



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ  
UNIVERSITY OF BANJA LUKA

**Програм рада кандидата за ректора  
Универзитета у Бањој Луци (УНИБЛ)  
за период 2016-2020. година**

др Милан Матаруга  
Редовни проф. Шумарског факултета Универзитета у Бањој Луци

Бања Лука, април, 2016.година

## Садржај

Уводне напомене .....	3
Лична мотивација .....	3
Општа начела програма .....	4
Увод .....	5
Визија .....	6
Мисија .....	6
Научноистраживачки рад на Универзитету у Бањој Луци .....	7
Наука, истраживање, иновације, трансфер знања и технологија .....	7
Универзитет у функцији подршке развоју привреде Републике Српске .....	8
Умјетнички рад, истраживање у области умјетности .....	8
Студије и студирање на Универзитету у Бањој Луци .....	9
Основне и студије другог циклуса .....	9
Докторске студије .....	9
Цјеложивотно учење .....	10
Пристапачност студија и подршка студентима .....	11
Међународна сарадња .....	11
Мобилност кроз наставни процес .....	12
Људски и материјални капацитети на УНИБЛ .....	12
Управљање квалитетом .....	13
Мултидисциплинарност и сарадња са другим институцијама .....	13
Академија наука и умјетности Републике Српске .....	13
Развој спорта на Универзитету .....	13
Очување животне средине и УНИБЛ .....	14
Интегрисани информациони систем и веб представљање .....	14
Транспарентност рада и односи са јавношћу .....	14
Библиотекарска служба .....	15
Финансирање Универзитета .....	15
Инвестициона улагања у инфраструктуру .....	15
Финансирање научно-истраживачког и иновативног рада .....	16
Организација Универзитета .....	16
Управљање Универзитетом .....	16
Завршна разматрања .....	17

## Уводне напомене

### Лична мотивација

Мотив да се кандидујем за ректора Универзитета у Бањој Луци (УНИБЛ) јесте искрена жеља да своја домаћа и међународна искуства и знања ставим у потпуности у службу највећег Универзитета у Републици Српској. Наш Универзитет може и мора бити бољи и препознатљивији, како у овом дијелу Европе, тако и у остатку свијета, а на добробит сваког наставника, сарадника и запосленог.

Универзитетску каријеру сам започео на Универзитету у Београду (1994-1999), гдје сам стекао почетна искуства у бављењу научноистраживачким и наставним радом. Од 1999. године до данас сам радио на Универзитету у Бањој Луци и нити на једном другом универзитету, желећи да сва знања и искуства уградим у наш Универзитет. **Боравно сам годину дана на постдокторском студију у САД (Oregon – World Forestry Institute), гдје сам проширио своја искуства и стекао драгоцјена међународна познанства.**

Обављао сам дужност продекана за наставу, као и продекана за научноистраживачки рад на Шумарском факултету. У 2016. години ћу напунити 22 године универзитетског рада и каријере. Обављао сам функцију члана Струковног вијећа биотехничких наука на УНИБЛ. Данас учествујем у раду Проширеног колегијума и Сената Универзитета. Вјерујем да сам у свим позицијама на најбољи начин бранио и промовисао интерес УНИБЛ, али никада на штету било ког појединца, факултета или неке друге академске институције.

За позицију ректора такође ме мотивише **три године искуства на функцији проректора** за науку, истраживање и развој, гдје сам интензивно радио на: унапређењу научноистраживачког рада и издавачке дјелатности; представљању нашег Универзитета на сајмовима књига у Бањој Луци и Београду; стицању "HR лога" којим Европска комисија признаје *изузетне резултате* у научноистраживачком раду нашем Универзитету - првом у БиХ; стављању у функцију дијела интегрисаног информационог система; уношење библиографских података свих запослених; креирању и пуштању у функцију нове интернет странице Универзитета, формирању Конфучијевог института, унапређењу докторских студија, као и свеукупним развојем науке, истраживања, иновација, те трансфера знања и технологија у привреду. Залагао сам се, и залагаћу се за промоцију оних академских начела која ће дати највећи могући степен аутономији нашег Универзитета, поштовању интегритета универзитетског наставника, унапређењу научних истраживања и умјетничке дјелатности, као и профилисању Универзитета који је одговоран према друштву на начин да активно сарађује са привредом у циљу добробити Републике Српске и њених грађана.

Вјерујем да ме на ову позицију квалификује **мој досадашњи научни рад** са: 6 објављених књига, 12 радова у водећим међународним часописима; више од 30 радова у другим међународним и националним часописима, 82 рада саопштена на међународним и националним конференцијама. Данас сам верификовани рецензент у више међународно-референтних часописа и екстерни експерт за евалуацију пројеката Хоризонт 2020.

Једнако вјерујем да ми у обављању дужности ректора нашег Универзитета може помоћи и досадашње искуство у разним организацијама, савјетима, комисијама, радним групама, управним вијећима различитих установа и институција Републике Српске, као и на самом Универзитету. При томе најважнијом ми се чини способност јавне комуникације те настојања да препознајем и око себе окупљам научне раднике и сараднике, међународно препознате и афирмисане стручњаке.

Снагу мотивације у кандидатури за ректора ми даје велики број наших наставника и сарадника који су ми исказали подршку. Са њима сам разговарао о бројним важним питањима на Универзитету, из којих сам и концептовао садржај овог Програма рада. Само заједничким радом и напорима, можемо направити наш Универзитет бољим и модернијим.

### Општа начела програма

Наш Универзитет треба да буде огледало Републике Српске, да ствара и промовише науку, истраживање, иновативност и културу значајну за идентитет српског народа, као и свих њених грађана. **Без свијести о властитом идентитету и култури, без уске повезаности науке и високог образовања, нема ни развоја привреде ових простора.** У овим тешким годинама Универзитет треба не само да опстаје, већ да се развија и буде боље позициониран на свим свјетским ранг листама. Развијаће се онолико брзо колико они који раде на Универзитету буду "брзи" у прихватању нових спознаја, сазнања, научних мисли, свјетских дешавања у области науке, технологије, иновација и њиховој примјени у наставном процесу.

Ово подразумијева још већи степен **функционалне интеграције** универзитета, али уз јачање значајног степена **аутономије организационих јединица** у саставу УНИБЛ. Главни покретач интеграције треба да буде даљи развој заједничких студијских програма, посебно на мастер и докторским студијама, као и заједничких истраживачких пројеката међу чланицама Универзитета. Сматрам да има простора за интеграцију процеса који имају економску и организациону оправданост, али уз задржавање неопходне функционалне и финансијске аутономије чланица Универзитета у областима у којима постижу задовољавајући ниво квалитета, и то уз обавезни консензус свих наставника и сарадника. Из овога проистиче и праведна расподјела средстава заснована на усаглашеним и договореним критеријумима који се темеље на програмским уговорима у области научноистраживачког рада. Оштро се супротставити централизацији под оквирима "псеудоинтеграције", те ојачати улогу, слободу, а тиме и одговорност декана и руководства сваког факултета.

Потребно је, прије свега, имати квалитетну стратегију развоја високог образовања, стратегију развоја Универзитета и **закон који ће значајно мијењати досадашње праксе**, креирати путеве развоја, са битним, а не "козметичким" измјенама. Закон који ће поставити јасне критеријуме постојања високошколских институција, студијских програма, обавеза наставника и сарадника, аутономију Универзитета, финансирање, препознати и вредновати научноистраживачки рад, вертикалну и хоризонталну проходност, мобилност, спријечити могућност непотизма, корупције, његовати механизам гдје ће сви бити исти, а они најбољи увијек имати мјеста на Универзитету.

У наставном процесу и моделима реализације наставе, промовисаћу концепт **„студент у центру учења“**, уз јасно постављене и дефинисане исходе учења који треба да буду одраз потреба друштва и наше економије. Ово захтјева трансформацију постојећег начина обезбеђења квалитета на УНИБЛ, по угледу на центре за унапређивање квалитета наставе какви постоје на познатим и признатим универзитетима. Број оних који уписују, а посебно завршавају академске студије, треба да буде већи, али посебно број оних који налазе запослење одмах по завршеном школовању. Човјек са квалитетним високим образовањем је најбоља инвестиција у будућност. Он је добро дошао у својој средини, али у исто вријеме најбољи амбасадор у иностранству. Подстицати на свим факултетима, да студент генерације добије награду, бесплатно даље усавршавање, као и могућност да се у својству младог истраживача укључи у научноистраживачке пројекте и на крају да **најбољи од њих постану асистенти на УНИБЛ**. Захтијевати да се на свим факултетима формирају

листе најуспјешнијих студената, као и на нивоу Универзитета. Позиција студента на тој листи би била директна препорука и подршка запошљавању.

Универзитет у Бањој Луци још није нашао своје право мјесто у међународним оквирима и у европском простору високог образовања и истраживања, те самим тим није довољно препознат на међународном тржишту образовања. Потребно је интензивирати напоре да **Универзитет има вишу позицију на Шангајској листи**, као и другим свјетским академским ранг листама, сходно својим људским и материјалним ресурсима те академском квалитету. Убијеђен сам да наш Универзитет може бити за најмање хиљаду мјеста на вишој позицији, на Вебметриксовој ранг листи у року од двије године. Већ су урађене неке од активности у том правцу, што није довољно и захтијева стратешки приступ, колективни рад и прије свега посвећеност ректора и његовог тима сарадника. У наредном периоду треба настојати да се континуирано унапређује процес рада и квалитет образовања испуњавајући међународне норме и критеријуме за вредновање.

Задржати аутономију Универзитета, уз очување и његов даљи **развој као један од најважнијих задатака друштва и Републике Српске**. Залагање за демократске процедуре одлучивања на Универзитету у активностима одлучивања и управљања, ослањање на оне који имају највише искуства и знања у томе – чланове Сената, декане факултета, као и истакнуте и доказане научне раднике. Потребно је обезбиједити потпуну информисаност свих запослених, позивање свих на слободу, отворену расправу и критички дијалог уз уважавање различитости у мишљенима.

## Увод

Прослављајући 40 година постојања и успјешног рада Универзитета у Бањој Луци, могло се истаћи да је посљедња деценија обиљежила видљиву трансформацију у виду интеграције, праћену значајним улагањима у инфраструктуру и повећањем броја организационих јединица, а тиме и запослених. Ипак ти процеси нису довршени. Могло би се рећи да су ишли прилично споро, што значи да и у сљедећем периоду, поред осмишљеног инвестирања у инфраструктуру, требати наставити са процесима развоја Универзитета. Ово треба да повећа снагу УНИБЛ-а као институције која подстиче развој и унапређење заједнице, привреде и сваког појединца било на Универзитету или у широј заједници. Стога, предстоји значајно **улагање у људе** – наставнике, сараднике и истраживаче, **као и опрему** на Универзитету чиме би постали предводници развоја друштва и доказали да је име УНИБЛ синоним квалитета и напретка.

Универзитет у Бањој Луци је сложена организација у којој се промјене не могу дешавати “преко ноћи” нити без уважавања досадашњих активности. Да бисмо у тим околностим могли да остваримо позитивне промјене и напредак, морамо и даље сви заједно да учествујемо у доношењу одлука. У исто вријеме **на Универзитету су потребне промјене у што краћем временском периоду** које је могуће само уз:

-изградњу свијести код сваког појединца да су промјене сталне и неопходне и да живимо у времену науке и технолошког развоја, те размјене информација на свјетском нивоу које се дешавају у тренутку;

-кохезију свих запослених на Универзитету, те партнерство са креаторима јавних политика, прије свега Владом Републике Српске, као и локалном заједницом и привредом;

-окупљање и промовисање људи са добром идејом, тимским радом и научном (*Озбиљношћу*) изврсношћу, посебно оних који су препознати у међународним и националним оквирима као најбољи;

-висок ниво организованости и одговорности свих запослених, као и студената на Универзитету;

-ангажовање појединаца који су спремни на појединачна одрицања зарад општег интереса колектива, заједнице и друштва у цјелини.

## **Визија**

**Универзитет у Бањој Луци постиже европске стандарде** доприносећи укупном развоју знања друштва, те кроз науку, истраживање и иновације унапређује наставни процес на Универзитету и развија привреду Републике Српске.

**Универзитет прати токове интеграције у ЕРА (ERA - *European Research Area*) и тежи имплементацији добре праксе ЕХЕА (EHEA - *European Higher Education Area*), промовишући највише стандарде квалитета у науци, истраживању и образовању.**

**Универзитет свакодневно брине за подмладак научног и наставног особља** и ради на преносу знања и искуства од најбољих научника и наставника на млађе колегинице и колеге. Универзитет је мјесто најјаче промоције највиших образовних стандарда у високом образовању и науци и мјесто свакодневног унапређења квалитета на свим нивоима свога дјеловања.

## **Мисија**

Универзитет у Бањој Луци кроз научноистраживачки и иновативни рад треба да формира способне и међународно компетентне кадрове у свим научним областима како би могли професионално и квалитетно одговорити задацима модерне европске и регионалне привреде. Наука и истраживање представља извор знања; у основи је наставне дјелатности; предуслов је самоодрживости високог образовања и дио цивилизацијског развоја (културе) друштва.

**Универзитет образује будуће генерације академских грађана и има посебну одговорност за развој Републике Српске.** Као Универзитет са најбољим међународним везама и контактима, треба да промовише углед Републике, те да представља центар науке и умјетности у региону, али и за цијелу Европу.

**Универзитет промовише друштво високих моралних вриједности, етичности и толеранције,** градећи научне, образовне и културне мостове унутар Босне и Херцеговине, региона и свијета. Отуда потреба за познавањем свјетски познатих и признатих језика сваког запосленог на Универзитету. У исто вријеме УНИБЛ обезбеђује бесплатно учење српског језика за међународне студенте, као већи број студијских програма на страним језицима, прије свега на енглеском језику.

Универзитет мора улагати напоре за бољу мобилност студената, те подржавати развој њихових компетенција с обзиром на потребе тржишта рада и успјешну реализацију планираних исхода учења. У исто вријеме, поштујући принципе Болоњске декларације и истичући, не само декларативно, већ и суштинску потребу “студент у центру пажње”.

## Научноистраживачки рад на Универзитету у Бањој Луци

Људи, добре идеје, тимски рад и опремљеност су кључни елементи развоја науке, истраживања и иновативности на Универзитету у Бањој Луци. Сваки појединац, било запослен или студент, треба да оствари своје идеје и креативне визије. Остварен је тек дио платформе за овакво дјеловање. Многи појединци не успјевају да се идентификују с институцијом Универзитета те да његову снагу користе за свој лични развој и успјех у каријери. Сви смо добри и успјешни онолико колико је наш Универзитет препознатљив тамо гдје се крећемо и промовишемо.

Универзитет ће промовисати: научни и истраживачки рад, интензивнију међународну сарадњу и размјену, пријављивање и посебно лидерство у међународним пројектима, примјењивати међународне евалуације и рангирања, поређења са другим универзитетима (“*benchmarking*”), успостављање система увођења даровитих младих истраживача, квалитета докторских студија, сарадње са научном дијаспором и др. Посебно треба истицати потребу јачања иновативног рада, те изградњу и јачање инфраструктуре, трансфер знања и технологија у привреду.

У циљу унапређења научноистраживачког рада сви факултети треба да имају своје институте као подорганизационе јединице, али и мулти- и интер-дисциплинарне, **међународно препознате институте**. Преко тих института кроз пројектне активности би се обезбиједило додатно финансирање факултета, али и истраживача. У њима би били ангажовани најбољи студенти, који би били препознати и касније бирани у асистенте и сараднике. На нивоу УНИБЛ би се формирала административна **канцеларија за подршку пројектима**, не само око обавјештавања о отвореним пројектима, него и о подношењу апликација, управљања пројектима, правним и економским питањима, извјештајима и др.

**Критеријуми вредновања научноистраживачког рада морају бити јасно дефинисани и подигнути на виши ниво**. Ипак, овдје треба уважити специфичности сваке организационе јединице, њеног потенцијала, специфичности научне области и објекта истраживања, материјалне опремљености, капацитета и сл. Зато се као рационално рјешење намеће обавеза подизања критеријума научноистраживачког и образовног рада, специфично за ниво научне и/или образовне области.

## Наука, истраживање, иновације, трансфер знања и технологија

Да би универзитет могао спроводити трансфер знања, технологије и иновација према заједници и привреди, што је темељна поставка унапређења образовног процеса, ниво истраживачких активности мора бити далеко виши. Стога се и УНИБЛ треба брзо **трансформисати у универзитет с високим интензитетом научне и истраживачке активности**. Та трансформација захтијева повећање броја истраживача и истраживачких капацитета, односно улагања и осигурање довољних извора финансирања те дјелатности.

Универзитет са оваквим карактеристикама и високим истраживачким активностима треба врло темељно да се брине о избору истраживача и истраживачким каријерама. Ово је могуће кроз добро разрађен систем који сваком појединцу осигурава адекватно мјесто у систему универзитетског истраживања али и брже напредовање у истраживачкој каријери успјешних појединаца. Темелји за ове активности су постављени кроз добијање “HR логa” - Повеље и Кодекса истраживача гдје посебну пажњу треба усмјерити на објективан начин избора истраживача гдје они са најбољим референцама и препорукама морају имати предност.

Универзитет као академска институција треба да системски штити право академске слободe у истраживању, посебно ако је оно међународно препознатљиво или ако доприноси развоју заједнице. Другим ријечима, сва подручја, од природних до друштвених и хуманистичких, ваља уједначено развијати, што је и суштина истраживачки оријентисаног универзитета.

## **Универзитет у функцији подршке развоју привреде Републике Српске**

Универзитет треба да дјелује усмјерено према развоју привреде, културе и друштва. Зато треба радити на враћању повјерења и успостављању боље сарадње Универзитета и привредних субјеката. У сарадњи са Привредном комором Републике Српске, представницима предузетника и привредника **дефинисати приоритете примјењених истраживања** која за циљ имају **унапређење привредног амбијента у Републици Српској**, али и региону. Овдје треба истаћи и инсистирати на одговорности сваког појединца, укључених у тимове који у сваком моменту поред значаја стицања научних референци, требају истицати развој и примјену резултата у привреди. Треба створити довољан простор и институционални оквир за интензиван дијалог привредника са професорима и студентима, у циљу преношења њихових знања, предузетничког и пословног искуства. То прије свега подразумијева креирање мјешовитог форума за дијалог, укључивање интересних асоцијација у процес одлучивања на УНИБЛ и осмишљавању модела практичне наставе.

Са градом Бања Лука интензивније учествовати у формирању научно-технолошког парка, те директно учествовати у рјешавању урбанистичких, комуналних и инфраструктурних питања.

Свакодневна сарадња са Иновационим центром Бања Лука, те директно или паралелно укључивање у стварање *start-up*, *spoon off* и других облика компанија. На овај начин омогућити младим истраживачима да промовишу своје идеје у привреди, промовишу рад Универзитета и у исто вријеме доприносе бољем финансијском стању Универзитета.

Успостављање канцеларије за трансфер знања и технологија на Универзитету у Бањој Луци обезбиједиће трајну пословну сарадњу на обострану корист и интерес.

## **Умјетнички рад, истраживање у области умјетности**

Посебно је важно развијање и подршка умјетничком раду и образовању на Академији умјетности нашег Универзитета, Архитектонско-грађевинско-геодетском факултету као и другим организационим јединицама које у свом образовном раду укључују истраживачки рад у области умјетности.

Иако наставници, сарадници и студенти УНИБЛ учествују у бројним културним догађањима, развој културних активности треба бити саставни дио институционалне стратегије. **Универзитет мора значајније утицати на културни живот града Бања Луке и Републике Српске**, јер за то има далеко најквалитетније људске и материјалне ресурсе. АУ УНИБЛ је то досада небројено пута доказала, осмишљавајући и реализујући бројна културна дешавања. Овдје треба истаћи да циљ није само потврдити своје мјесто у развоју српске умјетности и духовног стваралаштва, културе и друштва уопште, него је потребно препознати посебност и специфичност на регионалном и ширем међународном плану.

Стога је важно: јачање капацитета за организацију културних активности, свеобухватније укључивање студената у организовање културних пројеката и стварање културних садржаја, успостављање система који ће осигурати самоодрживост културних пројеката, укључивање људи из регије и из иностранства, са већ основаним Студентским мултимедијалним центром. Изградњом Позоришне зграде, Студентски мултимедијални центар ће понудити свакодневне активности, гостујуће и домаће представе, концерте и сл., отворене за ширу јавност, од чега ће се моћи финансирати сам Центар. У том смислу, Академија умјетности нашег Универзитета може и треба бити предводник цјелокупног културног живота, као и носилац озбиљних умјетничких пројеката за комерцијалне потребе.

## **Студије и студирање на Универзитету у Бањој Луци**

Универзитет треба да кроз наставни процес подстиче креативност, иновативност и ствара мотивирајуће окружење за учење. Универзитет треба да развија свеобухватан и широк спектар различитих студијских програма и да задржи водећу академску и истраживачку улогу у националним оквирима, али у исто вријеме развија и међународно и регионално препознатљиво средиште.

Студијски програми требају тражити рад и учење, морају бити организовани тако да студент може постићи најбољи резултат, те подстицати најбоље студенте на више. Управо најбољи студенти су покретачи и постављају стандарде квалитета. Осим тога, нужно је уважавати и потребе студената за слободним временом, одмором, забавом и спортским активностима. Другим ријечима, програми који се пружају студентима требају бити флексибилни и далеко више усмјерени на резултат (исход) који је последица системских анализа и који узима у обзир мишљења студената.

### **Основне и студије другог циклуса**

Додипломске (основне) студије требају осим темељних знања из основних предмета да осигурају студенту знања и компетенције за запошљавање и самозапошљавање, као и компетенције за наставак образовања на дипломском (другом циклусу) студија.

**Најбољим студентима који из године у годину студија постижу одличне резултате обезбиједити посебне повластице.** Осталим студентима обезбиједити могућност школовања по принципу буџетских корисника, суфинансирања и самофинасирања. У исто вријеме повећати квоте студената који ће плаћати пуну цијену школовања, уклапајући се у материјалне и кадровске капацитете на нивоу студијског програма, а што би ријешило дио финансијских проблема Универзитета.

Сваки нови студијски програм треба добро осмислити, провјерити кроз захтјеве тржишта и ускладити са расположивим кадровским и материјалним капацитетима.

### **Докторске студије**

Досадашњи приступ докторског студирања још увијек није довољно добро интегрисан, а систем управљања докторским студијима готово да не постоји. У исто вријеме, дезинтегрисаност у овом сегменту на нивоу УНИБЛ, с једне стране резултује разбацивањем ресурса, док са друге стране велики број научника оставља изван система

докторског студирања. Иако је покренуто неколико докторских програма, најмањи помаци су се догодили у подручју докторских студија.

Осим побољшања докторског студирања, младим истраживачима одмах по завршетку докторског студија ваља осигурати и прилику за развијање властитих истраживачких каријера, кроз лични развојни план и институцијске "пакете" подршке за покретање самосталних истраживања.

У дефинисању докторских студија на Универзитету полазна основа могу бити десет закључака и препоруке с Болоњског семинара о „Докторским програмима за европско друштво знања“ (3–5. фебруара 2005, Салзбург). У циљу имплементације и креирања докторских студија по овим принципима у наредном периоду неопходно је дефинисати:

- стратешке смјернице (промовисати мобилност, регионалну сарадњу, интернационалност и интер- мултидисциплинарност);
- препоруке за писање и имплементацију програма докторских студија на нивоу Универзитета;
- правила студирања са јасним критеријумима и процедурама (у складу са европским начелима, иницијативама и препорукама);
- корисне информације учинити потенцијалним студентима доступним;
- обезбијеђивати финансијску подршку (међународна и прекогранична сарадња, међународни и ЕУ фондови, буџет и привреда РС)

### **Цјеложивотно учење**

Један од задатака ће бити лични развој сваког појединица на УНИБЛ кроз програм цјеложивотног образовања, како за наставнике тако и за запослене у универзитетској администрацији и сервисима. Без њиховог доприноса и флексибилности тешко ће се постићи стратешки циљеви.

Због тога ће бити потребно инвестирати значајна средства и енергију у едукацију наставног особља и то прије свега кроз системско дјеловање (већ најављеног) Универзитетског центра за цјеложивотно учење. Тај центар ће кроз систем цјеложивотног учења нудити помоћ и услуге не само наставницима и сарадницима УНИБЛ, већ и свим запосленим на УНИБЛ, као и другим заинтересовани.

Овдје треба истаћи и посебно нагласити неопходност едукације наставника у области педагогије. Водећу улогу у конциповању таквог центра треба имати Филозофски и Филозошки факултет. Неопходност повећања броја студијских програма који би се изводили на енглеском језику, као и развијањем заједничких програма са европским универзитетима, подразумијева перманентно образовање запослених у учењу страних језика.

Још би битније било покренути програме “дошколовавања” или додатног образовања у различитим струкама, усмјерењима или темама за грађанство током цијелог живота. Ово треба креирати тако да повећава могућност запошљавања или праћење најсавременијих токова развоја њихове струке. Такви програми би осигурали полазницима посебне сертификате сходно потребама тржишта и могућностима наставног и сарадничког особља. Такође, све ово би обезбиједило и додатне изворе прихода Универзитету. Овдје треба размислити и о могућности е-образовања (on-line студија).

## Приступачност студија и подршка студентима

Ако је одређење УНИБЛ усмјерено ка остваривању троугла знања: учење, истраживање и иновација, онда студенти треба да буду у средишту тог троугла. Иако се раде помаци у процесу учења, још увијек студенти нису довољно укључени у истраживање и не уносе довољно иновацијске свјезине. Зато и даље треба промовисати студентске активности као што је научностручни скуп “Студенти у сусрет науци”, али још више студенте укључивати у пројектне активности. Стога је велики дио енергије и ресурса потребно усмјерити у даље побољшање процеса учења, нужно је отворити лабораторије студентима те мотивисати све облике иновацијских пројеката чији ће руководиоци и извршиоци бити студенти. Овдје је посебно битно нагласити потребе (под обавезно) свих наставника и сарадника да се студентима обезбиједи довољно практичног искуства и рада у сарадњи са привредним субјектима током студирања.

Треба радити на формирању Центра за савјетовање и подршку студентима који ће дјеловати као јединствени центар за информисање, доступан свим студентима Универзитета у оквиру кога може дјеловати и постојећи Центар за подршку студентима са инвалидитетом. Посебну пажњу треба посвјетити: развоју академских вјештина, развоју и управљању каријером (каријерни центар), што може укључивати и сегмент стручне праксе, развоју комуникацијских и социјално-емоционалних вјештина, савјетовању у случају потешкоћа, питањима здравствене заштите, али и подршке наставном, стручном и административном особљу Универзитета. У овај сегмент улази и студентска здравствена заштита, студентски стандард (смјештај, прехрана, студентски сервис и др.). Универзитет треба задржати и социјално оријентисану позицију и прије свега студентима са посебним потребама омогућити готово једнаке услове за студирање.

## Међународна сарадња

Студенти који данас студирају ће у будућности успјешно дјеловати у међународном и мултикултуралном окружењу, тако да искуство о томе требају стећи већ за вријеме студирања. Зато треба наставити са промовисањем **веће мобилности наставника и студената**, као и увођење већег броја студијских програма на енглеском језику који би привукли студенте из ЕУ, али и охрабрили наше студенте на студирање и стицање знања у страном говорном подручју. Колико је важан одлазак наших студената у иностранство, толико је важна и долазна мобилност. Ово је могуће **формирањем фондова** за суфинансирање и подршку мобилности академског особља и студената.

Уопштено говорећи у наредном периоду треба: радити на формирању већег броја студијских програма на страним језицима, обезбиједити смјештајне капацитета страним студентима, обезбиједити стипендије и финансијске олакшице за оне који долазе из иностранства, постављати више информација о наставним плановима и програмима на интернет страницама факултета, јасно дефинисати нормативе и стандарде, те унапређивати људске и материјалне ресурсе за подршку процеса размјене. Наш Универзитет је сједиште Еуроаксеса (*Euraxess*) за БиХ што свакако представља нашу регионалну предност коју на бољи начин треба искористити.

## Мобилност кроз наставни процес

Значајан број младих истраживача, наставника, али и административног особља треба мотивисати (или критеријумима условљавати) на одлазак у универзитете и институције у иностранству. У том смислу капацитет за организацију мобилности на нивоу УНИБЛ ваља појачати и учинити дјелотворнијим.

Једна од темељних поставки Универзитета треба бити промовисање концепта „кружења мозга“ (*brain circulation*) као одговор на трендове „одлива мозга“ (*brain drain*). Учинити Универзитет погодним мјестом за учење, истраживање и лични развој, а Републику Српску угодним мјестом за живот и запошљавање, најбољи је начин за спрјечавање одлијева мозга. Због тога је „вањска“ и „унутрашња“ мобилност на Универзитету од изузетне важности. Мобилност студената у протеклом периоду је функционисала у оквирима програма Темпус (данас Erasmus+) и може се рећи да је требала бити далеко већа. Ријешена су бројна оперативна питања и успостављен је систем подршке на Универзитету чиме се можемо похвалити. Ипак, иако се биљеже помаци, ниво мобилности није задовољавајући и није адекватан труду који се улаже. Стога је потребно радити на отклањању баријера, прије свега у структури студијских програма. Такође, у сарадњи са привредом обезбиједити практичну наставу за међународне студенте јер се за сваког студента који дође код нас, стиче право да наш студент иде на праксу у иностранство.

## Људски и материјални капацитети на УНИБЛ

Људи су највећа вриједност Универзитета. Око 800 наставника и сарадника у сталном радном односу, 170 у допунском радном односу (укупно ангажованих у настави 1.243), 476 административних радника је темељни потенцијал за развој Универзитета. Разноликост међу тим људима, њихово размишљање, навике, реакције, дјеловања, представљају потенцијал који треба на бољи начин искористити. У исто вријеме, глобална финансијска криза, трансформација привреде ових простора, као и бројна социјална популација, често усмјеравају пажњу и подршку „државне политике“ у том правцу. Зато, наш Универзитет и организационе јединице морају наступати према државним структурама и високообразовној политици у правцу побољшања статуса „универзитетског професора“, научног радника, истраживача и изнаћи снагу за инвестирање у младе истраживаче.

Данас немамо довољно бриге, нити простора за најмлађе и најперспективније истраживаче. Посљедица таквих догађаја су дугорочно негативне и Универзитет мора предузети кораке за ублажавање постојећег стања и санирати их у наредном периоду. Зато је потребно омогућити запошљавање и/или довести најквалитетније појединце, младе, као и искусне истраживаче са европског простора. Сарадња са нашим истраживачима у дијаспори је од изузетне важности.

Свједоци смо недостатка дијалога, све веће нетолеранције, те је потребно учинити све да запослени на Универзитету, као и они који завршавају студије буду у том погледу образовани, формиран и довољно искусни да могу преговарати, усаглашавати и бранити ставове, али и саслушати другог и бити спремни прихватити другачији став и мишљење. Зато је веома битно у наредном периоду радити на креирању добрих међуљудских односа, успостављању „академског“ пријатељства, развијању врлина „академског грађанина“, заштитити друштвене и академске плуралности, комуникацији утемељеној на истини и правди, упознавању са другим културама, традицијама и обичајима, вјежбању друштвеног дијалога и наступа, као и дијалога запосленог на универзитету са представницима друштва, власти, медија, религија и на крају наставницима, истраживачима са других универзитета.

## **Управљање квалитетом**

На Универзитету у Бањој Луци је успостављен систем самовредновања и процјене квалитета. Ипак квалитет студирања, као и читав систем за осигуравање квалитете и акредитацији ће у наредном периоду бити потребно детаљно преиспитати и значајно унаприједити. Постојећи систем и стандарди усклађени су са стандардима који се промјењују у ЕУ, ипак њихова примјена и утицај истраживања квалитета на промјене студијских програма и унапређење рада наставника може се значајно побољшати. Међутим, треба нагласити да разрађивање система управљања квалитетом у настави и истраживању треба бити тако дефинисано да не представља додатно административно оптерећење. Посебно је битно истицати и подстицати научну продуктивност и унапређење управљања квалитетом на подручју науке, истраживања и иновација.

**Комбинација вањског вредновања и самовредновања** највећа је вриједност у разумијевању квалитета на УНИБЛ.

## **Мултидисциплинарност и сарадња са другим институцијама**

### **Академија наука и умјетности Републике Српске**

Уз наш Универзитет међу најзначајнијим институцијама за развој науке у Републици Српској јесте Академија наука и умјетности. Досадашња искуства не иду у прилог јакој сарадњи ових институција што у наредном периоду треба мијењати.

Универзитет може радити заједно са Академијом у предлагању кандидата за чланове Академије, формирање заједничких тимова и апликација за пројекте, организацији научних скупова, заједничких предавања и сл.

### **Развој спорта на Универзитету**

Један од важних сервиса за студенте које треба да развија УНИБЛ је и спорт. Стога у слиједећем периоду, универзитетски спорт мора бити саставни дио стратегије и институционалне политике на нашем Универзитету. Иако се у претходном периоду могу биљежити значајни резултати у студентским спортским такмичењима, као и студентским успјесима прије свега на просторима Републике Српске, ово се добрим дијелом може приписати ентузијазму и самоорганизованости група студената на нашем Универзитету. У наредном периоду ваља учинити значајније организационе искорак како би се још већи број наставника и сарадника укључио у спортске и рекреативне активности.

Зато у наредном периоду основни мото треба да буде: ”препознавање добробити бављења спортом и вјежбама, уважавањем ефекта тјелесних вјежби на здравље, те имајући на уму образовне и моралне потенцијале које спорт посједује. Универзитет треба да промовише утицај спорта и тјелесног вјежбања на академску заједницу, али и шире друштвено окружење развијајући свијест о уравнотеженом и квалитетном стилу живљења, на тај начин доприносећи здравом и просперитетном друштву”. Све ово је могуће уз активно залагање стручног и компетентног кадра и максимално залагање, прије свега, наших колега са Факултета физичког васпитања и спорта.

## **Очување животне средине и УНИБЛ**

Системски приступ посебно је важан у заштити животне средине, енергетској ефикасности, планирању одрживог развоја, али и у истраживању очувања диверзитета, генетичких ресурса тј. природних потенцијала Републике Српске.

У овом сегменту значајан допринос, прије свих, требају дати наставници и сарадници са ЕТФ-а, Природно-математичког, Рударског, Технолошког, Машинског, Пољопривредног и Шумарског факултета нашег Универзитета.

## **Интегрисани информациони систем и веб представљање**

Универзитет је почео са имплементацијом интегрисаног информационог система. У наредном периоду треба интензивирати активности како би се у што скорије вријеме сви подаци о запосленим и студентима, сви процеси који су у току, као и сви документи могли уносити и тражити путем овог система. Због великог распона корисника, овај систем мора бити стабилан и сигуран, у складу са најновијим техничким стандардима. Његова употреба мора бити једноставна. У исто вријеме значај примјене овог система у пуном капацитету ће директно утицати на успјех Универзитета.

Транспарентност свих активности на Универзитету, између осталог, треба бити кроз интернет представљање Универзитета. Све активности у вези образовног процеса (студијски програми, наставни планови и програми, ангажовани наставници и сарадници), научне и истраживачке активности (реализација, координација пројеката...) требају да буду доступне путем веб портала. Коришћење информационог технологија треба да омогући интегрално праћење свих пословних информација које се користе као подлога за доношење оперативних, тактичких, стратешких и финансијских одлука. Такође, битно је успоставити компатибилност овог информационог система са другим системима у окружењу, а у свим активностима значајно учешће могу узети запослени на Електротехничком и Машинском факултету.

## **Транспарентност рада и односи са јавношћу**

У многим активностима и иницијативама Универзитет има лидерску улогу на сцени високог образовања. Ипак јавност, па и сами наставници, сарадници, административно особље и студенти, недовољно знају о томе. На Универзитету ради значајан број извршних појединаца у свим подручјима науке и истраживања, али и појединаца који су извршни у наставном процесу и у доприносу заједници. Ипак, често њихов труд и идеје не допиру до осталих колега и до наших грађана. Због тога морамо комуницирати и презентовати оно што радимо како бисмо пронашли партнере на факултету и на другим универзитетима, како бисмо нашли партнере међу грађанима, али и у политичком и пословном сектору. Овдје је очекивати активно учешће запослених на Факултету политичких наука.

Потребно је појачати комуникацију према јавности, више користити интернет медије и друштвене мреже за комуницирање са студентима и грађанима те „производити“ далеко више образовних, културних и забавних садржаја који ће се пласирати кроз конвергентне медије.

## Библиотекарска служба

Свака организациона јединица данас има своју библиотеку без знања књижног фонда на сусједном факултету или библиотеци, а посебно у ширем окружењу. Развој библиотекарске службе треба да иде у правцу увезивања у мрежу библиотека и да прије свега буде у функцији младих истраживача, студената али и свих запослених како би на најбржи и једноставнији начин дошли до тражене литературе или података. Зато у наредне четири године треба изградити централну библиотеку Универзитета у Бањој Луци (пројекат завршен у оквиру Филолошког факултета) преко које би била доступна (умрежена) библиотека сваке чланице Универзитета.

## Финансирање Универзитета

Као посљедица глобалне финансијске кризе која је у протеклом периоду значајно смањила развојне капацитете Републике Српске, уз реструктурирање великог дијела јавног сектора, тешко је очекивати да ће се у скоријој будућности изнаћи могућности за веће инвестирање у развој високог образовања. Прекомјеран број регистрованих приватних универзитета који своје постојање оправдавају чињеницом да нису на буџету државе, воде све већем притиску на јавни универзитет, ка бољој организованости и већој ефикасности. Због тога се може очекивати да ће УНИБЛ бити под лупом јавности, што је добро. Истовремено, **небројене прилике за даљи развој ће бити у структурним и кохезијским фондовима ЕУ**, који, наравно, захтијевају друкчије обрасце одлучивања и пословања. Стога ће се УНИБЛ морати прилагођавати и напуштати моделе који су се темељили на финансирању из државног буџета те прилагођавати своју организацију и пословање на начин како то раде модерни универзитети у Европи.

Другим ријечима, УНИБЛ ће највећим дијелом морати сам изнајзити ресурсе уколико жели осигурати даљи развој. У том дијелу једини могући пут напретка је пажљиво планирање коришћења расположивих ресурса на нивоу цијелог Универзитета, те даља његова интеграција, кроз заједничку промоцију и представљање. Нити једна организациона јединица сама за себе нема довољно снаге за успјешно прилагођавање и учешће у Европском истраживачком и Европском високообразовном простору одвојено.

Уз интеграцију научног и истраживачког потенцијала УНИБЛ, један од могућих начина је повезивање са развојно-истраживачким организацијама у окружењу, посебно ужег регионалног карактера без језичких баријера.

## Инвестициона улагања у инфраструктуру

Многе организационе јединице имају потребу за додатним или потпуно новим просторима и **потребно је покренути нови циклус капиталних улагања**. Без обзира на потпуно разумијевање реалних државних проблема и финансија, треба поново разговарати са најодговорнијим особама и договорити начин како би се у догледно вријеме пронашла средства за капиталну изградњу. Овдје прије свега треба завршити и опремити зграду АГГФ-а, затим изградити зграду Шумарског факултета, ријешити простор за несметан развој ПМФ-а, Медицинског факултета, али и друге факултете којима је потребно више простора за рад.

Сасвим реално је очекивати да се већ у 2016-2018. години договоре средства за инвестициона улагања и то: путем аустријских кредитних линија са којим смо већ имали искуства; IPA (*Instrument for Pre-Accession Assistance*) предприступних фонда;

инвестиционих и предприступних фонда ЕУ; кредита Свјетске банке, EIF (*European Investment Fund*) фонда, ЕИБ (*European Investment Bank*) Европске инвестиционе банке, јавног и приватног партнерства и сл.

### **Финансирање научноистраживачког и иновативног рада**

Универзитет треба обезбиједити више средстава у оптицају за подршку науке, истраживања, иновативности, предузетништва и промоцији резултата вриједних међународне пажње. Овдје има простора и потребе да се формира **посебан фонд за науку, истраживање, иновације** и издавачку дјелатност на нивоу Универзитета.

### **Организација Универзитета**

Облик организованости Универзитета је дефинисан у Нацрту стратегије развоја образовања Републике Српске. **Функционална интеграција се мора наставити** јер без ње УНИБЛ не може остварити свој кључни циљ, а то је бити научноистраживачки универзитет са високим интензитетом науке и истраживања. Функционална интеграција не води централизацији управљања на Универзитету, већ јој је циљ шира укљученост, дјелотворније и сврсисходније коришћење расположивих ресурса, а све то у циљу постизања знатно бољег резултата с истим ресурсима.

Управљање Универзитетом не смије зависити о једном мандату, било ректора који има задатак интеграције, било декана, који преузимају одговорност за један сегмент рада Универзитета. Стога је у управљању Универзитетом и даље важно и битно примјењивати начела стратешког менаџмента како би се једноставније, безболније и ефикасније проводиле потребне промјене и на крају имали бољу организацију Универзитета на задовољство запослених, студената и свих који на било који начин сарађују са Универзитетом. У основи стратешког управљања је најбоље користити све постојеће ресурсе и знање који постоји на Универзитету (прије свега на Економском и Правном факултету), те осигурати континуитет развоја, односно избјећи могуће дисконтинуитете. Ово подразумијева консензусни модел управљања што тражи **јасно дефинисање процеса одлучивања, а посебно одговорности** како на нивоу Универзитета тако и нивоу сваке чланице.

### **Управљање Универзитетом**

Управљање Универзитетом мора бити у складу са Законом о високом образовању и Статутом Универзитета. У дефинисању стратешког планирања и успостављања система изврности на свим нивоима треба успоставити систем образовања за стратешки менаџмент свих запослених на Универзитету који руководе организационим јединицама. Ово ће допринијети приступу "одоздо према горе", односно развоју модела партиципативног одлучивања гдје ће у стратешким расправама и договорима доћи до финог усклађивања и изражаја специфичности кроз стратешка документа. **Деканима треба дати више повјерења, слободе одлучивања, али тражити и више одговорности.** Централизација права и одговорности за институције као што је универзитет није добра. Мора се успоставити боља координација и расподјела надлежности и одговорности између кључних актера, ректора и декана/директора, уз уважавање свих специфичности и развојних потреба чланица

Универзитета. При томе ректор, као најпозванији, мора бити особа која ће брзо реаговати и препознати идеје и акције оних који имају визију и спремност за промјене, а са друге стране одлучно и одговорно дјеловати према онима који „чекају рјешења“.

## Завршна разматрања

Главни мото и правац дјеловања Универзитета у Бањој Луци ће бити усмјерен са циљем да **наш Универзитет буде међу првих 2.000 на Вебометриковској листи до 2020. године**. Овом циљу треба подредити и дефинисати акционе планове и дјеловати тако да прво користимо постојеће ресурсе на бољи начин, а онда исте проширујемо и унапређујемо. Све ћу учинити како би већи број људи са Универзитета постао видљив и препознатљив на међународној научној, образовној и умјетничкој сцени, а тиме препознати и признати у локалном и регионалном привредном амбијенту. Кључне ријечи у развоју Универзитета за наредни период би биле **“самоодрживост”, “научноистраживачки пројекти”, “трансфер знања и технологија”, “квалитет наставног процеса”, “студент у центру”, “функционална интеграција”...**

Имам визију, иза које желим окупити добар тим проректора и са деканима искористити присутне потенцијале, да наше идеје постану заједничке, с којима се цијела руководећа структура Универзитета може идентификовати и заједнички радити. Треба нам производња знања и истраживање (за добробит истраживача и наставног кадра), да та нова знања уградимо у модерне студијске програме (за добробит студената), да те резултате трансферишемо у привреду (за добробит друштва), да развијемо нову истраживачку и развојну културу, нови однос између образовања и развоја. Људи су они који мијењају и граде, који имају идеје, јер када се то постигне и изгради, капитал сам дође, свако жели да ради са најбољим, нико са лошим. Уносим оптимизам, нови облик комуникације и повјерење према свима, **јер наш Универзитет мора да покаже правац и да буде узор.**

Битан сегмент дјеловања мора бити **изналажење међународних инвестиционих и програмских фондова, инвеститора и кредитних организација које су расположене инвестирати у инфраструктуру нашег Универзитета**. Овдје прије свега мислим на простор факултета који су тиме блокирани и ограничени у свом развоју, али и опремању института, лабораторија и истраживачких центара најсавременијом опремом која ће омогућити истраживачима укључивање у савремене токове науке и истраживања.

Настојаћу према свима бити **добронамјеран, увијек спреман на разговор и толеранцију**, спреман на сарадњу са свима, али не узмицати у промовисању ставова изнесених у овом програму. Спреман саслушати свакога и помоћи свакоме, али исто тако указивати и дјеловати против оних који крше законске норме, са неетичким понашањем и неморалним поступцима.

Кроз своје дјеловање, комуникацију са другим релевантним учесницима академског, друштвеног и политичког живота увијек ћу се односити у складу са **вриједношћу Универзитета у Бањој Луци и снажно заступати његове интересе као цјелине**, ставове усаглашене на Универзитету и као првог и једнаког међу осталим. Бићу увијек отворен за конструктивну сарадњу, дијалог и пружање помоћи другима. Уложићу своје знање и искуство, вријеме и труд у обављање ове часне дужности, заступајући без страха и бојазни сва она начела која доприносе развоју науке, високог образовања, умјетности, културе, који је Универзитет у Бањој Луци најважнији представник и носилац у Републици Српској.