 % prihoda od školarina iznosi **cca 1.600.000 €.**

Po novom Statutu, predviđeno je izdvajanje 45% ovih prihoda:

45% prihoda od školarina iznosi **cca 3.600.000 €.**

Nedostajuća sredstva po godinama

Imajući u vidu osnovne obaveze iz Kolektivnog ugovora, dakle bez ikakve investiciono-razvojne komponente i krupnijeg održavanja infrastrukture, kreću se na godišnjem nivou od **cca 18.943.000 €**, uključujući i sopstvene prihode po Statutu - **cca 1.750.000 €**, Univerzitetu su u prethodnih pet godina nedostajala sljedeća sredstva:

Godina	Potrebno po Kolektivnom ugovoru A	Prihod iz budžeta CG B	Sopstveni prihodi (20% škol., 10% usluge) C	Nedostajuća sredstva A - (B+C)
2009.	18.943.000,00	17.423.360,00	1.850.000,00	-330.360,00
2010.	18.943.000,00	14.781.201,00	1.790.000,00	2.371.799,00
2011.	18.943.000,00	13.501.865,00	1.500.000,00	3.941.135,00
2012.	18.943.000,00	13.189.233,00	1.800.000,00	3.953.767,00
2013.	18.943.000,00	12.260.000,00	1.750.000,00	4.933.000,00
2014.	18.943.000,00	13.309.236,00	1.750.000,00	3.883.764,00
UKUPNO	113.658.000,00	84.464.895,00	10.440.000,00	18.753.105,00

Budžetskom politikom prema Univerzitetu Crne Gore, počev od 2009. godine, u odnosu na obaveze iz Kolektivnog ugovora, napravljen je **MINUS od cca 18.753.105,00 €**

Vanredne obaveze

Pored smanjenja prihoda zbog redukcije budžetskih davanja, nepovoljno su se odrazili i sljedeći, vanredni faktori:

1. Izmjene Opšteg kolektivnog ugovora, uključivanje toplog obroka i regresa u startni dio zarade, povećale su zarade. Po ovom osnovu, nijesu izvršavane obaveze uvećanja zarade od 3% i 6%, čime je napravljen dug prema zaposlenima cca 3.000.000 €.
2. Kreditna zaduženja za stambenu izgradnju 2011-2012 (cca 2.000.000,00) i tužbe iz oblasti stambene izgradnje (prinudne naplate firme *Croling* cca 1.300.000,00) napravili su dodatne obaveze cca 3.300.000 €.

UKUPNO VANREDNE OBAVEZE cca 6.300.000 €.

Ukupna nedostajuća sredstva 2009-2014.

- redukcijom budžeta MINUS cca **18.753.105,00 €**

- vanredne obaveze cca **6.300.000,00 €**

Ukupna nedostajuća sredstva po Kolektivnom ugovoru uz vanredne obaveze 2009-2014.

cca 25.053.105,00€

Stanje u prethodnom periodu

Nedostajuća sredstva su imala sljedeće posljedice:

1. Godine 2011. **prestala je isplata** jedinicama sljedećih obaveza:

OBAVEZA	GODIŠNJI IZNOS	2011-2014.
MATERIJALNI TROŠKOVI JEDINICA	cca 1.323.000	cca 5.000.000
SPOLJNA SARADNJA JEDINICA	cca 400.000	cca 1.600.000
HONORARI ZA NASTAVU PREKO 28% PREKO NORME	cca 570.000	cca 2.280.000
OSTALO (komisije, nagrade, izdavačka djelatnost)	cca 400.000	cca 1.600.000
UKUPNO	cca 2.693.000	cca 10.480.000

2. Osim osnovnih zarada nužno je bilo plaćati osnovne materijalne troškove (električna energija, grijanje, voda i sl.), kredite, tužbe zaposlenih po osnovu povećanja 3% i 6%. Istovremeno je prekinuto plaćanje navedenih stavki, uz veliko nezadovoljstvo zaposlenih i jedinica.

Jednostavna računica pokazuje da je bilo neophodno pribaviti cca 2.000.000 € godišnje, inače bi došlo do kompletnog kolapsa sistema.

3. Ministarstvo finansija je početkom 2011. godine preporučilo da se kroz statutarne izmjene izvrši povećanje izdvajanja jedinica s 20% na 30%. Međutim, nije bilo izmjena Statuta.

4. Krajem 2011. godine Rektor je počeo da prenosi bruto iznos zarada jedinicama (umjesto dotadašnjeg prenošenja samo neto iznosa), i to u umanjenom iznosu, da bi jedinice više izdvajale (suštinski ovo izdvajanje bilo je iz školarina, oko 10%). Jedinicama je za zarade manje prenijeto 787.081,92 eura tj. one su taj iznos dodale iz sopstvenih sredstava. **Time je, de facto, obuhvaćeno 30% školarina.**

Filozofski fakultet je preusmjeravao sredstva za druge potrebe, nije uplaćivao doprinose i napravio je prema državi dug od **cca 720.000 €**

5. Sredinom 2012. godine vraćen je kredit od preko cca 2.000.000 € uzet odlukom UO

u ranijem sazivu za izmirenje obaveza iz stambene izgradnje.

6. Sredinom 2014. godine postala je pravosnažna presuda Sindikata zbog neisplaćivanja povećanja po Kolektivnom ugovoru 3% i 6% u periodu 2009-2013. godine, u iznosu od cca 1.200.000 €. Isplaćen je neto iznos (633.256,65), a ostao dug za doprinose **532.039,40 €**

7. U periodu avgust - novembar 2014. godine isplaćen neto iznos povećanja 3% i 6% radnicima, koji nijesu tužili Univerzitet (969.975,25 €). Ostao je dug za doprinose **914.938,22 €**

8. Od početka 2013. godine od sredstava koja pristižu na Univerzitet Crne Gore, vrši se povraćaj jedinicama uz zadržavanje 30-45%, prema odluci UO i prema visini prihoda jedinica.

Ovaj prihod omogućio je u 2013. i 2014. godini elementarno poslovanje (doplata za osnovnu zaradu cca 2.500.000,00 €, plaćanje električne energije, grijanja, vode cca 1.400.000,00 €, dug prema zaposlenima 3%, 6% neto cca 1.600.000,00 €).

Kakose desila prinudna naplata firme *Croling* cca 1.300.000,00 €, ovaj nivo prihoda se pokazao nedovoljnim, pa je napravljen dug po osnovu manjeg povraćaja jedinicama za 2013. i 2014. godinu **cca 1.400.000,00 €**.

Stanje dugovanja

Stanje dugovanja na početku studijske 2014/2015.godine (po Kolektivnom ugovoru) može se procijeniti na sljedeći način:

Obaveza	Iznos (cca)	Napomena
POREZI I DOPRINOSI	3.700.000,00 €	
ELEKTRIČNA ENERGIJA	400.000,00 €	
VODA	100.000,00 €	
ZAPOSLANI PREKO 28%	2.280,000,00 €	Pojedine jedinice su isplatile iz svojih sredstava, 40% realna procjena
SPOLJNA SARADNJA	1.600.000,00 €	Pojedine jedinice su isplatile iz svojih sredstava, 40% realna procjena
MATERIJALNI TROŠKOVI	5.000.000,00 €	
DRUGI UNUTRAŠNJI DUGOVI	1.500.000,00 €	Manji povraćaj od predviđenih 30-45%
UKUPNO	14.580.000,00 €	

Prioritetni dugovi (dobavljači i zaposleni), realna procjena, uz otpisivanje unutrašnjih dugova:

Obaveza	Iznos (cca)	Napomena
POREZI I DOPRINOSI	3.700.000,00 €	
ELEKTRIČNA ENERGIJA, VODA	600.000,00 €	
ZAPOSLANI PREKO 28%	800.000,00 €	
SPOLJNA SARADNJA	800.000,00 €	
OSTALO	300.000,00 €	
UKUPNO	6.200.000,00 €	

Krajem decembra 2014. godine, tokom rada na ovoj analizi, intervencijom osnivača, aktivnim učešćem uprave Univerziteta u Radnoj grupi za analizu finansiranja UCG, koju je imenovala Vlada, dug je umanjen za 2,3 miliona eura. Od toga je najveći dio dat za izmirenje obaveza prema državnim fondovima, a ostatak za izmirenje dugova po osnovu spoljne saradnje, nadoknadu nastave za rad preko norme i za osnovne materijalne troškove.

Trenutno stanje dugovanja može se procijeniti na sljedeći način:

Obaveza	Iznos (cca)	Napomena
POREZI I DOPRINOSI	2.500.000,00 €	
ELEKTRIČNA ENERGIJA, VODA	50.000,00 €	
ZAPOSLENI PREKO 28%	450.000,00 €	
OSTALO	300.000,00 €	
UKUPNO	3.800.000,00 €	

Po zaključcima Vladine Radne grupe, moglo bi se očekivati dodatno namirivanje dugova u 2015. godini u iznosu 1,5 miliona eura i 2016. oko 2 miliona eura, čime bi se realna dugovanja eliminisala.

Koncepti finansiranja

U ovom odjeljku daćemo karakteristike trenutnog modela finansiranja i izložićemo nekoliko mogućih modela finansiranja UCG.

Podsjetimo se glavnih parametara:

KOLEKTIVNI UGOVOR ZA UCG (Vlada, Sindikat, Univerzitet)

1. ZARADE: Osnovne zarade zaposlenih i kliničara (15,4 mil €) + naknada preko norme (0,6 mil. €) + angažovani spoljni nastavnici (0,4 mil. €) = cca 16,4 mil. €.

2. ENERGIJA, GRIJANJE, VODA, KOMUNIKACIJE, BAZNI TROŠKOVI cca 1,2 mil. €

3. MATERIJALNI TROŠKOVI JEDINICA cca 1,4 mil. €

Ukupne godišnje obaveze po KU: **cca 19 mil. €**

Prema tome, kao osnovni parametar održivosti sistema posmatračemo troškove na nivou **cca 19 mil. €**.

Za sada, potpuno isključujemo godinama zapostavljenu razvojnu komponentu bez koje je neodgovorno razmišljati o bilo kakvom unapređenju standarda rada i studiranja i uslova za naučno-istraživački rad, te preporuka međunarodnih evaluatora. Ova komponenta bi realno

trebalo da bude oko 1 mil. € godišnje.

OČEKIVANI PRIHODI UCG - bez školarina

1. Budžet: cca 14,2 mil. €

2. Prihodi na tržištu: cca 0,2 mil. €

Ukupno: 14,4 mil. €

OČEKIVANI PRIHODI UCG - školarine: cca 8 mil. €

Po novom Statutu (februar 2015. godine), predviđeno je izdvajanje 45% ovih prihoda u zajedničku kasu, odnosno oko 3,6 mil. €. Za razvoj jedinica predviđeno je 27,5% prihoda od samofinansirajućih studija i grupa, i 55% od budžetskih.

Dakle, može se procijeniti da UCG u 2015. godini realno raspolaže sa $14,4 + 3,6 = 18$ mil. €.

Nedostaci aktuelnog koncepta finansiranja

Očigledno je da usaglašeno Rješenje koje je predložila Vladina Radna grupa u postupku usaglašavanja novog Statuta, a koje podrazumijeva budžetska davanja 14,2 mil. € i izdvajanje u centralnu kasu 45% sredstava od školarina, ne omogućava izlazak iz krize, jer je ovaj iznos dovoljan tek da podmiri obaveze po Kolektivnom ugovoru za zarade, odnosno nastavu i osnovne komunalne troškove (energija, voda, grijanje).

Dodatna sredstva koja se pominju u zaključcima Radne grupe, planirana za izmirenje dugova iz ranijeg perioda (1,31 mil. u 2015. i 2,24 mil. u 2016. godini), ne predstavljaju element koji utiče na redovno godišnje funkcionisanje Univerziteta Crne Gore.

Kao što smo istakli više puta u ovoj analizi, kao osnovni parametar održivosti sistema UCG trebalo bi posmatrati troškove na nivou cca 19 mil. €.

I dalje nedostaju značajna sredstva za materijalne troškove poslovanja. Procentualnim principom raspodjele sredstava od školarina, male univerzitetske jedinice koje nijesu profitabilne i dalje ostaju ugrožene, dok u univerzitetskom budžetu ne postoje sredstva za korekciju ove anomalije.

Ovo rješenje propisuje bitno veća sredstva za razvoj jedinica što je svakako pozitivno.

Treba istaći da su i dalje moguće velike razlike u primanjima po jedinicama, jer jedinicama s velikim primanjima ostaje 55% značajnih prihoda, a manjim jedinicama uzima se više prihoda u odnosu na dosadašnji nivo.

Konačno, ovaj finansijski koncept ne nudi mogućnost minimalnog ulaganja u održavanje objekata, u opremu – naučne baze, laboratorije, biblioteka – odnosno, generalno ne sadrži bilo kakvu razvojnu komponentu.

Dodatni rizik za ovaj model finansiranja predstavlja mogućnost redukcije broja upisanih studenata, odnosno smanjenje broja upisanih samofinansirajućih studenata.

Alternativni modeli

Imajući u vidu navedene razloge, razmotrićemo i nekoliko alternativnih modela finansiranja.

Varijanta	Koncept raspodjele	Računica	Karakteristike
1	<p>Svu nastavu plaća UCG</p> <p>Integrisane finansije s obavezom garantovanog povraćaja sredstava jedinici za sopstveni razvoj i investicije</p> <p>Svi prihodi su prihodi UCG. Svđu nastavu plaća UCG, jedan pravilnik - KU</p> <p>Obavezno vraćanje jedinicama 20% za sopstveni razvoj i investicije (uz plan razvoja)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prihod UCG od školarina 6,4 mil. €. Ukupan prihod 14,2 + 6,4 = 20,6 mil. € • Projektovati Kolektivnim ugovorom zarade sa 16,4 mil. na oko 19 mil. • Ostaje 1,6 mil. € za materijalne troškove • Jedinicama ostaje 1,6 mil. € (neravnomjerno, ali ih stimuliše) 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrebna izmjena Statuta i KU – sva nastava ulazi u zaradu, jedinstvena pravila obračuna zarada • Krupne promjene u organizaciji i načinu rada (posebno u upravljanju finansijama) • Velika odgovornost uprave UCG i Vlade, posebno prilikom koncipiranja Kolektivnog ugovora • Plaćene sve zarade, materijalni troškovi, postoji razvojna komponenta • Moguće funkcionisanje • Realna integracija. • Slične zarade za sličan rad • Moguća destimulacija većih jedinica, što se može preduprijediti pravilnicima o raspodjeli i mehanizmom odlučivanja o upisu • Posebno treba naći odgovarajući garantovani procenat za samostalni razvoj (20% djeluje kao realni minimum, pa je, stoga, ovdje predložen) • Moguće ulaganje u razvoj
2	<p>Varijanta 1 uz povećanje budžeta za još 1 mil. €, na 15 mil. €</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dodatni 1 mil. € koristiti za razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Isto kao varijanta 1, ali postoji jasna razvojna komponenta.

3	Integrirane finansije	<ul style="list-style-type: none"> Slično varijanti 1, odnosno 2, ali bez garantovanog povraćaja sredstava jedinici za sopstveni razvoj i investicije. Taj povraćaj se može vršiti odlukama UO i pravilnicima, u skladu sa poslovnom politikom. 	<ul style="list-style-type: none"> Pozitivne karakteristike varijante 1, odnosno 2 Posebno velika odgovornost na upravi UCG. Moguća destimulacija većih jedinica, što se može preduprijediti pravilnicima o raspodjeli i mehanizmom odlučivanja o upisu
4	Zadržavanje postojećeg koncepta u veća budžetska izdvajanja - na nivou od 17 do 19 miliona €.		<ul style="list-style-type: none"> Održivo Vjerovatno nerealno
5	Zahvati u pravcu smanjenja zarada ili smanjenja broja zaposlenih (oboje u nivou 20-30%)	<ul style="list-style-type: none"> Ukidanje većeg broja studijskih programa ili kompletnih jedinica Smanjenje broja radnih mjesta 	<ul style="list-style-type: none"> Moguće kombinovati s prethodnim varijantama Troškovi socijalnog programa Otpor zaposlenih, Sindikata
6	Povećanje norme u cilju redukcije budžetskih zarada	<ul style="list-style-type: none"> Povećati normu za npr. 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Otpor Sindikata i zaposlenih Dalje pogoršanje standarda odnosa broja studenata po nastavniku Nerealno
7	Model trezorskog poslovanja		<ul style="list-style-type: none"> Ukidanje autonomije Najveći dio odgovornosti na osnivaču

Zaključak

Alarmantna je činjenica da godinama ne postoji sistemsko razvojno ulaganje u objekte i infrastrukturu, u naučno-istraživačku bazu Univerziteta (izuzev sporadičnih ulaganja u opremu zahvaljujući međunarodnim projektima). Zbog toga, treba reagovati interventnim ulaganjem u opremu i razvoj.

Takođe, postojeći prostorni resursi traže hitna kapitalna ulaganja - zgrade su većinom teško ruinirane, bez adekvatnog grijanja i opreme, a ima fakulteta koji uopšte nemaju prostorno rješenje.

Postoje krupne razlike u postojećim standardima i stepenu razvijenosti između univerzitetskih jedinica (npr. određeni fakulteti su u nužnom smještaju, bez bazičnih standarda za studiranje i elementarnih sredstava za poslovanje, dok postoje univerzitetske jedinice koje kroz školarine ostvaruju velike prihode), pa finansijskom formulom moramo ići u susret rješavanju tog problema.

Postojeći koncept finansiranja od strane UCG samo budžetske nastave (i to na bitno manjem nivou od važećeg Kolektivnog ugovora) i procentualni pristup raspodjele prihoda od školarina koji, *de facto*, ostavlja jedinicama veliku slobodu, doveo je do spirale dugova i ugrozio je kompletan sistem, a posebno manje odnosno neprofitabilne jedinice.

Do sada su već preduzete ozbiljne mjere u smjeru racionalizacije. Na primjer, broj zaposlenih se nije uvećavao zahvaljujući restriktivnoj politici koju je Upravni odbor vodio, ne odobravajući nova zapošljavanja zbog postojećih finansijskih prilika, već odobravajući samo napredovanja u naučna i akademska zvanja, kao i angažovanje saradničko-doktorskog kadra.

Dalje smanjenje nastavnog kadra nije moguće, jer analize pokazuju da je na većini univerzitetskih jedinica nastavni kadar opterećen preko mjere i da je ugrožen kvalitet nastave, s obzirom na to da je već ugrožen standard broja studenata po jednom nastavniku.

Osnivanje jednog broja fakulteta tokom posljednjih deset godina, kao i osnivanje velikog broja studijskih programa, nastajao je iz različitih društveno-ekonomskih uslovljenosti i strateških odluka osnivača, kao i zbog politike ravnomjernog regionalnog razvoja Crne Gore. Moguće je, eventualno, kroz zajedničku analizu razmotriti strategiju reorganizacije ili redukcije jednog broja ovih jedinica koje su osnovane bez primjerenih studija održivosti.

Isto se odnosi na veliki broj studijskih programa akreditovanih kao samofinansirajući programi, a na koje su odlukom Vlade upisani budžetski studenti, čime se, namjerno ili nenamjerno, otvarao prostor za njihovu transformaciju u budžetske studije (Stomatologija, Prevodilaštvo, Engleski jezik-Berane, Psihologija, Pravo-Bijelo Polje, Menadžment-Bijelo Polje, Menadžment u građevinarstvu, Mehatronika, Obrazovanje učitelja-Berane, Drvoprerada-Pljevlja), a da nijesu uključivani u plan budžeta.

Uvažavajući umanjenja budžetskih davanja za 2015. godinu, a polazeći od činjenice da je Univerzitet jedinstveno pravno lice i integrisana visokoobrazovna ustanova, i da po Kolektivnom ugovoru ima obavezu potpunog pokrivanja budžetske nastave, režijskih i materijalnih troškova (dok jedinice samostalno raspolažu dijelom sredstava od školarina), smatramo nužnim korišćenje sredstava od samofinansiranja, odnosno s tržišta.

Saniranje duga od 6,2 mil. € od strane Vlade kao osnivača, veoma je značajna podrška UCG, poziv na dodatnu odgovornost upravljanja i podsticaj nužnim reformama, racionalizaciji i reorganizaciji UCG.

Integrisane finansije

U sagledanim opštim okolnostima, pri istoj upisnoj politici, a bez značajnijeg povećanja budžeta, jedino bi koncept integrisanih finansija, eventualno s obavezom garantovanog povraćaja 20% sredstava jedinicama za sopstveni razvoj i investicije, omogućio stabilno stanje i sačuvao Univerzitet od pravljenja novih dugova.

8

TRŽIŠTE RADA I UPISNA POLITIKA

Upisna politika

Upisna politika na Univerzitetu Crne Gore je uglavnom liberalna, bez definisanja minimuma broja bodova za upis na studijske programe. Upis se, izuzimajući umjetničke fakultete i studijske programe *Medicina, Arhitektura, Fizička kultura* i *Sportski trener*, obavlja bez prijemnog ispita, na osnovu rezultata iz srednje škole i rezultata na maturalnom ispitu.

Prilikom predlaganja upisnih kvota nedovoljno se uzimaju podaci o stvarnim potrebama za kadrom, stanju na tržištu rada i budućim potrebama društva, pa fakulteti, a često i osnivač, utvrđuju kvote koje nijesu usklađene s potrebama i strateškim pravcima razvoja Crne Gore.

Analizom ovog segmenta na Univerzitetu Crne Gore uočavaju se određene anomalije, koje se, prije svega, ogledaju u nelogično definisanoj vertikalnoj prohodnosti. Tako je za upis na određene fakultete prohodna bilo koja srednja škola. Pravilnik o upisu studenata na osnovne studije Univerziteta Crne Gore ne prepoznaje na pravi način maturalni standard, pa se pri bodovanju uspjeha na maturalnom ispitu uzima opšti uspjeh i ne uvažavaju predmeti od interesa za nastavak školovanja. Na taj način rang liste postaju nerealne, favorizuju se srednjoškolci koji su, da bi zadovoljili maturalni standard, birali lakše discipline koje nijesu od značaja za predmetne studije, dok se diskredituju oni koji su pri izboru maturalnog standarda birali discipline značajne za tu vrstu studija, koje su po pravilu teže (matematika, hemija, fizika i slično).

Bliže uslove i kriterijume, način i postupak upisa u prvu godinu osnovnih akademskih i primijenjenih studija potpisuje Ministarstvo prosvjete, uz prethodno pribavljeno mišljenje Savjeta za visoko obrazovanje. U postupak donošenja ovih normi uključen je Univerzitet Crne Gore.

Zakon o visokom obrazovanju predviđa i licenciranje od strane Ministarstva prosvjete za određivanje maksimalnog broja studenata koji se mogu upisati na studijski program, uzimajući u obzir prostorne uslove i kadrovski potencijal. Ovaj postupak je u toku.

Za razliku od ranijeg perioda, novim zakonskim rješenjima predviđeno je davanje saglasnosti osnivača na broj studenata za upis i na budžetskim i na samofinansirajućim studijskim programima.

Jasno je da se upisne kvote moraju prilagoditi potrebama crnogorskog društva. Podaci iz Zavoda za zapošljavanje i analize tržišta rada pružaju činjenični okvir i obavezujući su korektiv koncepta upisne politike.

Sledeće tabele prikazuju broj diplomiranih studenata, za prethodnih pet godina.

JEDINICA	Akademske/ primijenjene studije	2009/10.	2010/11.
		Broj dipl.	Broj dipl.
EKONOMSKI FAKULTET	A	285	338
	P	185	131
ELEKTROTEHNIČKI FAKULTET	A	87	79
	P	129	184
FILOZOFSKI FAKULTET	A	280	302
	P	34	18
PRAVNI FAKULTET	A	160	196
MAŠINSKI FAKULTET	A	8	3
METALURŠKO-TEHNOLOŠKI FAKULTET	A	29	35
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET	A	62	28
	P	9	8
GRAĐEVINSKI FAKULTET	A	35	47
MEDICINSKI FAKULTET	A	14	26
	P	26	38
FAKULTET ZA POMORSTVO	A	62	66
	P	20	24
MUZIČKA AKADEMIJA	A	13	9
FAKULTET LIKOVNIH UMJETNOSTI	A	22	13
FAKULTET DRAMSKIH UMJETNOSTI	A	19	
FAKULTET PRIMIJENJENE FIZIOTERAPIJE	P	64	49
FAKULTET ZA TURIZAM I HOTELIJERSTVO	A	128	25
	P	26	17
UČITELJSKI STUDIJ NA ALBANSKOM JEZIKU	A	6	7
BIOTEHNIČKI FAKULTET	A	67	63
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA	A	123	175
STUDIJSKI PROGRAM GEODEZIJA	A	24	
ARHITEKTONSKI FAKULTET	A	32	49
FARMACEUTSKI FAKULTET	A		
FAKULTET ZA SPORT I FIZIČKO VASPITANJE	A	38	43
INSTITUT ZA STRANE JEZIKE		5	
UNIVERZITET		2000	1973

OSNOVNE STUDIJE

2011/12.	2012/13.	2013/14.	Ukupno	
Broj dipl.	Broj dipl.	Broj dipl.	po tipu studija	po jedinici
316	370	305	1614	2400
173	157	140	786	
71	52	80	369	994
82	121	109	625	
235	246	254	1317	1430
17	17	27	113	
306	200	269	1131	1131
27	29	15	82	82
24	33	25	146	146
39	44	37	210	242
3	8	4	32	
83	38	72	275	275
52	43	32	167	358
33	51	43	191	
44	24	55	251	395
26	35	39	144	
17	17	25	81	81
20	4	24	83	83
8	20	3	50	50
46	34	31	224	224
138	199	52	542	634
17	27	5	92	
7	1	7	28	28
59	62	71	322	322
160	155	185	798	798
			24	24
44	63	48	236	236
27	35	30	92	92
35	56	30	202	202
11	15	9	40	40
2120	2156	2036	10267	

JEDINICA	Akademske/ primijenjene studije	2009/10.	2010/11.
		Broj dipl.	Broj dipl.
EKONOMSKI FAKULTET	P		
ELEKTROTEHNIČKI FAKULTET	A	57	81
	P	52	96
FILOZOFSKI FAKULTET	A	164	195
	P	126	90
PRAVNI FAKULTET	A	162	189
MAŠINSKI FAKULTET	A	7	12
METALURŠKO-TEHNOLOŠKI FAKULTET	A	29	26
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET	A	38	47
	P		2
GRAĐEVINSKI FAKULTET	A	17	29
FAKULTET ZA POMORSTVO	A	24	34
MUZIČKA AKADEMIJA	A	21	12
FAKULTET LIKOVNIH UMJETNOSTI	A	21	10
FAKULTET DRAMSKIH UMJETNOSTI	A	8	5
FAKULTET PRIMIJENJENE FIZIOTERAPIJE	P	55	42
FAKULTET ZA TURIZAM I HOTELIJERSTVO	A	58	109
	P	22	25
BIOTEHNIČKI FAKULTET	A	48	68
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA	A	126	114
STUDIJSKI PROGRAM GEODEZIJA	A	27	13
ARHITEKTONSKI FAKULTET	A	40	36
FAKULTET ZA SPORT I FIZIČKO VASPI- TANJE	A	15	8
INSTITUT ZA STRANE JEZIKE	A	24	
UNIVERZITET		1172	1243

SPECIJALISTIČKE STUDIJE

2011/12.	2012/13.	2013/14.	Ukupno	
Broj dipl.	Broj dipl.	Broj dipl.	po tipu studija	po jedinici
15	111	130	256	256
72	54	65	329	719
90	87	65	390	
222	193	139	913	1304
51	59	34	360	
295	293	320	1259	1259
16	20	17	72	72
32	26	21	134	134
33	45	37	200	212
4	2	4	12	
34	73	53	206	206
31	55	35	179	179
15	15	15	78	78
21	13	13	78	78
3	12	19	47	47
34	30	15	176	176
80	133	49	429	547
30	19	22	118	
61	52	54	283	283
131	124	129	624	624
2			42	42
36	39	31	182	182
26	32	19	100	100
19	26	30	99	99
1353	1513	1316	6597	

JEDINICA	2009/10.	
	Akadske/ primijenjene studije	Broj dipl.
EKONOMSKI FAKULTET	A	76
	P	10
ELEKTROTEHNIČKI FAKULTET	A	3
	P	
FILOZOFSKI FAKULTET	A	9
PRAVNI FAKULTET	A	1
MAŠINSKI FAKULTET	A	
METALURŠKO-TEHNOLOŠKI FAKULTET	A	3
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET	A	17
GRAĐEVINSKI FAKULTET	A	5
FAKULTET ZA POMORSTVO	A	7
MUZIČKA AKADEMIJA	A	
FAKULTET LIKOVNIH UMJETNOSTI	A	1
FAKULTET DRAMSKIH UMJETNOSTI	A	
FAKULTET ZA TURIZAM I HOTELIJERSTVO	A	8
	P	
BIOTEHNIČKI FAKULTET	A	
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA	A	17
STUDIJSKI PROGRAM GEODEZIJA	A	2
ARHITEKTONSKI FAKULTET	A	
FAKULTET ZA SPORT I FIZIČKO VASPITANJE	A	3
INSTITUT ZA STRANE JEZIKE	A	2
ISTORIJSKI INSTITUT	A	
UNIVERZITET		164

MAGISTARSKÉ STUDIJE

2010/11.	2011/12.	2012/13.	2013/14.	Ukupno
Broj dipl.	Broj dipl.	Broj dipl.	Broj dipl.	
92	86	72	82	408
8	21	45	18	102
8	7	3	15	36
2	2	2	2	8
16	22	17	20	84
2	3	6	6	18
2	5	5	5	17
	6	3	3	15
13	9	13	12	64
4	4	5	6	24
7	7	6	11	38
11	4	5	6	26
3	1	2	3	10
1	2	2		5
13	8	9	8	46
		1	2	3
1	7	4	8	20
18	24	19	26	104
4	6	9	3	24
	1	5	5	11
9	2	4	3	21
2	2	2	3	11
			2	2
	216	229	239	249
			1097	

Na tržište rada Crne Gore dolaze i lica koja su diplome stekli na ustanovama visokog obrazovanja van Crne Gore. ENIC Centru, odnosno Ministarstvu prosvjete, u prosjeku se godišnje podnese oko 2000 zahtjeva za priznavanje inostranih obrazovnih isprava. Detaljan pregled po godinama dat je u sledećoj tabeli:

Godina	Broj podnijetih zahtjeva
2008	1336
2009	1969
2010	1882
2011	1958
2012	2161
2013	2298
2014	2277

Pregled tržišta rada

Za kreiranje strateških pravaca upisne politike na Univerzitetu Crne Gore, ali i za profilisanje organizacione strukture Univerziteta i strukture studijskih programa, neophodno je imati u vidu kretanja na tržištu rada, odnosno, podatke o broju nezaposlenih lica s visokim obrazovanjem i odnos između prijavljenih i zaposlenih u toku jedne godine.

Na osnovu analize podataka o broju radnih mjesta u Crnoj Gori, za period od 2011. do 2014. godine, mogu se prepoznati zahtjevi tržišta rada, odnosno, trendovi u kretanju broja radnih mjesta.

U periodu od 2011. do 2014. godine porastao je broj zaposlenih u Crnoj Gori – sa 163.082 na 173.595. Na osnovu podataka o broju zaposlenih po sektorima djelatnosti u posmatranom periodu, došlo je do porasta broja radnih mjesta u sljedećim sektorima: poljoprivredi i šumarstvu; snabdijevanju električnom energijom, gasom, parom i klimatizaciji; snabdijevanju vodom i upravljanju otpadnim vodama; građevinarstvu; saobraćaju i skladištenju; uslugama smještaja i ishrane; informisanju i komunikacijama; finansijskoj djelatnosti

i djelatnosti osiguranja; poslovanju nekretninama; stručnim, naučnim i tehničkim djelatnostima; administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima; državnoj upravi i odbrani; zdravstvenoj i socijalnoj zaštiti; umjetnosti, zabavi i rekreaciji; ostalim uslužnim djelatnostima.

Najveći broj radnih mjesta otvoren je u administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima (4.464), zatim u Državnoj upravi i odbrani (1.808), uslugama smještaja i ishrane (1.753), obrazovanju (1.113), stručnim, naučnim i tehničkim djelatnostima (1.035), građevinarstvu (970), zdravstvenoj i socijalnoj zaštiti (723) saobraćaju i skladištenju (601). U ostalim sektorima broj radnih mjesta porastao je od 1 do 500.

U istom periodu došlo je do pada broja radnih mjesta u sljedećim sektorima: vađenje ruda i kamena, prerađivačkoj industriji, trgovini na veliko i malo, popravci motornih vozila. Do najvećeg pada broja radnih mjesta došlo je u sektoru prerađivačke industrije – sa 14.368 u 2011. godini na 11.964 u 2014. godini (2.404).

Uprkos porastu broja radnih mjesta u periodu od 2011. do 2014. godine, podaci Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, koji se odnose na broj nezaposlenih lica s visokim obrazovanjem tokom 2014. godine, zatim podaci o potražnji tržišta i broju koji je u 2014. uspio da se zaposli, pokazuju da postoji izraziti nesklad između ponude i potražnje na tržištu rada, odnosno, da tržište rada u Crnoj Gori nema ponudu koja može da apsorbuje optimalni dio godišnje produkcije visokoškolskog kadra.

U prilog ovoj konstataciji navodimo djelimične podatke o broju nezaposlenih lica s visokim obrazovanjem iz oblasti koje su dominantno zastupljene na UCG, kao i podatke o broju koji je dobio zaposlenje u 2014. godini. Podaci ne obuhvataju sve stručne profile u jednoj oblasti, kao ni nezaposlene magistre i doktore nauka.

Prema evidenciji Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, u 2014. godine prijavljeno je 508 nezaposlenih visokoškolaca iz različitih biotehničkih oblasti, od kojih se 66 zaposlilo u ovoj godini. Iz oblasti koje se izučavaju na Metalurško-tehnološkom fakultetu, nezaposleno je 209 lica, od kojih je zaposlenje u 2014. godini dobilo 42. Nezaposlenih

lica koja su završila neki program na Mašinskom fakultetu bilo je 229, a priliku za zaposlenje dobilo je 42. U isto vrijeme bilo je 788 nezaposlenih lica s diplomom Elektrotehničkog fakulteta, od kojih se u 2014. zaposlilo 165. Broj nezaposlenih lica s diplomom inženjera arhitekture ili građevinarstva je 691. Tokom 2014. zaposlilo se njih 58. Nezaposlenih diplomaca pomorske struke ima 260, od kojih je u 2014. posao dobilo 40. Nezaposlenih diplomaca s Fakulteta za turizam i hotelijerstvo bilo je 901, a posao je uspjelo da dobije 103.

Najveći je broj nezaposlenih visokoškolaca sa diplomom ekonomiste ili menadžera – 4.596. U toku 2014. godine posao je dobilo njih 777. Nezaposlenog kadra pravne struke u 2014. bilo je 1.935, a zaposlenje je dobilo 312. Nezaposlenih profesora za opšte osnovne i srednje škole, učitelja, psihologa i pedagoga bilo je u evidenciji Zavoda za 2014. godinu – 3.657. Od ovog broja, posao je dobilo 623. Nezaposlenih diplomaca s Fakulteta političkih nauka ili srodnih fakulteta, ima 746. U 2014. godini zaposlilo se njih 80. U isto vrijeme, prema evidenciji Zavoda, bila su nezaposlena 162 ljekara, ljekara specijalista i stomatologa, a zaposlenje je dobio 61 visokoškolski kadar iz ovih oblasti.

Da bi se na osnovu ovih podataka mogli prepoznati glavni trendovi i karakter tržišta rada u Crnoj Gori, od značaja je navesti i podatke o broju nezaposlenih diplomaca u 2012. godini, koji su studije završili na UCG, UDG i Univerzitetu Mediteran. Tada je u evidenciji Zavoda za zapošljavanje Crne Gore bilo 1.149 lica sa diplomom Ekonomskog fakulteta, 920 lica s diplomom Filozofskog fakulteta, 755 diplomaca Pravnog fakulteta, 488 Fakulteta za biznis i menadžment, 453 Fakulteta političkih nauka, 429 Fakulteta za turizam i hotelijerstvo, 345 Instituta za strane jezike, 310 Elektrotehničkog, 217 Biotehničkog fakulteta, 216 Prirodno-matematičkog fakulteta, 197 Medicinskog fakulteta, 179 Fakulteta za sport i fizičko vaspitanje, 154 Građevinskog fakulteta, 150 Fakulteta za pomorstvo, 124 Mašinskog fakulteta.

Na dan 30. marta 2015. godine na evidenciji Zavoda za zapošljavanje nezaposleno je 9.480 lica sa stečenim visokim obrazovanjem, od kojih 9.193 sa završenim osnovnim

studijama, 273 lica sa master diplomom i 14 doktora nauka.

Zaključak

Kriterijumi upisa na univerzitet Smatramo da je presudno važno uspostaviti valjane principe i kriterijume za upis svršenih srednjoškolaca na univerzitet. O standardu kvaliteta znanja nužno je brinuti od samog početka, od vrednovanja maturalnog ispita do upisne selekcije za nastavak obrazovanja. Da bi bilo moguće da se u okviru maturalnog standarda boduju discipline koje su od značaja za predmetne studije neophodno je donijeti izmjene u Zakonu o visokom obrazovanju. One se odnose na preciziranje bazičnih disciplina po oblastima, koje nužno zahtijevaju izmjene u propisima srednjeg obrazovanja radi usklađivanja izbornih predmeta srednjoškolskih programa sa propisanim prijemnim procedurama fakulteta.

Podizanjem kriterijuma za upis na fakultet obezbjeđujemo preduslov standarda kvaliteta visokog obrazovanja.

Koncept upisne politike-upisne kvote Pluralizam tržišta obrazovanja, omasovljenje visokog obrazovanja i ubrzana produkcija znanja, neusklađenost obrazovnih strategija i politika uopšte i nepodsticajan ekonomski ambijent – sve su to parametri koji utiču na koncept upisne politike.

Analiza situacije na tržištu rada i upoređivanje sa produkcijom kadrova na osnovu analiza upisne politike, upućuje na potrebu da u strategiju upisne politike treba uključiti ciljeve društvenog, ekonomskog, regionalnog i uopšte kulturnog razvoja.

Fascinantno je, čak i za evropske prilike, da se u Crnoj Gori nešto više od 80% svršenih srednjoškolaca upisuje na neki od crnogorskih fakulteta, gdje manje od polovine završi studije. Indikativno je, takođe, da je nakon desetljeća koje analiziramo u Dokumentu, broj diplomiranih studenata na crnogorskim visokoobrazovnim ustanovama porastao 3,5 puta.

U 2000. godini bilo je 879 diplomiranih studenata, 2004.godine diplomiralo je 1456

studenta, a 2013. godine ih je bilo 3073, od čega je 2146 diplomiralo na Univerzitetu Crne Gore. Uz podatak o 2277 zahtjeva za priznanje inostrane diplome, kako pokazuje ENIC centar za 2014. godinu, slika o tržištu rada postaje još intrigantnija.

Poseban aspekt koncepta upisne politike jeste pitanje čime se rukovoditi prilikom određivanja kvota za upis na budžetske, a čime za upis na samofinansirajuće studije.

U dosadašnjoj upisnoj praksi dominirali su komercijalno-finansijski kriterijumi, što je nedopustivo. Kao što smo naveli u analizi stanja u poglavlju *Nastava*, u hiperprodukciji studijskih programa na UCG imamo veći broj samofinansirajućih studijskih programa u odnosu na budžetske (148 naspram 123), što je još izraženije kod tzv. usmjerenja (276 samofinansirajućih prema 169 budžetskih); dok je u slučaju broja studenata odnos u korist samofinansirajućih 14697 prema 5035 budžetskih.

Da ilustrujemo stepen omasovljenja visokog obrazovanja u Crnoj Gori u ovom trenutku, mogli bismo reći i ovako: u odnosu na broj postojećih radnih mjesta sektor visokog obrazovanja proizvede 3,5 puta više kadra.

U mjeri svog uticaja Univerzitet Crne Gore ne smije biti generator negativnih trendova u sferi visokog obrazovanja. Upisna politika na državnom univerzitetu mora biti vođena isključivo principima standarda kvaliteta: veličinom nastavne grupe, odnosom broja studenata po jednom nastavniku, praktičnom nastavom, infrastrukturnim uslovima, materijalnim kapacitetima, kao i didaktičko-metodološkim zahtjevima.

Univerzitet Crne Gore nesumnjivo nosi dio odgovornosti za trenutno stanje i, zajedno sa Vladom Crne Gore, mora djelovati u pravcu utvrđivanja optimalnog koncepta upisne politike. Uz metodologiju određivanja upisnih kvota, nužno je razviti i metodologiju praćenja kretanja na tržištu rada i predviđanja potreba u privredi i društvu.

9

ISTRAŽIVANJE I SARADNJA

Stanje u istraživačkoj djelatnosti

Strategija istraživanja UCG za period 2010-2013, urađena u okviru projekta finansiranog iz evropskih fondova, imala je za cilj kreiranje "značajnog nivoa istraživačke kulture u svim akademskim disciplinama i dostizanje vodeće pozicije u regionu u svim oblastima od nacionalnog značaja", i ujedno je promovisala osnivanje Servisnog centra za podršku istraživanju i razvoju. Nažalost, nije došlo ni do realizacije aktivnosti naznačenih u ovom dokumentu, niti je promovisani Centar zaživio na UCG.

U tekućoj razvojnoj fazi UCG, shodno aktivnoj društvenoj misiji koja mu pripada, potrebno je raditi na poboljšanju istraživačke kulture u svim istraživačkim disciplinama.

Iako UCG pripada posebna uloga u crnogorskom visokom obrazovanju i istraživanju, ometen je i nedostatkom finansija i modelom finansiranja, koji je ograničen na nastavu.

Aktivnosti na međunarodnim projektima (FP7, IPA, Horizont 2020 i dr.) i u okviru centara izvrsnosti koji su osnovani u okviru INVO projekta, okvir su za dio najuspješnijeg istraživačkog rada koji se odvija na UCG.

Analizom stanja potvrđeno je da nedovoljni istraživački rezultati UCG upućuju na obavezu poboljšavanja ograničenih resursa za istraživački rad:

- Način finansiranja naučnog i umjetničkog istraživanja na UCG ne obezbjeđuje da takva djelatnost bude podrška razvoju nacionalne ekonomije i ljudskog resursa, a ukupno destimulativan ambijent doprinosi da imamo veoma mali broj vodećih istraživača sposobnih da konkurišu za nosioce značajnih međunarodnih projekata.
- Pretjerana podijeljenost istraživača

na UCG posebno se uočava kod nacionalnih projekata s planiranim velikim brojem oblasti i usitnjenim istraživačkim zadacima - izostaje poželjno objedinjavanje istraživačkih grupa i njihov zajednički rad na velikim istraživačkim projektima, pa su i rezultati ograničeno prepoznatljivi široj istraživačkoj javnosti, posebno po radovima u vodećim časopisima i po ostalim očekivanim indikatorima (broj magistarskih i doktorskih teza, broj inovacija i dr.). Takođe, to limitira mogućnost konkurisanja za veće projekte na nivou EU, pa i za bilateralno povezivanje radi učešća na EU projektima.

- Na UCG su već preduzete značajne mjere u pravcu izgradnje naučnog i umjetničkog istraživačkog ambijenta - pospješujemo kulturu publikovanja kroz pravila studiranja i mjerila za izbor u zvanje. Počelo se s implementacijom sistema nagrađivanja za naučno-istraživački rad i aktivnosti na međunarodnim projektima, odnosno za produktivno publikovanje radova u relevantnim međunarodnim bazama.

UCG stagnira i talac je u razvoju naučno-istraživačke, umjetničke i razvojne djelatnosti zbog prevelikog ekstenzivnog širenja studijskih programa, dok strane, obimnih studijskih programa preopterećeno nastavno osoblje nema mogućnosti za veće angažovanje u naučnim i umjetničkim istraživačkim projektima.

Zaključak

Efikasno korišćenje univerzitetske infrastrukture i raspoloživog ljudskog kapitala, glavna su polazišta za kreiranje plana aktivnosti za period do akreditacije 2017. godine:

- Poboljšavanje istraživačkih kapaciteta i

- opremljenosti;
- Povećanje fondova za finansiranje istraživanja;
- Jačanje administrativne podrške istraživanjima;
- Jačanje i stimulisanje istraživačke produktivnosti i međunarodne saradnje;
- Podizanje odgovornosti za evaluaciju istraživačkih projekata (nacionalnih i internacionalno prepoznatih).

Univerzitet mora nastojati da razvije centralne strateške kapacitete u oblasti istraživanja – Naučni (Tehnološki park) UCG.

Postojeća Strategija istraživanja mora biti proširena, inovirana i operativna - s jasnim rokovima i jasnim odgovornostima. Ovo bi podrazumijevalo bolje utvrđivanje prioriteta u pogledu resursa, razmjenu dobre prakse na fakultetima koji mogu zastupati istraživanje na međunarodnom nivou i diverzifikaciju finansiranja istraživanja po oblastima.

Povezivanje sa društvom

Kako analize podataka pokazuju na planu saradnje UCG sa društvom, biznis zajednicom, javnim i privatnim sektorom, nema konzistentnog pristupa i saradnja se uspostavlja *ad hoc*.

Crnogorske institucije i privredni subjekti nijesu prepoznati kao partneri. i osim u nekoliko slučajeva (fakulteti zdravstvenog usmjerenja, Fakultet dramskih umjetnosti), nema organizovanih nastavnih baza.

Univerzitet Crne Gore obezbjeđuje pristup visokom obrazovanju u cijeloj zemlji u kampusima van Podgorice, u Bijelom Polju, Beranama, Pljevljima, Budvi, Baru I Cetinju., s ciljem da pomogne lokalni razvoj i zadrže mladu, obrazovanu populaciju na ovim područjima. Neodrživost ovih odjeljenja UCG upućuje na problem nepovezanosti sa lokalnim zajednicama, privredom i društvom.

Takođe, i transfer tehnologije uglavnom je ograničen na pružanje specijalizovanih usluga kroz, na primjer, sertifikovane univerzitetske laboratorije koje obavljaju mjerenja za lokalna preduzeća, agencije,

međunarodne organizacije i dr.

Zanimanje za konsultantsko-ekspertske usluge iz javnog i privatnog sektora prema UCG je konstantno aktuelno i doprinosi prepoznatljivosti i renomeu UCG.

UCG nedovoljno učestvuje u realizaciji projekata od nacionalnog značaja - ekonomskih, infrastrukturnih, energetskih, ekoloških, informaciono-komunikacionih, kulturnih, identitetskih, umjetničkih i drugih.

Institut za razvoj i istraživanja u oblasti zaštite na radu, koji je UCG zajedno sa Vladom osnovao, nije nažalost obavio željenu misiju, stoga je nužno izvršiti njegovu transformaciju u svrhu realizacije partnerstva s Vladom i tržištem.

Zaključak

Potrebno je napraviti pregled nastavnih baza (preduzeća, institucije) za praktičnu nastavu kako bi studenti bili više uključeni u praktičan rad, savladavanje vještina i kompetencija.

Kreiranjem Naučnog (Tehnološkog parka) UCG, odnosno grupisanjem laboratorijske opreme i centralizovanjem istraživačke infrastrukture, Univerzitet bi trebalo da ojača svoje veze i razvije sveobuhvatne politike za transfer znanja i saradnju s privredom i društvom.

Centar za razvoj saradnje s društvenom i biznis zajednicom – Karijerni centar, preduslov je za koordinaciju UCG i društva i privrede.

Cjeloživotno učenje – obrazovanje za aktivno društvo

Kroz Tempus program za razvoj strategije Cjeloživotnog učenja, 2011. godine, sačinjen je Plan za implementaciju cjeloživotnog učenja na UCG za period 2012-2014.

Iako su, dakle, stvorene polazne pretpostavke za afirmaciju Cjeloživotnog učenja (CŽU) kao bitnog segmenta obrazovanja za aktivno društvo, produktivnost i konkurentnost, još nije

došlo do organizacije CŽU modula na UCG.

Za UCG je važno da afirmiše CŽU kao racionalan pristup obrazovanju, jer se procjenjuje da mnoge studijske programe često mogu zamijeniti CŽU moduli.

Stvaraju se i drugi preduslovi za intenzivniji razvoj ovog segmenta obrazovanja kroz zakonsku regulativu – očekuje se izrada podzakonskih akata za procese akreditacije, reakreditacije i interne ocjene kvaliteta (Savjet za visoko obrazovanje i Ministarstvo prosvjete, u skladu s usvojenim Zakonom o visokom obrazovanju).

Takođe, nužno je da se UCG poveže sa Zavodom za zapošljavanje i strukovnim udruženjima radi kontinuirane provjere potreba i koordinacije planova obrazovanja kroz programe CŽU. Zavod za zapošljavanje, Monstat, komore i druga strukovna udruženja kontinuirano vrše istraživanja tržišta rada, a rezultati takvih istraživanja sadrže podatke o potrebama dopunskih znanja, vještina i kompetencija koji su osnova za planiranje programa CŽU.

Dakle, UCG zajedno s ovim partnerima i poslodavcima može uspostaviti adekvatan i efikasan plan za programe CŽU.

S obzirom na to da postoji interesovanje za CŽU programe na Fakultetu za pomorstvo u Kotoru i Elektrotehničkom fakultetu, očekuje se realizacija prvih modula.

Pregled rezultata u oblasti istraživanja i saradnje

U tabeli 28 prikazani su podaci o projektima fakulteta i instituta u periodu do 2014. godine (podijeljen na dva intervala 2012-2014. i prethodni period). Projekti su sistematizovani u tri grupe: istraživački, institucionalnog razvoja i saradnje.

Tabela 28 - Pregled projekata koji realizuju jedinice

JEDINICA	BROJ PROJEKATA							
	ISTRAŽIVAČKI		INSTITUCIO- NALNI RAZVOJ		SARADNJA		UKUPNO	
	2012/14.	Ranije	2012/14.	Ranije	2012/14.	Ranije	2012/14.	Ranije
Ekonomski fakultet	10	-	1	4	6	28	17	32
Elektrotehnički fakultet	20	44	6	3	5	32	31	79
Filozofski fakultet	25	12	10	-	10	5	45	17
Pravni fakultet	7	5	-	-	-	-	7	5
Mašinski fakultet	10	5	5	1	84	79	99	85
Metalurško-tehn. fakultet	32	90	*	*	-	24	32	114
Prirodno-matematički fakultet	19	17	2	-	5	13	26	30
Građevinski fakultet	5	3	1	-	-	-	6	3
Medicinski fakultet	7	5	2	1	-	-	9	6
Fakultet za pomorstvo	11	9	3	-	1	-	15	9
Muzička akademija	4	4	-	-	-	-	4	4
Fakultet likovnih umjetnosti	7	7	-	-	-	2	7	9
Fakultet dramskih umjetnosti	3	-	1	-	10	5	13	11
Fakultet prim. fizioterapije	-	-	-	1	-	-	-	1
Fakultet za turizam i hotel.	1	-	1	-	-	-	2	-
Obrazovanje uč. na alb. jez.	-	-	-	-	-	-	-	-
Biotehnički fakultet	31	25	4	8	2	1	37	34

JEDINICA	BROJ PROJEKATA							
	ISTRAŽIVAČKI		INSTITUCIO- NALNI RAZVOJ		SARADNJA		UKUPNO	
	2012/14.	Ranije	2012/14.	Ranije	2012/14.	Ranije	2012/14.	Ranije
Fakultet političkih nauka	1	4	1	1	3	1	5	6
Arhitektonski fakultet	3	-	2	-	-	-	3	2
Farmaceutski fakultet	-	-	-	-	-	-	-	-
Fakultet za sport i fiz. vaspitanje	1	-	-	-	-	-	1	-
Institut za strane jezike	1	1	-	-	5	-	6	1
Istorijski institut	14	9	-	-	-	-	14	9
Institut za biologiju mora	14	-	6	-	3	-	23	-
UCG	226	240	54	30	134	190	402	457

Podaci pokazuju da se istraživački projekti u posljednje tri godine realizuju praktično na svim fakultetima i institutima, osim Farmaceutskog i Fakulteta primijenjene fizioterapije. Broj istraživačkih zadataka izrazito varira od jedinice do jedinice. Izdvajaju se rezultati na Elektrotehničkom i Biotehničkom fakultetu kako po obimu, tako i po značaju (Centar izvrsnosti i REGPOT projekti).

Projekti institucionalnog razvoja su, prvenstveno, realizovani kao univerzitetski, uz učešće fakulteta. Ipak, devet jedinica nije realizovalo ove projekte u posljednje tri godine.

Projekti saradnje su veoma malo zastupljeni na najvećem broju jedinica. Čak trinaest jedinica nije prijavilo nikakvu aktivnost u ovom segmentu. Mašinski, Biotehnički i Fakultet za pomorstvo prednjače u segmentu pružanja usluga.

Zaključak

UCG mora graditi svoju strategiju u povezivanju s EU i konkurisanju za sredstva EU fondova, kao i na jačanju saradnje s nacionalnim i međunarodnim istraživačkim entitetima.

Istraživačko-laboratorijsku bazu nužno je centralizovati i pripremiti projekat prioriteta za upotpunjavanje i inoviranje opreme kroz kreditiranje kao rješenje za realizaciju ovog strateškog plana.

Kroz dodatne aktivnosti, neophodno je definisati istraživačke prioritete u oblastima u kojima postoje povoljne okolnosti, spremnosti i izuzetan istraživački potencijal.

Uspješni istraživači treba da imaju manje pedagoško opterećenje, a oni koji nijesu angažovani na istraživanju, veće nastavno opterećenje (slična praksa se koristi na nizu drugih univerziteta).

Treba nastojati da se diverzifikuju izvori finansiranja za naučno-istraživačku djelatnost.

Prepoznata je potreba za stimulatívno kreiranje portala posvećenog istraživačima, kako studentima postdiplomskih i doktorskih studija, tako i nastavnicima uz tretiranje informacija bitnih za istraživačke aktivnosti, mogućnosti finansiranja, itd.

Istraživački ambijent izvrsnosti

Moramo koordinirano raditi na promociji multidisciplinarnog istraživanja i privlačenju talentovanih istraživača, kao i stvaranju okruženja koje će stimulisati kreativni rad, otvorenost i timski rad, razvijajući kod istraživača puni potencijal kroz mogućnosti zdrave konkurencije mentorstava, transfera ideja, znanja i tehnologija, kao i konkretnu primjenu rezultata u različitim kontekstima.

Kroz doprinos razvoju Crne Gore kao društva zasnovanog na znanju, učestvovanjem u internacionalnim istraživačkim projektima, saradnjom s privredom i društvom - javnim i privatnim sektorom - povećaćemo vlastitu istraživačku vidljivost i pospješiti rangiranje UCG na međunarodnoj ljestvici.

U okviru oblasti istraživanja, a imajući u vidu nacionalne strateške prioritete, moglo bi se prepoznati više interdisciplinarnih oblasti: 1) poljoprivreda; 2) ekologija; 3) energija; 4) zdravlje; 5) informaciono-komunikacione tehnologije; 6) nauke o živim sistemima; 7) materijali i nove proizvodne tehnologije; 8) biologija mora; 9) socio-ekonomski razvoj; 10) društvo, nauka i obrazovanje; 11) urbanizam; 12) turizam; 13) transport i dr.

BIO-ICT Centar izvrsnosti (centri izvrsnosti su paradigma najtješnje povezanosti istraživanja s privredom i društvom, s prepoznatljivim istraživačkim dostignućima u individualnom i timskom radu) jeste prvi centar izvrsnosti u Crnoj Gori, planiran kao trogodišnji istraživački program kojim rukovodi Elektrotehnički fakultet, a finansira se od strane Ministarstva nauke Crne Gore kroz kredit Svjetske banke od juna 2014. godine. Partneri u projektu su: Biotehnički fakultet, Institut za biologiju mora, Institut za javno zdravlje, St. Petersburg Naučno istraživački centar za ekološku bezbjednost, Centar za TeleInfrastruktur (CTIF), kao i crnogorska preduzeća COG/ d.o.o. i Zelena kuća Jovović d.o.o. Projekat se bavi razvojem ICT platformi u oblasti održive poljoprivrede.

Ostali projekti

Pored centara izvrsnosti, istraživački projekti se finansiraju i kroz FP7 šemu. U okviru FP7, četiri istraživačka projekta su realizovana na UCG, i to:

- **EVOLUNIMONT (2008) "Evaluation of Research Activities and Strategic Planning of Research at the University of Montenegro"**
- **Projekat ICT-WEB-PROMS (www.ict-web-proms.eu) predstavlja akciju podrške, koja je finansirana kroz ICT Call 3 FP7**
- **Biotehnički fakultet je dobio projekat pod nazivom „Unapređivanje naučne osnove za održivi razvoj crnogorske poljoprivrede” - AgriSciMont**
- **Projekat Elektrotehničkog fakulteta "Podsticanje inovativnog naučnog istraživanja za e-Crnu Goru", FOR-MONT**

Za institucionalno jačanje u oblasti nastave, istraživanja i razvoja kapaciteta korišćeni su TEMPUS projekti. Tempus III program je primarno realizovan kroz projekte implementacije Bolonjskog procesa za reviziju kurikuluma (modernizaciju studijskih programa i nastavne metodologije), mobilnost studenata i profesora, upravljanje i razvoj obezbjeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju. Projekti Univerziteta i jedinica su se odnosili na oblasti ekonomije, menadžmenta, elektrotehnike, informacionih tehnologija, medicine, prirodnih nauka, prava, obrazovanja i obuke nastavnika, multidisciplinarnih programa. Reforma kurikuluma je bila na listi prioriteta i Tempus IV programa (veća efikasnost studijskih programa, ishodi učenja i raspodjela kredita, razvoj sistema obezbjeđenja kvaliteta), ali je pružena i mogućnost za uspostavljanje veza između visokog obrazovanja i društva, visokog obrazovanja i istraživanja, kao i regionalno povezivanje.

Sljedeća grupa projekata koja se realizuje su HERIC (INVO) projekti, koji se sastoje od četiri komponente:

- Reforme finansiranja visokog obrazovanja i uvođenje normi za obezbjeđenje kvaliteta;
- Razvoj ljudskih resursa kroz inicijative internacionalizacije;
- Uspostavljanje konkurentnog okruženja za istraživanja;
- Upravljanje, monitoring i evaluacija Projekta.

U okviru ove šeme realizuju se sljedeći projekti:

- Grant CS –ICT, „Novi ICT trendovi zasnovani na značajno manjem broju podataka/mjerenja i njihova primjena u multimedijima, biomedicini i komunikacijama“.
- Grant Lovćen, „Nadzor nad invazivnim i domaćim vrstama komaraca i patogenima koje mogu prenijeti u Crnoj Gori“.
- Grant SUST-Marina, „Primjena i promocija koncepta održivog razvoja na A.D. Marina Bar“.

Ministarstvo nauke, kroz više bilateralnih

sporazuma, kofinansira bilateralne istraživačke projekte, s istraživačkim timovima iz sljedećih država: NR Kina (realizuje se 7 projekata), Slovenija (12 projekata), Bosna i Hercegovina (10 projekata), Hrvatska, Austrija, Turska i Italija.

Tabela 29 prikazuje broj nacionalnih projekata koje realizuju istraživačke ekipe sa Univerziteta Crne Gore po prioriternim oblastima:

Tabela 29 - Broj nacionalnih projekata

Broj	Prioritetna oblast	Broj projekata
1.	Energija	3
2.	Novi materijali	8
3.	Interdisciplinarni	7
4.	Prirodno-matematičke nauke	10
5.	Kompetitivnost	3
6.	Identitet	9
7.	Nauke i obrazovanje	6
8.	Poljoprivreda	14
9.	Medicina	7
10.	ICT	10
11.	Održivi razvoj i turizam	5
Ukupno		72

Kroz HORIZON2020 i ERASMUS+ otvaraju se mogućnosti finansiranja većeg broja projekata.

10 SISTEM KVALITETA

Univerzitet Crne Gore usvojio je Strategiju obezbjeđivanja kvaliteta za period od 2010. do 2015. godine, kojom iskazuje težnju da se pozicionira kao institucija koja svoju djelatnost zasniva na ciljevima evropskog prostora visokog obrazovanja, ali i da ostvaruje rezultate koji će ga učiniti prepoznatljivim u grupi prestižnih univerziteta u regionu.

Shodno tome, UCG mora afirmisati i implementirati visoko obrazovanje u skladu s principima Bolonjskog procesa i EHEA, potencirajući značaj visokih standarda u nastavi i istraživanjima. Neophodno je kontinuirano kritički provjeravati rezultate relevantne za kompetentnost zaposlenih (naučnika, istraživača, umjetnika) i studenata, kao i za kvalitet svog djelovanja.

Jedan od važnih aspekata upravljanja modernim Univerzitetom je uspostavljanje sistema obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta (quality assurance system - QAS).

QAS je usmjeren na kontinuirano poboljšanje obrazovnog i ostalih procesa, ali i na stalnu inicijativu za inovativan rad u skladu s relevantnim naučnim i stručnim dostignućima. QAS se mora posebno usredsrediti na studente, s namjerom da njihovo iskustvo u obrazovnom procesu bude pozitivno, a da stečeno znanje, vještine i kompetencije budu u skladu sa zahtjevima savremenog multidisciplinarnog pristupa tržištu rada.

Uspostavljeni sistem i model QA treba da obuhvati sve djelatnosti i sve organizacione djelove Univerziteta, s obaveznom primjenom za sve interne korisnike (studente, nastavnike, saradnike, menadžment, administrativno i tehničko osoblje) i eksterne korisnike uključene u obavljanje djelatnosti Univerziteta. Uspostavljanje objektivnog i efikasnog QAS-a zahtijeva da svi procesi, ciljevi i rezultati moraju biti ostvarljivi, realno procijenjeni, mjerljivi i usklađeni sa

međunarodnim standardima i smjernicama za obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju. Posebnu pažnju treba posvetiti kvalitetu rada u područjima prioritarnog razvoja Univerziteta i društvene zajednice, te podsticanju saradnje sa partnerima u zemlji i inostranstvu.

Konačni cilj Univerziteta Crne Gore u ovom segmentu je da izgradi takav QAS koji će obezbijediti stalno vrednovanje, konkurentnost i kompetentnost u svim sferama djelatnosti, saglasno s praksom koja postoji na prestižnim univerzitetima.

Organizacija QAS

Organizacija QAS-a regulisana je Pravilnikom o organizaciji i radu sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore.

Normativno, organizacija i implementacija QAS-a je usklađena s načelima, mjerilima i kriterijumima rada i vrednovanja Univerziteta, organizacionih jedinica i studijskih programa, uvažavajući posebnosti pojedinih oblasti nauke, umjetnosti i visokog obrazovanja.

Na nivou UCG nosioci implementacije QA su Odbor za upravljanje sistemom kvaliteta (Odbor, BORD QAS–UCG) i Centar za studije i kontrolu kvaliteta (Centar, CENTRAL OFFICE QAS–UCG), a na nivou jedinice UCG nosilac implementacije je Komisija za obezbjeđenje i unapređenje sistema kvaliteta (Komisija, OFFICE QAS).

Implementacija QA na nivou Univerziteta treba da obuhvata: ciljeve i strategiju razvoja i funkcionisanje sistema kvaliteta, primjenu i širenje kulture kvaliteta, izradu dokumenata, interno i eksterno vrednovanje sistema kvaliteta, primjenu i nadgradnju akademskih standarda. Slično, na nivou

organizacionih jedinica Univerziteta, implementacija QAS-a obuhvata: kvalitetno funkcionisanje obrazovnog procesa, adekvatan status studijskih programa, proces učenja i usavršavanja, razvijen i opremljen informacioni sistem.

Aktivnosti povezane sa obezbjeđenjem kvaliteta započete u oblasti visokog obrazovanja Crne Gore, zahtijevaju aktivno učešće Univerziteta.

Aktivnosti na implementaciji QA

Za postizanje očekivanih rezultata implementacije QA u glavnim segmentima djelatnosti Univerziteta, neophodno je konkretizovati aktivnosti, ali i usvojiti nove odluke tijela Univerziteta i univerzitetskih jedinica. Ove aktivnosti podrazumijevaju i analizu rezultata u tri segmenta: a) nastavi i učenju; b) istraživanju i saradnji; c) infrastrukturi i ljudskim resursima.

U segmentu nastave i učenja, najprije je neophodno analizirati rezultate upisa za svaku studijsku godinu, vrednujući rezultate pregledom ključnih indikatora za ciljnu grupu studenata i svaki studijski program. Ocjena upisa treba da obuhvati sva tri ciklusa studija. Zatim je važno analizirati napredovanje studenata nakon završene studijske godine i sprovesti periodičnu reviziju studijskih programa. Revizija treba da obuhvati indikatore realizacije nastave na svakom studijskom programu. Pored analize prethodnih segmenata nastave i učenja, revizija zahtijeva i rezultate vrednovanja nastavnih metoda i ispita od strane nastavnika i vrednovanja studijskih programa od strane diplomiranih studenata i poslodavaca. Analize je neophodno organizovati uz učešće svih partnera uključenih u ocjenu studijskog programa. Revizija treba da se realizuje u periodu između dvije reakreditacije studijskog programa.

Analiza rezultata u oblasti istraživanja i saradnje sprovodila bi se na kraju svake studijske godine, isto kao i analiza stanja i infrastrukture (oprema, laboratorija, biblioteka, baze podataka...), odnosno, analiza rezultata napredovanja i usavršavanja zaposlenih na jedinicama i

Univerzitetu. Svaka od navedenih analiza trebalo bi da sadrži ocjene postignutih rezultata, jasno prepoznate slabosti i preporučene postupke za njihovo prevazilaženje. Zbirni rezultati ovakvih analiza, nakon usvajanja od strane Senata Univerziteta, trebalo bi da budu javno publikovani.

Zaključak

Normativno, Univerzitet ima uspostavljen sistem kvaliteta, ali je očigledno da sistem ne funkcioniše u nužnom kapacitetu.

Univerzitet i jedinice, kao i nosioci implementacije QAS-a, ne djeluju usklađeno iako su normativno odgovorni za integrisano obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta rada na Univerzitetu.

Centar za studije i kontrolu kvaliteta na Univerzitetu ima veoma ograničene kadrovske resurse, a komisije za QA na jedinicama često ovu ulogu doživljavaju formalnom.

Drugačije rečeno, na Univerzitetu ne postoji kultura praćenja i unapređenja kvaliteta. Kod zaposlenih, kako kod nastavnog, tako i kod administrativnog osoblja, postoji nepoznavanje procedura i uopšte otpor prema definisanju i poštovanju pravila.

Na primjer, jedini vid monitoringa kvaliteta nastave jeste studentska anketa, koja se sprovodi redovno, ali njeni rezultati su suštinski, bez uticaja na podizanje kvaliteta nastave.

Postojeća tijela za obezbjeđenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore, Odbor za upravljanje sistemom kvaliteta, Centar za studije i kontrolu kvaliteta, na nivou Univerziteta, i komisije za obezbjeđenje kvaliteta na nivou organizacionih jedinica moraju zaživjeti u punoj projektovanoj funkciji, podići kod svih aktera nivo svijesti i odgovornosti za standarde kvaliteta rada na Univerzitetu.

Sva tijela u QA sistemu treba kadrovski ojačati, izvršiti obuku, uspostaviti jasne mjerljive procedure i indikatore rada.

U sva tijela na nivou Univerziteta i jedinica, kao i u sve projekte u oblasti kvaliteta koje realizuje Univerzitet i jedinice, moraju biti uključeni studenti.

REORGANIZACIJA UNIVERZITETA CRNE GORE

1. Reorganizacija primijenjenih studija

(Ekonomski fakultet, Elektrotehnički fakultet, Prirodno-matematički fakultet, Građevinski fakultet, Medicinski fakultet, Fakultet za primijenjenu fizioterapiju, Institut za strane jezike)

Na Univerzitetu Crne Gore organizuju se akademske i primijenjene studije. Kod univerzitetske javnosti postoji priličan nesklad u definisanju i poimanju ove dvije vrste studija. Posebne nejasnoće su prisutne kod studenata i poslodavaca. Dakle, postoji potreba jasnog definisanja kompetencija koje se stiču završetkom jednih, odnosno drugih studija.

Takozvane primijenjene studije nastale su na Univerzitetu Crne Gore iz nekadašnjih viših škola (iz Više poslovne škole nastao je *Menadžment* na Ekonomskom fakultetu, a iz Više računarske *Primijenjeno računarstvo* na Elektrotehničkom fakultetu) pogrešnim tumačenjem bolonjskih principa visokog obrazovanja, bez jasnog razgraničavanja razlika između akademskih i primijenjenih studija (osim nemogućnosti organizovanja doktorskih studija na primijenjenim studijama).

Nastale na nezavisnu inicijativu pojedinih fakulteta i kao samofinansirajući model studiranja, Primijenjene studije su kroz višegodišnje postojanje pronašle mjesto na tržištu obrazovanja i odgovorile zahtjevima na tržištu rada.

Moramo, ipak, ukazati da je razlog tome što tržište rada ne prepoznaje razliku između diplome akademskih i primijenjenih studija (na akademskim studijama se izdaju BSc, a na primijenjenima BApp), što je doprinijelo evidentno lošem i ugrožavajućem uticaju na karakter akademskih studija.

Zaključak

Analiza stanja akademskih i primijenjenih studija, preporuke međunarodnih evaluatora koje uvažava Zakon o visokom obrazovanju, kao i naše težnje za dostizanjem održivog modela Univerziteta, upućuju da je neophodna redukcija većeg broja studijskih programa.

Ujedno, potrebno je izvršiti potpunu reorganizaciju usmjerenja, u pravcu ukidanja i reorganizacije kroz izborne module (optimalno dva), vodeći računa o specifičnosti pojedinih oblasti.

Nužno je analizirati studijske programe na kojima je tokom pet godina upisano ukupno manje od pet studenata. Kod ovih studijskih programa treba zahtijevati ili reorganizaciju, ili spajanje s drugim programima, a posebno u slučajevima kada se isti ili slični programi organizuju na više fakulteta.

Takođe, treba što prije učiniti napor za prilagođavanjem broja studenata kadrovskim i prostornim mogućnostima na onim jedinicama gdje se upisuje ekstremno veliki broj studenata, u smislu obezbjeđivanja većeg kvaliteta studiranja.

Komercijalizacija, pad kvaliteta, fabrikovanje diploma, nejasni kriterijumi angažovanja nastavnika – sve su to tendencije koje negativno utiču na kvalitet primijenjenih studija i razlog su za njihovo jasnije profilisanje i reorganizaciju. Sadašnje stanje na primijenjenim studijama daje ujedno i krivu sliku o pravim mogućnostima i eventualnim prednostima valjano institucionalizovanih primijenjenih univerzitetskih studija.

S obzirom na to da Zakon o visokom obrazovanju i Statut Univerziteta predviđaju mogućnost organizacije visokih škola, namjera je da ove studijske programe jasno razvojimo od akademskih i organizujemo u okviru jedne krovne jedinice za sve

sadašnje i buduće primijenjene studijske programe. Ove studije svuda u okruženju nose naziv stručne studije, pa je poželjno i njihovo preimenovanje.

Osim jasne profilacije u odnosu na akademske studije, jedinica "Visoka škola" nudi izuzetan ambijent za povezivanje s društvenom i biznis zajednicom, što su moderne intencije i trend u organizaciji ove vrste visokog obrazovanja.

Okvir visokih škola pogodan je, takođe, i za osnivanje modula Cjeloživotnog obrazovanja.

Na ovim studijama je potrebno uvesti i obavezu radne/stručne prakse i angažovanje u 1/3 nastave stručnjaka iz privrednih djelatnosti.

2. Reorganizacija univerzitetskih jedinica

Iz različitih razloga, a najčešće zbog stihijskog razvojnog prilaza osnivanju i neblagovremene evaluacije stanja na univerzitetskim jedinicama, nameće se potreba za većim reorganizacionim zahvatima na više njih.

Transformacija koju predlažemo - kako zbog problema unutar organizacione strukture jedinica, tako i zbog problema u realizaciji nastave i kvaliteta nastave - dijelom se tiče i rješavanja problema upravljanja i objektivnih potreba obrazovnog sistema i tržišta rada, te veće ažurnosti u poslovanju i kontrole održivosti, kao i većih mogućnosti razvoja naučno-istraživačke djelatnosti.

Dodatni argumenti iz analize stanja na ovim univerzitetskim jedinicama očituju se i u potrebama za ekonomičnijim radom i poslovanjem na integrisanom Univerzitetu.

Filozofski fakultet (*Filozofski i Filološki*)

Ova univerzitetska jedinica prošla je najviše reorganizacionih promjena od nastajanja do sadašnje strukture. Veliki broj studijskih programa dopunjen je novima, hiperprodukujući programe, ne vodeći

računa o evaluaciji i planiranju i razvoju vlastitog ljudskog resursa. Na Filozofskom fakultetu radi 42% spoljnih angažovanih nastavnika, bez nužnog kontinuiteta nastavnog procesa. Organizacija nastave u Beranama je pod hipotekom nedopustivog pada kvaliteta. Naučno-istraživačka komponenta nastave je malo razvijena. Na Filozofskom su evidentirani brojni problemi upravljanja i problemi nezakonitog finansijskog poslovanja, što su posebni upozoravajući faktori.

Analiza pokazuje opravdanost za reorganizaciju u dvije jedinice.

Filološki fakultet objedinio bi studijske programe jezika, književnosti i prevodilaštva u posebnu jedinicu (u sastav iste jedinice bio bi svrstan, kako se čini logičnim, i Institut za strane jezike), što bi doprinijelo boljoj organizaciji i praćenju kvaliteta nastave i unapređenju naučno-istraživačkog rada u okviru oblasti jezika i književnosti.

Filozofski fakultet objedinio bi ostale studijske programe, uz pripajanje Samostalnog studijskog programa za obrazovanje učitelja na albanskom jeziku.

Uz preispitivanje održivosti određenih studijskih programa, nužno je ukidanje smjerova i reorganizacija u izborne module, što je postupak koji prethodi planu reorganizacije Filozofskog fakulteta u dvije jedinice.

Reorganizacija MTF-a (*Tehnološki fakultet*)

Ekonomski pokazatelji stanja na planu industrijske proizvodnje, strateška razvojna opredjeljenja države Crne Gore, i shodno tome promjene interesovanja za studijske programe na Metalurško-tehnološkom fakultetu, parametri su koji upućuju na nedovoljnu fleksibilnost univerzitetskih jedinica i njihovih uprava da se transformišu u odnosu na trendove u prostoru visokog obrazovanja i potrebe tržišta rada.

U prilog reorganizaciji MTF-a stoje i činjenice koje bilježi naša analiza broja upisanih i svršenih studenata, odnosno upisnog trenda, (ne)opterećenosti nastavnika (više od 10 profesora, mahom redovnih, ne

drži nijedan čas nedjeljno zato što nema upisanih studenata), raspoloživi naučno-istraživački kapaciteti, itd.

Paradoksalno je da uprkos dugogodišnjim potrebama unutar Univerziteta (Medicinskog, Farmaceutskog, Prirodno-matematičkog, kao i Biotehničkog fakulteta), nije osnovan studijski program *Hemija*.

U reorganizaciji MTF-a, kako Radna grupa predlaže, treba napraviti otklon od postojećeg dominantno metalurškog profila studija i orijentisati se ka savremenim trendovima.

U skladu sa strateškim opredjeljenjima države Crne Gore, EU strateških opredjeljenja i Horizonta 2020 otvara se mogućnost reorganizacije u smjeru koncepta studija *Materijala* - nauke o materijalima, tehnologije, zaštita životne sredine i ekologije, uz mogućnost osnivanje *Hemije* kao studijskog programa (i studijski program *Hemija* – nastava, na PMF-u, u integralističkom pristupu realizaciji nastave).

Reformisanom Tehnološkom fakultetu (radni naziv), uz pomenutu organizacionu strukturu moguće je priključivanje i studijskog programa *Farmacija*, koji bi mogao naći mjesto i u okviru održivog sistema Medicinskog fakulteta.

Ovako osavremenjena struktura fakulteta bila bi svrsishodnija, prilagođena savremenim potrebama društva i privrede, a, ujedno, atraktivnija ponuda budućim studentima.

Instituti

U okviru Univerziteta Crne Gore postoje tri instituta: Istorijski institut Crne Gore, koji je i najstarija naučna ustanova u Crnoj Gori, Institut za biologiju mora i Institut za strane jezike (koji ima obilježja fakulteta).

Shodno Statutu, prema kojem se Instituti ustanovljavaju kao jedinice Univerziteta koje primarno obavljaju naučno-istraživačku djelatnost, a cijeneći naučnu i društvenu svrsishodnost, nužno je programski i tematski definisati naučno-istraživački plan rada ovih univerzitetskih jedinica, najmanje za period od pet godina.

Plan rada mora proizilaziti iz potreba naučne zajednice i društva Crne Gore, odnosno, potreba naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu i nastave na jedinicama Univerziteta koje se bave srodnim ili istovjetnim naučnim oblastima. Plan rada trebalo bi da bude definisan na organima Univerziteta, koji su zaduženi za njegovu kontrolu i evaluaciju. Prema sadržaju i smjernicama periodičnog plana rada, Instituti bi pravili svoje godišnje planove rada, koje bi, isto kao i izvještaje o radu, dostavljali Senatu Univerziteta.

Pored saradnje sa srodnim naučno-istraživačkim institucijama u Crnoj Gori i inostranstvu, neminovno je da Instituti uspostavljaju saradnju s društvenim i privrednim institucijama u Crnoj Gori, koje se bave djelatnošću iz domena naučne oblasti Instituta. Učešćem u projektima i zajedničkim naučno-istraživačkim poduhvatima, kao i organizacijom konferencija i seminara, oni bi trebalo da doprinose afirmaciji crnogorske naučne zajednice i Crne Gore kao atraktivnog prostora za naučno-istraživački rad.

Imajući u vidu dominantni naučno-istraživački zadatak i potrebu da svoja istraživanja prezentuju javnosti, neophodno je da Instituti imaju plan izdavačke djelatnosti i definisane izdavačke edicije. Pored publikovanja studija, monografija i naučnih časopisa, Instituti mogu postati prepoznatljivi kao izdavači udžbeničke literature i metodoloških priručnika. Takođe mogu realizovati istraživačke projekte za potrebe institucija i privrednih subjekata i pružati konsultantske i ekspertske usluge.

Da bi Instituti mogli djelovati u skladu s predviđenom ulogom i standardima, potrebno je pristupiti reorganizaciji i najadekvatnijem modelu njihovog pozicioniranja u okviru organizacione strukture Univerziteta.

Fakultet za primijenjenu fizioterapiju, Fakultet za sport i fizičko vaspitanje

Fakultet primijenjene fizioterapije bio bi uključen u organizacionu jedinicu Fakultet za sport i fizičko vaspitanje kao

studijski program, a univerzitetska jedinica preimenovana u Fakultet za fizičku kulturu i rehabilitaciju.

Mašinski fakultet i Fakultet za pomorstvo

Analiza, pa samim time i Strategija, prepoznaje potrebe za specifičnim reorganizacionim zahvatima na Mašinskom fakultetu i Pomorskom fakultetu. Razvoj ovih fakulteta mora se temeljiti na novim rješenjima u organizaciji studijskih programa u smislu boljeg profilisanja studijskih programa (posebno u okviru studijskog programa *Drumski saobraćaj* i na studijskim programima *Brodomaštinstvo*, *Nautika*), kao i kroz poboljšanje interne komunikacije i zajedničkog interdisciplinarnog razvoja.

Biotehnički fakultet i Fakultet za turizam i hotelijerstvo

U cilju jasnog razdvajanja nastavne od naučno/istraživačko/stručno-komercijalne komponente, predlaže se pristup inovativnim promjenama na Biotehničkom fakultetu, kroz razdvajanje na Poljoprivredni fakultet i Biotehnički institut. Profilisanje novih studijskih programa ovdje je poželjno ako je usklađeno s državnim potrebama razvoja poljoprivrede, proizvodnje organske hrane i aktuelnih razvojnih prioriteta. Pri tome, ističemo potrebu za favorizovanjem multidisciplinarnog pristupa u koncipiranju studijskih programa i transformacije djelatnosti fakulteta i instituta, prije svega, u cilju daljeg komplementarnog razvoja poljoprivrede i turizma kao strateških pravaca razvoja Crne Gore.

Fakultet za turizam i hotelijerstvo mora jasno i u potpunosti reformisati kako studijske programe, tako i nastavne planove, u pravcu uvođenja bazičnih turističkih predmeta i obavezne semestralne prakse, odnosno praktične nastave, formiranje nastavnih baza u okviru turističke privrede. Potrebna su realna znanja, vještine i kompetencije u odnosu na ono što su zahtjevi turističke privrede - javnog i privatnog sektora, i turizma uopšte kao strateške privredne

grane Crne Gore.

Ovi fakulteti, kao oslonac reformama i razvoju poljoprivrede i ruralnih područja, te turizma, uz transfer novih znanja i pružanje brojnih usluga krajnjim korisnicima, na polju ukupnog ekonomskog razvoja imaju višestruki značaj za Crnu Goru.

Nudi se podrška ovim univerzitetskim jedinicama kao prosperitetnim, shodno državnim strateškim razvojnim opredjeljenjima.

Izdvojeni studijski programi

U vrijeme kada dolazi do hiperprodukcije studijskih programa na UCG i kada se razvojna koncepcija Univerziteta dijelom zasnivala na potenciranju finansijsko-komercijalne komponente, dolazi do otvaranja studijskih programa u nekoliko gradova, odnosno, regionalnih centara: u Baru, Beranama, Bijelom Polju, Budvi, Cetinju i Pljevljima.

Svi studijski programi funkcionišu kao izdvojena odeljenja univerzitetskih jedinica.

Pravni fakultet otvara osnovne studije u Budvi i osnovne i specijalističke u Bijelom Polju, a Ekonomski fakultet osnovne primijenjene studije Menadžmenta u Bijelom Polju. Pomorski fakultet organizovao je osnovne akademske studije Menadžment u pomorstvu u Cetinju i osnovne primijenjene studije Nautiku i Brodomaštinstvo u Baru. Medicinski fakultet otvorio je Visoku medicinsku školu u Beranama, a Filozofski fakultet studijski program Obrazovanje učitelja i Engleski jezik i književnost. Jedan studijski program (akademske osnovne studije) formirao je u Pljevljima Mašinski fakultet (smjer – Mehanička prerada drveta), dok je Biotehnički fakultet ustanovio osnovne primjeljene i specijalističke studije u Bijelom Polju i Baru (Biljna proizvodnja). Na svim studijskim programima upisivani su isključivo ili u najvećem broju, samofinansirajući studenti. U finansiranju ovih studijskih programa participirale su, na osnovu ugovora potpisanog sa univerzitetskom jedinicom, i lokalne zajednice.

Iako je otvaranje studijskih programa u regionalnim centrima opravdavano razvojnim i društveno korisnim, odnosno, socijalnim motivima (podsticaj razvoju

lokalnih područja, veći stepen dostupnosti visokoškolskog obrazovanja u lokalnim zajednicama, zaustavljanje negativnih migratornih procesa itd.), pokazalo se da nije urodilo plodom.

Nezavisno od finansijskih, strukturalnih i organizacionih problema, kao i nenamirenih dugovanja koja se uvećavaju, na novootvorenim studijskim programima u regionalnim centrima, prepoznaje se da je njihov osnovni problem, sa stanovišta misije Univerziteta i najveći – nizak kvalitet nastave i nezadovoljavajući rezultati studiranja.

Nadasve, koncept univerzitetske institucije, koja se osniva shodno potrebama zavičaja studenata, neuobičajen je za univerzitetsku praksu.

O kvalitetu nastave i studiranja, ali i o trenutnoj atraktivnosti novih studijskih programa u regionalnim centrima Crne Gore, najuvjerljivije svjedoče podaci:

- Tako su na studijskom programu Engleski jezik i književnost u Beranama, u periodu od 2011. 2014. godine ukupno upisana 198 studenata, dok je u istom razdoblju diplomiralo 27 studenata.
- Takođe, primjetan je i trend opadanja interesovanja za upis ovog studija. U Beranama su 2010. godine studij Engleskog jezika i književnosti upisala 54 samofinansirajuća studenata, dok je 2014. taj broj iznosio 9.

Sa stanovišta kvaliteta ne mogu se smatrati zadovoljavajućim ni podaci o uspjehu studiranja na Učiteljskom studiju u Beranama.

- U periodu od 2010. do 2014. godine upisano je na ovom studiju 317 studenata, uglavnom samofinansirajućih. U ovom periodu, diplomu je steklo 155 studenata. Uočava se i opadanje interesovanja za upis ovog studija – 2010. godine Učiteljski studij upisao je 71 student, a 2014. samo 16.

Slični negativni trendovi u uspjehu studiranja, nastavi i atraktivnosti studija, prepoznaju se i na studijskom programu Pravnog fakulteta u Budvi.

- Od 2010. do 2014. Godine ovaj studij upisalo je 618 samofinansirajućih

studenata, a diplomu je u istom periodu steklo njih 85. Drastično je smanjen i broj studenata – 2010. na prvoj godini bilo ih je 156, a 2014. godine 54.

- Slični su pokazatelji o trendovima i na Pravnom fakultetu u Bijelom Polju, gdje su od 2010. do 2014. godine upisana 454 samofinansirajućih i 75 budžetskih studenata, dok je u istom razdoblju diplomirao 101 samofinansirajući i 1 student na budžetu. U ovom periodu primjećuje se i drastičan pad broja upisanih na prvu godinu studija: 2010. Upisana su 183 studenata, a 2014. samo 13.

Slični su pokazatelji i za druge izdvojene studijske programe.

- Ekonomski fakultet u Bijelom Polju je od 2010. do 2014. Godine upisao 479 samofinansirajućih i 40 budžetskih studenata, od kojih je u ovom razdoblju diplomiralo 167.
- U istom period Biotehnički fakultet je na svojim studijskim programima u Baru i Bijelom Polju upisao 282 studenata, od kojih je diplomiralo 79.
- I na studijskom programu Mašinskog fakulteta u Pljevljima upisano je od 2010. do 2012. Ukupno 108 studenata, od kojih su 22 završila studije.
- Od izdvojenih odjeljenja univerzitetskih jedinica, najbolje pokazatelje kvaliteta ima Visoka medicinska škola u Beranama, koju je od 2010. do 2014. Godine upisalo 352, uglavnom samofinansirajuća studenata, a završilo u istom period 181.
- Prema broju upisanih studenata tokom posmatranog perioda, prepoznaje se kontinuitet interesovanja, dok se na osnovu broja studenata od prve do treće godine, može zaključiti da postoji visok stepen prolaznosti.
- Na osnovnim akademskim studijama Fakulteta za pomorstvo, na odjeljenju na Cetinju od 2010. do 2014. godine upisano je 198, diplomiralo 59 studenata u istom periodu, dok je u Baru, u nerentabilno iznajmljenim prostorima na više lokacija (uz jaku i nelojalnu konkurenciju sa privatnim Pomorskim fakultetom), uprava predlaže ukidanje odjeljenja na kojem je, u istom periodu, upisano 119 samofinansirajućih studenata.

Na osnovu navedene elaboracije, očito je da postoje ozbiljni problemi u funkcionisanju većine studijskih programa, odnosno, da postoje problemi koji se tiču finansiranja i, posebno, pada standarda kvaliteta nastave i studiranja uz finansijsko – komercijalnu deformaciju, koja je, takođe, prisutna. Uz to, od njihovog osnivanja do danas, uglavnom nijesu obezbjeđeni ni adekvatni prostorni uslovi za rad ovih studijskih programa, što je dovodi u pitanje standarde kvaliteta obrazovanja, uopšte.

Zbog toga bi trebalo preispitati rezultate i posljedice postojanja ovih studijskih programa, ali i donijeti odluku o ukidanju onih čije je funkcionisanje problematično sa stanovišta kvaliteta, društvene opravdanosti i finansiranja. U slučajevima da se donese odluka o ukidanju pojedinih izdvojenih studijskih programa, obaveza Univerziteta bi bila da studentima koji su započeli studiranje, omogući da studije završe na odgovarajućoj jedinici Univerziteta, uz povlastice kojima će biti zaštićen njihov socijalni status i sprečavajući da se uvećaju predviđeni troškovi studiranja.

3. (Re)organizacija unutrašnjih jedinica

Funkcionalnija uprava UCG biće ostvarena kroz rad posebnih unutrašnjih organizacionih jedinica.

Univerzitetska biblioteka i Naučni (Tehnološki) park UCG

U duhu nastojanja izgradnje Univerziteta kao istraživačke institucije, uz Centar za doktorske studije, biće centralizovana ponuda istraživačko-laboratorijske baze, kao i univerzitetske biblioteke i repozitorijuma doktorskih i drugih naučnih i stručnih radova.

Stvaranje integrisanog bibliotečkog fonda UCG, kao naučne i umjetničke istraživačke baze i objedinjavanje laboratorijske opreme i istraživačke infrastrukture UCG, stвориće održivu jedinicu, operativniju, ekonomičniju za rad, održavanje i tehnološko unapređivanje.

Centar za doktorske studije i PR centar

– posebna su poglavlja ovog dokumenta.

Centar za međunarodnu saradnju i mobilnost, Karijerni centar, Centar za istraživačku djelatnost

Razvoj ovih centara kao fleksibilnih servisa i postavljanje efikasne infrastrukture i usluga neophodni su u cilju dostizanja boljih rezultata na planu internacionalizacije – mobilnosti nastavnika i studenata i njihovog usavršavanja, kao i uspostavljanju razvoja i saradnje s društvom i privredom.

Centar za studije i kontrolu kvaliteta

Rad u Centru za studije i kontrolu kvaliteta biće reorganizovan unutrašnjim podzakonskim aktima u pravcu postavljanja više nadležnosti i odgovornosti za monitoring kvaliteta i posebno praćenje realizacije dokumenta *Analiza stanja i strateška opredjeljenja za reorganizaciju i integraciju UCG*. U sklopu ovog centra radiće i Centar za cjeloživotno učenje.

Reorganizacija službi u Rektoratu (CIS, Pravna, Finansijska, Centar za održavanje – sadašnji OTEF i dr.)

Pripreme se već odvijaju, a biće finalizovane donošenjem Akta za organizaciju i sistematizaciju radnih mjesta u cilju odgovarajuće organizacije, efikasnih administrativnih procedura i servisiranja kompatibilnog novom integrisanom institucionalnom modelu UCG.

Procesi promjena moraju imati jasne ciljeve kojima se mjeri i vrednuje kvalitet i doprinosi boljoj usklađenosti s tržištem rada i konkurentnosti u međunarodnoj saradnji.

4. Reorganizacija Instituta za istraživanja u oblasti zaštite na radu

Institut za razvoj i istraživanja u oblasti zaštite na radu (u daljem tekstu Institut) je ustanova (u okviru nje funkcioniše i istoimeni d.o.o) koju su osnovali Vlada Crne Gore i Univerzitet Crne Gore. Trenutno između Instituta i Univerziteta, kao jednog od osnivača Instituta, nijesu jasno definisane nadležnosti Univerziteta kao osnivača, niti prava i obaveze Instituta prema Univerzitetu.

Institut posjeduje odgovarajuću infrastrukturu i kadrovske resurse koji se mogu iskoristiti za realizaciju projekata, posebno multidisciplinarnih, a koji su u interesu Univerziteta. Naime, našim strateškim opredjeljenjima jedan od razvojnih prioriteta upravo je saradnja s privrednim i društvenim okruženjem, koja u krajnjem treba da dovede do transfera znanja od koje će dobiti imati država Crna Gora, Univerzitet Crne Gore i crnogorsko društvo.

U trenutnoj organizaciji Univerziteta, neintegrisane univerzitetske jedinice nijesu u mogućnosti da odgovore zahtjevima osnivača i tržišta uopšte za učešćem u realizaciji važnih ekonomskih, infrastrukturnih, energetskih, ekoloških, informaciono-komunikacionih, kulturnih, identitetskih, umjetničkih i drugih projekata. Stoga je neophodno stvaranje odgovarajućeg stimulativnog ambijenta za međusobno povezivanje svih aktera akademske zajednice, i stvaranje partnerskog odnosa svih privrednih i društvenih činilaca, u cilju ostvarenja zajedničke misije koja vodi ka društvu znanja i inovacija, ekonomiji znanja i transferu tehnologija.

Univerzitet jasno prepoznaje svoje mjesto i ulogu u realizaciji strateških i razvojnih projekata u oblasti razvoja saobraćajne infrastrukture, turizma, razvoja prerađivačkih kapaciteta, energetike, poljoprivrede, zaštite životne sredine i informaciono-komunikacionih tehnologija. U cilju realizacije ovih projekata Univerzitetu je potrebna institucija koja će biti promoter ovih aktivnosti i

kvalifikovan partner državi u njihovoj realizaciji. Institut posjeduje odgovarajuću infrastrukturu koja se unapređenjem može dovesti do nivoa koji omogućava operativnost u radu i multidisciplinarnost u prilazu. Objedinjavanjem svih resursa, kako kadrovskih, tako i laboratorijsko-istraživačkih kapaciteta, koje posjeduju univerzitetske jedinice, ova institucija može dostići visok nivo kvaliteta stručnih, istraživačkih i savjetodavnih usluga. To znači da Institut treba reorganizovati kako bi postao svojevrsni simbol uspješnosti Univerziteta Crne Gore na tržištu.

5. Reorganizacija doktorskih studija

Centar za doktorske studije

Danas na prostoru EU visokog školstva postoji jasan konsenzus u vezi s preporukama za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti doktorskih studija. Efikasnost se, prije svega, odnosi na njihovo kompletiranje u roku od tri ili četiri godine i povećanje procenta uspješno odbranih disertacija, dok je efektivnost daleko šire posmatrana (svrsishodnost dokorskog istraživanja - naučna/nacionalna, tržište rada, kvalitet doktorskih studija, priprema budućeg nastavno-naučnog kadra Univerziteta). Osnovne preporuke date u Evaluaciji EUA – IEP usmjerene su na formiranje šire interdisciplinarnе doktorske škole, te osnivanje zajedničkih doktorskih programa koji bi pružili mogućnost da se razviju kapaciteti i pristupi najmodernijim istraživačkim okruženjima.

Univerzitet Crne Gore ima dugogodišnju praksu u realizaciji istraživanja u okviru izrade i odbrane doktorskih disertacija (evidencija se vodi od 1980. godine).

Pravila za prijavu, ocjenu i odbranu doktorskih disertacija tokom ovog perioda su prilagođavana potrebama razvoja i širenja istraživačkih oblasti i formiranja novih organizacionih jedinica.

UCG sprovodi transparentan postupak kod izrade doktorskih disertacija. Pravilima i odlukama su stvoreni uslovi da doktorske teze imaju sve potrebne preduslove

originalnih naučnih istraživanja koja verifikuju relevantne komisije, a potvrđuju radovi objavljeni iz rezultata istraživanja.

Broj godišnje odbranih doktorskih disertacija je od 13 do 21. Brojne disertacije su realizovane kroz zajednička istraživanja s drugim univerzitetima iz okruženja, zemalja EU i SAD, Rusije, Japana i uz učešće naučnika sa tih institucija u komisijama za podobnost teme, ocjenu i odbranu disertacije.

Sagledavajući pravi značaj doktorskih škola i istraživanja, UCG je prihvatio inicijativu grupe univerziteta iz zemalja okruženja i univerziteta EU da se organizuje univerzitetska doktorska škola u skladu sa salcburškim kriterijumima.

Na Univerzitetu Crne Gore postoji 29 doktorskih studijskih programa, sa 49 usmjerenja, organizovanih na 13 univerzitetskih jedinica. Broj studenata doktorskih studija je 504 doktoranda.

Broj doktorskih studijskih programa, vrijeme trajanja studija, te broj studenata na jednom programu doktorskih studija, često dovodi u pitanje održivost, organizaciju, kvalitet i ekonomičnost nastavnog procesa.

Disperzija doktorskih studija onemogućava i da se organizuje zajednička nastava za predmeta koji pripadaju istoj naučnoj oblasti, te da se na taj način ujednači kvalitet i obim stečenih znanja.

Iz ovih razloga, javila se potreba da se na UCG preispitaju karakter i dometi doktorskih studija, te da se definiše efikasniji i kvalitetniji model njihove organizacije.

Tragajući za ovim modelom, uvjereni smo da je neophodno formirati Centar za doktorske studije, kao unutrašnju organizacionu jedinicu Univerziteta, u okviru koje bi se objedinili doktorski studiji koji sada postoje na univerzitetskim jedinicama.

Kao razlozi u prilog njegovog formiranja, navedeni su:

- Objedinjavanje nastavnog procesa u cilju njegove racionalnosti, unapređenje kvaliteta i efikasnosti studiranja;
- Funkcionalnija organizacija studija;
- Racionalnije korišćenje naučno-istraživačkih potencijala;
- Ujednačavanje kriterijuma doktorskih

- studija i njihova efikasnija kontrola;
- Efikasnije spovođenje i praćenje proceduralnih postupaka;
- Efikasnije sprovođenje politike Univerziteta u oblasti doktorskih studija i naučno-istraživačkog rada;
- Veća mogućnost za internacionalizaciju istraživačkog rada na Univerzitetu i razvoj međunarodne saradnje;
- Podsticaj formiranju interdisciplinarnih studija;
- Promovisanje mobilnosti doktoranata i mentora;
- Efikasnije usaglašavanje potreba države i društva s naučno-istraživačkom zajednicom;
- Unapređenje istraživačkih i nastavnih potencijala;
- Povećanje stepena ekonomičnosti doktorskih studija;
- Afirmacija UCG kao regionalnog naučno-istraživačkog centra.

Uviđajući osnovanost razloga za novu organizaciju doktorskih studija, odnosno, za formiranje Centra za doktorske studije, Senat UCG je na sjednici od 26. februara 2015. godine, donio odluku o usvajanju Pravilnika studiranja na doktorskim studijama, kojim se osniva Centar za doktorske studije na UCG.

Centar će organizovati i realizovati doktorske studije na UCG i voditi brigu o njihovom kvalitetu i naučno-istraživačkoj profilaciji, podstiće multidisciplinarni pristup doktorskim studijama, raditi na funkcionalizaciji rezultata naučnih istraživanja u razvoju privrede i društva. U Centru za doktorske studije formira se Odbor za doktorske studije, kao stručno tijelo, koje upravlja doktorskim studijama i odgovoran je za postupak samovrednovanja, kontinuirano praćenje, osiguranje i unapređenje kvaliteta. Doktorske studije mogu se organizovati i na stranom jeziku.

Nakon formiranja Centra za doktorske studije, neophodno je donijeti pravilnik kojim će se urediti funkcionisanje Odbora za doktorske studije, kao i koordinacija postojećih doktorskih studija. Za unapređenje kvaliteta doktorskih studija na UCG neophodno je u narednom periodu formirati listu mentora, organizovati

nastavu na novom principu, formirati interdisciplinarne doktorske studije i stvoriti uslove za veću mobilnost doktoranada i nastavnog kadra.

Uvažavajući potrebe crnogorskog društva i tržišta rada, kao i posebnu ulogu UCG u izučavanju i naučno-istraživačkoj afirmaciji društvenih, istorijskih, identitetskih, kulturnih i drugih posebnosti Crne Gore, Centar za doktorske studije će raditi na tematskoj profilaciji doktorskih istraživanja kako bi ispunio misiju koju ima kao institucija od nacionalnog značaja i ostvario ulogu koja proizilazi iz njegove društvene funkcije.

Centar za doktorske studije radiće i na afirmaciji UCG kao institucije od značaja za regionalna istraživanja. Prema svom istorijskom i društvenom karakteru, Crna Gora ima uslova da postane istraživačka baza za izučavanje regionalnih procesa i fenomena, odnosno, procesa i fenomena koji su karakteristični za čitav Balkan, a prepoznatljivi su dio njenog nasljeđa.

Usvajanjem novih pravila doktorskih studija na UCG stvoreni su uslovi i za sticanje zvanja doktora umjetnosti, tako da je neophodno normativno definisati uslove za dobijanje dokorskog zvanja u umjetničkim oblastima.

Joint doktorske studije - povećanje mobilnosti i doktoranda i profesora usmjereni su direktno ka ostvarenju koncepta tzv. „evropskog doktorata“, odnosno doktorskih studija koje bi bile priznate od svih država EU.

U cilju prevazilaženja individualnih i institucionalnih barijera prema internacionalizaciji doktorskih studija, vlade zemalja Evropske unije (EU) koriste upravo institucije i mehanizme na nivou EU da bi izvršile pritisak na nacionalnom nivou za prihvatanje novih struktura i sistema umrežavanja doktorskih studija u regionu EU.

UCG treba da se uključi u EUA program za doktorske studije i preuzme mjerila, kriterijume i dobru praksu, shodno preporukama iz dokumenta EUA za doktorske studije.

Dosadašnja praksa komunikacije između Univerziteta Crne Gore i njegovih ciljanih javnosti, pokazuje da se komunikacioni proces ne odvija na strateški osmišljen način, niti konzistentno i ujednačeno. Priroda komunikacije koju Univerzitet ostvaruje je neplanska i pasivna. Zastupljenost pojedinih univerzitetskih jedinica u procesu komunikacije s javnostima, naročito medijima, izuzetno je slaba i nedovoljno proaktivna. Takođe, uočava se i izuzetno niska zastupljenost studenata kao izvora informacija.

U ukupnom komunikacionom procesu izražen je manjak identifikacije, odnosno percepcije pripadnosti Univerzitetu, što ukazuje na nejasnu sliku Univerziteta kao integrisane ustanove s dominantnim korporativnim identitetom.

Afirmacija naučno-istraživačke i umjetničke djelatnosti UCG posebna je manjkavost dosadašnjih PR aktivnosti i pristupa. Ne prate se dovoljno ni dostignuti rezultati u povezivanju s društvom i privredom, ni rezultati individualnog i timskog naučno-istraživačkog rada, posebno u pogledu transfera znanja.

Ovakav trend je, jednim dijelom, rezultat heterogene prirode i karaktera organizacije Univerziteta, ali i nedostatka uređenog sistema komunikacionog procesa. Iako se u izvještaju o spoljnoj evaluaciji u postupku reakreditacije Univerziteta iz 2012. godine pominje da je postignut značajan napredak na polju informisanja javnosti - jednog od evropskih standarda za obezbjeđenje kvaliteta - Univerzitet bi trebalo da osnaži do sada nedovoljno razvijen strateški pristup komunikacionom procesu-kako u korporativnom smislu, tako i u odabiru komunikacionih instrumenata, shodno različitim ciljnim grupama:

- komunikacija sa studentom kroz savremene komunikacione kanale;
- organizovanje tematskih, specifičnih događaja;

- usaglašavanje poruka javnosti koje odražavaju vrijednosti i misiju Univerziteta i sva značajna i aktuelna pitanja i teme;
- komunikacija s medijima;
- specifična komunikacija u okviru akademske zajednice;
- krizni PR.

Rad na unapređenju komunikacione prakse treba da rezultira izgradnjom snažnijeg identiteta integrisanog Univerziteta. U organizacionom smislu, potrebno je izgraditi adekvatnu mrežu PR komunikatora svih univerzitetskih jedinica. Mjesečnim analizama medijskih objava, potrebno je pratiti i karakter objavljenog sadržaja i učešće univerzitetskih jedinica u komunikacionom procesu.

Neophodno je usvojiti novu Komunikacionu strategiju i praviti godišnji komunikacioni plan za Univerzitet kako bi se obezbijedio kontinuitet koordinisanog sprovođenja strateških zadataka.

Pred zahtjevom da treba da promijenimo percepciju Univerziteta kao dominantno nastavne institucije, moramo ponuditi jasan plan PR aktivnosti kojima Univerzitet predstavljamo kao najveću istraživačku bazu u Crnoj Gori, nosioca inovativnih ideja i kreatora razvoja društva. U potrebi da prepoznamo i one komunikacione kanale koji promovišu tradicionalne vrijednosti akademske zajednice, moramo pronaći instrumente za isticanje pojedinca i njegovih izuzetnih rezultata, jednako kao i timskih postignuća. U svrhu popularizacije istraživačke djelatnosti, uz postojeće modele promocije (institucionalni sajt, Bilten, posebni događaji i dr.) bilo bi stimulatивно i kreiranje portala posvećenog istraživačima, studentima postdiplomskih i doktorskih studija i nastavnicima, uz tretiranje informacija bitnih za istraživačke aktivnosti, mogućnosti implementacije i finansiranja itd.

Ravnomjerno uključivanje univerzitetskih jedinica u komunikacionu praksu, strateški i proaktivni pristup informisanju javnosti i korišćenje savremenih kanala korporativne komunikacije, trebalo bi da vrata Univerzitetu kontrolu nad komunikacionim procesom, time unaprijede njegovu vidljivost, poziciju i uticaj u crnogorskom društvu i evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Cilj ovih aktivnosti je ostvarenje punog komunikacionog potencijala Univerziteta, koji treba da odražava integralistički pristup poslovanju i duh zajedništva u akademskoj zajednici, sa studentom u centru pažnje.

Težimo stvaranju percepcije Univerziteta koja odgovara njegovoj ulozi u društvu i realnim vrijednostima koje ostvaruje.

Sadržaji i aktivnosti u okviru ponude izvan nastavnih aktivnosti

Uvažavajući mogućnosti dobre saradnje i koordinacije sa Studentskim parlamentom kao krovnom studentskom organizacijom, ostalim studenskim udruženjima koja djeluju u okviru UCG, kao i međunarodnim studentskim organizacijama u Crnoj Gori i van nje, nadležne službe Rektorata, prvenstveno PR centar, posebnim programom i planom aktivnosti, uključice se u animaciju i koordinaciju aktivnosti za bolju ponudu sadržaja izvan nastavnih aktivnosti.

Utvdene činjenice ukazuju da na UCG nije uspostavljena fakultetska saradnja i interakcija u pravcu organizovanja različitih zajedničkih javnih i internih događaja (tribina, debata, kulturnih, umjetničkih i sportskih zbivanja i dr.) kao i izdavačkih i medijskih aktivnosti. To je još jedan zabrinjavajući nalaz koji je posljedica dezintegriranosti modela UCG, nedovoljno stimulativne akademske sredine i izgubljenog osjećanja pripadnosti univerzitetskoj zajednici i vrijednostima koje zagovara.

Fakultetska i međufakultetska produkcija sadržaja, koja označava aktivan, stvaralački, umjetnički, problemsko-kritički i uopšte intelektualno živ akademski ambijent izvan obaveznih nastavnih i studentskih aktivnosti na UCG, nije na nivou očekivanog

za akademske sredine.

Za obrazovanje i vaspitanje na akademskim vrijednostima i idealu znanja, za individualni razvoj ličnosti nastavnika i studenta, posebno je djelotvoran kreativni i javni prostor djelovanja van nastavnog procesa. Stvaralački, intelektualno - kritički i preduzetnički duh, uz osjećanje pripadnosti UCG kao odlučujućem faktoru razvoja društva – nužan su agens razvoja i digniteta svake akademske zajednice, što zahtijeva jedinstvenu vrstu pažnje i posvećenja.

Ovom vidu djelovanja, kako se ispostavlja, neophodna je kadrovska i organizaciona podrška, pa je nužno razraditi efikasne mjere, kako bi kroz međusobnu saradnju sa Studentskim parlamentom prije svega, ali i sa drugim studentskim organizacijama, sa fakultetima i servisima u okviru Rektorata (PR služba, Karijerni Centar, Centar za istraživanje i saradnju, Centar za mobilnost nastavnika i studenata), bili osmišljeni programi i planovi rada i podrška njihovoj realizaciji.

S

Sažetak sadržaja dokumenta

Analiza stanja i strateška opredjeljenja za reorganizaciju i integraciju Univerziteta Crne Gore

Analiza stanja i strateška opredjeljenja za reorganizaciju i integraciju Univerziteta Crne Gore programski je dokument u kome se istraživačkom i analitičkom metodom prikazuje sadašnje stanje UCG i saopštava plan reformskih mjera i odluka koje će njegova uprava preduzeti u cilju razvoja i unapređenja institucije. Dokument, takođe, sadrži smjernice za izradu elaborata za akreditaciju UCG 2017. godine. U izradi dokumenta je učestvovao tim, koji je oktobra 2014. godine formirao rektor UCG. Dokument čini dvanaest poglavlja: 1. Uvod; 2. Profil UCG; 3. Nastava; 4. Plan aktivnosti za definisanje ishoda učenja; 5. Kadrovska struktura; 6. Oprema i infrastruktura; 7. Analiza modela finansiranja na UCG; 8. Tržište rada i upisna politika; 9. Istraživanje i saradnja; 10. Sistem kvaliteta; 11. Reorganizacija UCG; 12. Komunikacijski i PR centar.

Na osnovu rezultata istraživanja i analize, u dokumentu se konstatuje da na Univerzitetu duže vrijeme postoji kriza upravljanja i neodgovarajući stepen integrisanosti univerzitetskih jedinica koje Univerzitet objedinjuje kao jedinstveno pravno lice. Upravljanje Univerzitetom ocjenjuje se nedovoljno funkcionalnim i efikasnim. U analizi stanja na UCG prepoznati su i problemi

koji su posljedica neadekvatnog modela studiranja, neusklađenog sa bolonjskim sistemom u evropskom prostoru visokog obrazovanja. Konstatuje se da na svim nivoima studija postoji neopravdano velik broj studijskih programa i još veći broj takozvanih usmjerenja. Date su primjedbe i na koncept upisne politike, koji često karakteriše proizvoljnost i neuvažavanje društvenih i tržišnih potreba, pa i smjernica državne politike u sferi visokog obrazovanja. Analize su pokazale i da je efikasnost studiranja niska, a da je mobilnost nastavnika i studenata, u cjelini gledano, nedovoljna. Podaci ukazuju da su magistarske studije, kao zaokružena forma usavršavanja profesionalnih kompetencija, u dosadašnjoj praksi degradirane, a da je nivo kvaliteta doktorskih studija problematičan.

Na UCG je primjetna neujednačenost u publikovanju naučnih i umjetničkih radova u relevantnim međunarodnim publikacijama, što je referenca na osnovu koje se utvrđuje kvalitet i dinamika naučno-istraživačkog rada. Postoje i razlike u opterećenju nastavnika (mnogi nastavnici imaju časove preko norme, a mnogi nemaju normu). Na osnovu analiza može se takođe zaključiti da na pojedinim univerzitetskim jedinicama ne postoji adekvatna kadrovska struktura, odnosno, da je nesrazmjern odnos između pojedinih zvanja i struktura (nastavnici/saradnici, docenti/profesori, akademsko/neakademsko osoblje...). Na svim univerzitetskim jedinicama istaknut je problem malog broja saradnika u nastavi. Na mnogim studijskim programima veliki broj nastavnika je sa drugih univerziteta, što ugrožava kvalitet nastave. Zapaža se da je na određenim studijskim programima izrazito velik broj studenata po jednom nastavniku.

Jedan od problema UCG, koji je označen u ovom Dokumentu, je zastarelost i ružina opreme i infrastrukture. Svi objekti UCG, osim zgrada tri jedinice, zahtijevaju temeljnu rekonstrukciju, adaptaciju ili sanaciju. Kada je u pitanju kapitalna oprema, neophodna za realizaciju naučnih istraživanja, primjetna je neravnomjerna opremljenost univerzitetskih jedinica. Uz to, ova oprema je na većini jedinica zastarjela i amortizovana.

U *Analizi stanja i strateških opredjeljenja za reorganizaciju i integraciju Univerziteta Crne Gore* poseban odjeljak posvećen je analizi modela finansiranja. Konstatuje se da je UCG u posljednjih pet godina suočen s ozbiljnim finansijskim izazovima, koji su posljedica budžetskih redukcija, stihijskog razvoja i krupnih upravljačkih grešaka.

Nakon sistematizovanja relevantnih podataka i njihove analize, u Dokumentu su predložene mjere koje je potrebno preduzeti da bi se funkcionisanje Univerziteta, u svim segmentima, podiglo na viši kvalitativni nivo. Kao jedan od ciljeva koji treba ostvariti, navodi se povećanje odgovornosti i koordinacije u upravljanju, pa i naglašenija upravljačka personalnost. Kada je riječ o modelu studiranja, kako bismo se uskladili na evropskom prostoru visokog obrazovanja, preporučuje se da dominantni model bude 3+2+3, što podrazumijeva izmjenu koncepcije budžetskih davanja. Naznačeno je i opredjeljenje da se izvrši redukcija, odnosno, da se obuzda hiperprodukcija studijskih programa i usmjerenja, uz racionalno i svrsishodno kreiranje upisne politike. Kao jedan od ciljeva, označeno je naglašenije angažovanje Univerziteta na poboljšanju efikasnosti studiranja, i to uticajem na uzroke problematične efikasnosti studiranja – od kreiranja koncepta upisne politike, promjene sistema prohodnosti srednjoškolske diplome i bodovanja do mogućeg uvođenja prijemnog ispita. Da bi se povećala mobilnost nastavnika i studenata, predviđeno je više mjera koje će podsticajno djelovati na process internacionalizacije. Dokumentom se precizira stimulisanje fakulteta i istraživača za kontinuirano objavljivanje radova u relevantnim međunarodnim časopisima. Svi ovi procesi moraju biti osnaženi stvaranjem uslova i kapaciteta za izvođenje nastave na engleskom jeziku. Kada je riječ o problemima koji se tiču strukture i broja zaposlenih, kao i opterećenja nastavnika i

saradnika, neophodnim se smatra što hitnija izrada *Akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta* i preraspodjela opterećenja. U dijelu koji se tiče modela finansiranja UCG, iskazuje se zalaganje za koncept integrisanih finansija, eventualno s obavezom povraćaja 20% prihoda univerzitetskim jedinicama. Smatra se da ovaj model omogućava stabilno funkcionisanje UCG. U ovom programskom dokumentu se posebna pažnja poklanja stvaranju uslova za stalnu kontrolu kvaliteta na Univerzitetu, te se predlažu mjere koje bi trebalo da doprinesu snaženju institucija za kontrolu kvaliteta i razvoju kulture kvaliteta.

U cilju povećanja funkcionalnosti, kvaliteta nastave i razvoja univerzitetskih jedinica, u *Analizi stanja i strateških opredjeljenja za reorganizaciju i integraciju Univerziteta Crne Gore* navodi se da je neophodno izvršiti reorganizaciju Univerziteta, odnosno, pojedinih univerzitetskih jedinica. S tim u vezi, planirano je razdvajanje Filozofskog fakulteta na Filozofski i Filološki, uz pripajanje Instituta za strane jezike budućem Filološkom fakultetu. Zatim je predviđena reorganizacija Metalurško-tehnološkog fakulteta, pri čemu treba napraviti otklon od dominantnog metalurškog profila studija i orjentisati se ka savremenim trendovima. Fakultet bi trebalo da ima naziv – Tehnološki. Ovom fakultetu bi bilo moguće priključiti i Farmaceutski fakultet, tako da bi Farmacija imala status jednog od studijskih programa. Postoji varijanta i da Farmacija postane dio Medicinskog fakulteta. Reorganizacijom je takođe planirano da Fakultet za primijenjenu fizioterapiju bude priključen Fakultetu za sport i fizičko vaspitanje. Izvjesne zahvate u reorganizaciji trebalo bi preduzeti na Mašinskom fakultetu, Fakultetu za turizam i hotelijerstvo i Fakultetu za pomorstvo, kako bi ove univerzitetske jedinice potpunije mogle odgovoriti potrebama društva i tržišta. U cilju jasnijeg razdvajanja nastavne od naučne djelatnosti, predlaže se i razdvajanje Biotehničkog fakulteta - na Poljoprivredni fakultet i Biotehnički institut. U namjeri da se ostvari funkcionalnija organizacija studija i da se kvalitativno unaprijedi proces naučno-istraživačkog usavršavanja, dio procesa reorganizacije je i formiranje Centra za doktorske studije na UCG. Takođe, predviđena je i izrada normativne

osnove, koja će omogućiti planiranje i kontrolu naučno-istraživačkog rada instituta na UCG, kao i njihovog stručnog i razvojnog djelovanja na Univerzitetu i izvan njega.

Prepoznata je važnost definisanja kompetencija koje se stiču završetkom akademskih i primijenjenih studija. Komercijalizacija, pad kvaliteta, fabrikovanje diploma, nejasni kriterijumi angažovanja nastavnika, itd. negativne su tendencije koje ukazuju na potrebu razdvajanja primijenjenih i akademskih studija. Zbog toga je planirano da se primijenjene studije organizuju u okviru jedne krovne institucije, što Zakon o visokom obrazovanju predviđa kroz mogućnost organizovanja visoke škole. To bi bio bolji ambijent za povezivanje primijenjenih studija sa društvenom i biznis zajednicom, kao i željeni okvir za uspostavljanje modula cjeloživotnog učenja, koje ovaj dokument, takođe, preporučuje.

U cilju kvalitetnijeg funkcionisanja Univerziteta Crne Gore biće izvršena reorganizacija unutrašnjih organizacionih jedinica (*Centar za studije i kontrolu kvaliteta, Centar za mobilnost, Univerzitetska biblioteka, Služba za održavanje objekata, CIS, Pravna i Finansijska služba*) i kroz nove servise (*Karijerni centar*) i uspostavljena efikasnija infrastruktura za postizanje boljih rezultata na planu internacionalizacije UCG. U duhu razvoja Univerziteta kao istraživačke insti-

tucije, uz novoosnovani *Centar za doktorske studije*, u planu je osnivanje *Naučnog (teh-nološkog) parka*, koji bi objedinio naučne i laboratorijske baze. Reorganizacijom će biti obuhvaćen i *Institut za razvoj i istraživanje u oblasti zaštite na radu*, čiji su osnivači Vlada Crne Gore i Univerzitet, kako bi bio djelotvorniji u realizaciji strateških i razvojnih projekata u kojima participira Univerzitet Crne Gore. Za obrazovanje i vaspitanje na akademskim vrijednostima i idealu znanja, za individualni razvoj ličnosti nastavnika i studenta, posebno je djelotvoran kreativni i javni prostor djelovanja van nastavnog procesa. Stvaralački, intelektualno - kritički i preduzetnički duh, uz osjećanje pripadnosti UCG kao odlučujućem faktorom razvoja društva – nužan su agens razvoja i digniteta svake akademske zajednice, što zahtijeva jedinstvenu vrstu pažnje i posvećenja.

Ovom vidu djelovanja, kako se ispostavlja, neophodna je kadrovska i organizaciona podrška, pa je nužno razraditi efikasne mjere, kako bi kroz međusobnu saradnju sa Studentskim parlamentom prije svega, ali i sa drugim studentskim organizacijama, sa fakultetima i servisima u okviru Rektorata (PR služba, Karijerni Centar, Centar za istraživanje i saradnju, Centar za mobilnost nastavnika i studenata), bili osmišljeni programi i planovi rada i podrška njihovoj realizaciji.

UNIVERZITET CRNE GORE

Cetinjska br.2

81 000 Podgorica

Crna Gora

Telefoni: + 382 20 414 255

Fax: + 382 20 414 230

E-mail: rektorat@ucg.me

www.ucg.ac.me