



PLAN
INSTITUCIONALNOG
RAZVOJA
UNIVERZITETA
U
TUZLI

UVODNA RIJEČ REKTORA



Plan institucionalnog razvoja Univerziteta u Tuzli nastao je kao produkt dvogodišnjeg projekta *Strateško planiranje institucionalnog plana razvoja* koje je Univerzitet proveo 2001. i 2002. godine pod pokroviteljstvom Svjetske banke. U julu 2001. godine Univerzitet je donio Izjavu o unutrašnjem planiranju¹, kojom je iskazao namjeru izrade ovakvoga plana i zadao osnovne smjernice svoga razvoja.

Početakom 2002. godine započela je prva faza razvoja aktivnosti na strateškom planiranju. Održane su konferencije o ECTS-u, QA-u, autonomiji univerziteta, financiranju i samoodrživosti visokog obrazovanja, evaluacijski seminari univerzitetskog managementa, seminari i prezentacije daljinskog učenja, nenastavnih akademskih aktivnosti za studente, cjeloživotnog obrazovanja i evidentiranja studenata kroz jedinstvenu univerzitetsku bazu podataka. Domaći i strani eksperti prezentirali su iskustva o akademskim reformama, o ustroju i prilagodbi visokog obrazovanja u regionu evropskim standardima koji su također u reformskom procesu.

Namjera je ovoga Plana institucionalnog razvoja konkretizirati proklamiranu želju za evropskom budućnosti Univerziteta u Tuzli. On, na bazi egzaktnih podataka, proračuna i procjena daje prikaz vizije za narednih pet **akademskih godina**, kao putokaz do ostvarenja konačnog cilja **2010. godine** - ravnopravne integracije u evropski akademski prostor. Iskreno vjerujemo da je naš put - put integracije u savremene svjetske tokove, u savremena svjetska znanja u njihovom usvajanju, razumijevanju i obogaćivanju sopstvenim iskustvima.

Duboko smo svjesni da će generacije mladih ljudi uključene u obrazovni proces na našim studijskim odsjecima, sa znanjima i informacijama koje im danas pružamo, djelovati i opredjeljivati našu budućnost u prvoj polovici XXI. stoljeća. Mada duboko uronjeni u sve aktuelne probleme bosanskohercegovačkog društva, mi svoju misiju zasnivamo na optimističkom pogledu u budućnost, definirajući je, u osnovi kao: "Transfer najsavremenijih znanja i vještina budućim i sadašnjim stručnjacima koji će upravljati društvenim promjenama u tuzlanskoj regiji i u Bosni i Hercegovini u prvoj polovici XXI. stoljeća". To je naš cilj koji će inspirisati sve naše projekte i poduhvate u narednih nekoliko godina i koji će dovesti do nove vizije Univerziteta u Tuzli - univerziteta integrisanog u evropski sistem visokog obrazovanja, s organizacijom, funkcijama i svojstvima tipičnim za moderne univerzitete. Bit će to Univerzitet koji će moći ponijeti svoj dio društvene odgovornosti, ne samo za stanje na Kantonu i u Bosni i Hercegovini, već i na jugoistoku Evrope.

¹ Izjava o unutrašnjem planiranju prilaže se u Prilogu 1. i ona predstavlja sastavni dio ovoga Plana institucionalnog razvoja, kao polazni dokument za njegovu izradu.

Donošenjem svog prvog Plana institucionalnog razvoja, Univerzitet u Tuzli ulazi u jednu novu fazu definiranja svoga razvoja. Svake godine Univerzitet će vršiti evaluaciju ovdje prezentiranih ciljeva i aktivnosti, analizirat će njihovo ispunjenje te će na bazi ovdje promovirane metodologije proširivati "planski horizont", definiranjem novih ciljeva i aktivnosti za budući - jednogodišnji planski period, pa će na taj način uvijek imati detaljno razrađene ciljeve za narednih 3 - 5 godina. Tako će Univerzitet dobiti *revolving plan*, pa će uvijek naredne aktivnosti biti poznate najmanje 3 godine unaprijed.

Zbog toga je ambicija ovoga strateškog dokumenta postati trajan, nedovršen, zapravo trajno nedovršen - njega bi stalno trebalo nadograđivati i pristizati, pa ponovno nadograđivati i pristizati budućnost, i tako u nedogled... Ovu prvu verziju Plana institucionalnog razvoja usvojio je Senat Univerziteta u Tuzli 19. 2. 2003. godine, te Upravni odbor Univerziteta u Tuzli 26. 2. 2003. godine. Prva javna rasprava o Dokumentu, među studentima i akademskim osobljem, provedena je na Tribini "Kuda ide Univerzitet" 28. 2. 2003. godine.

Ovom publikacijom Univerzitet pred akademsku i opću javnost stavlja viziju svoga razvoja. Sve ideje i kritički osvrti su dobrodošli, budući da je Plan institucionalnog razvoja trajno otvorena knjiga.

Prof. dr. Izudin Kapetanović,
rektor Univerziteta u Tuzli



1. UVOD

1.1. Univerzitet u Tuzli - povijest i započeta reforma

Jedanaest fakulteta s 34 studijska odsjeka, mogućnost sticanja 42 diplome, 10.615 studenata, 988 predavača i saradnika u različitim zvanjima angažiranih u nastavi te 211 administrativnih radnika čine Univerzitet u Tuzli danas. Formiranju Univerziteta je prethodilo 28 godina razvoja visokoškolskih i naučno-istraživačkih institucija tako da danas možemo govoriti i o 45 godina obrazovanja rudarskih inženjera, 44 godine inženjera tehnologije, 43 godine obrazovanja nastavnika, 42 godine obrazovanja stručnjaka u mašinstvu, 31 godini u elektrotehnici.



A počelo je 1958. godine, kada je na zahtjev bosanskohercegovačkih rudnika osnovana Viša rudarsko-tehnička škola. U prvu generaciju je upisano 158 studenata. Naredne godine studente upisuje i Tehnološki fakultet kao prvi dislocirani fakultet Sarajevskog univerziteta. Prva doktorska disertacija na ovom fakultetu je odbranjena već 1962. godine. Viša rudarska škola prerasta u Rudarski fakultet 1960. godine. Iste godine započinje sa radom i Viša pedagoška škola koja u prvoj generaciji upisuje 71 redovnog i 236 vanrednih studenata. 1961. godine je u Brčkom otpočela sa radom Viša ekonomsko-komercijalna škola sa 56 redovnih i 155 vanrednih studenata. U Tuzli je formirano odjeljenje Sarajevske muzičke akademije. Daljnji razvoj visokog obrazovanja na području sjeveroistočne Bosne je diktiran potrebama i dinamikom privrednog i društvenog razvoja regiona. U istom ritmu su više škole prerastale u fakultete, odnosno osnivani novi fakulteti i instituti i razvijane nove privredne grane. Viša pedagoška škola je 1969. godine prerasila u Pedagošku akademiju, 1972. godine studij elektrotehnike organizovan je kao zasebna organizaciona cjelina Sarajevskog univerziteta a Viša ekonomsko-komercijalna škola 1976. godine prerasila je u Ekonomski fakultet.

Prekretnicu u razvoju visokoškolskog obrazovanja u Regiji donijelo je osnivanje Medicinskog fakulteta 1976. godine. To je bila raskrsnica sa koje se ušlo u područje multidisciplinarnosti, odmičući se postepeno od pretežno tehničke profilacije. Osnivanje univerziteta je postalo nužnost, ne samo da bi se nastavio razvoj visokog obrazovanja nego i da bi se osigurao daljnji kulturni i društveni preobražaj jednog od najmnogoljudnijih regiona Bosne i Hercegovine.

Univerzitet u Tuzli je osnovan 1976. godine. Osnivanju je prethodilo konstituiranje Zajednice visokoškolskih i naučnoistraživačkih institucija u regionu Sjeveroistočne Bosne 1972. godine i Konzorcija za razvoj višeg i visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada u Tuzli. Odlukom Skupštine opštine Tuzla od 15. aprila 1975. godine imenovan je Inicijativni odbor za osnivanje Univerziteta sa 104 člana i predsjednikom akademikom Ismetom Mujezinovićem. Sporazum o udruživanju u Univerzitet je potpisan 18. novembra 1976. godine u Sarajevu, a svečanost početka rada je održana 18. decembra u Tuzli.

Kasnija zbivanja - osnivanje Defektološkog i prerastanje Pedagoške akademije u Filozofski fakultet 1993. godine, početak studija engleskog i njemačkog jezika, studija žurnalistike, psihologije i pedagogije, kao i osnivanje Akademije dramskih umjetnosti uvodi ovaj univerzitet u novu fazu razvoja, koja bi trebala rezultirati formiranjem kritične mase humanističke inteligencije u tuzlanskoj regiji.

Uključivanje Bosne i Hercegovine u međunarodnu zajednicu, te prihvatanje potpuno novih i drugačijih standarda u svim oblastima za Univerzitet u Tuzli je značio višestruke reforme organizacije i menadžmenta i inoviranje obrazovnih i naučno-istraživačkih metoda i sadržaja. Fokus je na uključivanju u međunarodnu akademsku zajednicu, preko različitih naučnoistraživačkih projekata i programa. Pokretanje ljetnog univerziteta, koji već ima sedmogodišnju tradiciju, je tipičan takav projekt. Usklađivanje nastavnih planova i programa sa evropskim odvija se kroz više Tempus programa u koje su uključeni svi fakulteti ovog univerziteta. Studenti imaju priliku u Tuzli slušati predavanja brojnih gostujućih profesora iz SAD-a, Austrije, Italije, Njemačke i drugih zemalja. Profesori iz Tuzle gostuju na mnogim evropskim i američkim univerzitetima, objavljuju u internacionalnim naučnim časopisima i učestvuju na prestižnim međunarodnim simpozijumima. Univerzitet stipendira studente, koji su u prethodnoj godini studija ostvarili odličan uspjeh i stimuliše ih da po okončanju studija započnu akademsku karijeru. Za asistente snosi troškove postdiplomskog studija i sticanja magistratura i doktorata. Na svim fakultetima su organizovani i postdiplomski studiji. Sve što je do sada postignuto približilo nas je modelu malog evropskog univerziteta koji je sposoban da se, zbog kvalitete, održi pri svakoj transformaciji visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Univerzitet u Tuzli danas je jedna od institucija bez koje bi bilo nemoguće zamisliti ne samo grad Tuzlu već i cijeli region. Na ovom Univerzitetu je do sada diplomiralo 21.784 studenata, a odbranjeno je 237 doktorskih disertacija.

Aktivnosti do sada provedene na Univerzitetu pokazuju da je u univerzitetskoj akademskoj zajednici narasla svijest o nužnosti promjena u svim područjima funkcionisanja Univerziteta. U ovom trenutku spremnost na promjene je glavni preduvjet organizacijskog rasta te postizanja visokog kvaliteta, a na pojedinačnom nivou promjena otvara mogućnosti profesionalnog i personalnog razvoja svakog pojedinca.

Ove promjene nužno je realizirati vodeći računa o fazama procesa promjena:

- prvo, u aktivnom upravljanju promjenama stvaranjem razvojne strategije Univerziteta,
- drugo, informisanjem svih članova akademske zajednice i učesnika u procesu o razlozima i prirodi promjena
- prepoznavanjem prioriteta u promjenama, kako na nivou Univerziteta, tako i pojedinih organizacionih dijelova
- izradom realnih operativnih dinamičkih planova, testirajući pojedine mjere radi identifikacije teškoća u provedbi
- peto, implementacijom mjera u sistem, praćenjem i mjerenjem učinaka te fleksibilnim postupanjem s promjenama
- šesto, okretanjem prema novom razvojnom ciklusu.

Svoju reformu, Univerzitet u Tuzli je započeo znatno ranije od ostalih univerziteta u regionu. Još su se krajem devedesetih na samom Univerzitetu vodile intenzivne rasprave o novom modelu njegove organizacije. Iz tih rasprava proizišla je jasna vizija *integrisanog univerziteta*, pa su Zakon o visokom obrazovanju i posebno Zakon o Univerzitetu u Tuzli, usvojeni 1999. godine, u cjelosti definirali integraciju upravljačke strukture. U septembru 2000. godine fakulteti su izgubili status pravne osobe, Univerzitet u Tuzli je krenuo u provedbu organizacijske reforme.

Do sada je Univerzitet, provodeći tu reformu, proveo brojne aktivnosti, te donio niz akata vezano za organizaciju i efikasnije upravljanje i rukovođenje integrisanim univerzitetom:

- Organizacija i sistematizacija, jedinstven akt na nivou cijelog Univerziteta
- Prijedlog Ministarstvu na usvajanje Standarda i normativa u visokom obrazovanju, pri čemu su maksimalno ispoštovani evropski standardi u visokom obrazovanju, mada oni nisu ujednačeni nigdje u Evropi
- Pravilnik o platama, jedinstven akt na nivou cijelog Univerziteta
- Kodeks nastavničke etike i Kodeks za studente
- Pravilnik o stručnom i naučnom usavršavanju
- Pravilnik o dodiplomskom, postdiplomskom studiju i uvjetima za sticanje naučnog stepena doktora nauka
- Informaciona baza podataka o kadrovskom stanju i potrebama za izvođenje nastavnog procesa, na osnovu koje se vrši obračun plata za cijeli Univerzitet, te angažovanje spoljnih saradnika
- Jedinstvena metodologija za pisanje izvještaja o izboru nastavnika i asistentata
- Jedinstven cjenovnik o troškovima postdiplomskog studija i postupka odbrane doktorske disertacije
- Pravilnik o stipendiranju studenata na dodiplomskom i postdiplomskom studiju.

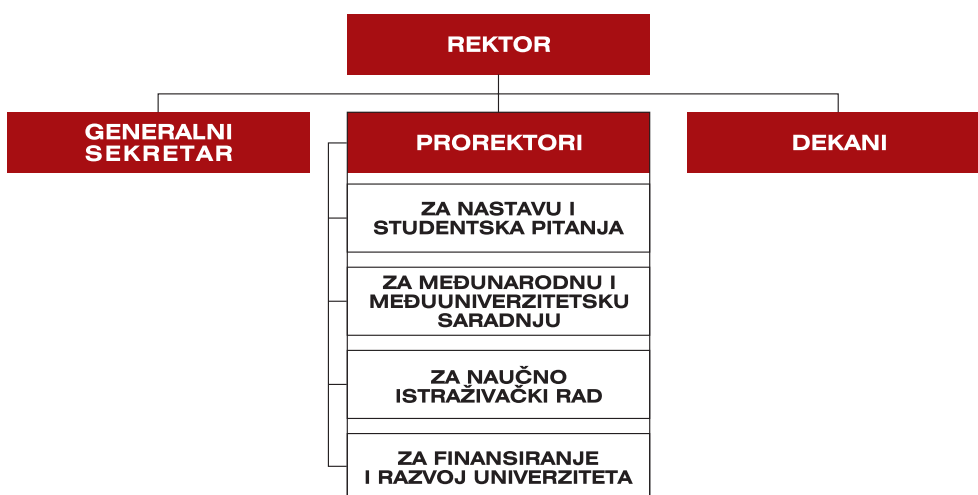
Od aktivnosti, provedena je:

- Stabilizacija dostignutog razvoja Univerziteta u Tuzli sa aspekta organizacije, obima nastavno-naučnog i naučno-istraživačkog rada, te finansiranja postojećeg stanja sa aspekta raspoloživih prostornih kapaciteta na Univerzitetu, boljeg stepena iskorištenosti i novim modalitetima zajedničkog

korištenja prostora, opreme, laboratorija, literature i ostalih sredstava podrške edukaciji, a u skladu sa normativima i standardima

- Analiza postojećeg kadrovskeg stanja i aktivnosti u cilju poboljšanja kvaliteta i povećanja broja nastavnika i saradnika, uključujući podmlađivanje kadra izborom najboljih svršenih studenata, njihovo usavršavanje i obezbjeđenje finansijskih izvora
- Analiza finansijskog ulaganja u objekte, opremu, informacione sisteme
- Obezbiđen je pristup internetu svim korisnicima na Univerzitetu (zaposlenim i studentima).
- Racionalizacija materijalnih troškova realizacije nastave
- Afirmacija aktivnosti obezbjeđenja dodatnih izvora finansiranja i motivacija fakultetima da svoja znanja i sposobnosti valorizuju kroz naučnoistraživački rad, projekte i dr. aktivnosti.

Univerzitet u Tuzli danas ima modernu strukturu menadžmenta. Središnja upravljačka struktura (management team) ustrojena je kao na *blok dijagramu 1.*



Block dijagram 1.: Management team Univerziteta u Tuzli

Univerzitet u Tuzli je također ustrojio jedinstvenu Finansijsku službu (s neovisnim Odjelom financija i Odjelom računovodstva), Službu pravnih i kadrovskeg poslova, Kabinet rektora u okviru kojeg su Služba za odnose s javnošću i Služba protokola, te tehničku i nabavnu službu, pa se svi ti poslovi obavljaju s nivoa Univerziteta za potrebe svih njegovih članica - fakulteta, Studentskog centra, te, jasno, samoga Univerziteta (Rektorata).

Ovim je značajno smanjen broj zaposlenika u administraciji. Svaki fakultet u načelnoj podjeli ima 3 administrativna radnika: tehničkog sekretara, pomoćnog blagajnika (jedan blagajnik za 2 fakulteta, u pravilu) i pomoćnika generalnog sekretara (jedan pomoćnik za 2 fakulteta, u pravilu).

Stabilizacija ovakve organizacijske strukture je privedena kraju. Također su se iskristalizirali i poslovi koje samostalno ili zajednički obavljaju Univerzitet i fakulteti, a u cjelosti je zaživio i od akademske zajednice je prihvaćen model raspodjele prihoda. Time je, faktički, prvi ciklus reforme okončan i pred Univerzitetom u Tuzli ostaju novi reformski ciklusi, koji bi se, načelno, mogli podijeliti u dvije neodvojivo povezane grupe:

1. postizanje ubrzanog razvoja
2. standardizacija s evropskim standardima visokog obrazovanja.

1.2. Parametri i pretpostavke planiranja

Osnova svakog planiranja svakako je postojeće stanje, te objektivizacija svih parametara koji mogu utjecati na buduća dešavanja. Brojni su parametri izvan utjecaja Univerziteta, pa u onoj mjeri u kojoj ih nije moguće predvidjeti ili proračunati, odluke zasnovane na takvim parametrima bazirat će se na procjenama. Zbog toga će ovaj plan periodički biti analiziran u smislu realizacije i redefiniranja pojedinih procedura. U manjoj mjeri on će biti opcionalan.

1.2.1. Ocjena sadašnjeg stanja

- Univerzitet u okviru 34 studijska profila organizuje i izvodi nastavno-naučni proces na 11 fakulteta na kojima studira više od 10.600 studenata
- U nastavno-naučnom procesu na fakultetima učestvuju 405 nastavnika i saradnika zaposlenih na Univerzitetu i 181 nastavnik i saradnik u svojsstvu vanjskih saradnika. Pored ovoga, na Univerzitetu je zaposleno i 211 radnika koji obavljaju stručne, administrativno-tehničke i pomoćne poslove.
- Univerzitet ima kontinuitet u radu. Mada je došlo do odlaska velikog broja nastavnika i saradnika u toku rata, Univerzitet je uspio sačuvati kadrovske jezgre, koje je danas u značajnoj mjeri prošireno. Ipak, nedovoljan je broj nastavnika i saradnika u odnosu na broj studenata i broj naučno-nastavnih sadržaja koji se izučavaju na Univerzitetu.
- Nedovoljan i neadekvatan prostor za fakultete/akademiju, njihova lokacija, što znatno otežava aktivnosti i nastavnicima, saradnicima i studentima.
- Nedostatak najsavremenije opreme za edukaciju i istraživanja, te neracionalno korištenje postojeće opreme uvjetovano ranijom organizacijom i prostornom dislociranosti fakulteta.
- Nestabilna finansijska situacija na Univerzitetu, jer Kanton finansira plate i dio materijalnih troškova. Nisu usvojeni normativi i standardi, što utiče i na kvalitet raspodjele postojećih sredstava, te nemogućnost utvrđivanja realne cijene studija.
- Nivo opreme i znanja za korištenje savremenih informacionih i komunikacijskih tehnologija nije na zadovoljavajućem stepenu, što bitno utiče na kvalitet edukativnog i istraživačkog rada, te bilo kakve inovacije u tom dijelu. Aktivnosti poduzete u ovom dijelu daju dobre početne rezultate.
- Stanje biblioteka na Univerzitetu je u cjelosti nezadovoljavajuće. Ono je bazirano na vrlo skromnom i anakronom bibliotečkom fondu, bez značajnijeg pristupa periodistici.

- Univerzitet je počeo koristiti sinergetske efekte jedne konzistentne cjeline kao većina savremenih univerziteta u svijetu, što se povoljnije odražava na racionalniju organizaciju, kadrovske i materijalne potencijale, administraciju i jedinstveno upravljanje Univerzitetom.



Dostignuti nivo razvoja Univerziteta u Tuzli predstavlja značajan iskorak kako u kvantitetu tako i u kvalitetu u odnosu na osnovani Univerzitet 1976. godine. Trenutno stanje predstavlja stanje tranzicije, te je neophodna stabilizacija i održanje kontinuiteta rada uvažavajući sve resurse sa kojima raspolaže Univerzitet u dramatičnim promjenama organizacije i upravljanja. Mnogo toga u ovim promjenama je iza nas, s jasnom vizijom efikasnog i modernog univerziteta koji će uvažavati, priznavati i prihvatati međunarodne općeprihvaćene standarde kvaliteta.

Izgradnja institucije univerziteta jedan je od temelja uspješnog univerziteta, na koji utiču legislativna rješenja, njegov model organizacije u skladu sa savremenim standardima, afirmacija i implementacija savremenih pravila i principa upravljanja, podizanje tehnološkog nivoa i korištenje savremenih informacionih tehnologija.

1.2.2. Ograničavajući faktori

Osim navedenih početnih parametara za koje će u početnom razdoblju trebati veliki progresi da bi se pristigli godinama gomilani zaostaci u razvoju, faktori koji ograničavaju kvalitetno planiranje, te što je još značajnije, utječu na razvoj Univerziteta i provedbu ovoga plana, mogli bi se globalno podijeliti u dvije grupe: unutrašnju spremnost akademske zajednice na promjene i vanjske utjecaje.

Unutrašnja spremnost akademske zajednice na promjene, bez obzira je li uvjetovana postindustrijskom revolucijom na koju se stariji članovi teško navikavaju, ili iz konformističnih razloga vezanih za gubitak ranije stečenih neobjektivnih privilegija, su nepredvidivi i mogu utjecati na reformske procese. Management Univerziteta je u proteklom periodu poduzeo energične mjere na promoviranju tranzicijskih procesa, stimulirajući napredovanje mladih kompetentnih stručnjaka. No, otpori promjenama su još uvijek vidljivi.

Ograničavajući faktor je i nestabilan prihod koji ostvaruje Univerzitet, ponajprije vezan za krizu kantonalnog budžeta. To je do sada bilo izraženo u tolikoj mjeri da je management Univerziteta bio primoran uvijek imati rezerv-

na sredstva za hitne intervencije (npr. plaćanje grijanja ili struje kada ih javne korporacije isključe jer iz budžeta nisu plaćeni režijski računi) kako bi održao integritet nastave, što, naravno, utječe na smanjenu mogućnost kapitalnih izdvajanja. Također, podzakonskim odredbama Federalne Vlade, trenutno je Univerzitetu u Tuzli onemogućeno kreditno zaduživanje, što umanjuje mogućnost zahtijevanog i društveno opravdanog ubrzanog razvoja.

1.2.3. Okruženje

Svi procesi na Univerzitetu dešavaju se u izrazito nestabilnom, prije svega političkom i ekonomskom okruženju, što se u značajnoj mjeri reflektira na univerzitetske procese. Nedostatna zakonska infrastruktura, nestabilan prihod, socijalne devijacije u društvu, ekonomska tranzicija i prestrukturiranje privređivanja u regiji, koncepcija i kvalitet srednjoškolskog obrazovanja, kočice univerzitetsku reformu.

Postizanje većeg stupnja autonomije riješit će dio ovih poteškoća. Tu se prije svega misli na reformu modela budžetskog financiranja Univerziteta. Kako bi smanjio utjecaje odliva budžetskih stavki predviđenih za Univerzitet na prevladavanje kriznih situacija u budžetu, Univerzitet u Tuzli se snažno zalaže za osnivanje **Fonda za visoko obrazovanje**, u koji bi se direktno slijevali javni prihodi u postotku namjenjenom visokom obrazovanju, i iz kojeg bi se financirao Univerzitet. Takav model bi onemogućio financijske pritiske vlasti na Univerzitet i omogućio bi direktniji oblik financiranja.

Logična posljedica zastoja u razvoju privrede jest i smanjen obim istraživanja (primjenjenih i fundamentalnih), što dvojako utječe na Univerzitet - smanjuje prihode i smanjuje obim naučnoistraživačkog rada. Ovo se dijelom premostilo internacionalizacijom i mogućnošću pristupa međunarodnim fondovima za podsticaj istraživačkih aktivnosti, no i ovdje su potrebne značajne intervencije.

Univerzitet u Tuzli mora iznaći načina da sve negativne utjecaje okruženja marginalizira, kako bi se oni reflektirali na što manji broj dešavanja i pojedinačnih akcija ovoga plana. Ovaj cilj, premda se čini nedostižnim, nije uopće nerealan. Jednostavno, Univerzitet se može svojom organizacijom, svojim unutrašnjim normama i standardima, izdići iznad okruženja. Najbolji primjer za to je što odsutnost zakona ili nedostatak jasnih zakonskih propisa za uspostavljanje kvaliteta, primjerice, ne predstavlja prepreku aktivnostima koje Univerzitet preuzima u vezi sa samoevaluacijom i tehnikama spoljne evaluacije. Osim toga, zahvaljujući svojoj društvenoj ulozi, Univerzitet može utjecati kod vlasti za pravilno donošenje ili za dinamiku donošenja zakonskih propisa koji su od fundamentalne važnosti za njegov razvoj.

2. IZJAVA MISIJE

Osnovna misija Univerziteta u Tuzli je obrazovati mlade ljude kao kvalificirane i kompetentne stručnjake spremne za tržišnu utakmicu u XXI. stoljeću, utakmicu na međunarodnom tržištu rada. Iz te misije proizilaze svi ostali partikularni ciljevi od kojih je najvažnija evropeizacija i internacionalizacija Univerziteta. U svakom društvu Univerzitet, kao akademska zajednica slobodnih pojedinaca - nastavnika, istraživača, umjetnika i studenata, predstavlja najprogresivniji dio društva. Prirodno je da društvo od Univerziteta očekuje ulogu kreatora produktivne vizije budućnosti:

Univerzitet u Tuzli treba da predstavlja autoritativnu obrazovnu i naučnu instituciju, sa visokim moralnim i stručnim kriterijima u svojim aktivnostima, mjerodavnog i nepristrasnog arbitra u okviru svojih naučnih i stručnih oblasti. Univerzitet treba biti autonomna i otvorena, integrisana akademska zajednica nastavnika-istraživača, umjetnika i studenata inkorporirana u međunarodnu univerzitetsku mrežu.

Organizacijom i kvalitetom nastave, izborom kadrova u nastavno-naučna zvanja Univerzitet treba da bude mjesto kreiranja produktivne vizije budućnosti, da demonstrira svoju društvenu ulogu, obezbijedi mjesto i poziciju koja će biti adekvatno valorizirana u bosanskohercegovačkom i evropskom društvu.

Univerzitet u Tuzli može ispuniti svoju društvenu ulogu, posebno, ukoliko obezbijedi svoj utjecaj na društveni, tehnološki i naučni nivo Bosne i Hercegovine.

Očekivati je da u narednih sedam godina Univerzitet u Tuzli bude:

- glavni nosilac sistema permanentnog obrazovanja usmjeravajući se na jačanje poslijediplomskih studija relevantnih za društveni razvoj, a ujedno konkurentnih u okruženju i na evropskom prostoru
- prepoznatljivo središte naučnog i umjetničkog rada koje će okupljati domaće i međunarodne timove oko kvalitetnih i izazovnih projekata
- odgovorna institucija za razvoj modela evaluacije i osiguravanja kvaliteta u visokom obrazovanju.

Ovakav Univerzitet mogao bi uspješno ostvarivati svoju osnovnu zadaću koja se sastoji:

- u obrazovanju stručnjaka koji će svojim radom i društvenim djelovanjem pridonijeti povećanju općeg kvaliteta života svih građana
- u pripremanju budućih univerzitetskih nastavnika i istraživača koji će doprinosti razvoju samog sistema visokog obrazovanja i nauke
- u povezivanju ljudi, znanja i informacija unutar akademske zajednice, kao i sa ostalim društvenim podsistemima kako bi se potaknula uspostava društva, znanja, učenja i tolerancije.

3. STRATEŠKI CILJEVI

Ostvarivanje ovdje prezentiranih ciljeva provedbe Bolonjskog procesa na Univerzitetu u Tuzli, trebalo bi dovesti do uspostave evropski prihvatljivog i u međunarodnim okvirima relevantnog univerziteta koji bi 2010. godine bio univerzitet srednje veličine s 13 do 15 hiljada studenata i s oko 50 studijskih odsjeka, s fleksibilnim programima na dodiplomskim i postdiplomskim, te doktorskim studijima, s mobilnošću svojih studenata, nastavnika, saradnika i istraživača. Univerzitet bi trebao imati potpunu autonomiju od vanjskih utjecaja, a svoje aktivnosti bi provodio u okviru budžeta od oko 40 miliona KM za akademsku godinu, što bi bilo optimalno za kvalitetna predavanja i istraživanja.

Spremnost i sposobnost za promjene je apsolutni preduvjet (sine qua non) modernog univerziteta.



Desetogodišnji zastoj u razvoju svih bosanskohercegovačkih univerziteta opterećen “odlivom mozgova”, zastarjevanjem studijskih programa, zastarjevanjem opreme za edukaciju i istraživanja, nestabilnim finansiranjem, i prije svega nestabilnim političkim i ekonomskim okruženjem, bitno određuje potrebnu brzinu i nužnost tranzicije univerziteta. Današnja pozicija univerziteta u Bosni i Hercegovini potpuno je nekompatibilna organizaciji evropskih univerziteta i tu su neophodne strateške promjene i radikalne reforme. Pravac tih reformi u velikoj mjeri determinira postojeći konsenzus svih društvenih grupa u Bosni i Hercegovini oko njezine proklamirane evropske budućnosti. Taj pravac određen je i evropskim procesima tranzicije visokog obrazovanja.

Naime, prijelaz u novi milenij označio je i dramatične promjene na univerzitetima širom Evrope i svijeta, promjene organizacije i upravljanja, te efikasnijeg ostvarenja osnovne zadaće univerzitetskog sistema, što je posljedica političkih, društvenih i ekonomskih promjena u Evropi krajem devedesetih godina prošlog stoljeća. Ove promjene veoma su raznolike i po obimu i po vrsti, a vrijeme u kojem te promjene treba uvesti i provesti, sve je kraće. Naravno, ulazeći dublje u ovu problematiku i njenu implementaciju shvatamo da su promjene sve složenije. Ne postoji u svijetu jedinstven model studija, studiranja, nastavnih planova i programskih sadržaja, niti jedinstvena organizacija koja uključuje trajanje studija, akademske stepene koji se postižu studiranjem, niti isti nivo stručnosti. Naprotiv, potiče se raznolikost u svim navedenim elementima, ali uvijek uz prihvatanje osnovnih trendova za optimiranje djelovanja.

Tražeci ravnotežu između promovirane raznolikosti univerzitetskih sadržaja, očuvanja vlastitih kulturnih posebnosti, društvenih i prirodnih resursa, s jedne strane, i realne potrebe za prohodnošću studenata, nastavnika i istraživača koja je uvjetovana harmonizacijom sistema visokog obrazovanja, a ubrzana i povećana evropskim integracijskim procesima, pa i općom globalizacijom, s druge strane, evropska je akademska zajednica došla do modela uređenja evropskog akademskog prostora i odnosa među ljudima koji taj prostor popunjavaju i okružuju. Taj model, kolokvijalno nazvan bolonjskim procesom definiran je brojnim dokumentima, od kojih su tri ključna:

- Velika povelja evropskih univerziteta - *Magna Charta Universitatum*, Bologna, 1988.
- Zajednička deklaracija o harmonizaciji strukture visokog školstva - *Sorbonska deklaracija*, Pariz, 1998.
- Bolonjska deklaracija, 1999.

Implementacija ovih dokumenata trebala bi rezultirati *evropskim prostorom visokog školstva do 2010. godine*. Ukoliko bi sveobuhvatnost i dinamika tih reformi uspjeli koincidirati s reformama u evropskom akademskom prostoru, Univerzitet u Tuzli bi 2010. godine, skupa sa svim ostalim evropskim univerzitetima, mogao postati potpuno ravnopravni član globalne evropske akademske zajednice. Ispunjenje ovoga cilja u cjelosti bi ispunilo društvena očekivanja od univerziteta, a univerzitet bi postao jedan od prvih institucija u Bosni i Hercegovini koja se u cjelosti uskladila sa standardima Evropske unije.

Zbog toga je Bolonjski proces jednoznačan odgovor na pitanje kako utemeljiti i razvijati neodvojivost bosanskohercegovačkih od evropskih univerziteta.

Slijedom Bolonjskog procesa, univerziteti u Bosni i Hercegovini, kao i univerziteti u svim, a posebno u tranzicijskim državama, trebali bi provesti reformu čija su četiri osnovna stuba:

- Autonomija univerziteta
- Organizacija univerziteta
- Prilagođavanje nastavnih programa evropskim, te uvođenje evropskog kreditnog sistema - sistema za prijenos bodova (ECTS) i
- Uvođenje sistema za osiguranje kvaliteta i standardizaciju.

Zadatak više za univerzitete u Bosni i Hercegovini kako bi oni uhvatili evropski priključak jeste pronaći i odgovore na dva ključna pitanja:

- kako riješiti financiranje univerziteta i
- kako aktivirati naučno-istraživački rad?

3.1. Autonomija Univerziteta

Razumijevajući univerzitetsku autonomiju kao polazište bilo koje reforme univerziteta, Univerzitet u Tuzli je u oktobru 2002. godine održao Konferenciju o autonomiji Univerziteta, na kojoj su prezentirani američki i evropski modeli univerzitetske autonomije, uz učešće većine rektora u jugoistočnoj Evropi i svih rektora u Bosni i Hercegovini. Na Konferenciji je donesena Deklaracija o autonomiji univerziteta Tuzla 2002.², kao ključni dokument standarda autonomije u regionu. Polazeći od Deklaracije Tuzla 2002., ovdje se prezentiraju partikularni ciljevi ostvarenja autonomije Univerziteta u Tuzli.

Univerzitet u Tuzli je uspostavio integralnu upravljačku strukturu, pa je u tom smislu ispunio jedan od osnovnih uvjeta autonomnosti definiran Magna Chartom Universitatum, te s tog aspekta ispunjava evropski standard. S druge strane, pak, Univerzitet u Tuzli ima zakonsko uporište za uspostavu pune akademske autonomije i slobode. Zakon o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona i Zakon o Univerzitetu u Tuzli na kvalitetan način jamče univerzitetsku autonomiju.

Problemi narušavanja univerzitetske autonomije, pa i pokušaja politizacije Univerziteta, svode se na ispadne pojedinaca ili nekompetentnih vršioaca vlasti. U širem smislu, ti ispadi i ekscesi su protuzakoniti, no Univerzitet nema uvijek potrebnu snagu oduprijeti im se. Zbog toga se Univerzitet u Tuzli mora izboriti za standardnu univerzitetsku autonomiju. Ona će omogućiti ubrzani razvoj, nezavisan od centara političkih i uticaja ekonomske moći izvan univerziteta, što podrazumijeva pravo i odgovornost univerziteta da samostalno odlučuje o:

- svojoj unutrašnjoj organizaciji
- nastavnim programima i uvjetima njihove provedbe
- izboru nastavnika i drugog univerzitetskog osoblja

² Deklaracija o autonomiji univerziteta Tuzla 2002. priložena je u Prilogu 2., kao sastavni dio ovoga Plana institucionalnog razvoja.

- predlaganju i utvrđivanju budžeta (unutar ograničenja vladinih sredstava)
- ostvarivanju dodatnih prihoda univerziteta (unutar općih preporuka vlade)
- srednjoročnoj i dugoročnoj strategiji o ulaganjima u razvoj
- međunarodnoj univerzitetskoj saradnji.

Budući da u osnovi svake autonomije leži **finansijska autonomija**, Univerzitet bi, uz standardnu akademsku, morao imati i finansijsku autonomiju, što podrazumijeva:

- tačno utvrđene (budžetske) izvore finansiranja za ostvarivanje postavljenih ciljeva, kako po kvantitetu tako i po kvalitetu
- liberalizaciju usmjerenja dodijeljenih (budžetskih) sredstava u okviru samostalno utvrđenog univerzitetskog budžeta
- odgovornost za upotrebu dodijeljenih sredstava u skladu sa zakonima i ostalim podzakonskim aktima, ali i u skladu s vlastitim strategijama univerziteta
- traženje i drugih (vlastitih) izvora financiranja.

3.2. Reforma u organizaciji - integrisani univerzitet

Kako je već spomenuto, Univerzitet u Tuzli je okončao ovaj dio reforme i jedini je integrisani univerzitet u regionu. Do sada vidljivi rezultati te reforme su značajni. Univerzitet u Tuzli je počeo koristiti sinergetske efekte jedne konzistentne cjeline kao većina savremenih univerziteta u svijetu, što se povoljnije odražava na racionalniju organizaciju, kadrovske i materijalne potencijale, administraciju i jedinstveno upravljanje Univerzitetom.

Od integrisanog univerziteta očekuju se poboljšanje kvaliteta studija i naučnoistraživačkog rada, čime bi se povećala kompatibilnost i kompetitivnost univerziteta na državnom i međunarodnom planu, te optimalna organiziranost akademskog djelovanja i racionalnog poslovanja, čime bi se dostigao standardni stepen i autonomnosti univerziteta i komplementarnih autonomnosti njegovih dijelova. U budućnosti je potrebno nastaviti sa stabilizacijom ovako integrisane upravljačke strukture. Univerzitet mora nastaviti i s razvojem središnjih centara. Već je uspostavljen Centar za učenje na daljinu, planirana je uspostava Centra za informacione tehnologije (u ovoj akademskoj godini), Centra za ECTS, Centra za kvalitet, itd... Univerzitet u predstojećem periodu treba otvoriti i diskusiju o strukturi, ulozi i nadležnostima središnjeg upravljačkog organa - Upravnog odbora, pa i o središnjoj akademskoj instituciji - Senatu.

3.3. ECTS i QA

Uspostava Evropskog kreditnog transfer sistema (ECTS), koja će podrazumijevati radikalnu reformu nastavnih planova i programa na Univerzitetu, te sistema za osiguranje kvaliteta (QA), zapravo su središnji dio akademske reforme. Njihovo uvođenje je istodobno i prilika za temeljito "pretresanje" i revidiranje, za moderniziranje i prilagodbu evropskim standardima svakog pojedinačnog nastavnog plana i programa. Ono će također predstavljati i radikalnu reformu filozofije studiranja, dužine trajanja studija, te mobilnosti studenata, istraživača i nastavnika.

Univerzitet u Tuzli je vršeci pripreme za te procese 9. jula 2002. godine održao Okrugli stol o temi *Evropski kreditni sistem i osiguranje kvaliteta za budućnost univerziteta*³ na kojem su evropski i domaći eksperti, polazeći od sadašnjeg stanja visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini i regionu diskutirali o najadekvatnijem modelu uvođenja ECTS-a i QA-a na univerzitete u Bosni i Hercegovini. S obzirom na važnost ECTS-a i QA-a za reformu Univerziteta, oni će naravno predstavljati najznačajnije buduće aktivnosti na Univerzitetu. Samim time, oni će u daljnjim razmatranjima u smislu razrade specifičnih aktivnosti na postizanju strateških ciljeva u datom razdoblju, biti detaljno diskutirani.



3.4. Financiranje univerziteta

Cijeneći ovo pitanje ključnim za budućnost univerziteta, Univerzitet u Tuzli je organizirao Konferenciju *Financiranje i samoodrživost univerziteta*⁴ na kojoj su se domaći i strani eksperti, uglavnom iz regiona, složili oko osnova modela financiranja visokoškolskog obrazovanja u regionu.

U sadašnjoj organizaciji visokog obrazovanja, s obzirom na ustavna rješenja, finansijski teret za kanton je isuviše težak za upravljanje u tehnološki i ekonomski efikasnom samoodrživom sistemu visokog obrazovanja. Jedini efikasan način upravljanja visokim obrazovanjem i naučnim sistemom je da se osiguraju finansijski poticaji. Ovo implicira uvođenje fleksibilnog i realnog sistema financiranja visokog obrazovanja i istraživačkog rada, zasnovanog na kvantitativnim i kvalitativnim standardima. *Finansijska autonomija univerziteta* pretpostavlja slobodu univerziteta da traži i druge izvore-fondove. To može biti rezultat određenih mjera racionalnog tržišta u sistemu visokog obrazovanja, ili kao mjera, poticaj privatnim ulaganjima u visoko obrazovanje.

³ Zaključci okruglog stola "Evropski kreditni sistem i osiguranje kvaliteta za budućnost univerziteta" priloženi su u Prilogu 3., kao sastavni dio ovoga Plana institucionalnog razvoja i kao polazna osnova za daljnja razmatranja u PIR-u.

⁴ Zaključci Konferencije "Finansiranje i samoodrživost univerziteta" priloženi su u Prilogu 4., kao sastavni dio ovoga Plana institucionalnog razvoja.

U konsolidaciji finansijskog stanja razviti aktivnosti obezbjeđenja dodatnih izvora finansiranja i motivirati organizacione dijelove-fakultete da svoja znanja i sposobnosti valorizuju kroz naučnoistraživački rad, projekte i dr. aktivnosti u cilju poboljšanja finansijskog stanja. Ovo podrazumijeva, uz zakonska rješenja, njihovu određenu finansijsku samostalnost.

Standard zaposlenih na Univerzitetu, posebno nastavnog osoblja, ali i standard studenata, su aktuelni problemi od čijeg uspješnog rješavanja direktno zavisi i budućnost Univerziteta. Od visine standarda zavisi orijentacija kadrova za bavljenje ovim poslom, ona je presudna za ostanak kadrova koji treba da postižu prestižne rezultate na Univerzitetu.

U proteklom periodu preduzeli smo slijedeće aktivnosti:

- afirmisali aktivnosti obezbjeđenja dodatnih izvora finansiranja organizacionim dijelovima da svoja znanja i sposobnosti valorizuju kroz naučnoistraživački rad, izradu projekata i dr. aktivnosti
- obezbijedili izvore sredstava za finansiranje poboljšanja standarda studija, participacijom studenata prilikom upisa
- ustanovili Fond za stipendiranje nadarenih studenata na dodiplomskom, te postdiplomskom studiju (stipendije 1.000 KM, plaćeni PDS-a cjelokupnom akademskom osoblju u punom iznosu od 7.500 KM, te troškovi odbrane doktorata za akademsko osoblje, također u punom iznosu od 12.000 KM)
- tržišno se orijentirajući, ustanovili mogućnost studija za vlastite potrebe za one studente koji svojim rezultatima nisu ušli u kvotu broja studenata koje finansira kanton, a žele studirati
- podstakli i pomogli učešće studenata u rješavanju problema vezanih za organizaciju njihovih aktivnosti

3.4.1. Strateški koraci:

1. Osnovna pretpostavka promjena, koja direktno utječe na unaprjeđenje sistema finansiranja Univerziteta u Tuzli (kao vlasnički državnog) je promjena ambijenta i shvaćanja da su izdaci za visoko obrazovanje reproduktivna potrošnja za koju, zbog toga, budžetske izdatke treba, po definiciji smanjivati. Nasuprot, izdatke za visoko obrazovanje i nauku treba shvaćati kao *dugoročnu investiciju u ekonomski i socijalni razvoj*, što implicira iz osnove, promjenu logike finansiranja i dugoročno pretpostavlja veća državna izdvajanja za finansiranje obrazovanja i nauke.
2. Bez obzira na visinu vlastitih prihoda *osnovni izvor finansiranja Univerziteta u Tuzli i dalje treba biti (državni/kantonalni) budžet* i to u omjeru finansiranja najmanje 70% potreba Univerziteta. U tom budžetu treba osiguravati sredstva za plate i naknade, materijalne troškove, nužan nivo naučnog, umjetničkog i stručnog rada, rad službi koje osiguravaju cjelovitost i potreban standard univerziteta, radni i životni standard zaposlenika i studenata, stipendije, novčane potpore za školarine te razvoj univerziteta. Za efikasnu realizaciju ovoga moraju se načiniti kriteriji dodjele sredstava. Ako bi se visoko obrazovanje podiglo na federalni/državni nivo moraju se načiniti kriteriji *model državnog finansiranja s odgovarajućom formulom finansiranja* ("funding formula"), kako je to uobičajeno u EU.

3. Danas se sredstva doznaju Univerzitetu po sistemu koji reproducira naslijeđeno stanje, ne uvažava promjene, ne potiče racionalizaciju i kao takav je neodgovarajući i često nepravedan. Ovo se posebno odnosi na finansiranje tzv. materijalnih troškova. Kvalitetna promjena sistema finansiranja jeste proračun stvarnog *troška studiranja po studentu* za svaki organizacioni dio odnosno studijski profil s preciznom razradom udjela pojedinih troškova i uz realne standarde realizacije programa. Taj je proračun osnovna pretpostavka modela finansiranja, određivanja cijene studija za one studente koji sami plaćaju studij i za strane studente. On je ujedno polazna veličina za određivanje (moguće) participacije studenata - školarine. *Utvrđena cijena studija po studentu služila bi kao kriterija lokacije budžetskih sredstava Univerzitetu.* Na ovakvu raspodjelu sredstava vremenom bi se utjecalo dopunom kriterija kojim bi se vrednovao kvalitet izvedbe nastavnih programa.
4. Iznos sredstava iz budžeta svake godine se nastoji smanjiti, a Univerzitet postaje sve ovisniji o drugim izvorima finansiranja. Tzv. *vlastiti prihodi* Univerziteta su više posljedica nedostatnog državnog finansiranja nego rezultat tržišne orijentacije. Najveći dio prihoda je od dodiplomskih vanrednih studija, poslijediplomskih studija, participacije studenata, od ove godine prihoda od studija za vlastite potrebe, zatim donacija i ostalih prihoda. Najveći su izdaci za direktne troškove izvedbe tih programa. Vlastite prihode Univerzitet koristi u skladu s posebno propisanom strukturom namjenske upotrebe tih sredstava, finansirajući iz njih najveći dio materijalnih troškova, kapitalnu izgradnju i opremanje, povećanje nivoa standarda studija, nabavku opreme i sl.
5. Zbog ovoga, nužno je Univerzitetu ostaviti *slobodu ostvarivanja, trošenja i zadržavanja vlastitih prihoda*, ali i stimulirati Univerzitet i njegove organizacione dijelove da ostvaruju svoje vlastite prihode.
6. Moguću participaciju studenata u troškovima dodiplomskog studija treba određivati na osnovu realne cijene studija i ona bi trebala biti praćena sistemom državne finansijske potpore takvim studentima.
7. Ostvarivanje vlastitih sredstava iz poslijediplomskih studija, specijalističkih obrazovnih programa, istraživačkih projekata na tržištu, savjetovanja, ekspertiza i sl. trebalo bi temeljiti na tržišnim odnosima i na pravu Univerziteta da slobodno koristi tako ostvarena sredstva u skladu sa svojim zadacima i strategijama.
8. Sredstva za razvoj treba integrisati u ukupna sredstva dodijeljena Univerzitetu, čime bi on preuzeo odgovornost za vlastiti razvoj i time povećao stepen autonomije. Univerzitet raspolaže s velikom vrijednosti kapitalne opreme koja fizički i ekonomski zastarijeva. Zbog toga se javlja potreba sistematskog nadoknađivanja ovog gubitka vrijednosti i odgovarajućeg praćenja razvoja obrazovne tehnologije. Uz autonomno odlučivanje Univerziteta o kapitalnim ulaganjima, treba razmotriti mogućnost obračuna i izdvajanja amortizacije na nivou Univerziteta.
9. Problem finansiranja studentskog standarda treba rješavati kao integralni dio sistema finansiranja Univerziteta.

Ova rješenja neophodno je ugraditi u zakonsku regulativu i odgovarajuće podzakonske akte. Sve navedene aktivnosti univerzitet ne može provesti sam, bez aktivnog uključenja šireg okruženja, bez zajedničkog djelovanja svih zainteresiranih, ne samo na Univerzitetu, nego i u okruženju.

3.5. Kako aktivirati naučnoistraživački rad?

Osnovno polazište za savremeni koncept razvoja Univerziteta je opredjeljenje da je to institucija koja mora obezbijediti:

- edukaciju-prijenos znanja
- istraživanje-proizvodnju znanja
- dokazivanje-primjenu znanja.

Naravno, ove aktivnosti se međusobno preklapaju i uključene su jedna u drugu, što praktično predstavlja jedinstvo naučnog i nastavnog rada kao nezaobilaznoj vrijednosti. Univerziteti su naučnici, jer *“najbolja univerzitetaska nastava je naučni rad”*.

Univerzitet bez naučne aktivnosti nema neophodan akademski naboj kao kritički element u obrazovnom procesu i svodi se na deskriptivnu i interpretativnu školu. Univerzitet mora proizvoditi akademske vrijednosti koje se temelje na pokretačkoj snazi koju daju naučne aktivnosti. Samo u tim uvjetima univerzitet može biti garant za podizanje i odgoj novih generacija intelektualaca, odgovornih za budućnost društva.

Naučna istraživanja na Univerzitetu nisu našla mjesto u sistemskom pristupu univerzitetске organizacije i temeljena su na individualnom pristupu. Ovakav pristup održava mala kadrovska jezgra na okupu i osigurava minimalni razvoj akademskih jezgara, zbog čega se na Univerzitetu ima mozaična slika malih naučnih jezgara. Najveći nedostatak u sistemskom rješavanju je nesigurno finansiranje naučnih istraživanja, čime je ograničen sistemski pristup istraživanjima.

Stanje istraživačke opreme i laboratorija je nezadovoljavajuće. Osim slabosti ekonomije i u ponašanju društva na državnom/federalnom nivou može se prepoznati stihijski pristup kako prema nauci, tako i prema univerzitetu. Nepostojanjem strategije trajno se stvara i održava nepovoljna klima za preuzimanje kreativne uloge univerziteta prema ekonomiji i društvu. Istovremeno, naučna istraživanja u zrelih društvima ubrzano preuzimaju pokretačku ulogu, što dovodi do toga da univerzitet postaje inkubator za razvoj drugih sredina i društava/zemalja.

Osnovni razlog leži u činjenici da ne postoji finansiranje nauke i istraživanja, jer javni izvori za finansiranje naučnoistraživačkog rada nisu uspostavljeni nakon rata i danas ne postoje. Istraživačke institucije u ratu su potpuno razorene i nisu bile predmetom ulaganja za postratni oporavak. Privatni sektor ne ulaže u naučnoistraživački rad. Saradnja industrije i univerziteta u istraživačko-razvojnim projektima nije uspostavljena poslije rata zbog nemoci neoporavljene industrije. Preduzeća vrlo malo ulažu u apsorbciju novih tehnologija zbog istog razloga. Strane direktne investicije su svega 2,5%

GDP i nisu donijele tehnološki transfer. Prije rata znatno licenciranje stranih tehnologija nije obnovljeno poslije rata. Intelektualna svojina nije zaštićena, jer državna institucija za patente i žigove, iako postoji, nema legalnog statusa. Izvan akademskih krugova E-mail se malo koristi. Korištenje Interneta za elektronsku trgovinu, servis kupaca i odnose sa dobavljačima je zanemarivo malo. Ukupni troškovi istraživanja i razvoja (bez vojnih) koji su prije rata dostigli 1,5% GDP sada ne postoje čak ni kao stavka oficijelne državne statistike. Kompjuteri je malo, svega 30/1000 stanovnika. Celularnih telefona je malo, svega 1,05/100 stanovnika. Internet korisnika je malo, svega 5.700/milion stanovnika. Ratno uništavanje univerziteta je ugrozilo njihove kapacitete. Oporavak univerziteta je izostao iz Programa prioritetne rekonstrukcije (Priority Reconstruction Program PRP1).



Obrazovanje kadrova stvara potencijal, ali to nije dovoljno. Po definiciji potencijal je samo sposobnost da se obavi rad. Rad kadrova stvara korisni efekat. Zbog toga se moraju stvoriti i razviti mehanizmi i instrumenti koji će omogućiti da kadrovi kreativno rade.

Univerzitet u Tuzli bi u ovome planskom periodu (5 akademskih godina) trebao poduzeti sljedeće aktivnosti kako bi potaknuo naučnoistraživački rad:

- međuuniverzitetska i međunarodna saradnja unutar BiH, sa regijama i članicama EU,
- uključivanje NIR kapaciteta Univerziteta u Tuzli i istraživačkih jedinica privrede u međunarodne programe (Tempus, Phare, INCO Copernicus, Eureka, COST, ACE i sl.),
- transfera novih tehnologija i uključivanja strateških investitora u programe privatizacije privrede na tuzlanskoj regiji,
- izgradnje infrastrukture u industrijskim zonama za razvijanje i podršku razvoju posebnih programa male industrije,
- izgradnje istraživačke infrastrukture za kontrolu lijekova i lansiranje proizvodnje lijekova,
- promocije programa novih proizvoda i usluga (hemija, novi materijali, zdravstveni turizam, prehrambeni proizvodi).

3.6. Od ciljeva ka aktivnostima

Cilj aktivnosti Univerziteta u Tuzli u narednom periodu je organizaciono, funkcionalno-tehnološko i kadrovsko jačanje Univerziteta, što podrazumijeva stabilizaciju dostignutog nivoa razvoja Univerziteta, adekvatno opremanje i osavremenjavanje svih organizacionih dijelova Univerziteta, racionalno korištenje kadrovskih i prostornih resursa Univerziteta, te uspostavu organizacije sa optimalnim tehnološko-ekonomskim kriterijima.

Na osnovu sagledavanja cjelokupne problematike vezano za pozicioniranje Univerziteta u Tuzli, u najkraćem, *ciljevi* su:

- standardna univerzitetska autonomija
- finansijska autonomija univerziteta
- uspostava sistema i razvoj permanentnog obrazovanja
- radikalna promjena nastavnih programa i prilagođavanje nastavnih programa evropskim iskustvima i trendovima
- promjene u nastavnom procesu i uspostava nastave “usmjerene na studente”
- primjena informacionih tehnologija
- razvoj sistema za osiguravanje kvaliteta
- stvaranje novog partnerstva sa privredom/ekonomijom, vladom, obrazovanjem u okruženju, nevladinim organizacijama, civilnim i kulturnim institucijama
- zaživljavanje visokih standarda i kriterija u univerzitetskom životu koji nas svrstavaju kao konkurentne partnere u Evropi
- zadržavanje vodeće naučne i nastavne pozicije
- osavremenjavanje infrastrukture.

Ovaj Plan će pokazati da su pobrojani ciljevi ostvarivi. On će dati temeljne smjernice upravljanja promjenama, polazeći od *već definiranih kratkoročnih ciljeva*:

- stabilizacija dostignutog razvoja Univerziteta u Tuzli s aspekta organizacije, obima nastavno-naučnog i naučnoistraživačkog rada, te finansiranja
- održavanje kontinuiteta rada Univerziteta i njegova dalja institucionalna izgradnja
- organizacija Univerziteta mora obezbijediti čvršću i sposobniju strukturu Univerziteta, planiranje i uređenje na univerzitetskoj osnovi, racionalnije i efikasnije korištenje budžeta, mora omogućiti fleksibilniju strukturu nastavnog procesa i pojačati efikasnost i vanjske odnose Univerziteta. Organizacija Univerziteta mora biti tako postavljena da omogući konzistentno upravljanje Univerzitetom kao cjelinom.
- donošenje programa implementacije cjelovitog sistema informatizacije Univerziteta, kako međusobno fakulteta, tako i prema vanjskim mrežama, te realizacija projekta “učenja na daljinu”
- inicijativa za izmjene Zakona o visokom obrazovanju i usvajanje Standarda i normativa u visokom obrazovanju
- analiza postojećeg stanja sa aspekta raspoloživih prostornih kapaciteta na Univerzitetu, mjere boljeg stepena iskorištenosti i novi modaliteti

zajedničkog korištenja prostora, laboratorija, opreme, literature i ostalih sredstava podrške edukaciji, a u skladu sa normativima i standardima

- stalne aktivnosti na obezbjeđivanju sredstava neophodnih za ulaganja u objekte, opremu, informacione tehnologije i komunikacijske sisteme i bibliotečki fond
- organizacija nastave Univerziteta u matičnim katedrama, u zajedničkim laboratorijama za tehnološki srodne fakultete koja omogućava jednostavnije i racionalnije kompletiranje opreme, njeno racionalnije korištenje, lakšu i jednostavniju supstituciju i osavremenjavanje
- analiza i definisanje odgovarajuće upisne participacije za obezbjeđenje finansijskih sredstava za potrebe materijalnih troškova realizacije nastave



- stalna analiza i racionalizacija materijalnih troškova realizacije nastave
- analiza postojećeg kadrovskeg stanja i aktivnosti u cilju poboljšanja kvaliteta i povećanja broja nastavnika i saradnika, uključujući podmlađivanje kadra izborom najboljih svršenih studenata, njihovo usavršavanje i s tim u vezi obezbjeđenje dodatnih finansijskih izvora
- izrada kratkoročnog i dugoročnog programa školovanja mladog univerzitetskog kadra
- promocija institucije gostujućih profesora na Univerzitetu
- stipendiranje nadarenih studenata preko ustanovljenog Fonda za stipendiranje
- izbor demonstratora i njihovo uključivanje u nastavni proces
- aktivnosti u cilju stvaranja ambijenta za objektivno vrednovanje i izbor nastavnika i saradnika
- uključivanje studenata u vrednovanje i ocjenjivanje pedagoških kvaliteta nastavnika i saradnika

- afirmacija rada na Univerzitetu, ulaganje iz vlastitih prihoda u opremljenost i bolje radne uvjete za zaposlene, poboljšanje standarda zaposlenih
- ostvarivanje boljih uvjeta za studente i osiguravanje boljeg studentskog standarda, što je zadatak koji mora uključiti i institucije izvan Univerziteta
- izrada standarda za opremljenost prostora za učenje na fakultetima i u studentskim domovima
- stvaranje uvjeta za studente s posebnim potrebama
- poboljšanje usluga za studente preko weba, informacije o rokovima, rasporedu sati, konsultacija, komunikacija e-mail sa studentskom službom, nastavnicima.
- obezbjeđenje finansijskih sredstava i podrška *studentskim aktivnostima i projektima*: stručne tribine i skupovi, časopisi, predstave, koncerti, izložbe, stručna predavanja, kulturne i umjetničke manifestacije, organizacija univerzitetskih sportskih klubova i podrška sportskim manifestacijama.



4. SPECIFIČNE AKTIVNOSTI

4.1. Akademiški plan⁵

Današnje stanje zahtijeva značajne inovacije svakoga pojedinačnog studijskog programa, nadopunu njegovih sadržaja novim spoznajama i rezultatima svjetski relevantnih istraživanja. I dok je zahvaljujući manjoj ili većoj inventivnosti pojedinaca, voditelja studijskih odsjeka, pa i nositelja svakog pojedinačnog kolegija, ove progrese moguće postići, izlazak na otvoreno univerzitetsko tržište nije moguć bez radikalnih promjena u sistemu i organizaciji studija.

U narednom periodu dalja transformacija i reforma Univerziteta u Tuzli podrazumijeva slijedeće aktivnosti:

- Inoviranje i usklađivanje nastavnih planova i programa
- Uspostavljanje evropskog sistema prijenosa bodova (kredita) ECTS. U toku su aktivnosti donošenja novih nastavnih planova i programa i uvođenja sistema bodova na Univerzitetu.
- Uspostavljanje Centra za osiguranje kvaliteta. U toku je obuka kadrova u oblasti samoevaluacije i osiguranja kvaliteta. Najmanje svake druge godine, a najviše svake pete Univerzitet će redovno obavljati samoevaluaciju. U ovim aktivnostima obavezno je učešće studenata.

Osnova je ovdje izložene ideje akademskog plana radikalna promjena curricula po svojoj strukturi, vrsti i filozofiji, uvođenje ECTS-a, te uspostava sistema za praćenje kvalitete i upravljanje kvalitetom univerzitetskih djelatnosti. Promjena nastavnih planova i programa na svakome studiju ići će u smjeru rasterećenja programa i skraćivanja trajanja studija. Namjera je ovoga plana promovirati i uskladbu našeg sistema visokog obrazovanja s evropskim. Ovdje bi trebalo postaviti i dva fundamentalna pitanja:

- Prihvatanje sistema zasnovanog na dva obrazovna ciklusa, dodiplomskog i poslijediplomskog studija. Pristup drugom ciklusu zahtijeva uspješno završen prvi ciklus studija. Premda je većina evropskih univerziteta, zbog svog naslijeđa, prihvatila formulu 3+2 godine, s obzirom na sadašnje stanje na univerzitetima u BiH, vlada mišljenje da bi prvi - dodiplomski ciklus trebao trajati *četiri godine*. Drugi obrazovni ciklus vodi do stepena magistra i/ili doktora nauka, kao što je u mnogim evropskim zemljama i mogao bi biti u trajanju je od jedne, odnosno *tri godine*
- Prihvatanje sistema prepoznatljivih i usporedivih akademskih stepena i uvođenje dodatka (*suplementa*) diplomu, u cilju potpore zapošljavanja "evropskih građana" i međunarodne konkurentnosti sistema visokog obrazovanja.

⁵ Detaljan akademski plan, plan koji će sadržavati cjeloviti nastavni plan i program svakog studijskog odsjeka bit će priložen uz plan institucionalnog razvoja svakog fakulteta.

Jedna ideja za razmatranje (opciono gore iznesenoj ideji)

Nedvojbeno je da će dilema o trajanju studija biti još jedno vrijeme prisutna u bosanskohercegovačkoj akademskoj javnosti, no reforma nastavnih programa bi trebala ići u smjeru skraćivanja i rasterećivanja sadržaja. S tim u vezi, na Univerzitetu se ozbiljno razmatraju mogućnosti ponovnog uvođenja viših škola (petosemestralnog, eventualno šestosemestralnog studija) na svim studijskim odsjecima. Vremenom bi one prerasle u ekvivalenciju bakalaureata evropskog univerzitetskog sistema. Nastavak te sada "više škole" treba odmah omogućiti na sada "visokoj školi", na istom studijskom odsjeku (bez razlike ispita, verificiranja i sl.). Tako bi sadašnji (u biti petogodišnji studij) mogao prerasti u ekvivalenciju evropskog master postgraduated studija, a sadašnji poslijediplomski bio bi zapravo doktorski studij, naravno sve uz značajna proširenja i dizanje nivoa kvaliteta te gradnje piramide usmjerenosti.

Univerzitet u Tuzli pred završetkom je procesa izrade novih nastavnih planova i programa gotovo na svim svojim studijskim odsjecima, Također je intencija da Univerzitet u prvom planskom periodu (5 godina) zaokruži svoju strukturu, te da nakon toga nove odsjeke otvara samo kada postoje naučno-stručni razlozi za to (npr. nove tehnologije, zastarjelost programa i sl.).

U narednom periodu potrebno je realizirati odluke Senata Univerziteta u Tuzli koji je pokrenuo aktivnosti na organizovanju novih i transformaciji postojećih studijskih odsjeka, upućivanjem inicijative Ministarstvu obrazovanja, nauke, kulture i sporta, za slijedeće studije:

Akademija dramskih umjetnosti

- studijski odsjek: *Režija*
- studijski odsjek: *Produkcija*

Defektološki fakultet

- studijski odsjek: *Poremećaji u ponašanju*

Fakultet elektrotehnike

- studijski odsjek: *Komunikacije*

Filozofski fakultet

- studijski odsjek: *Socijalni rad*
- studijski odsjek: *Razredna nastava (transformacija dvogodišnjeg u četverogodišnji studij)*

Mašinski fakultet

- studijski odsjek: *Mehanotronika*

Tehnološki fakultet

usmjerenje pri Hemijsko-tehnološkom odsjeku transformisati u:

- studijski odsjek: *Prehrambeno inženjerstvo*

Organizovanje novih organizacionih jedinica

- *Visoka zdravstvena (medicinska) škola*
- *Farmaceutski fakultet.*

Istovremeno je na snazi moratorij za neproduktivne odsjeke, tako da nastava u prvoj godini dodiplomskog studija uopće ne počinje ukoliko se nije upisalo najmanje 40% studenata od predviđenog broja. Mali broj studenata je tako ugrozio neke odsjeke - i oni će se morati transformirati.

4.2. ECTS

Podupirući opća načela zacrtana u Sorbonskoj deklaraciji, Univerzitet u Tuzli mora postaviti izazove neophodne u stvaranju modernog univerziteta spremnog da se uključi u evropsko visoko obrazovanje:

- prihvatanje sistema prepoznatljivih i usporedivih akademskih stepena i uvođenje dodatka (*suplementa*) diplomi, u cilju potpore zapošljavanja “evropskih građana” i međunarodne konkurentnosti sistema visokog obrazovanja
- prihvatanje sistema zasnovanog na dva obrazovna ciklusa, dodiplomskog i poslijediplomskog studija. Pristup drugom ciklusu zahtijeva uspješno završen prvi ciklus studija. Postoji opredjeljenje da ovaj ciklus bude u trajanju *četiri godine*. Drugi obrazovni ciklus vodi do stepena magistra i/ili doktora nauka, kao što je u mnogim evropskim zemljama i u trajanju je od *jedne*, odnosno *tri godine*
- uvođenje bodovnog sistema ECTS, kao najprikladnijeg sredstva za najširu razmjenu studenata
- afirmacija mobilnosti studenata, nastavnika i istraživača
- afirmacija evropske saradnje u osiguranju kvaliteta kako bi se razvili usporedivi kriteriji i metodologije
- afirmacija potrebne evropske dimenzije u visokom obrazovanju, posebno u razvoju nastavnih programa (*curricula*), međuinstitucionalne saradnje, mobilnosti i integriranih programa studija, školovanja i istraživanja. U tom smislu svi budući programi trebali bi biti međunarodno primjenljivi.



Ovakva nastojanja u skladu su sa dosadašnjim naporima, kao i poticajima koji nam u tom cilju dolaze. Ovaj put je jasan ukoliko Univerzitet u Tuzli želi stupiti na *otvoreno univerzitetsko tržište rada*. U otvorenom tržištu mogu se nesmetano, bez prepreka kretati studenti i nastavnici.

Pokretljivost studenata i nastavnika jedan je od oblika globalizacije na univerzitetima koji afirmira opću pokretljivost unutar istog univerziteta, te među univerzitetima na domaćem i međunarodnom planu. Naravno, ovdje je veoma važno da svaki pojedini univerzitet treba zadržati svoju posebnost

i treba se boriti za svoju prepoznatljivost i identitet preko svojih posebnih univerzitetskih, naučnih i stručnih programa. Uspješna saradnja i pokretljivost studenata i nastavnika potiče se uvođenjem odgovarajućih mehanizama i dobrom organizacijom sistema, uvođenjem *evropskog sistema za prijenos bodova* (kredita, koeficijenata opterećenja studenata) ECTS.

U svojoj biti *bod, kredit* predstavlja vrlo jednostavan alat kojim se ostvaruje veza među institucijama. Ovo studentima omogućuje vrlo širok izbor kolegija i mjesta studiranja i priznavanja onoga što su naučili studiranjem na različitim univerzitetima i to pomoću zajedničkog jedinstvenog mjerila: bodova i stepena (*credits and grades*). Bod je sredstvo za priznavanje sistema visokog obrazovanja, ali i prepoznavanje samog sebe u istom univerzitetu. Treba istaći da bodovni sistem ne regulira niti ne ujednačuje sadržaj, strukturu i ekvivalenciju studijskih programa. Naprotiv, on promovira razlikovanje i fleksibilnost programa, poboljšava uspješnost i prolaznost studiranja, omogućava racionalno korištenje kadrovskih kapaciteta, opreme i prostora. Posebna vrijednost je kod poslijediplomskih studija u mogućnosti kreiranja interdisciplinarnih i multidisciplinarnih studijskih programa visoke kvalitete. U takvom otvorenom i slobodnom sistemu studenti mogu iz raznolike ponude kolegija i nastavnika birati najbolje i ono što ih zanima. Imajući u vidu da ECTS predstavlja ne samo sredstvo približavanja pojedinog univerziteta evropskim integracijskim procesima u oblasti visokog obrazovanja, nego i sredstvo za približavanje i prepoznavanje akademskih sadržaja na univerzitetima jedne države, a posebno unutar jednog univerziteta, Senat Univerziteta pokrenuo je projekat njegovog uvođenja.

Trenutno, model studiranja na Univerzitetu u Tuzli određen je Pravilima i nije fleksibilan, osim u dijelu koji se odnosi za nadarene studente. Naime, student ne može bez poteškoća birati kolegije drugog studijskog programa, na istom, a posebno ne na drugom fakultetu. S druge strane, studentu je a priori izabran nastavnik i nije u prilici birati drugog. Student će sam birati kolegije i nastavnike iz ponude izbornih i neobaveznih predmeta. Ocjenjivanje nastavnika od strane studenata putem univerzitetske ankete je praksa koja je počela, ali nije sistemski osmišljena kao kontinuiran postupak. Uvođenjem pokretljivog modela studiranja i bodovnog sistema uvodi se samopoboljšanje kvaliteta studija i studiranja i povećava odgovornost pojedinca-studenta. Ovakav model potiče kvalitet, konkurentnost, elitizam i raznolikost. ECTS potiče angažovanost univerzitetskih nastavnika i studenata unutar istog univerziteta, ali i među univerzitetima iste zemlje i drugih zemalja.

Na Univerzitetu u Tuzli u narednom periodu moraju se privesti kraju aktivnosti na donošenju novih nastavnih planova i uvođenju i primjeni bodovnog sistema ECTS (*v. vremenski plan i rezime aktivnosti*).

4.3. Osiguranje kvaliteta

Univerzitet se vrednuje s obzirom na nivo postojećeg sistema koji osigurava kvalitet i s obzirom na rezultate rada i doprinose koje univerzitet ostvaruje s obzirom na društvo i nacionalni razvoj. Slijediti svjetske tokove i trendove u visokom obrazovanju, posebno podizati kulturu koja doprinosi kvalitetu,

neophodan je korak što ga univerzitet mora učiniti u smjeru integracije u evropski akademski prostor.

Osiguravanje kvaliteta u visokom obrazovanju cjelovito obuhvata slijedeće postupke koji uključuju akreditaciju, nadzor i vrednovanje aktivnosti u visokom obrazovanju:

- ovlaštenja institucija za djelovanje u visokom obrazovanju
- donošenje novih nastavnih planova i programa
- vrednovanje institucija (organizacija i upravljanje, nastava i naučni rad)
- prihvatanje i primjena kriterija za izbor nastavnika
- ocjenjivanje nastavnika i studenata.

Sadašnje stanje karakterizira:

- nedovoljno definirani postupci akreditacije i vrednovanja, što je posljedica nepostojanja zakonske regulative i institucije na državnom/federalnom nivou



- otpor akademske zajednice prema promjenama, što je posljedica nepostojanja odgovarajućeg upravljanja kvalitetom, neinformisanost i organiziranost "dezintegriranog" univerziteta
- upisna politika koja utiče na kvalitet nastavnog procesa, nepostojanje i/ili nedovoljno jasno definirani standardi i normativi
- nikakva mobilnost studenata (i nastavnika) unutar univerziteta. Ovo je posljedica krutih nastavnih programa, stroge podijeljenosti među fakultetima/studijskim odsjecima i njihovim nastavnim programima
- nastavna i stručna aktivnost nije odgovarajuće vrednovana u izbornim postupcima s obzirom na naučnu aktivnost
- stalno praćenje kvaliteta nije zaživjelo u našem sistemu osiguranja kvaliteta

- ne postoji standardiziran mehanizam koji prepoznaje i nagrađuje kvalitet. Prosječnost i uravnilovka još uvijek su elementi koji utiču na modele funkcioniranja na univerzitetu.

Mjere za uspostavu sistema osiguranja kvaliteta koje bi bilo nužno primjeniti su:

- uključivanje akademske sredine i svih sudionika u aktivnostima osiguranja kvaliteta
- izrada preporuka za promjenu zakonskih i podzakonskih akata
- periodično i kontinuirano provoditi vrednovanje organizacionih dijelova, nastavnih programa, nastave i nastavnika
- otvaranje procesa samoevaluacije organizacionih dijelova-fakulteta
- organizacija seminara, obuka i pilotnih procjena u svrhu osposobljavanja kadrova u oblasti samoevaluacije i osiguranja kvaliteta
- uspostavljanje Centra za osiguranje kvaliteta i imenovanje koordinatora za osiguranje kvaliteta (na univerzitetskom i fakultetskom nivou)
- uključivanje u projekte internacionalnog nivoa u oblasti kvaliteta univerzitetske edukacije
- uključivanje studenata u proces izrade samoevaluacije i osiguranja kvaliteta, u toku
- obezbjeđenje mogućnosti učešća Univerziteta u široj mreži evropskih aktivnosti u oblasti osiguranja kvaliteta.



4.4. Vremenski plan i rezime aktivnosti

Vremenski plan i rezime aktivnosti dan je u tablici 1.:

	2002/2003.	2003/2004.	2004/2005.
ECTS	Dovršiti izradu novih nastavnih planova i programa	Uvesti eksperimentalni ECTS Poboljšati nastavu engleskog jezika Prve suplement diplome	Proširiti ECTS Testirati ECTS sistem unutar Univerziteta u Tuzli Uvesti jedinstven registar studenata (računalna baza podataka ISDS)
QA	Obaviti samoevolucije (studenti i nastavnici) Započeti aktivnosti na osnivanju centra za kvalitet studija	Standardizacija studija Standardizacija istraživanja Uspostava centra za QA Akreditacija Univerziteta u BiH	Razvoj centra za QA Pripreme za akreditaciju Univerziteta
OSTALO		Novi odsjeci Uvođenje 5 semestralnog studija	Novi odsjeci

	2005/2006.	2006/2007.	2010.
ECTS	Uvesti ECTS na sve odsjeke U okviru academic mobility programa uključiti i druge Univerzitete u BiH u ECTS razmjene	Proširiti academic mobility na zemlje JI Europe (isto govorno područje) Započeti s academic mobility programima na drugim govornim područjima	Potpuni ECTS
QA	Vanjska akreditacija Univerziteta (min JI Europa) Pripreme za međunarodnu verifikaciju	Razviti započete aktivnosti	Međunarodno (EU) verificiran i akreditiran Univerzitet
OSTALO	Novi odsjeci Prvi diplomanti na dvogodišnjem studiju	Novi odsjeci Prvi diplomanti na 5 semestralnom studiju	Formula studiranja kompatibilna EU: 3+2+3

Tablica 1.: Pregled ključnih aktivnosti u planskom periodu

4.5. Nastava

Nova znanja i brzina razvoja novih tehnologija, utječe da stečeno znanje brzo zastarjeva i vremenom postaje neupotrebljivo, što upućuje da visoko obrazovanje mora postati ključni nosilac sistema permanentnog-cjeloživotnog obrazovanja. To podrazumijeva duboke promjene u sistemu dodiplomskih i poslijediplomskih studija.

Cilj je: uspostaviti fleksibilnije oblikovane opće programe i raznovrsnije mogućnosti studiranja.

Uz fleksibilne opće dodiplomske studije, *poslijediplomsku nastavu treba fokusirati na bogatim i raznovrsnim programima koji moraju uključiti i široku ponudu specijalističkih i stručnih programa*. Univerzitet se mora tržišno orijentirati i za potrebe vanjskih konkretnih naručilaca ponuditi kratke programe ciljanog subspecijalističkog usavršavanja, te kratke programe “periodičkog osvježavanja znanja”. Na ovaj način Univerzitet će preuzeti ulogu u podizanju općeg nivoa obrazovanja u društvu, obezbjediti bolju horizontalnu i vertikalnu prohodnost u studiranju, efikasno odgovoriti brzim promjenama, a obrazovanje prilagoditi primjereno potrebama korisnika i naručilaca.

Realizacijom postavljenih ciljeva za očekivati je:

- međunarodno primjenljive programe koji se oslanjaju na rezultate nauke, tehnike i društvenih odnosa, te programe koji omogućavaju djelotvorno uključivanje u evropsko tržište radne snage, brzo postizanje visokog nivoa kompetitivnih znanja i vještina, njihovu obnovu, ali i primjenu
- nastavu koja više angažira nastavnika, potiče *dvosmjernu komunikaciju sa studentima i ima razvijen sistem kontinuiranog praćenja rezultata*
- nastavu koja studentu omogućava razumijevanje građe, stvara osjećaj samopouzdanja, osjećaj uspješnosti
- kreativan i kritički odnos studenata prema akademskim sadržajima, te razvijanja demokratičnosti i fleksibilnosti i tolerancije prema novom i različitom
- povećanje udjela interaktivne i iskustvene nastave, posebno rad na projektima
- obavezu redovnog obnavljanja i osvježavanja nastavnih curriculumuma / programa
- dostupnost nastavnog materijala/knjiga i uvođenje novih tehnologija u nastavi
- obavezu kontinuiranog praćenja obrazovnih potreba za pojedinim vrstama permanentnog obrazovanja
- uvođenje savremene tehnologije poput “nastave na daljinu” i multimedijalne prezentacije
- otvaranje mogućnosti interdisciplinarnog kombinovanja studijskih programa prema zahtjevima i potrebama korisnika

Razvojem ovog koncepta mogla bi se ostvariti nastava “*usmjerena*” na studente, nastava u kojoj bi student bio u fokusu.

Specifičnost pojedinih studija, te različit stepen opremljenosti i kadrovskih potencijala, utječu na neujednačen kvalitet studija na Univerzitetu. Standardizacija studija, ravnomjeran razvoj organizacionih dijelova Univerziteta i podizanje kvaliteta univerzitetske edukacije na svim nivoima je kontinuiran zadatak.

Transformacija i reforma Univerziteta, njegova međunarodna verifikacija, tržišna orijentacija i povećanje finansijske konkurentnosti, zahtijevaju otvaranje procesa evaluacije i akreditacije u visokom obrazovanju. Jedan od ključnih zadataka osiguranja kvaliteta je međunarodna komparativnost i transparentnost. *Samo međunarodno poređenje može dati realnu sliku procjene kvaliteta rada Univerziteta.*

U Bosni i Hercegovini ne postoje zakoni koji obezbjeđuju osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja. Međutim, odsutnost zakona ili nedostatak jasnih zakonskih propisa za uspostavljanje kvaliteta ne treba biti prepreka određenim aktivnostima koje bi Univerzitet preduzeo u vezi sa kvalitetom studija, samoevaluacijom i vanjskom evaluacijom. Međunarodna podrška će sigurno biti jača ukoliko Univerzitet bude u mogućnosti demonstrirati upotrebu objektivnih dokaza kvaliteta edukacije.

U cilju unaprjeđenja nastavnog procesa potrebno je:

- eliminisati teškoće i prepreke u dosadašnjem radu
- povećati udio interaktivne i iskustvene nastave, te rad na projektima
- uključiti što veći broj relevantnih osoba i vanjskih eksperata u kontinuirani dijalog o razvoju i evaluaciji curiculuma/programa
- stalno biti u obavezi redovnog obnavljanja curicula/programa novim saznanjima
- obezbjediti dostupnost nastavnog materijala, proizvodnjom univerzitetskih udžbenika kao nastavničkoj obavezi, te obavezi nastavnika da svoja predavanja i vježbe objavljuju na web stranici, čime bi se značajno smanjio izraženi problem nedostatka literature
- osnovati Centar za izdavačku djelatnost Univerziteta uz fond za tu namjenu, s vlastitim inicijalnim sredstvima
- uvođenje novih tehnologija u nastavnom procesu
- izraditi nove standarde i normative
- uspostaviti sistem kontinuiranog praćenja rada studenata tokom semestra, uzimajući u obzir rezultate postignute na vježbama, domaćim zadaćama, projektima, kolokvijima, uz polaganje ispita neposredno nakon odslušanog predmeta
- preoblikovanje programa u manje cjeline izvodiive u okviru jednosemestralnih kolegija (posebno važno kod razrade ECTS sistema)
- otvaranje mogućnosti učenja na daljinu i e-mail komunikaciju sa nastavnikom, studentskom službom
- uključivanje uglednih gostujućih profesora iz zemlje i inostranstva u nastavu, posebno u poslijediplomske studije uz obavezu najmanje 10% takve nastave
- sistemom programiranih i vođenih mjera omogućiti veću prohodnost studenata iz prve u drugu godinu studija

Uloga nastavnika morala bi se promijeniti u skladu sa usvojenim konceptom nastave "usmjerene na studente". Univerzitetski nastavnik mora biti spreman razvijati se i usavršavati i u nastavnom i u naučnom radu. Naravno, postoje teškoće koje otežavaju kvalitetan rad i koje su posljedica više činilaca uvjetovanih vanjskim, ali i nekim unutrašnjim univerzitetskim ograničenjima. U tom cilju neophodno je:

- raditi na stvaranju odgovarajućih uvjeta za rad, uvođenjem savremenih tehnologija u nastavi većim ulaganjem iz vlastitih prihoda u opremu i uređenje nastavnih prostora
- redefinirati nastavne obaveze i nastavne norme s obzirom na promijenjeni pristup realizaciji nastave
- uvođenje obaveznog i kontinuiranog usavršavanja u području nastavničkog rada
- afirmisati model usavršavanja nastavnika-početnika uspostavom *univerzitetskog centra za unaprjeđenje nastave*
- razviti mogućnosti napredovanja i naučnog usavršavanja nastavnika
- izraditi kriterije napredovanja sa jasnim zahtjevima u efikasnijoj ulozi nastavnika (obavezna izrada udžbenika, podizanje nastavno-naučnog podmlatka, laboratorija, softwarea,...)
- poticati razmjenu i saradnju nastavnika u međuniverzitetskoj saradnji u zemlji i u inostranstvu preko univerzitetskog ureda
- primjeniti postupke vanjske i unutrašnje evaluacije nastavnog rada.

Obezbjedenje transparentnih kriterija za odabir i promoviranje nastavnog osoblja je vrlo važno, jer su to jedine formalne aktivnosti koje su trenutno povezane sa rezultatima procjene kvaliteta nastavnog osoblja u visokom obrazovanju.



Aktuelna kadrovska situacija na Univerzitetu, posebno element starosne strukture nastavnika i stvaranje uslova za mlade, kvalitetne i nadarene saradnike, traže veoma aktivno i urgentno rješavanje angažovanjem ne samo Univerziteta, nego svih nivoa vlasti i međunarodnih institucija odgovornih za visoko obrazovanje i njegove procese tranzicije.

Za edukaciju mladih saradnika koji se opredjeljuju za univerzitetsku karijeru trebalo bi obezbijediti nove dodatne izvore sredstava. Dio ovih sredstava mogao bi se obezbijediti izdvajanjem iz sredstava ostvarenih iz prihoda naučnoistraživačkog rada.

4.5.1. Akcioni plan za unaprjeđenje nastave

- Neprekidno stvarati nove podsticajne mogućnosti za interdisciplinarnost nastave i istraživanja
- stare nastavne programe, koji se ponavljaju i predaju korištenjem prevaziđene i međunarodno nerelevantne literature - ELIMINISATI
- uvesti UČENJE USMJERENO NA STUDENTA, a ne nastava usmjerena na profesora
- koristiti alternative nastavi *ex-cathedra*, kao što su rad u grupi, na projektu, vježbe zasnovane na rješavanju realnih problema
- studenti uče iz udžbenika svojih profesora, ne šireći svoje znanje koristeći druge vanjske izvore
- svi univerziteti su ograničeni slabim akademskim nivoom studenata koji dolaze iz srednjoškolskog sistema. Ovo zahtijeva još više potrebu da se na univerzitetu poboljšaju nastavne metodologije, saradnja sa školama, pedagoškim zavodima.
- veliki procenat studenata koristi previše vremena da završi studij. Ovo, zajedno sa neprihvatljivo visokom stopom odustajanja od studija ukazuje da univerziteti nisu *efikasni* u ispunjavanju svoje osnovne uloge.
- na Univerzitetu postoji značajan broj studenata koji su upisani, ali ne pohađaju nastavu niti redovno polažu ispite. Ovakvi studenti trebali bi se voditi kao *neaktivni* i biti ispisani sa Univerziteta
- na Univerzitetu u Tuzli postoji Ured za međuniverzitetsku saradnju u zemlji i inostranstvu, koji ima značajnu poziciju u organizacionoj strukturi Univerziteta. Cilj je da obezbjedimo pozitivnu poziciju Univerziteta u sklopu aktivnosti međunarodnog razvoja i internacionalizacije Univerziteta u Tuzli.

4.6. Postdiplomski studiji

Na Univerzitetu u Tuzli trenutno funkcioniра 16 postdiplomskih programa, po fakultetima:

Akademija dramskih umjetnosti:	Pozorište i drama
Ekonomski fakultet:	Marketing Financije
Fakultet elektrotehnike:	Konverzija energije Elektroenergetski sistemi Tehnička informatika Biomedicinski inženjering
Filozofski fakultet:	Historija BiH Književnost u postmoderni
Fakultet za tjelesni odgoj i sport:	Opći smjer
Mašinski fakultet:	Industrijski inženjering
Medicinski fakultet:	Opći smjer
Prirodno-matematički fakultet:	Stanovništvo i naselja (geografija) Fizika (opći smjer)
Rudarsko-geološko- građevinski fakultet:	Geologija Građevinarstvo

U toku su aktivnosti na otvaranju PDS-a na Defektološkom fakultetu, te još jednog programa na RGGF-u - Rudarstvo i geotehnika. Postdiplomske programe (trenutno neaktivne) ima i Tehnološki fakultet. Generalna karakteristika svih postdiplomskih studija na Univerzitetu jesu moderni programi (značajno moderniji od dodiplomskih), i tu tendenciju treba nastaviti.

Kao specifična aktivnost ovdje se definira cilj *otvaranja postdiplomskog studija na svakom odsjeku* i to do konca 2003./2004. akademske godine. Time bi se zaključio ciklus univerzitetskog obrazovanja i proučavanja svih oblasti kojim se bavi Univerzitet u Tuzli.

4.7. Naučnoistraživački rad

Misija Univerziteta se temelji na jedinstvu nastavnog i naučnoistraživačkog procesa kao nezaobilaznoj akademskoj vrijednosti. Sadašnje stanje naučnoistraživačke djelatnosti, generalno ocijenjeno kao nezadovoljavajuće, te globalne ideje za aktiviranjem naučnoistraživačkog rada, izloženi su u prethodnom poglavlju. Te ideje se, prije svega, odnose na tretiranje i ulogu naučnoistraživačkog rada u društvu i usmjerene su na zahtjeve Univerziteta prema njemu. Ovdje se daje razrada specifičnih aktivnosti koje će poduzeti Univerzitet, a koje će početi od općih ciljeva:

- pojačati naučno i stručno stvaralaštvo sadržajem, kvalitetom i opsegom
- sistemski izgraditi i promovirati međunarodna mjerila akademske prepoznatljivosti u ocjeni naučne aktivnosti na Univerzitetu
- pojačati saradnje s postojećim institutima
- osiguravati uvjete za minimalnu naučnu aktivnost ("blue sky - research") univerzitetskih nastavnika
- uravnotežiti razvoj naučnih polja i grana s obzirom na postojeći manjak ili višak naučnika i stručnjaka te pojedinih područja
- institucionalno poticati projekte prijenosa znanja prema privredi (engl. knowledge transfer) te projekte izravne primjene znanja (engl. spin off - projekti).

Koncepcija specifičnih ciljeva i aktivnosti koje treba poduzeti u cilju unaprijeđenja naučnoistraživačkog rada zasnovana je na tri ključne tačke:



Prvo, Univerzitet će se založiti za integriranje naučnih instituta u Tuzlanskom kantonu u Univerzitet radi proširenja baze već izgrađenih akademskih ljudi i akademskih sadržaja, te radi izravnog akademskog dobitka u naravi prostora

i funkcionirajućih laboratorija. Postojeći instituti bili su u sastavu Univerziteta u Tuzli od njegovog osnivanja, no oni su se u konceptu dezintegriranog Univerziteta osamostalili, te su u tranziciji društvenih odnosa dijelom privatizirani. Univerzitet, bi pod uvjetom prihvatanja uvjeta univerzitetskog života i rada od naučnih instituta i prihvatanja obaveze nadogradnje vlastite nastavničke djelatnosti i sudjelovanja u dodiplomskoj nastavi iznad minimalnih opterećenja bio spreman prihvatiti institute u svoj sastav bez nametanja subordinirajućih odnosa ili otvaranja pitanja njihove vlasničke strukture.

Drugo, Univerzitet će osnovati vlastiti Fond za naučnoistraživački rad koji će biti revolving karaktera, funkcionirat će na principu odobravanja projekata, pa će u tom smislu, posebno s početka, stimulirati projekte stručnih, razvojnih i primijenjenih istraživanja, rješenja i ekspertiza koja su u stanju vraćati sredstva u Fond. Također, Fond bi trebao pospješiti i neposredno uključivanje studenata, posebno postdiplomanada, u naučna i stručna istraživanja. Osim uspostave Fonda, Univerzitet će se založiti i za sistemsko osiguravanje (minimalnih) sredstava za svakog nastavnika (s početka za svaku katedru). Takav minimalni istraživački proračun pojedinci bi komplementirali s vlastitim ostvarenim projektima.

Treće, koncept integriranog univerziteta podrazumijeva izbjegavanje svake vrste preklapanja, pa u tom smislu integraciju treba nastaviti i posebno insistirati na grupiranjima istraživačkih kapaciteta, što će dovesti ne samo do racionalizacije resursa, nego i do povećanja kvaliteta i konkurentnosti samih naučnoistraživačkih radova, veće koordinacije i razmjene ideja. U osnovi ove koncepcije trebao bi biti zavod, kao naučno-istraživačka jedinica katedre. Viši stupanj naučnoistraživačke organizacije predstavljali bi istraživačkorazvojni centri, kao interdisciplinarnе jedinice, a najvišu formu naučnoistraživačke organizacije predstavljao bi institut, kao zasebna organizacijska cjelina, koja može imati i vlastiti pravni subjektivitet.

4.8. Studentska populacija

Tranzicija koju Univerzitet u Tuzli doživljava dovela je do povećanog broja studenata. Tako je u akademskoj 1999./2000. godini bilo 5.282 studenta, u 2000./2001. godini 7.508, u školskoj 2001./2002. godini 9.016, a u ovoj školskoj godini više od 10.500. Ovako veliki porast (100% u 3 akademske godine) produkt je otvaranja novih odsjeka za koje su maturanti s ovog područja tradicionalno bili zainteresirani i koje su ranije išli studirati na drugim univerzitetima. Osim toga, istraživanja koja smo provodili pokazuju i povećan interes za studiranjem kod srednjoškolske omladine (izazvan ponajprije zbog velike nezaposlenosti, pa mladi ljudi kada ionako ne mogu pronaći zaposlenje odlučuju se za upis na fakultete).

Istovremeno je broj diplomiranih studenata na Univerzitetu tek neznatno porastao, budući da novi odsjeci tek sada imaju završnu godinu. Zbog toga, ako se nastavi ovakav trend, Univerzitet bi se povećavao iz godine u godinu, što se mora zaustaviti iz razumljivih razloga (opterećenost nastavnika, prostornih kapaciteta i sl.). Ovaj plan predviđa "zaustavljanje" broja studenata na 13 - 15.000 postupnim smanjenjem broja upisanih studenata i povećanjem broja diplomiranih studenata.

Primjetno je da više od 40% studenata koji upišu fakultete nikada ne završe studij, pa tu praksu treba mijenjati strožijim upisnim politikama i **POVEĆANJEM PROLAZNOSTI**, prije svega kroz mentorski rad na svim odsjecima duž trajanja cijelog studija.

Temeljni odnos između studenata i ostalih učesnika u nastavnom procesu visokog obrazovanja trebao bi biti *odnos između partnerstva i uzajamnosti*. Studenti moraju postati ravnopravni učesnici u nastavnom procesu, aktivni sudionici, pokretači promjena i nosioci inicijativa u akademskoj i široj zajednici.



Za realizaciju i postizanje ovih ciljeva neophodno je:

- poštovati studenta kao kompletnu ličnost, uvažavati njegove potrebe, interese i prava
- obezbijediti demokratičnost odnosa
- uspostaviti dvosmjernu komunikaciju sudionika u nastavnom procesu
- osigurati učešće studenata u odlučivanju o bitnim pitanjima
- obezbijediti mogućnost konsultacija i podrške studentima u radu
- poticati razvoj građanskih vrijednosti i poduzetničkih vještina
- poticati studente na uključivanje u međunarodnu studentsku razmjenu.

Rezultati ovakvog partnerskog odnosa su:

- samopoštovanje i samopouzdanje studenata u mogućnosti ostvarenja vlastitih potencijala
- mogućnost zadovoljavanja raznovrsnih potreba studenata kroz različite oblike djelovanja
- spremnost studenata za preuzimanje odgovornosti za vlastito učenje i obrazovanje

- spremnost studenata za nastavak saradnje sa Univerzitetom nakon diplomiranja
- motiviranost studenata za saradnju sa nastavnicima na izradi naučnih i stručnih projekata, ali i projekata vezanim za unaprjeđenje nastave.

Egzaktni pokazatelji o broju studentske populacije predstavljeni su u odjeljku 8. Statistički podaci o studentima.

U narednih sedam godina, Univerzitet bi trebao *utrostručiti broj diplomiranih studenata*. Zapravo bi prvi rezultati uspostave ovdje opisanih mjera za POVEĆANJE PROLAZNOSTI trebali biti vidljivi 2006. godine - tada bi trebali diplomirati studenti upisani ove akademske godine. Univerzitet također ne planira značajne promjene u broju upisanih studenata, ali drži da će se u ovome planskom razdoblju vratiti interes za studiranjem tehničkih fakulteta koji je sada zbog zastoja u privredi značajno narušen. Novi odsjeci (otvaranje novih odsjeka isključivi je produkt istraživanja zainteresiranosti mladih) također će privući studente, što će dovesti do stabilizacije fakulteta za koje je trenutno opao interes za studiranjem. Pojedini odsjeci će, naravno, biti zatvoreni.

Tehnologija izračuna broja studenata koji se upisuju u akademsku godinu je takva da Univerzitet spram svojih kapaciteta (prostornih i kadrovskih, prije svega) sačini prijedlog koji je podložan verifikaciji osnivača (kojeg predstavlja Vlada Tuzlanskog kantona). Dosadašnja praksa je pokazala da osnivač redovito želi veći broj studenata. Dakle, društvo od Univerziteta očekuje povećani broj studenata. Takav interes je i očekivan - primjerice Tuzlanski kanton je u 2001./2002. godini imao više od 8 hiljada maturanata - Univerzitet je u akademsku 2002./2003. upisao oko 2.400 bruceša. Povećan interes za studiranjem produkt je i zastoja industrije, jer se maturanti nakon srednje škole gotovo sigurno ne mogu zaposliti, pa se između 4 godine čekanja posla na Zavodu za zapošljavanje i 4 godine studiranja opredjeljuju za studiranje. Za očekivati je da ovaj trend privredne reforme amortiziraju.

No, jedini *legitimni interes društva mora biti iskazan kroz broj diplomiranih, a ne kroz broj upisanih studenata*. Zbog toga Univerzitet, da bi opravdao društvena očekivanja mora POVEĆATI BROJ DIPLOMIRANIH STUDENATA. Sadašnji kapaciteti Univerziteta, uz ovdje prezentirana proširenja, na kraju ovoga planskog razdoblja moći će primiti ukupno 15.050 studenata, a da se broj prvi puta upisanih studenata na Univerzitet znatno ne promijeni. Učtetverostručavanje univerzitetskog budžeta ići će na poboljšanje kvaliteta studiranja, pa će 2010. godine Univerzitet biti sposoban pružiti kvalitetnu nastavu i istraživanja.

4.9. Struktura Univerziteta i ljudski resursi

Normalno je da se djelatnosti univerziteta obavljaju u brojnim jedinicama, poput fakulteta, instituta, zavoda ili laboratorija, također se podrazumijeva i njihova autonomnost kao i autonomnost svakoga pojedinca, no te jedinice univerziteta ne mogu imati takvu autonomiju koja bi im omogućavala samostalno pregovaranje s vladom o njihovoj ulozi i budžetu, niti one mogu odlučivati o pripadnosti univerzitetu ili svome osnivanju kao vlastitih pravnih tvorevina koje bi slijedile svoje vlastite ciljeve na sebi svojstven način.

Ne osporavajući prava univerzitetima i vladama da organiziraju svoj vlastiti sistem univerzitetske uprave, *Magna Charta Universitatum* promovirala je minimalni stupanj integracije univerziteta, smatrajući da se samo univerziteti koji imaju mogućnost definiranja svoje zadaće i prioriteta, koji donose strateške odluke, koji sklapaju ugovore i dodjeljuju novčana sredstva imajući pri tome u vidu čitavu ustanovu, mogu nazivati autonomnima. Samo univerziteti koji su kadri djelovati kao jedinstvene ustanove, koji istupaju jednim glasom mogu uspješno djelovati u društvu znanja i u novim izazovima stvaranja zajedničkog prostora europske visoke naobrazbe. Zbog toga se promovira *integrirani univerzitet* kao najprikladniji oblik univerzitetskog ustroja, te se pozivaju svi univerziteti da u što kraćem roku provedu reforme i iznađu svoj vlastiti model ustrojstva, svojstven svojoj veličini i specifičnostima, ali koji bi zadovoljio osnovni kriterij integracije kao pretpostavke autonomiji.

Svakako da ovako složena organizacijska reforma podrazumijeva i podjelu djelatnosti na one koje se trebaju odvijati na nivou univerziteta i na one u kojima su njegovi dijelovi manje ili više autonomni, što zavisi od njegove misije i statusa. Za ostvarenje ovakve misije važno je u njegovoj organizaciji postići ravnotežu između aktivnosti integriranih na nivou jedinstvenog univerziteta i decentralizovanih djelatnosti na nivou organizacionih dijelova. *Pri ovome je ključno svaku djelatnost organizovati optimalno, imajući u vidu princip autonomnosti Univerziteta, ali i autonomnosti djelatnosti organizacionih dijelova, sve do autonomnosti i akademskih sloboda pojedinaca. Integrirani univerzitet nipošto ne znači centralizirani univerzitet.*

Novim organizacijskim ustrojem univerziteta ne bi se (bitnije) smanjio stepen finansijske i poslovne samostalnosti fakulteta, a bila bi podržana njihova poduzetnost i inicijativnost. Sredstva iz univerzitetskog budžeta raspoređivala bi se na sve organizacione dijelove univerziteta. Organizacioni dijelovi i dalje bi autonomno raspolagali svojim izravnim prihodima, uz dogovoreno odvajanje dijela tih prihoda (15%) za zajedničke potrebe vezane uz integrirane djelatnosti i aktivnosti univerziteta.

	Broj radnika		
	Zaposleni	Spoljni saradnici	UKUPNO
Redovni profesori	39	40	79
Vanredni profesori	67	29	96
Docenti	115	49	164
Lektori	-	3	3
Viši asistenti	98	38	136
Asistenti	86	22	146
VS	22	-	22
VŠS	28	-	28
SSS	54	-	54
NK	61	-	61
Studentski centar	46	-	46
UKUPNO:	616	181	797

Tablica 2.: Broj zaposlenika i angažiranih suradnika prema kvalifikacionoj strukturi na Univerzitetu

U strukturi ukupno zaposlenih na Univerzitetu spoljni saradnici angažovani su sa 22,71%. Prosječna neto plaća na nivou Univerziteta iznosila je 639,28 KM u 2001. godini, a u 2002. godini 695 KM, što je u odnosu na kvalifikacionu strukturu, zaposlenih jako nizak prosjek. Ako se ima u vidu da se u posljednje dvije godine kvalifikaciona struktura izmijenila u korist viših zvanja, onda se može konstatovati čak i izvjestan pad prosječnog ličnog dohotka.

Nova organizacijska struktura nastavnog i nenastavnog osoblja, uvedena nakon integracije, već daje značajne rezultate u racionalizaciji ljudskih resursa i u kvalitativnim pomacima. Svakoga mjeseca Senat Univerziteta obavi u prosjeku 10 izbora u više zvanje nastavnika i saradnika, unatoč strogim kriterijima za izbor (najstrožiji kriteriji u BiH, razrađeni Pravilima Univerziteta). To ukazuje na pravilno usmjerenu stimuliranost za napredovanje. Univerzitet je ustanovio poseban revolving fond iz kojeg se svakom članu nastavnog osoblja *financiraju školarine za POSTDIPLOMSKI STUDIJ i DOKTORAT.*

Te pozitivne tendencije treba nastaviti, Fond treba stabilizirati, a u budućnosti je nužno posvetiti jednaku pažnju i nenastavnom osoblju, jer se ispostavilo da je bez kompetentne i stručne administracije nemoguće voditi Univerzitet. Također bi postojeću sistematizaciju trebalo modernizirati (osnaženje poslova public-relationsa, posebno skupine za prikupljanje donacija, poslova web-podrške i sl.)

Osim već spomenutih ureda, u budućnosti bi trebalo uspostaviti i nove centre. Novo vrijeme, nova organizacija i novi obim poslova zahtijevaju uspostavu novih centara. Uvođenje ECTS-a je zapravo nezamislivo bez informatizirane baze podataka o studentima, o njihovim kretanjima unutar i izvan Univerziteta, o odslušanim i položenim kolegijima. Riječ je o sistemu baza podataka "*Informacijski sistem dodiplomskih studija - ISDS*" koji u cjelosti automatizira i objektivizira sve podatke o studentima i aktivnosti komunikacije sa studentima tokom dodiplomskog studija (osnovni podaci, upis, rasporede po grupama, prijave, polaganje ispita, prelaznike, itd...) za sve fakultete i studijske grupe na jednome univerzitetu. Osnovna ideja ovoga sistema je da se svi podaci nalaze u jednoj bazi podataka kojoj bi imali pristup svi autorizirani radnici univerziteta, a u ovome sistemu bi se komunikacija student - studentska služba odvijala preko računara (studomati, mail ili web). Uvođenje ovakvog jednog sistema, obuka osoblja, unošenje povijesti, prioritetni je zadatak.

4.10. Odnosi s okruženjem

Univerzitet u Tuzli je prepoznatljiv u okruženju u kojem se nalazi i s obzirom na do sada postignute rezultate u transformaciji i reformi privukao je interes akademskih krugova i javnosti u Bosni i Hercegovini, kao i predstavnika međunarodne zajednice. Zakon o Univerzitetu i rješenja njegove organizacije izazvalo je posebnu pažnju Evropske asocijacije univerziteta (ranije CRE), te mnogih univerziteta iz Evrope. Ovaj odnos je trajan zadatak Univerziteta i svih njegovih članova. Svaki pojedinac svojim svakodnevnim djelovanjem i odnosom doprinosi stvaranju imagea Univerziteta u javnosti.

Osnovni cilj aktivnosti je stvaranje i stalno podizanje renomea, digniteta i pozitivne slike Univerziteta u Tuzli u javnosti, zasnovanih na osnovnoj misiji Univerziteta. Naravno, djelovanje na odnose sa okruženjem mora se još više profesionalizirati, korištenjem postojećih resursa samog Univerziteta, sistematičnim i trajnim djelovanjem.

Za uspješnu realizaciju poslova odnosa s javnošću Univerziteta neophodno je izraditi strategiju odnosa s javnošću u kojoj će se afirmisati sve pozitivne vrijednosti Univerziteta:

- Univerzitet u Tuzli ima viziju
- prvi univerzitet koji je krenuo u transformaciju i reformu (organizacija, autonomija, kvalitet, kreditni sistem,...)
- otvorena institucija
- ljetni univerzitet
- opremanje najsavremenijom opremom
- informatizacija
- vannastavne aktivnosti, kultura, sport,...

Nažalost, Univerzitet u Tuzli opterećen je predrasudom iz prošlog sistema po kojoj su svi univerziteti koji nisu bili u glavnim gradovima smatrani *provincijskim*. Univerzitet u Tuzli nije provincijski univerzitet i tu predrasudu treba razbijati. Ovo je najteži dio posla, budući da je u pitanju djelovanje na svijest ljudi, a u društvenim procesima svijest je varijabla koja se najsporije mijenja.

Do sada je Univerzitet u Tuzli gradio svoj image djelujući prema općoj javnosti. To djelovanje svakako treba zadržati, ali se treba fokusirati da taj odnos bude prije svega djelovanje unutar nas samih, članova akademske zajednice, nastavnika i studenata, u poštivanju Kodeksa nastavnike i studentske etike, lojalnosti prema Univerzitetu, uzajamnom informiranju, uvažavanju i poštivanju svih članova akademske zajednice. U narednom periodu, od posebnog interesa je, razvijati odnose s okruženjem i privredom, ali i odnose unutar akademske zajednice-Univerziteta.

Univerzitet u Tuzli predstavlja instituciju koja ima obavezu da aktivno djeluje na sveukupni obrazovni sistem. Neposredni je interes Univerziteta da ima što kvalitetnije studente koji se upisuju na Univerzitet. Univerzitet mora razvijati aktivan odnos sa svojim *obrazovnim okruženjem*. U tom cilju potrebno je sprovesti određene aktivnosti:

- uspostaviti čvršću saradnju sa Ministarstvom obrazovanja, nauke, kulture i sporta i Pedagoškim zavodom s ciljem saradnje u organizaciji obrazovanja učitelja, nastavnika i profesora u školama, pomoći u izradi nastavnih programa, organizovanja permanentnog obrazovanja, specijalističkih seminara i sl. *Univerzitet mora biti centar za organizovanje ovih aktivnosti i glavni oslonac u radu ovih institucija.*
- u narednom periodu u saradnji sa Ministarstvom obrazovanja, nauke, kulture i sporta i Ministarstvom zdravstva morala bi se razriješiti pitanja odnosa sa Univerzitetsko kliničkim centrom. *Cilj je da se obezbijedi jedinstvo naučno-nastavnog i naučnoistraživačkog rada u okviru ove dvije institucije.*

- pokrenuti osnivanje *Instituta (zavoda) za primjenjena društvena istraživanja*. Djelatnost ovog instituta bila bi istraživanje javnog mnijenja, ispitivanje tržišta i poslovi odnosa s javnošću. On bi pod komercijalnim uvjetima radio marketinške kampanje, istraživanja o gledanosti (slušanosti) elektronskih medija, kampanje političkih stranaka, usluge nevladinim organizacijama, naučna istraživanja,...
- organizovanje radnih timova u cilju podizanja obrazovnih standarda predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja
- učešće Univerziteta u aktivnostima i manifestacijama naučnih, kulturnih, obrazovnih i sportskih institucija u TK/BiH
- nastaviti započetu saradnju sa školama davanjem priznanja uspješnim školama i nastavnicima i uključivanjem u sistem poticanja nadarenih učenika prilikom upisa na Univerzitet
- nastaviti sa manifestacijom “*Otvoreni Univerzitet*” koja, predstavljajući Univerzitet i njegove organizacione dijelove, privlači buduće studente
- afirmacija obrazovnih i kulturnih vrijednosti u okruženju
- organizacija izložbi, koncerata, priredbi, predstava, sportskih manifestacija trebali bi biti svakodnevnica na Univerzitetu

Za snažniju promociju Univerziteta u okruženju u narednom periodu bilo bi potrebno:

- osnovati na Univerzitetu stručnu službu za odnose sa javnošću
- pokrenuti osnivanje Multimedijalnog centra i vlastite medije javnog komuniciranja: novine, radio, TV, web, bilteni i sl. korištenjem vlastitih resursa i u saradnji sa potencijalima u okruženju
- koristeći vlastite resurse uspostaviti čvršću saradnju sa medijskim kućama, radio-televizijom, obezbijediti praksu za studente, napraviti stalnu sedmičnu emisiju, raditi na produkciji obrazovnog programa u medijima
- izraditi vizuelni identitet Univerziteta sa odgovarajućim priručnikom, obezbijediti da turističke karte Tuzle budu sa prikazom univerzitetskog kampusa
- organizirati sportske i kulturne manifestacije u okviru i pod pokroviteljstvom Univerziteta (regata rektora na jezeru Modrac, sportski turniri i takmičenja univerziteta) uz učešće univerziteta iz Bosne i Hercegovine i okruženja: Osijeka, Zagreba, Pečuha, Maribora, Ljubljane itd,
- organizirati koncerte, izložbe, predstave, diplomatske radove studenata u okviru Studentske scene Akademije dramskih umjetnosti
- izraditi promotivni materijal: zastave, majice, kape, šalovi, značke...

Strateški cilj aktivnosti odnosa unutar Univerziteta mora biti kontinuirano informisanje, građenje osjećaja zajedništva unutar Univerziteta, ukazivanje na prednosti saradnje i uspješnijih odnosa unutar integrisanog univerziteta. Svaki pojedinac svojim profesionalnim, društvenim, kulturnim i osobnim djelovanjem utječe na stvaranje imagea Univerziteta i na taj način predstavlja aktivnog sudionika odnosa sa javnosti.

Saradnju sa privredom treba razvijati i provoditi kroz aktivnosti koje su rezultat napora, entuzijazma i dobre volje odgovornih pojedinaca i ne zahtijevaju posebna finansijska ulaganja niti organizacione promjene kod partnera, a to mogu biti:

- razmjena kadrova, organizovanje seminara, dodatnih oblika nastave, zajedničko korištenje resursa, zajednički projekti
- izrada diplomskih, magistarskih i doktorskih radova u saradnji sa privredom u cilju rješavanja konkretnih naučnoistraživačkih programa
- zajedničke aktivnosti na definisanju studentske prakse i stvaranje uvjeta za efikasno sprovođenje i realizaciju studentske prakse
- stažiranje u toku dodiplomskog i poslijediplomskog studija, od čega je obostrana korist
- mladi naučno-nastavni i naučnoistraživački kadar upućivati u preduzeća, naučne i istraživačke institucije i obrnuto, obezbjeđujući dvosmjernu razmjenu kadrova

4.11. Objekti i lokacije

Na osnovu analize postojećeg stanja s aspekta raspoloživih prostornih kapaciteta na Univerzitetu, boljeg stepena iskorištenosti i novim modalitetima zajedničkog korištenja prostora, pravci daljeg djelovanja na proširenju i racionalizaciji postojećeg prostora u kratkoročnom periodu (do 2005. godine) su:

- završetak započetih radova na izgradnji amfiteatra na Medicinskom/Defektološkom fakultetu
- adaptacija zgrade "stare pošte/biblioteke" na Skveru, koju je Univerzitet dobio na korištenje od Općine Tuzla, a za potrebe Akademije dramskih umjetnosti
- obezbjeđenje zgrade DTV Partizan od Općine Tuzla, sanacija i adaptacija zgrade za potrebe novoosnovanog Fakulteta za tjelesni odgoj i sport s pratećim objektima
- dovođenje u funkciju Studentskog doma I, sanacija, proširenje kapaciteta i poboljšanje studentskog standarda
- racionalizacija laboratorijskog prostora i formiranje zajedničkih laboratorija Univerziteta (fizika, biologija, hemija, elektrotehnika...)
- formiranje univerzitetskog kampusa

a u srednjoročnom periodu (2010. god.):

- izgradnja tri amfiteatra u aneksu nove zgrade PMF-a
- izgradnja sprata na Filozofskom fakultetu i izmještanje osnovne škole za potrebe Fakulteta elektrotehnike
- smještaj rektorata Univerziteta u zgradu Fakulteta elektrotehnike
- izgradnja dodatnog objekta uz zgradu Fakulteta elektrotehnike za potrebe Univerziteta i smještaj univerzitetske biblioteke sa čitaonicom
- izgradnja amfiteatra i pratećih objekata u UKC-u za potrebe Medicinskog fakulteta i preseljenje Medicinskog fakulteta
- rješavanje adekvatnog prostora za Defektološki fakultet
- izgradnja anmexa uz zgradu RGGF-a za potrebe studija građevine
- smještaj Ekonomskog fakulteta u neku od gradskih zgrada

4.12. Informacione tehnologije

Primjenom informacionih tehnologija u svim aktivnostima i sferama rada i djelovanja Univerziteta u Tuzli mogu se unaprijediti i olakšati rad nastavnika i studenata, te službi čime se mogu postići i velike materijalne uštede.

Osim toga, upravljanje sistemom od preko 10 hiljada studenata, te oko 1.000 saradnika i nastavnika, postaje nemoguće bez informacionih tehnologija.

Najveći značaj primjene informacionih tehnologija je u primjeni u obrazovnom i istraživačkom procesu i njihovoj transformaciji. Njihovom primjenom omogućava se transformacija obrazovanja iz podučavanja u učenje, nastavnika iz predavača i ispitivača u mentore. Primjenom informacionih tehnologija omogućava se i potreban protok informacija i znanja.

Univerzitet u Tuzli započeo je već niz aktivnosti za primjenu informacionih tehnologija:

- omogućen je pristup Internetu svim korisnicima u radnom okruženju, svim objektima Univerziteta (fakulteti i Studentski centar - domovi), te od kuće
- uspostavljena je lokalna univerzitetska mreža s priključkom na Internet propusnosti 512 kbps
- uspostavljena je web stranica Univerziteta na kojoj je predstavljen Univerzitet, te su informacije o mogućnostima, aktivnostima i rezultatima Univerziteta trenutno dostupne domaćoj i svjetskoj javnosti www.untz.ba
- vrši se nabavka potrebne računarske i druge opreme, te programskih alata i aplikacija, uz osiguranje odgovarajuće podrške pri korištenju
- uspostavljeni su Centar za učenje na daljinu i u okviru njega Centar za multimedijalnu prezentaciju
- obavljeno je instaliranje računarskog programa za rad studentskih službi na svim fakultetima Univerziteta (u okviru ovoga projekta), te predstoji njihovo mrežno uvezivanje
- svaki od fakulteta posjeduje najmanje jedan računarski centar i virtuelnu biblioteku-čitaonicu, s priključkom na internet
- u toku je realizacija pilot-projekta uvođenja studomata za komunikaciju student-studentska služba

U narednom periodu predstoji:

- uspostaviti "Informacioni sistem Univerziteta ISUT" koji će informacijski povezati sve organizacijske i administrativne aktivnosti, te omogućiti obavljanje svih funkcija
- aktivno poticati pokretanje pilot projekata inovativne primjene informacionih tehnologija

Teškoće i prepreke

- određen broj nastavnika ne poznaje, ne razumije i ne koristi aktivno informacione tehnologije (IT)
- ne postojanje podrške vlasti za cjelovitu strategiju primjene IT, strah od primjene IT, a ne sagledavanje da IT predstavlja sredstvo za dalji napredak. S tim u vezi vlast ne vidi niti razlog za izdvajanje sredstava za primjenu IT
- ne postojanje vlastitih finansijskih izvora Univerziteta za ove namjene, ili u najboljem nedovoljna sredstva
- nepostojanje centara podrške za razvoj univerziteta, trajno obrazovanje nastavnika i primjenu novih obrazovnih tehnologija

Strateški koraci

- promotivno djelovanje i podizanje svijesti o važnosti i ulozi Univerziteta i mogućnostima primjene IT
- permanentno obrazovanje nastavnika, studenata i administracije u korištenju, primjeni i mogućnostima IT (osigurati da se godišnje 35% ljudstva zna koristiti IT, da svi studenti imaju jednako obrazovanje u okviru nastavnih općih predmeta)
- u potpunom korištenju svih postojećih resursa neprestano iznositi pozitivne primjere i stvarati pozitivno mišljenje kako unutar Univerziteta, tako i izvan njega
- napraviti plan izgradnje informacione strukture i aktivnostima kod vlasti osigurati potrebna sredstva u budžetu



Univerzitet je u vrlo kratkom roku (2 godine) napravio veliki pomak u uvođenju IT-a:

- kupljeno je više od 300 računara (uglavnom brand-name) i oni su instalirani na fakultete - jednokratna nabavka od 150 brand-name računara
- uspostavljena je okosnica mreže s permanentnom konekcijom na Internet, kapaciteta 512 kbps
- uspostavljeni su računarski centri na svim fakultetima
- univerzitet i svi fakulteti imaju web stranice
- financije i računovodstvo su u cjelosti u mreži s adekvatnim softwareom
- izgrađena je informaciona baza podataka nastavnog osoblja
- studentske službe su opremljene računarima i adekvatnim softwareima
- itd...

Iz tih činjenica proizilaze buduće aktivnosti, te načelno vrlo kratki rokovi za njihovo izvršenje:

- za potrebe nastave i studenata nabavljati do 200 računara godišnje, kako bi Univerzitet do 2010. godine u prosjeku imao jedan računar na do 5 studenata
- dovršiti izgradnju informacione mreže i optički povezati Univerzitet
- povećati propusnost konekcije na 1.024 kbps (možda i ove akademske godine - procijeniti na temelju konzuma nakon uključivanja PMF-a, a ono zasigurno do kraja iduće godine)
- izraditi baze podataka o:

- osoblju (akademskom i neakademskom, pokrivenosti nastave, isticanju izbora, uvjetima za izbor,...)
 - studentima
 - projektima
 - prostoru (raspored sati, upotreba kapaciteta)
 - financijama
 - imovini
- sve baze podataka uvezati u jedan sistem. Rok: kraj akademske godine
- nastaviti s razvojem web-sitea (uvesti dnevno ažuriranje na svim stranicama - kako univerzitetskoj tako i na stranicama fakulteta, razvijati razne portale) Rok: kraj akademske godine
 - čitavu unutrašnju komunikaciju prebaciti na e-mail dodjeljivanjem svakome zaposleniku e-mail adrese po modelu ime.prezime@untz.ba; Rok: kraj akademske godine, a do kraja iduće godine dodijeliti svakom studentu e-mail adresu po modelu broj_indexa@untz.ba
 - uvesti IP telefoniju (nakon pružanja optičkog kabla)
 - vršiti obuku osoblja (obuku načiniti dostupnom bilo kojem zaposleniku Univerziteta)

Sve ove specifične aktivnosti na postizanju specifičnog cilja “informatizirati Univerzitet u cjelosti” provešće posebno ustrojeni Centar.

4.13. Biblioteke

Trenutno stanje u bibliotečkoj djelatnosti je nezadovoljavajuće. Bibliotečki fond knjiga i periodistike u ratnom periodu nije obnavljan, on je djelimično zastario, a djelimično je anahron. No, procjena je da na Univerzitetu u Tuzli postoji jezgra iz koje bi se mogla razviti zadovoljavajuća bibliotečka usluga studentima, nastavnicima i istraživačima.

Biblioteka Filozofskog fakulteta ima 34.852 knjige iz veoma različitih oblasti, biblioteka Rudarsko-geološko-građevinskog fakulteta 10.100 naslova po katalogu, biblioteka Medicinskog fakulteta 1.532 knjige (946 naslova monografija), biblioteka Tehnološkog fakulteta ima oko 3.000 knjiga, biblioteka Fakulteta elektrotehnike oko 1.200, itd... Studentima na Univerzitetu je na raspolaganju oko 50.000 knjiga i veći broj stručnih časopisa, te više od 200.000 naslova u Narodnoj i univerzitetskoj biblioteci u Tuzli.

Pet spomenutih fakultetskih biblioteka ima po jednog zaposlenog, ima čitaonički prostor opremljen sa po najmanje 6 računara sa priključkom za Internet. U toku je aktivnost na otvaranju biblioteke s čitaonicom te sa po najmanje 6 računara priključenih na Internet i na preostalim fakultetima.

Želeći pokrenuti rješavanje ovih pitanja, Univerzitet je održao Okrugli stol *Biblioteka na Univerzitetu*, 9.12.2002. godine, na kojem su iz diskusija proizišle mjere za poboljšanje stanja u bibliotekama na Univerzitetu. One se ovdje prezentiraju, zajedno s planovima Univerziteta za stvaranjem Centralne univerzitetske biblioteke:

- Otvoriti biblioteke s čitaonicama i s računarima priključenim na Internet na svim fakultetima - rok kraj 2002./2003. ak. god.

- U svakoj biblioteci na fakultetu do 1.000 studenata treba biti zaposlen po jedan, a na fakultetima preko 1.000 studenata dva bibliotekara - rok kraj 2004./2005. ak. god.
- Radno vrijeme čitaonica bit će maksimalno prilagođeno studentima
- Fakultetske biblioteke mogu se i trebaju osloniti na on-line izdanja publikacija na webu.
- Bibliotekari i knjižničari će kao kvalificirani i kompetentni ljudi (ili bibliotečke struke ili struke koja se odnosi na pojedini fakultet) voditi politiku nabavke novih knjiga, vodeći se načelom da udžbenici i obavezna literatura definirana nastavnim planovima i programima mora imati apsolutni prioritet. Politika nabavke će biti zasnovana na djelima trajnih naučnih i kulturnih vrijednosti. U ovome planskom razdoblju cilj je postići da svaka fakultetska biblioteka posjeduje cjelokupnu nastavnim planovima i programima propisanu literaturu. Biblioteke će, osim udžbenika, također nabavljati i prikupljati:
 - opća informativna djela (opće i specijalne enciklopedije, leksikone, stručne rječnike i priručnike, opće i specijalizirane bibliografije itd...)
 - kapitalna djela iz svih ili pojedinih oblasti nauke i umjetnosti
 - djela naučnih i književnih klasika
 - univerzitetske publikacije domaćih i stranih univerziteta, tehničke elaborate, projekte, patente i standarde
 - doktorske disertacije, magistarske i diplomske radove odbranjene na matičnom univerzitetu (odnosno fakultetu)
 - časopise - domaće i strane, kao i druga periodička izdanja
 - audiovizualna sredstva: CD-ove, video trake, filmove, gramofonske ploče itd...
- Do 2010. godine na Univerzitetu će postojati središnja Univerzitetska biblioteka (u posebnoj zgradi u aneksu sadašnjeg Fakulteta elektrotehnike) s cca 150.000 svezaka i cca 1.000 naslova periodike, te fakultetske biblioteke na svakom fakultetu s cca 10.000 svezaka i cca 200 naslova periodike. Bit će uspostavljen standard priraštaja bibliotečkog fonda prema broju upisanih studenata i on će iznositi minimum tri sveske na svakog novoupisanog studenta godišnje.
- Bibliotečki radnici će, također, ustrojiti centralni katalog bibliotečkih fondova, vršiti obradu bibliotečkog materijala, izdavati bibliografije radova nastavnika i studenata, izdavati informacione publikacije o prionvljenim fondovima, vršiti međubibliotečke pozajmnice s bibliotekama u zemlji i inostranstvu, ustrojavati i ažurirati informatičke baze podataka o bibliotekama, te obavljati druge poslove u cilju napretka bibliotečke djelatnosti na Univerzitetu. Bibliotekari će donositi nezavisne odluke u izvršavanju svojih profesionalnih dužnosti, prihvatajući akademsku formu upravljanja bibliotekom.
- bibliotečki radnici na Univerzitetu do sada su tretirani kao administracija. Međutim, oni trebaju postati i biti tretirani kao neodvojivi dio nastavnog procesa.
- Univerzitet će u ovoj i idućoj akademskoj godini provesti snažnu edukaciju bibliotečkih radnika (serija seminara, okruglih stolova, studijskih posjeta, pa i praktičnoga rada u NUB-u Tuzla) u saradnji s Narodnom i univerzitetskom bibliotekom Tuzla i Narodnom i univerzitetskom bibliotekom BiH. Svi bibliotečki radnici će biti stimulirani da polože stručni ispit, kako to nalaže Zakon o bibliotečkoj djelatnosti.
- U cilju povezivanja (mreže) fakultetskih biblioteka, Univerzitet će osigurati pristup COBIS programu, budući da je kompatibilan ostalim bibliotekama u BiH - rok kraj 2003./2004. ak. god.

- Univerzitet će od iduće akademske godine započeti s odvajanjem sredstava iz svoga budžeta za namjenu biblioteka, i taj postotak će rasti svake godine.

4.14. Međunarodna saradnja i akademska razmjena

Međunarodna saradnja na Univerzitetu u Tuzli, odvija se na tri nivoa koji su međusobno povezani i koji se prožimaju:

- *Osobna saradnja* - to je saradnja koju ostvaruju pojedinci, najčešće profesori i ona je osnov svake saradnje. Iz ovog oblika saradnje najčešće se razvijaju ostali oblici, bilo da su u pitanju istraživanja, nastava ili organizacija univerziteta.
- *Institucionalna saradnja* - čest oblik je da univerziteti svoju saradnju formaliziraju i institucionaliziraju (najčešće bilateralno), te da potpisuju međusobne sporazume ili ugovore o saradnji. Naša iskustva s ovakvim vidovima saradnje su vrlo različita - katkad su ti sporazumi svrha sami sebi, a nekada iz njih proizilaze vrlo konkretni projekti.
- *Saradnja na projektima* - Ovo je možda i najbolji, u svakom slučaju najkonkretniji oblik saradnje. Međunarodne institucije ili vlade pojedinih država vrlo rado podupiru ovakve projekte, bilo da je riječ o znanstvenim istraživanjima ili organizacijskim poslovima (Cards, Phare - Tempus, Socrates, itd).

Univerzitet u Tuzli ima potpisane ugovore o saradnji s:

- Rochester Institute of Technology, SAD
- Univerzitet u Pecu, Mađarska
- Univerzitet u Barcelona, Španjolska
- Univerzitet u Ankara, Turska
- Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera Osijek, Hrvatska
- Univerzitet u Mariboru, Slovenija
- Philips University Marburg, Njemačka
- Akademija rudarstva i metalurgije Krakow, Poljska

Osim Ureda za međuuniverzitetsku i međunarodnu saradnju, u međunarodnu saradnju je uključen i naš Ured za naučno istraživački rad koji se bavi projektima istraživanja. Ti su projekti, naravno, vrlo često ili sponzorirani od strane neke međunarodne organizacije ili su u njih uključeni strani istraživači. Ured za međunarodnu saradnju i Ured za naučnoistraživački rad vrlo blisko saraduju. Njihov je zadatak da obavijeste svakoga člana akademske zajednice o projektima, stipendijama, mogućnostima zajedničkih istraživanja itd... Po općoj ocjeni, oni to dobro obavljaju.

Iskustva Univerziteta u Tuzli koja se odnose na akademsku razmjenu su sljedeća:

- Najširi oblik akademske razmjene su gostujući profesori - značajan broj profesora s drugih univerziteta u BiH, te iz Hrvatske, Srbije i Slovenije, te rjeđe iz zemalja izvan područja bivše Jugoslavije, drži nastavu na Univerzitetu u Tuzli. Također profesori s Univerziteta u Tuzli često izvode nastavu na drugim Univerzitetima u BiH. Jednim dijelom je ovaj oblik

saradnje nastao iz nužde - dakle iz nedostatka profesora na bosansko-hercegovačkim univerzitetima, a jednim manjim dijelom je u pitanju prestiž. Kod nas je praksa da poznati profesori iz cijelog svijeta održe jedno predavanje studentima (to se dešava otprilike jednom mjesečno).

- Akademska razmjena, uglavnom profesora, se odvija i u sklopu projekata, te stipendija (Tempus projekti, Fulbrightove stipendije i sl).
- Studentske razmjene su vrlo rijetke i dodiplomski studenti su vrlo rijetko u prilici sudjelovati u njima
- Na Univerzitetu u Tuzli studira vrlo mali broj stranih studenata - gotovo svi su iz zemalja bivše Jugoslavije

Postojeći sistem ne potiče studente, pa ni profesore, na akademsku razmjenu. Studenti u ovim okolnostima mogu završiti i dvije godine studija u inozemstvu, no pitanje je hoće li im to biti priznato i koliko će problema imati da to verificiraju. Pitanje je bi li im jedno studijsko putovanje uopće bilo vrednovano u njihovom ocjenjivanju. Također se međunarodna iskustva profesora samo u vrlo rijetkim prilikama vrednuju prilikom njihovog izbora u više zvanje. Danas je prosječno vrijeme za nostrifikaciju diplome iz inostranstva u BiH oko 6 mjeseci. Apsurd je u svemu ovome što se za univerzitete u BiH, pa i BiH u cjelini, uopće ne bi moglo reći da su ksenofobične sredine. Dapače. Jednostavno, na snazi je još uvijek stari sistem ili stari način razmišljanja. Na snazi je još uvijek sistem vrijednosti u kojem se nije posebno cijenila međunarodna relevantnost. Samo će sveobuhvatne reforme dovesti do pomaka. Te reforme su dogotrajne, posebno zbog toga što podrazumijevaju i promjenu svijesti. Sve možete promijeniti, ali je vrijeme za promjenu svijesti konstanta. Na žalost, vrlo duga konstanta.

Sva međunarodna suradnja i akademska razmjena na prostorima jugoistočne Evrope do sada je zapravo bila više vid pomoći univerzitetima u jugoistočnoj Evropi nego što je bila suradnja ravnopravnih partnera. Nakon što ti univerziteti uđu u reformske procese, može se očekivati da će oni postati interesantni i za druge vidove saradnje.

Očekujemo da dođe do velikih promjena u međunarodnoj suradnji i akademskim razmjenama nakon uvođenja ECTS-a, a posebno nakon njegovog zaživljavanja na svim univerzitetima u BiH i u regionu. Smisao i svrha ECTS-a jest mobilnost studenata. Ta mobilnost će se najprije ostvariti na samom univerzitetu, pa će studenti moći birati kurseve s raznih studijskih odsjeka na jednom univerzitetu. Naravno, svoje kredite će moći prenositi i s univerziteta na univerzitet, s početka vjerovatno unutar BiH, a kasnije i šire. Tu će doći do izražaja jedna velika prednost. Sličnost i međusobna razumljivost jezika južnoslovenske grupe će nakon uvođenja ECTS-a regionalnoj međuuniverzitetskoj suradnji dati potpuno novu dimenziju. Tada ćemo ući u jedan potpuno novi tip odnosa. Za očekivati je da tada akademska razmjena u jugoistočnoj Evropi doživi veliku ekspanziju.

Vežano za međunarodnu suradnju izvan regiona - jako bitno je istaknuti važnost učenja engleskog jezika za sve studente. Univerzitet u Tuzli intenzivno radi na uspostavi *Centra za strane jezike* s modernim fonetskim laboratorijima. Ovaj centar će koristiti studentima Univerziteta u Tuzli, ali i stranim studentima i gostujućim profesorima za koje je u toku izrada posebnih programa učenja bosanskog jezika.

4.15. Neakademska podrška studentima

Studenti na Univerzitetu su udruženi u razna udruženja (strukovna, interesna, udruženja studenata pojedinog fakulteta itd...). Najsnažnija studentska organizacija jest Unija studenata Univerziteta u Tuzli. No, Univerzitet, poštivajući autonomiju i slobodu udruživanja studenata, se ne miješa u vidove i načine njihove organiziranosti. Studenti su samostalno, uz pomoć SUS-a BiH, organizirali studentsko savjetovanje i Univerzitet će i u budućnosti podupirati takve inicijative. No, Univerzitet će poduzeti značajne napore na poboljšanju studentskog standarda i akademsko-nenastavnih, te neakademske sadržaja za studente. Logično je da organizaciju Univerziteta prati i organizacija studenata.

4.15.1. Poboljšanje studentskog standarda

Studentski standard će se najbolje popraviti ako studenti budu radili. To je u svijetu već viđeno i ne treba obrazlagati. Rad od 2 do 4 sata dnevno ne bi niti jednom studentu trebao ugroziti izvršenje akademskih obaveza. Problem uistinu jeste kako, s obzirom na stupanj zaposlenosti u društvu, pronaći poslove za studente. No, svakako treba uspostaviti Studentski servis (studentsku zadrugu), te pomoći studentima u pronalaženju povremenih poslova.

Osnivanje zadruga se može obaviti uz minimalne troškove (potrebni su jedna kancelarija, stol, stolica, računar i telefon - jedan uposleni je dovoljno), ona bi bila samoodrživa (ili bi naplaćivala članarinu ili bi od svakog posla uzimala postotak, ili oboje od toga), a radila bi na jednostavnom principu - osoba koja bi to vodila (možda može biti i student) bi se pobrinula, naravno uz pomoć Univerziteta zaključiti ugovore o suradnji sa što većim brojem firmi. Te bi firme kada imaju potrebu za radnicima obavještavale zadrugu, ona bi po nekom kriteriju (najbolje kriteriju uspjeha na studiju, jer je dobrim studentima manje vremena potrebno za učenje) poslove distribuirala studentima i plaćala ih na njihov tekući račun.

I sam Univerzitet će sve veći broj poslova distribuirati studentima, pokušavajući vršiti takvu raspodjelu da ti poslovi budu srodni sa strukom studenata (najbolji studenti, s prosjekom preko 9,00, se biraju za demonstratore, oni također mogu biti uključeni u naučno-istraživačke (posebno u stručne) projekte, studenti mogu biti honorarno angažirani na web-designu, a mogu im se povjeriti laborantski poslovi u Centru za informacione tehnologije, Centru za učenje na daljinu, Centru za praćenje zagađenosti zraka (već realizirano), bibliotekama, sportskim udruženjima, klubovima, restoranima, itd...) kako bi kroz te poslove studenti mogli nešto i naučiti.

4.15.2. Studentski centar

Studentski centar Univerziteta u Tuzli osnovan je 1959. godine i do danas se razvio u instituciju koja pruža usluge smještaja za 395 studenata, 1.500 - 2.000 obroka dnevno, te ostale zabavne sadržaje. Studentski centar smješten je u tri zgrade: P-I kapaciteta 279 kreveta (dijelom su u njemu smješteni prognanici) s velikim restoranom i kuhinjom; P-II u kojem je kolektivni prognanički centar, te P-III kapaciteta 208 ležaja.

Svako planiranje aktivnosti Studentskog centra podrazumijeva vraćanje svih njegovih kapaciteta Univerzitetu (iseljenje prognanika), potpuno renoviranje doma P-II, te djelimično doma P-I. Objekat P-III, s više od 7.500 m², je suvremeno opremljen svim potrebnim pratećim sadržajima (sve sobe imaju kupaonicu, dvokrevetne sobe imaju i balkon itd...) i on je podestan za pretvaranje u hotel, u djelu kojeg bi bivali smješteni gostujući profesori.

4.15.3. Kulturni sadržaji

Univerzitetsko kulturno umjetničko društvo "Zvonko Cerić" radi već 22 godine, okupljajući više od 350 studenata u dramskom studiju, narodnom, zabavnom i jazz orkestru, sekcijama jazz i akrobatskog rock&roll plesa, tamburaškom orkestru, klubu sazlija i folklornom ansamblu. Univerzitet "Ceriću" daje značajnu podršku, i s tim aktivnostima treba nastaviti i u budućem periodu.

Drugo veliko okupljalište studenata oko kulturnih sadržaja jest studentska scena Akademije dramskih umjetnosti, a Univerzitet ulaže značajne napore i u upotpunjenju kulturne ponude grada i Kantona (do sada su po nekoliko puta bivali producirani filharmonijski i operni nastupi, rock koncerti, poznate predstave, itd...)



4.15.4. Sport na Univerzitetu - vizija razvoja

Plan razvoja sporta na Univerzitetu u Tuzli je samo dio cjelokupnog razvoja Univerziteta, njegove modernizacije, osavremenjavanja i približavanja svjetskim standardima. Pošto je sport, a pogotovo univerzitetski sport, najbolji reprezent društva, univerzitetskom sportu treba prići vrlo ozbiljno te maksimalno iskoristiti ljudske i materijalne preduslove za što kvalitetniju promociju Univerziteta u Tuzli na užem i širem, međunarodnom planu. Osnovni pravci razvoja sporta na Univerzitetu u Tuzli treba da se realizuju kroz nekoliko bitnih pravaca. *Prvo*, povećanje kvalitete nastave tjelesnog odgoja na fakultetima, te formiranju sekcija pri fakultetima gdje bi se okupili studenti prema sklonostima za određene sportske aktivnosti, a za te zadatke zadužiti profesore koji su zaduženi za izvođenje nastave na fakultetu. *Drugi pravac* bi trebao biti formiranje *sportskog društva na Univerzitetu*, te formiranje *reprezentacije Univerziteta* za učešće na sportskim takmičenjima u raznim sportovima.

Ovaj plan razvoja bi trebao biti nastavak već započelih aktivnosti na uspostavljanju sistema po principu "piramide" sporta na Univerzitetu. Realizacija ovog plana je počela već od školske 2001. - 2002. godine. Po ugledu na vodeće Univerzitete u SAD-u i u svijetu formiran je *Univerzitetski košarkaški klub "Student"* s primarnim ciljem okupiti studente, aktivne košarkaše u univerzitetski tim, te predstavljati Univerzitet u Tuzli u svim aktivnostima koje podrazumijevaju sportsku prezentaciju. Pošto smo uvidjeli pozitivne efekte ovog projekta namjeravamo ga proširiti, prije svega kroz afirmaciju Univerzitetskog sportskog društva.

Univerzitetsko sportsko društvo bi trebalo da bude krovna institucija sporta na Univerzitetu u Tuzli, t.j. vrh sportske piramide Univerziteta. Društvo bi u prvoj fazi činili: UKK "Student", Univerzitetski klub sportova na vodi, Univerzitetski klub zimskih sportova, Univerzitetski odbojkaški klub, Univerzitetski malonogometni klub, stonoteniski i teniski klub, Fitnes klub, te Klub za rekreaciju građana i djece. Neke od ovih aktivnosti su započete kao n.p.r. osnivanje i prva faza razvoja košarkaškog kluba, te u okviru kluba sportova na vodi osnivanje Veslačke sekcije, dok je započeta procedura osnivanja odbojkaškog kluba, te kluba zimskih sportova.

Sportska piramida bi imala temelje na kvalitetnoj nastavi tjelesnog odgoja na svim fakultetima (studenti I. godine) te u sportskim sekcijama na fakultetima. Nastava tjelesnog odgoja na svim fakultetima treba da bude organizirana na interesnim zahtjevima studenata a realizatorima nastave je zadatak da tim interesima koliko je to moguće odgovore oformljujući sekcije i klubove za rekreaciju i takmičenje studenata. Što se tiče realizacije nastave na fakultetima ona je započeta gotovo na svim fakultetima Univerziteta u Tuzli, a do kraja ove školske godine bi trebala da zaživi i na nakoliko preostalim fakultetima. Ovo je veliki zadatak za novoformirani Fakultet za tjelesni odgoj i sport koji u ovoj i narednoj školskoj godini mora uspostaviti organizaciju nastave i realizaciju zadataka pri pojedinim sekcijama i klubovima. Dolazak na nastavu tjelesnog odgoja ili dolazak na određenu sportsku sekciju treba da predstavlja za studente zadovoljstvo, te da studenti prihvate rekreaciju kao neophodni dodatni stimulans za kvalitetnije savladavanje studija za koji su se opredjelili.

Studentska rekreativna takmičenja iz košarke, odbojke, šaha, atletike, malog nogometa se održavaju već drugu godinu, a u planu je da se igra i *košarkaška studentska liga Univerziteta u Tuzli*. Osim rekreativnih takmičenja na nivou fakulteta, te Univerziteta, započete su aktivnosti na formiranju *Univerzitetske košarkaške reprezentacije* koja bi trebala do kraja ove školske godine da učestvuje i na turniru košarkaških reprezentacija svih bosanskohercegovačkih univerziteta, te da se sa Univerziteta u Tuzli inicira i organizovanje prve Univerzijade u narednoj školskoj godini.

Nekoliko preduslova je potrebno osigurati da bismo krenuli u dalju realizaciju ovdje prezentiranih ciljeva. Prvo, izvršiti neophodnu rekonstrukciju Univerzitetske sportske dvorane koja bi trebala postati simbol univerzitetskog sporta. Rekonstrukcija podrazumijeva, proširenje dvorane, te promjenu parketa koji je dotrajao nakon 20 godina korištenja, te izgradnju dopunskih sadržaja (fitnes centar, ispod tribina za sjedenje posjetilaca, te mali dijagnostički centar, eventualno i internata za boravak studenata). Sa rekonstrukcijom

bi se stekli odlični uslovi za trening košarkaškog kluba, odbojkaškog kluba, fitnes kluba, i kluba za rekreaciju građana i djece. Neke od ovih aktivnosti bi trebale da prerastu i u izvore prihoda za realizaciju svih potrebnih programa. Potrebno je sportsku dvoranu bivšeg društva "Partizan" ustupiti Univerzitetu te tu dvoranu dovesti u ispravno stanje za izvođenje nastave tjelesnog odgoja, te realizaciju programa sportskih i rekreativnih sadržaja Univerzitetskog sportskog društva. Sama lokacija ovog objekta je idealna za sprovođenje programa kluba za rekreaciju građana i djece, te za malonogometni klub. Također, budući da je predviđena gradnja bazena u okviru objekta "Partizan", Univerzitetski klub sportova na vodi imat će adekvatne uvjete za rad.

Veliki zadatak koji se postavlja jest otvaranje *internata za sportiste studente*. Studenti sportisti članovi Univerzitetskog sportskog društva bili bi smješteni u dijelu studentskog doma, ili na nekoj drugoj lokaciji n.p.r. aneks u sklopu Univerzitetske dvorane, te bi smještaj i hranu imali u okviru internata. U prošloj školskoj godini takav status je imalo 4 košarkaša UKK "Student", ali je potrebno naći kvalitetno rješenje za organizovanje internata za više studenata - sportista (njih oko 50, ili 15 soba). Studenti bi bili uslovljeni da mogu koristiti besplatan smještaj i hranu samo ukoliko su redovni studenti te primjerni u svom klubu. Standard života studenata sportista u Internatu bi trebao da bude stimulirajući za sve studente i primjer kako i društvo vodi računa o ovim zdravim osobama, jer iskustva govore da studenti sportisti, reprezentativci svojih univerziteta, su uzor za ostale studente.

Na kraju treba reći da sve ove aktivnosti, ako izuzmemo rekonstrukciju dvorana, ne traže pretjerana finansijska ulaganja (n.p.r. UKK "Student" je u prvoj sezoni imao minimalan budžet te u potpunosti ostvario sve zacrtane ciljeve). Neki od ovih klubova bi u svom programu imali i aktivnosti koje bi pomogle i samofinansiraju određenih programa. Tu se prije svega misli na Fitnes klub koji bi pružao usluge rekreacije za sve zainteresovane građane, uz stručni nadzor, te usluge za pripreme ostalih sportskih klubova u prostorima Univerzitetskog Fitnes centra ili sportskih dvorana, ali i te kako značajnu uslugu u organizovanju škola sporta na najmlađe (sportske igraonice) pod stručnim nadzorom i po visoko kvalitetnim programima za ovaj najosjetljiviji uzrast. Samim tim bi i roditelji, a i djeca osjetili značaj bavljenja rekreacijom, te ranog uključivanja djece u razne vidove bavljenja fizičkim aktivnostima. Takođe se u okviru Kluba sportova na vodi i Kluba zimskih sportova predviđa organizovanje škola plivanja, te skijanja za najšire slojeve stanovništva. Dakle, razvoj sporta na Univerzitetu u Tuzli je višesmjernan.

Zadaci u narednom periodu:

- organizovanje kvalitetne nastave tjelesnog odgoja za studente kroz aktivnu rekreaciju, rekreativna takmičenja, te aktivnosti po sekcijama na fakultetima,
- organizovanje turnira i liga Univerziteta koji treba da postanu kontinuirana sportska takmičenja studenata, ali samo kao vannastavne aktivnosti, te ostaviti prostor studentima koji žele da se rekreiraju, ali ne i takmiče.
- formiranje sportskih klubova na nivou Univerziteta u Tuzli koji bi trebali da predstavljaju Univerzitet u sportskim asocijacijama te na takmičenjima sa drugim Univerzitetima ili drugim sportskim kolektivima,

- organizovanje usluga za građane, (rekreacija u fitnes centru, škola skija-nja škola plivanja, veslanja), koje se moraju isticati svojom kvalitetom, te vrlo važan zadatak na realizaciji programa za najmlađe (univerzalne sportske škole),
- osnivanje internata za sportiste studente (za njih 40 - 50) te organizovanje njihovog sportskog i studentskog života, praćenje razvoja tih studenata,
- osnivanje reprezentativnih selekcija Univerziteta koje bi Univerzitet predstavljali na Univerzijadi BiH, te u okviru međunarodne saradnje predstavljali Univerzitet na sportskom polju (naš košarkaški klub je već dobio poziv za učešće na turniru u Holandiji, a već je imao utakmice sa predstavnicima međunarodnih mirovnih snaga i SFOR-om u bazi "Orao"),
- potaknuti i inicijativu za međunarodnu sportsku saradnju, te formiranje Univerzitetske reprezentacije Bosne i Hercegovine određenim sportovima, organizovanje Univerzitetske sportske asocijacije na nivou regije Alpe-Dunav-Jadran te kao vrhunac učešće Univerzitetske reprezentacije BiH na Univerzijadi.
- osnivanje marketinško-menadžerske agencije u sklopu Univerzitetskog sportskog društva koja bi brinula o finansiranju sportskog društva,
- otvaranje prostora u sistematizaciji radnih mjesta za stručne osobe iz oblasti sporta koje bi bile odgovorne za praćenje i usmjeravanje svih sportskih aktivnosti na Univerzitetu u onom pravcu koji odgovara politici univerziteta, ili u okviru postojeće sistematizacije (možda u okviru Fakulteta za tjelesni odgoj i sport) riješiti pitanje profesionalizacije ovog zadatka te određivanje konkretne osobe koja bi bila odgovorna za realizaciju svih gore navedenih zadataka.



5. PLANOVI FAKULTETA

Po ovdje utvrđenoj metodologiji i donesenoj politici razvoja Univerziteta, svi fakulteti će u toku iduće akademske godine sačiniti vlastite planove institucionalnog razvoja, u kojima će uz studente, nastavnike i saradnike, posebno tretirati istraživanja, stanje laboratorijske opreme, stanje biblioteka itd... Fakulteti trebaju iskazati jasnu viziju svoga razvoja, transformacije zastarjelih i neatraktivnih studijskih odsjeka, otvaranje novih odsjeka, provođenje savremenih istraživanja, uključivanje studenata u naučnoistraživački rad, kao i drugih aktivnosti bitnih za fakultetsku budućnost. Fakultetski planovi će diskutirati i vlastite prihode koje fakulteti ostvaruju (prihode od NIR-a).

Nakon donošenja fakultetskih planova, ovaj plan će biti evaluiran i po svome ostvarenju i po zacrtanim ciljevima. Planovi fakulteta postat će sastavni dio tako evaluiranog Plana institucionalnog razvoja.



6. FINANCIJSKI REZIME

Za realizaciju ovoga Plana u cjelosti potrebna su značajna financijska sredstva, prije svega za kapitalna ulaganja i investicije u poboljšanje standarda i kvaliteta nastave i istraživanja koji se odvijaju na Univerzitetu. Zbog toga će prihodi ovdje biti posebno razmotreni.

Prema sadašnjem stanju, kao polaznoj osnovi za svaku analizu, uočljivo je da Univerzitet uglavnom zadržava nivo prihoda iz budžeta (ostvarenje se kreće oko 9,5 mil. KM), te da Kanton ne izvršava u cjelosti svoje obaveze, uglavnom kada su u pitanju materijalni troškovi. Naime, sadašnje je stanje da Kanton iz budžeta financira tzv. "nultu potrošnju" - plaće i dio materijalnih troškova, a da sredstva za razvoj (poboljšanje standarda studiranja, potporu naučnoistraživačkog rada, kapitalne investicije, potpora stipendiranju i nagrađivanju studenata itd...) osigurava sam Univerzitet. Sadašnji omjer budžetskih prihoda i vlastitih prihoda Univerziteta je približno (75 : 25) %. Također je uočljivo da su donatorska sredstva u opadanju, a zapravo je temelj strukture vlastitih prihoda Univerziteta baziran na prihodima od školarina, upisnina, PDS-a, vanrednih studija, i prihodima od naučnoistraživačkog rada (NIR).

PRETPOSTAVKE:

1. Može se postaviti potpuna ekvivalencija između budžetske i akademske godine (izloženi podaci su iz budžetskih godina, iz završnih računa i šestomjesečnih obračuna).
2. U narednih pet godina, Univerzitet će zadržati isti postotak u odnosu na ukupni budžet Tuzlanskog kantona, ali će svake godine budžet Tuzlanskog kantona rasti najmanje za iznos porasta industrijske proizvodnje i inflaciju - dosadašnja iskustva govore da je to oko 7%, pa se može uzeti da će i alokacija sredstava iz budžeta rasti za 7% godišnje.

Smatrajući navedene pretpostavke potpuno realnim, postavljaju se četiri osnovna cilja za naredni period:

- I. **Najmanje zadržati, a po mogućnosti i proširiti nivo prihoda iz budžeta, bez obzira na način njihove alokacije.**

Proklamirana fiskalna i makroekonomska politika, pa na koncu i društveno-ekonomska logika, nalažu da će u narednim godinama doći do smanjenja određenih izdvajanja iz budžeta, ali i do povećanja prihoda (najmanje za rast GDP-a, ali i zbog povećanja financijske discipline). Tako će se osloboditi dio sredstava za razvoj i investicije. U slučaju da se to desi u narednih pet godina, Univerzitet, i inače obrazovanje, bi mogao računati na povećanje svog postotka u budžetu. Ovaj plan ipak ne računa

s tim, prilično izvjesnim, povećanjem, u želji da bude realan i objektivan (trenutno su izraženi problemi s prikupljanjem javnih prihoda koji će izvjesno biti otklonjeni u idućih 5 godina, posebno nakon uvođenja PDV-a, itd... - i to bi mogla biti dobra pozicija za Univerzitet).

No, Univerzitet računa da će GDP rasti, (po većoj stopi zbog niske osnove), pa računa s povećanjem budžetske alokacije po stopi od 7% godišnje (kumulativna stopa povećanja postotka izdvajanja za visoko obrazovanje i rasta GDP-a).

II. Povećati prihode od NIR-a, i to svake godine povećavati ih po stopi od 20% godišnje.

I ova je pretpostavka realna, jer su dosadašnji prihodi od NIR-a uglavnom bili reducirani iz razloga zastoja industrije (primjenjena istraživanja). Pokretanje proizvodnje (a ono će dovesti do ekspanzije naučnih, a posebno stručnih inženjerskih istraživanja, ali i ekonomskih, istraživanja vezanih za ispitivanje tržišta, istraživanje javnog mnijenja i sl.) reaktivirat će univerzitetski NIR. To će se posebno reflektirati nakon dolaska stranih investicija (Univerzitet u Tuzli već ima takva iskustva - npr. strane investicije u tvornicu TMD u Gradačcu aktivirale su NIR na Mašinskom fakultetu).

Kada su u pitanju fundamentalna istraživanja, njihov porast je već uočljiv, i on je posljedica pristupa prije svega međunarodnim fondovima za istraživanja. Za očekivati je da i Država osnuje takav fond (fondove), a postupno se pojavljuju i domaće zaklade koje stimuliraju fundamentalna istraživanja.

III. Povećati vlastite prihode Univerziteta

Načelno, Univerzitet računa s povećanjem vlastitih prihoda (prihodi koji u konačnici dolaze od studenata), ponajprije iz razloga povećanja broja studenata, ali i povećanja općeg standarda u društvu, kada se pitanje školarina neće postavljati kao socijalno pitanje i kada će studenti realno biti u mogućnosti platiti participaciju u studiranju.

Uvođenje ECTS-a će dovesti i do dolaska stranih studenata na Univerzitet (možda ne u narednih 5, ali u narednih 10 godina zasigurno). Bez obzira hoće li oni svoje školovanje u cjelosti plaćati (izravno Univerzitetu), ili će to funkcionirati na principu međudržavnih, međuuniverzitetskih ili nekih drugih sporazuma, njihov dolazak će u svakom slučaju značiti povećanje prihoda za Univerzitet (kursevi jezika, smještajni kapaciteti i sl.)

Ovdje je bitno izgraditi svijest da *studiranje nije besplatno*. Tome bi značajno pomoglo da Kanton transparentno dodjeljuje sredstva (da ih dodjeljuje najboljim studentima - za njih 50% u cjelosti, za ostatak do jedne polovine, na osnovi izražene cijene studiranja po godini studija), no Univerzitet na to ne može utjecati.

IV. Početi ostvarivati prihode od donacija (privreda, bivši studenti, namjensko stipendiranje isl.)

Na osnovu izloženih ciljeva, procjenjuju se prihodi Univerziteta po akademskim godinama:

	2002./03. ak. god.	2003./04. ak. god.	2004./05. ak. god.	2005./06. ak. god.	2006./07. ak. god.	2010. ak. god.
Budžetski prihodi	13,38	14,43	15,43	16,51	17,67	21,65
Prihodi od NIR-a	1,87	2,06	3,42	4,15	5,40	9,80
Šolarine, PDS i doktorski studij	3,4	3,77	4,14	4,51	4,88	6,20
Ostali prihodi	0,70	1,00	1,50	2,00	2,00	2,00
UKUPNO:	19,35	21,8	24,49	27,17	29,95	39,65

Tablica 3.: Prihodi Univerziteta po akademskim godinama



7. STATISTIČKI PODACI O AKADEMskom OSOBLJU

PREGLED NASTAVNOG OSOBLJA - TRENUTNO STANJE

	ZAPOSLENICI UNIVERZITETA							SPOLJNI SARADNICI							UKUPNO	
	RP	VP	DOC	VA	A	Σnas	Σsar.	RP	VP	DOC	VA	A	Σnas	Σsar.	Σnas	Σsar.
ADU	2	-	8	-	4	10	4	1	1	3	-	1	5	1	15	6
Defektološki	2	4	12	7	11	18	18	5	3	7	-	-	15	-	33	18
Ekonomski	6	4	5	9	4	15	13	2	-	-	-	1	2	1	17	14
Elektrotehnički	2	5	10	17	9	17	26	-	2	3	-	-	5	-	22	26
Filozofski	2	2	9	6	15	13	21	11	13	14	7	8	38	15	59	36
Tj. odg. i sport	1	3	4	6	3	8	9	1	2	1	-	-	4	-	12	13
Mašinski	2	5	8	7	6	15	13	4	1	1	5	4	6	9	21	22
Medicinski	7	18	28	16	7	53	23	1	-	1	23	-	2	23	55	46
PMF	2	6	7	4	15	15	19	10	4	7	-	-	21	-	36	40
RGGF	7	10	16	14	9	33	23	4	3	11	3	8	18	11	51	34
Tehnološki	6	10	8	13	4	24	17	1	-	1	-	-	2	-	25	17
UKUPNO:	39	67	115	98	86	221	184	40	29	49	38	22	118	60	339	244

Tablica 4: Pregled nastavnog osoblja na početku zimskog semestra 2002./2003. akademske godine

Diskusija - osnove planiranja:

1. Na Univerzitetu je ukupno angažirano 583 nastavnika i saradnika, od čega je u radnom odnosu s Univerzitetom 405, a 178 je spoljnih saradnika. Analiza ne uključuje laborante (SSS).
2. Univerzitet ima veći broj nastavnika od saradnika (i među zaposlenim i među vanjskim saradnicima i ukupno). To je posljedica stimulaturnih mjera za napredovanje saradnika (plaćen postdiplomski studij i doktorat od strane Univerziteta, u cjelosti, adekvatne norme nastavnika, odgovarajuće mjere za saradnike koji ne napreduju (ove godine otpuštena su 43 saradnika kojima je istekao ugovor o radu, a nisu stekli uvjete za produženje - nisu napredovali u viša naučna zvanja). No, tu sliku treba promijeniti. Za sada je načelno pravilo jedan nastavnik - jedan predmet, dok ono za saradnike ne važi - moguće je da saradnici budu birani ili, pak, da "pokrivaju" više nastavnih predmeta.
3. Veliki broj spoljnih saradnika među saradnicima na Medicinskom fakultetu (23) produkt je uvjeta za izbor na kliničkim predmetima - obavezna specijalizacija iz te oblasti, uz postdiplomski. Taj trend će se zadržati, budući da su ti saradnici uglavnom zaposleni u Univerzitetском kliničkom centru, no oni

se na svojim klinikama i na Univerzitetu redovito bave naučnoistraživačkim radom, objavljuju radove i u pravilu stižu uvjete za izbor u viša zvanja.

4. Noviji odsjeci na Filozofskom fakultetu, Prirodno-matematičkom fakultetu, građevinski odsjek na Rudarsko-geološko-građevinskom fakultetu, pa i odsjeci Defektološkog fakulteta, "povlače" veliki broj spoljnih saradnika (ukupno 118, što čini 66,29% ukupno angažiranih spoljnih saradnika). Ta pojava da na novoosnovanim odsjecima preovlađuju spoljni saradnici je logična, no ona će u planskom razdoblju imati opadajući trend. Ovdje nam broj spoljnih saradnika zapravo predstavlja putokaz o kretanju vlastitog osoblja (tačno znamo gdje trebamo primati nove ljude).
5. Proces "stvaranja" akademskog osoblja je dug. Za "proizvesti" jednoga nastavnika treba najmanje 9 godina, za "proizvesti" redovnog profesora treba najmanje 19 godina.
6. Samo u ovoj akademskoj godini, očekuje se napredovanje iz zvanja vanrednog profesora u zvanje redovnog profesora 11 profesora (ukoliko ne ispune uvjete za izbor u redovnog profesora, biraju se na još 5 godina u isto zvanje - vanredni profesor), 7 docenata će također biti u prilici da ih se bira u zvanje vanrednog profesora, itd... Iz postojeće baze Univerzitet će snažiti nastavničku jezgru, a saradničku će birati iz studentske populacije (Zakonom propisani uvjet za izbor u asistenta je prosjek ocjena na studiju veći od 8,00), tako da će do 2010. godine biti kadrovski potpuno kompletan za izvođenje kvalitetne nastave i istraživanja. Gostujući profesori tada će biti angažirani isključivo iz razloga koji bi se kolokvijalno mogli nazvati "prestížom".

KRETANJE AKADEMSKOG OSOBLJA PO AKADEMSKIM GODINAMA

Ovdje se prihvaća pretpostavka da će svi koji budu ispunili vremenske uvjete za prelazak u više zvanje (da provedu u jednom zvanju 4, odnosno 5 godina), ispuniti i ostale uvjete za napredovanje. Podaci u donjim tablicama temelje se na takvoj projekciji i uzeti su iz kadrovske baze akademskog osoblja Univerziteta u Tuzli.

2002./2003.	Priraštaj (promjene - izbori u viša zvanja)					Ukupan broj						
	RP	VP	DOC	VA	A	RP	VP	DOC	VA	A	Σnas	Σsar.
ADU					+2	2	-	8	-	6	10	6
Defektološki	+2	+2			+2	4	6	12	7	13	22	20
Ekonomski	+1	0	-1		+2	7	4	4	9	6	15	15
Elektrotehnički	+1	0	-1		+1	3	5	9	17	10	17	27
Filozofski					+5	2	2	9	6	20	13	26
Tj. odg. i sport	+1	0	0		+2	2	3	4	6	5	9	11
Mašinski					+2	2	5	8	7	8	15	15
Medicinski	+3	+1	0	-3	0	10	19	28	13	7	57	20
PMF	+2	-2		+3	+1	4	4	7	7	16	15	23
RGGF					+1	7	10	16	14	10	33	24
Tehnološki	+1	-1			+2	7	9	8	13	6	24	19
UKUPNO:						50	67	113	98	106	230	204

2003./2004.	Priraštaj (promjene - izbori u viša zvanja)					Ukupan broj						
	RP	VP	DOC	VA	A	RP	VP	DOC	VA	A	Σnas	Σsar.
ADU					+3	2	-	8	-	9	10	9
Defektološki				+3		4	6	12	10	16	22	26
Ekonomski	-1	+1		-1	+3	6	5	4	8	9	15	17
Elektrotehnički		+2	-1	-1	+2	3	7	8	16	12	18	28
Filozofski		+3	-3	+5	+1	2	5	6	11	21	13	33
Tj. odg. i sport					+3	2	3	4	6	8	13	14
Mašinski		+2	+2	-2	+3	2	7	8	5	11	17	16
Medicinski	+2			-2	+2	12	19	28	11	9	59	20
PMF					+4	4	4	8	7	20	16	27
RGGF	+2	-2	+2	+2	-2	9	8	18	16	8	35	24
Tehnološki				-1	+3	7	9	9	12	9	25	21
UKUPNO:						53	73	113	101	128	239	229

2004./2005.	Priraštaj (promjene - izbori u viša zvanja)					Ukupan broj						
	RP	VP	DOC	VA	A	RP	VP	DOC	VA	A	Σnas	Σsar.
ADU		+1	-1		+2	2	1	7	-	11	10	11
Defektološki			+1	+5	-3	4	6	13	15	13	23	28
Ekonomski				+2	+2	6	5	4	10	11	15	21
Elektrotehnički	+1		+1	-1	+2	4	7	9	15	14	20	24
Filozofski		+2	-2	+5	+1	2	7	4	16	22	13	38
Tj. odg. i sport					+4	2	3	4	6	12	9	18
Mašinski		+1		+2	+1	2	8	8	7	12	18	19
Medicinski	+1	+2	-2	+1	+1	13	21	26	12	10	59	22
PMF	+2	-1	-1	+1	+4	6	3	7	8	24	16	32
RGGF		+2	-2		+3	9	10	16	16	11	35	27
Tehnološki					+4	7	9	9	12	13	25	25
UKUPNO:						57	80	107	116	149	244	265

2005./2006.	Priraštaj (promjene - izbori u viša zvanja)					Ukupan broj						
	RP	VP	DOC	VA	A	RP	VP	DOC	VA	A	Σnas	Σsar.
ADU					+3	2	1	7		14	10	14
Defektološki			+1	+1	+1	4	6	14	16	14	24	30
Ekonomski	+2			-1	+2	8	5	4	9	13	17	22
Elektrotehnički		+2	+1	-3	+4	4	9	10	12	18	23	30
Filozofski			+2	-1	+4	2	7	6	15	26	15	41
Tj. odg. i sport			+1	-1	+5	2	3	5	5	11	10	16
Mašinski	+1		+3	-4	+4	3	8	11	3	16	22	19
Medicinski		+6	-3			13	27	23	12	10	63	22
PMF	+2	-1	-1	+1	+3	8	2	6	9	27	16	36
RGGF	+1	+3	-2		+2	10	13	14	16	13	37	29
Tehnološki			+2	-2	+3	7	9	11	10	16	27	26
UKUPNO:						63	90	111	108	180	264	288

2006./2007.	Priraštaj (promjene - izbori u viša zvanja)					Ukupan broj						
	RP	VP	DOC	VA	A	RP	VP	DOC	VA	A	Σnas	Σsar.
ADU		+3	-3	+2		2	4	4	2	14	10	16
Defektološki		+1	+2	-1	+1	4	7	16	15	15	27	30
Ekonomski		+1		+1	+2	8	6	4	10	15	18	25
Elektrotehnički		+1	+2	-1	+2	4	10	12	11	20	26	31
Filozofski		+2		+6	-3	2	9	6	21	23	17	44
Tj. odg. i sport		+1		+3		2	4	5	8	11	11	17
Mašinski			+1	+1	+2	3	8	12	4	18	23	22
Medicinski	+2	+3	-1	+1	-2	15	30	22	13	8	67	21
PMF		+3		+2	-1	8	5	6	11	26	19	37
RGGF	+1	+2	+3	-5	+2	11	15	17	11	15	43	26
Tehnološki		+2	-1		+2	7	11	10	10	18	28	28
UKUPNO:						66	109	114	111	189	289	300

Tablice 5 - 9: Pregled kretanja broja akademskog osoblja od 2002./2003 - 2006/2007. akademske godine

Rekapitulacija - porast osoblja:

	RP	VP	DOC	VA	A	Σnas.	Σsar.	Σ
2002./2003. (početak)	39	67	115	98	86	221	184	405
2002./2003. (kraj)	50	67	113	98	106	230	204	434
2003./2004.	53	73	113	101	128	239	229	468
2004./2005.	57	80	107	116	149	244	265	509
2005./2006.	63	90	111	108	180	264	288	552
2006./2007.	66	109	114	111	189	289	300	589

Tablica 10: Pregled kretanja broja akademskog osoblja po akademskim godinama

Diskusija:

1. Univerzitet će već akademske 2004./2005. godine uspjeti preokrenuti trend broja nastavnika i saradnika (broj nastavnika postat će manji od broja saradnika, što je logično budući da se nastavnici biraju iz saradničke baze).
2. Univerzitet će u ovome planskom razdoblju imati onoliko akademskog osoblja u radnome odnosu koliko sada ima ukupno (radni odnos + spoljni saradnici).

ZAKLJUČAK

Ukoliko nastavi ovakav trend, Univerzitet će 2010. godine imati (u pitanju je procjena jer je ovdje prikazan jedan izborni ciklus) 794 nastavnika (413) i saradnika (381). Takav Univerzitet uspješno će moći ući u evropski akademski prostor.

8. STATISTIČKI PODACI O BROJU STUDENATA

	2001./2002.		2002./2003.			2003./2004.			2004./2005.		
	Broj	D	U	Broj	D	U	Broj	D	U	Broj	D
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ADU	30	7	12	35	6	8	37	8	7	36	8
Defektološki	605	67	71	609	95	60	574	60	60	574	100
Ekonomski	1993	140	454	2307	200	400	2507	140	350	2707	250
Fakultet elektrotehnike	521	33	108	596	45	100	651	30	150	771	40
Fakultet za tjelesni odgoj	336	28	93	401	30	80	451	30	70	481	40
Filozofski	2874	120	818	3572	250	750	4072	250	650	4472	300
Mašinski	243	24	56	275	24	50	301	24	75	352	30
Medicinski	646	46	110	710	22	100	788	25	90	848	30
PMF	949	30	267	1186	30	200	1356	45	180	1486	50
RGGF	449	29	102	522	30	100	592	30	100	662	20
Tehnološki	370	58	78	390	60	70	400	20	70	450	15
Farmaceutski	-	-	-	-	-	-	-	-	50	50	-
Visoka zdravstvena škola	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100	-
UKUPNO:	9016	582	2181	10615	792	1918	11741	662	1952	13031	883

	2005./2006.			2006./2007.			2010.		
	U	Broj	D	U	Broj	D	U	Broj	D
	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ADU	15	43	8	15	50	10	20	50	8
Defektološki	60	534	50	100	559	50	120	700	50
Ekonomski	300	2757	200	300	2857	300	400	3000	350
Fakultet elektrotehnike	150	881	60	150	971	70	200	1000	90
Fakultet za tjelesni odgoj	70	511	80	80	511	65	100	600	70
Filozofski	500	4672	550	550	4672	600	700	4000	600
Mašinski	75	397	35	100	462	40	100	600	40
Medicinski	80	898	70	100	928	70	120	1000	80
PMF	150	1568	70	170	1668	100	200	1500	150
RGGF	100	742	50	120	812	70	150	1000	90
Tehnološki	100	535	40	120	615	50	150	800	60
Farmaceutski	50	100	-	100	200	-	100	400	-
Visoka zdravstvena škola	100	200	-	100	300	-	100	400	100
UKUPNO:	1750	13898	1213	2005	14665	1425	2460	15050	1688

D diplomirani studenti

U studenti koji prvi put upisuju prvu godinu studija

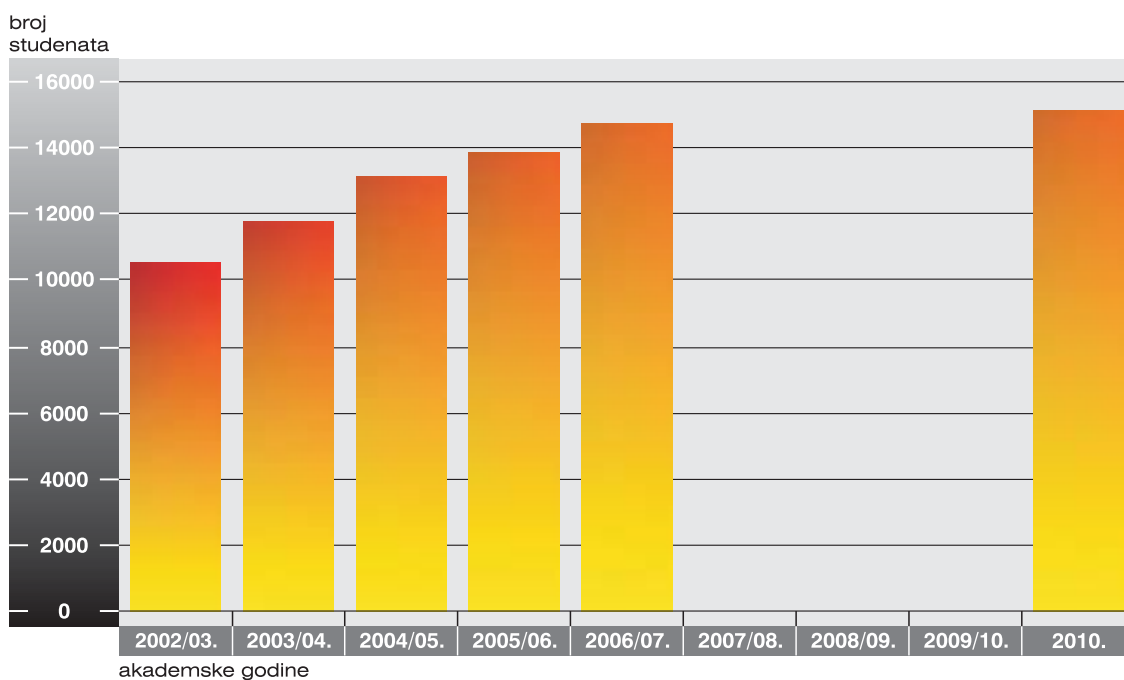
broj ukupan broj studenata

Tablica 11: Kretanje broja studentske populacije po akademskim godinama

- Ova projekcija zasnovana je na suštini PIR-a: zadržati broj studenata koji se prvi puta upisuju na Univerzitet, ali povećati prolaznost i broj diplomaca.
- Procjena o broju diplomaca prati broj upisanih (odnosno studenata određene godine) uz pretpostavku linearnog porasta prolaznosti koja je očekivana zbog mjera u poglavlju PIR-a “Nastava i studenti”.
- Procjene pretpostavljaju otvaranje novih fakulteta i studijskih odsjeka.

Ovdje izložena projekcija ne tretira odlive studenata, izuzevši diplomirane studente. Zbog toga bi bilo uputno pri daljnjim analizama ukupni broj studenata uvijek snižavati za 10 do 15% - to su studenti koji se ispisuju s Univerziteta radi prelaska na drugi univerzitet, ili koji iz bilo kojih drugih razloga napuštaju Univerzitet.

Statistički podaci o broju studenata po akademskim godinama dat je u tablici 11. Trend kretanja studentske populacije prikazan je na grafikonu 1.



GRAFIKON 1: TREND KRETANJA STUDENTSKE POPULACIJE PO AKADEMSKIM GODINAMA

9. ZAKLJUČNO RAZMATRANJE

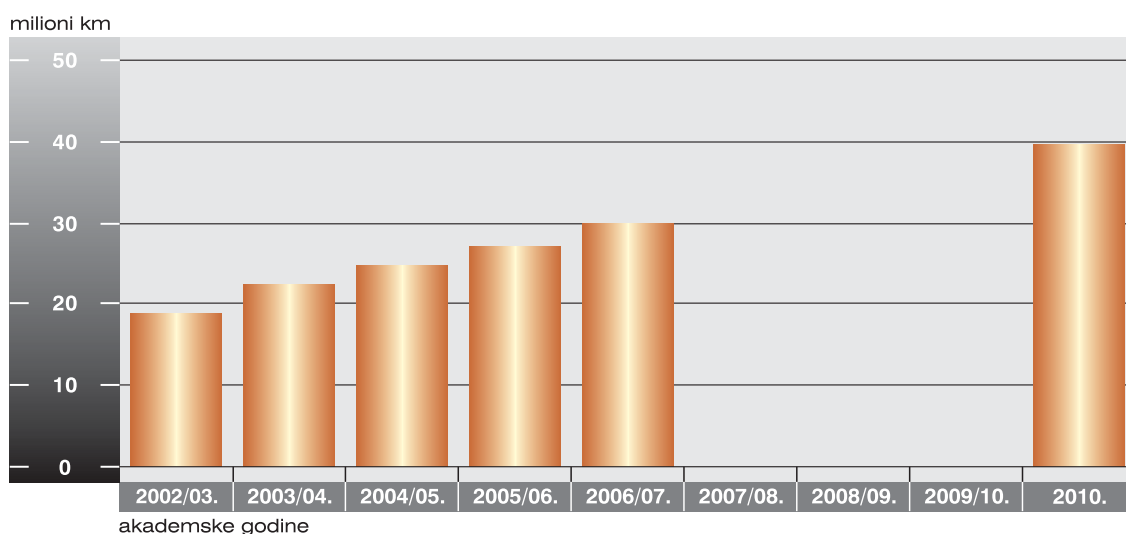
Osnovna namjera ovoga Plana institucionalnog razvoja bila je ispitati mogućnosti Univerziteta u Tuzli za priključenje evropskom akademskom prostoru 2010. godine. Taj cilj s jedne strane, te postojeće stanje s druge strane, determinirali su sve ostale parametre planiranja.

	Broj studenata	Ukupni PRIHOD (mil.KM)	Prihod po studentu (KM)	Akademska osoblje			Koeficijenti opterećenja nastavnog osoblja		
				Nastav.	Sarad.	Ukupno	St./nast	St./sar	St./akademskom osoblju
2002./2003.	10.615	19,35	1.822,89	230	204	434	46,15	52,03	24,45
2003./2004.	11.741	21,8	1.856,74	239	229	468	49,12	51,27	25,08
2004./2005.	13.031	24,49	1.879,36	244	265	509	53,40	49,17	25,60
2005./2006.	13.898	27,17	1.963,43	264	288	552	52,64	48,26	25,17
2006./2007.	14.665	29,95	2.042,28	289	300	589	50,74	48,88	24,89
2010.	15.050	39,65	2.634,55	413	381	794	36,44	39,50	18,95

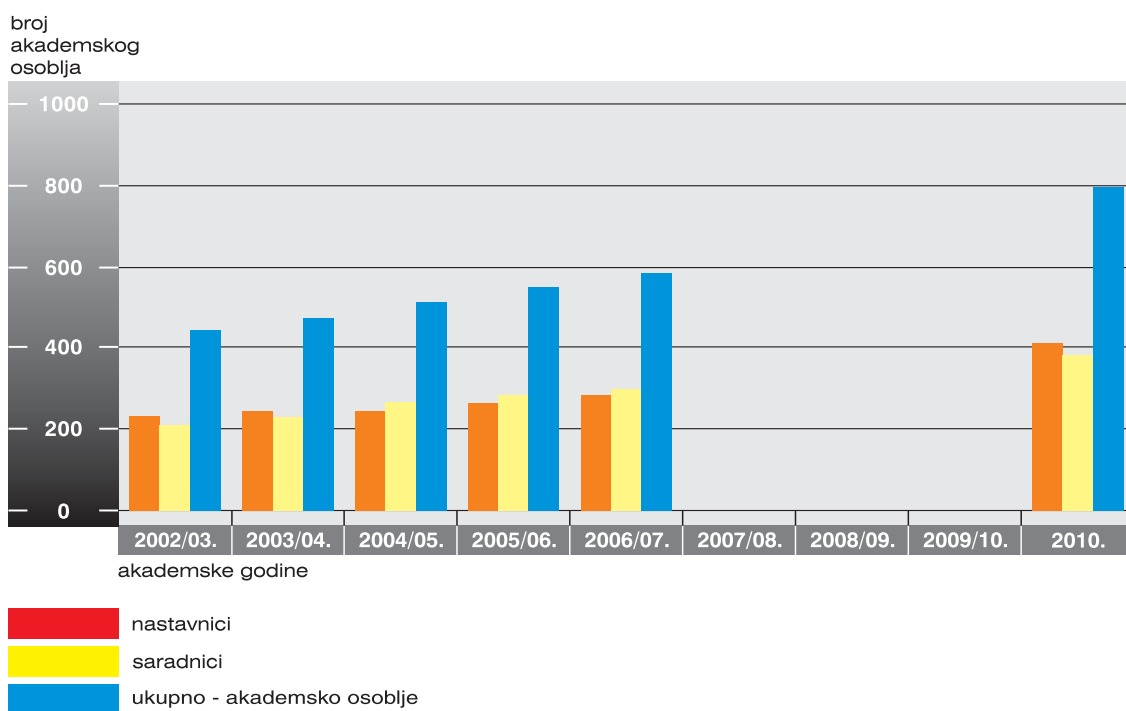
Tablica 12: Međuzavisnosti osnovnih parametara PIR-a

Kada je u pitanju trend kretanja studentske populacije, (grafikon 1.), primjetno je da će u prvih pet akademskih godina broj studenata rasti (gotovo pa linearno), te da će u narednih 5 godina taj porast biti prigušen. Prije svega, posljedica je to efekata reforme (povećanje prolaznosti što će implicirati veći broj diplomiranih studenata godišnje). Plan je pokazao da u ovome planskom razdoblju neće moći biti postignut cilj *jednakog broja upisanih i diplomiranih studenata* u akademskoj godini, no trend približavanja ta dva broja je uočljiv.

Trend porasta prihoda (iskazan je i porast prihoda po studentu) ima linearan rast i taj rast će se i nastaviti nakon 2010. godine (grafikon 2.), pa će Univerzitet biti u mogućnosti kvalitet studija (i posebno istraživanja) neprestano povećavati.



GRAFIKON 2: TREND KRETANJA PRIHODA UNIVERZITETA
PO AKADEMSKIM GODINAMA

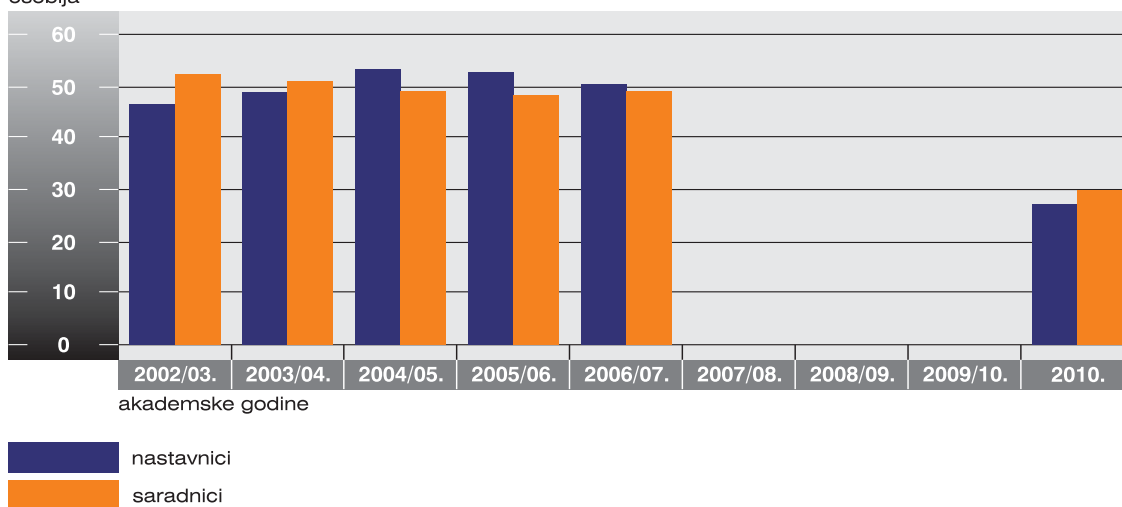


GRAFIKON 3: TREND KRETANJA AKADEMSKOG OSOBLJA PO AKADEMSKIM GODINAMA

Reforme započete 2000. godine dat će prve rezultate, kada je akademsko osoblje u pitanju, akademske 2005./2006. godine (grafikon 3.), što je i logično, budući da je pet godina standardni ciklus napredovanja u više akademsko zvanje. Do 2005./2006. akademske godine porast akademskog osoblja (posebno nastavnika) neće linerno pratiti i porast studentske populacije, no nakon 2005./2006. godine (kada sadašnji viši asistenti steknu uvjete za izbor u docenta, itd...) trend se okreće, pa će nastavnici,

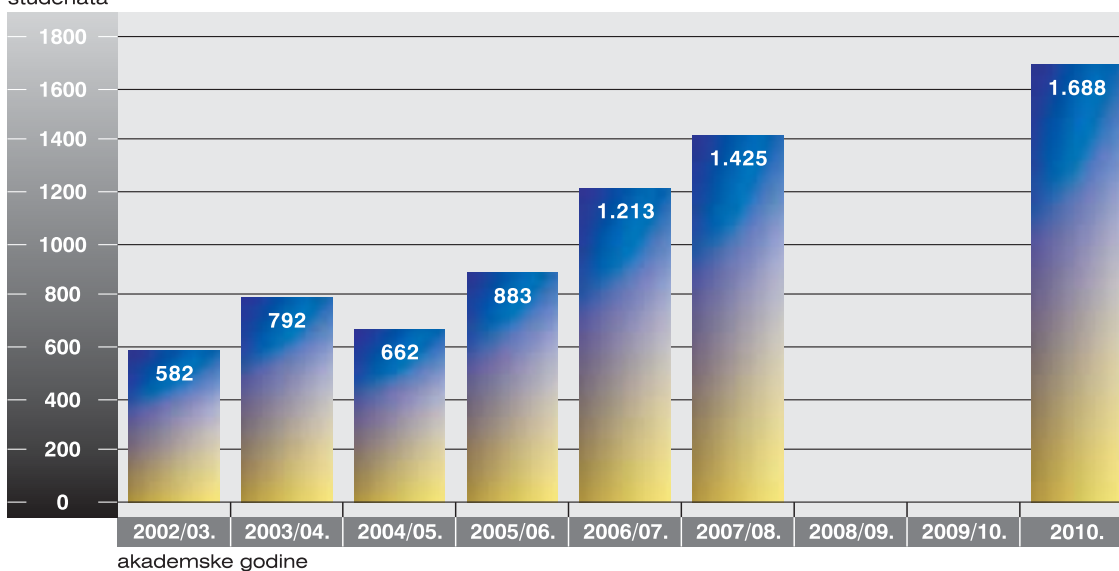
iz godine u godinu, bivati opterećeni sa sve manjim brojem studenata (grafikon 4.). Taj trend će se zaustaviti na prosječnim 36,44 studenta po nastavniku, odnosno 18,95 studenata po jednome članu akademskog osoblja što će omogućiti *mentorski rad* i veliku prolaznost studenata.

broj studenata po članu akademskog osoblja



GRAFIKON 4: TREND KRETANJA KOEFICIJENTA OPTEREĆENOSTI AKADEMSKOG OSOBLJA STUDENTIMA, PO AKADEMSKIM GODINAMA

broj diplomiranih studenata



GRAFIKON 5: PROCJENA BROJA DIPLOMIRANIH STUDENATA PO AKADEMSKIM GODINAMA

Koreliranje osnovnih parametara planiranja - kretanja studentske populacije, kretanja univerzitetskog prihoda i kretanja akademskog osoblja (korelacije prikazane u tablici) pokazuju konzistentnost plana, te ispunjenje osnovne njegove pretpostavke - *da bude realan*. Dakle, u osnovi povećanje studentske populacije prati i povećanje prihoda, te povećanje broja akademskog osoblja, i to sve sa zadovoljavajućim i prihvatljivim trendovima.

Ovaj Plan institucionalnog razvoja je egzaktno pokazao da započete reforme na Univerzitetu u Tuzli idu u pravilnom smjeru, te da će, uz nastavak reformi, biti moguće provesti Bolonjski proces na Univerzitetu u Tuzli do 2010. godine, dakle istodobno kada i na ostalim univerzitetima u Evropi.





PLAN INSTITUCIONALNOG RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI

Prilozi

PRILOG 1.

IZJAVA O UNUTRAŠNJEM PLANIRANJU (JULI 2001.)

O UNIVERZITETU U TUZLI

Tuzla, sa svojom okolinom, je poznat rudarski kraj. Prirodni resursi i eksploatacija uglja i kamene soli poslije II svjetskog rata omogućili su intenzivan razvoj industrije (energetska, hemijska, metaloprerađivačka, i dr.) tako, da se Tuzla vrlo brzo svrstala u najveće industrijske centre države.

Snažan razvoj privrede, narasli društveni potencijali, svijest o značaju obrazovanja, znanja i kulture, nezadrživo su tražili nove oblike školovanja i usavršavanja. Već šezdesetih godina kao rezultat ekonomskih i društvenih potreba i opredijeljenosti sredine na povezivanju obrazovanja i privrede, formiraju se u Tuzli više i visoke škole i institucije za naučnoistraživačku djelatnost:

1. Viša rudarska škola osnovana je 1958. godine,
2. Tehnološki fakultet 1959. godine,
3. Rudarski fakultet i Viša pedagoška škola 1960. godine,
4. Viša ekonomsko-komercijalna škola u Brčkom, sa odjeljenjem u Tuzli 1961. godine.

Do formiranja odjeljenja Muzičke akademije i Elektrotehničkog fakulteta Sarajevo u Tuzli dolazi kasnijih godina.

Tuzla na taj način zajedno sa širim područjem kao i društvena zajednica stiču nove potencijale obrazovnog i naučnoistraživačkog rada i uključuju se u razvojne procese šire društveno-političke zajednice.

Intenzivan opšti i društveno-ekonomski i socijalni razvoj, zatim narasle potrebe za kadrovima i potrebe bržeg razvoja i višeg stepena organizovanosti, te čvršćeg povezivanja visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada sa privredom uslovalo je donošenje i usvajanje dokumenta "Osnovni društveni stavovi i polazne osnove o razvoju, finansiranju i organizovanju visokoškolskih i naučnoistraživačkih institucija u regionu sjeveroistočne Bosne", juna 1971. godine.

Ubrzo zatim, januara 1972. godine, osniva se Zajednica visokoškolskih i naučnoistraživačkih ustanova u Tuzli, a marta 1972. godine osniva se i Konzorcij za razvoj višeg i visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada u Tuzli.

Udruživanje u zajednicu visokog obrazovanja

U zajednicu se udružuju: Tehnološki fakultet u Tuzli, Rudarski fakultet u Tuzli, Institut za rudarska i hemijsko-tehnološka istraživanja u Tuzli, Pedagoška akademija u Tuzli, Viša ekonomsko-komercijalna škola u Brčkom i Savezni centar za obrazovanje i zaštitu u industriji i rudarstvu u Tuzli.

Naknadno Zajednici pristupaju i Odjeljenje Muzičke akademije i Elektrotehničkog fakulteta iz Sarajeva u Tuzli.

Nakon opsežnih priprema, u toku 1974. godine, doneseni su, na zajedničkim sjednicama savjeta Zajednice i Konzorcija: Srednjoročni programi razvoja do 1980. godine, Program razvoja visokoškolskih organizacija područja sjeveroistočne Bosne, Program unapređenja studentskog standarda i Program stambene izgradnje članica Zajednice.

U Programu razvoja visokog školstva dat je prijedlog daljeg razvoja na osnovu planiranih pravaca razvoja privrede, odnosno potreba u broju i profilima kadrova, koje su predstavljale podlogu za usklađivanje kapaciteta visokog obrazovanja. Ovaj kapacitet razvoja usklađen je sa programom razvoja visokog obrazovanja u Republici. U okviru Zajednice i Konzorcija pokrenuta je i vođena aktivnost na daljem unapređenju i integrisanju nastave na visokoškolskim institucijama, kao i na objedinjavanju izdavačke djelatnosti.

Na osnovu postojećih društveno-ekonomskih pretpostavki i dotadašnje aktivnosti u razvoju i organizovanju visokog školstva i naučnoistraživačkog rada, a posebno na osnovu pozitivnih iskustava iz djelovanja Zajednice visokoškolskih i naučnoistraživačkih institucija, Skupština opštine Tuzla je 25. aprila 1975. godine utvrdila:

Osnove za konstituisanje Univerziteta u Tuzli i imenovala Inicijativni odbor za osnivanje Univerziteta, na čelu sa akademikom Ismetom Mujezinovićem.

U osnovama za konstituisanje Univerziteta u Tuzli utvrđeno je da osnovni zadaci novog Univerziteta treba da budu koordinacija i unapređivanje naučno-nastavnog rada i obezbjeđenje razvoja visokoškolskih i naučnoistraživačkih organizacija u skladu sa potrebama privrede i ostalih društvenih djelatnosti, zajedničko korišćenje jedinstvenog kadrovskeg potencijala, udruživanje i zajedničko korišćenje sredstava rada, plansko podizanje naučnog podmlatka, organizovanje i unapređivanje izdavačke djelatnosti, zatim zajedničko korišćenje jedinstvene naučno-stručne biblioteke i informaciono-dokumentacionog centra, saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i inostranstvu, povezivanje sa privredom, organizacijama društvenih djelatnosti i društveno-političkim zajednicama.

Udruživanje visokoškolskih i naučnih ustanova u Univerzitet u Tuzli

Pošto su ostvareni svi potrebni preduslovi, u novembru 1976. godine, zaključen je Samoupravni sporazum o udruživanju visokoškolskih i naučnoistraživačkih organizacija u Univerzitet u Tuzli. Na prvoj sjednici Skupštine Univerziteta, održanoj 15. decembra 1976. godine, konstituisani su organi Univerziteta i izabran prvi rektor Univerziteta, a na svečanoj sjednici Skupštine, održanoj 18. decembra 1976. godine, zvanično je proglašeno osnivanje i početak rada Univerziteta u Tuzli. Očigledno je da je period osnivanja Univerziteta bio period intenzivnog razvoja, kadrovskeg jačanja, obezbjeđivanja materijalnih uslova visokoškolskih institucija i širenja naučnoistraživačkih organizacija. Taj period je obilježen zajedničkom aktivnošću visokoškolskih i naučnoistraživačkih organizacija. Kao rezultati tih aktivnosti je: organizovanje Fakulteta elektrotehnike i mašinstva, 1987. godine (od

postojećeg Elektrotehničkog fakulteta i transformisanog rudarsko-mašinskog smjera Rudarsko-geološkog fakulteta) sa dva odsjeka: elektro-energetski i energetsko-mašinski, preusmjerenje studija na Ekonomskom fakultetu u Brčkom, 1989. godine, sa usmjerenjem: upravljanje poslovnim procesima, osnivanje Informativno-dokumentacionog i analitičkog centra u Tuzli 1976. godine, zatim Ekonomskog instituta u Tuzli, 1977. godine, Instituta za hemijsko inženjerstvo u Tuzli, 1987. godine (od dijela ranijeg Instituta za rudarska i hemijsko-tehnološka istraživanja koji je osnovan 1960. godine), Instituta za ekonomiku u Doboju 1978. godine, Instituta za zaštitu i obrazovanje u Tuzli 1978. godine, koji je počeo sa radom 1961. godine pod nazivom Savezni centar za zaštitu i obrazovanje u rudarstvu i industriji, Instituta za građevinarstvo, građevinske materijale i nemetale u Tuzli 1984. godine.

U sastavu Univerziteta u Tuzli su u 1991. godini:

1. Ekonomski fakultet u Brčkom,
2. Fakultet elektrotehnike i mašinstva u Tuzli,
3. Medicinski fakultet u Tuzli,
4. Pedagoška akademija u Tuzli,
5. Rudarsko-geološki fakultet u Tuzli,
6. Tehnološki fakultet u Tuzli,
7. Ekonomski institut u Tuzli,
8. Informativno-dokumentacioni i analitički centar (IDAC) u Tuzli,
9. Institut za ekonomiku u Doboju,
10. Institut za građevinarstvo, građevinske materijale i nemetale u Tuzli,
11. Institut za zaštitu i obrazovanje u Tuzli,
12. Rudarski institut u Tuzli,
13. Studentski centar u Tuzli,
14. Univerzitetska biblioteka u Tuzli.

Pošto je Univerzitet nastao kao stvarni izraz društvenih potreba i u svom razvoju uspio da dijelom uspostavi oblik i svoju strukturu prilagođenu području na kome djeluje, od Univerziteta su se mogli i očekivati odgovarajući rezultati, koji nisu izostali.

PROCES FORMIRANJA INTEGRISANOG UNIVERZITETA

Nastanak ideje o integrisanom univerzitetu

Integrisani univerzitet po ugledu na mnoge evropske ili američke univerzitete bio je daleka vizija jednog broja univerzitetskih nastavnika koja je nastala odmah po osnivanju Univerziteta u Tuzli. Svaki susret sa univerzitetima izvan prostora bivše Jugoslavije pokazivao je veliku razliku između jugoslovenskih univerziteta kao, manje ili više, dobrovoljnih udruženja osamostaljenih fakulteta i stranih univerziteta koji su bili osnovni visokoobrazovni subjekti sa značajnim nadležnostima u menadžmentu i odlučivanju o mnogim bitnim pitanjima istraživanja i edukacije. Naravno, u vrijeme postojanja socijalističke Jugoslavije sa takvim idejama se nije moglo ići u javnost jer bi to bilo suprotno tzv. samoupravnom konceptu opšteg političkog sistema pa i njegovog obrazovnog podsistema i u okviru njega i visokog obrazo-

vanja. Tzv. sistem udruživanja rada kao osnovni postulat samoupravljanja regulirao je da se sredstva za finansiranje redovne i razvojne djelatnosti visokog obrazovanje prikupljaju u posebnoj Zajednici za visoko obrazovanje (za cijelu BiH) kojom su upravljali predstavnici fakulteta, privrede i države (svi su zajedno provodili namjere aktuelne politike) i iz koje su se finansirali fakulteti pojedinačno, a ministarstvo obrazovanja je imalo pravo nadzora nad zakonitošću njihova rada. Univerzitet je finansiran iz doprinosa koji su uplaćivali pojedini fakulteti - njegovi članovi, a pored savjetodavne uloge osnovna zakonska nadležnost mu je bila da potvrđuje komisije koje će izabirati nove nastavnike ili postojeće unapređivati, te da daje saglasnost na komisije pred kojim će se na fakultetima braniti disertacije. Ovakva koncepcija univerziteta nije se bitno promijenila niti poslednjim Zakonom o univerzitetu koji je donešen u Socijalističkoj Republici Bosni i Hercegovini u 1990. godini, neposredno pred početak rata.

Početak ratnih dejstava u Bosni i Hercegovini (proljeće 1992. godine) i dalje odvijanje ratnih dejstava su u stvarnosti ulogu Univerziteta u Tuzli potpuno promijenili jer se ona, bilo svjesno, bilo sama od sebe, morala prilagođavati novim prilikama. U toku jednog dana (15. maja 1992. godine) Univerzitet je napustilo oko 130 nastavnika i saradnika srpske nacionalnosti, a taj proces se nastavio dalje tokom svih ratnih godina. U jednom momentu (blokadom Sarajeva) je prekinuta svaka veza fakulteta i Univerziteta u Tuzli sa odgovarajućim institucijama u državnoj metropoli tako da je prestala funkcija finansiranja, nadzora nad zakonitošću rada fakulteta itd. Rat je zahtijevao angažovanje mladih u ratnim jedinicama. Svi ovi zadaci su preneseni na Univerzitet. On postaje mjesto gdje se planira i racionalno raspoređuje nastavni kadar za nastavu na svim fakultetima, bez obzira na to na kojem fakultetu imaju radni odnos. Na Univerzitetu se dogovara posebna šema za učesće studenata u ratnim jedinicama i istovremeno u nastavi i studiju za sve fakultete. U toku trogodišnjeg izostanka plaća nastavnika i saradnika Univerzitet je mjesto gdje se sakupljaju pomoći i donacije iz zemlje i izvan nje koje se upućuju visokom obrazovanju i odakle se ravnomjerno raspoređuju na sve fakultete. Na Univerzitetu se planira i realizira međunarodna i druga saradnja fakulteta i nastavnika, daje odobrenje za njihov odlazak na strane univerzitete, primaju delegacije i pomoći u opremi (računarskoj i laboratorijskoj, knjigama i časopisima) od stranih institucija i raspoređuju po fakultetima. Jednom riječju, Univerzitet u Tuzli postaje silom prilika integracioni činilac cjelokupnog visokog obrazovanja na svom području i to predstavlja prvi uspješan test integracione uloge Univerziteta.

Početak Ljetnjeg univerziteta kao posebne manifestacije

Još u toku rata, 1994. godine na podsticaj organizacije YSY iz Amsterdama, grupa profesora i studenata Univerziteta u Tuzli je napravila turneju po Evropi i evropskim univerzitetima gdje su objašnjavali situaciju u BiH i pozivali univerzitete Evrope da dođu i pomognu Univerzitetu u Tuzli. Iz te akcije i kasnije aktivnosti nastaje na Univerzitetu posebna manifestacija Ljetni univerzitet na kome se pored više stotina studenata okuplja i nekoliko desetina profesora iz svijeta. Univerzitet ovu manifestaciju koristi da bi se u okviru nje svake godine održavala posebna konferencija o unapređenju rada na univerzitetu. Tako se 1998. godine poziva na univerzitet u Tuzli prof. Kralj, raniji rektor Univerze u Ljubljani koji nastavnom osoblju govori o

reformi univerziteta i prednostima integriranog univerziteta. To je kasnije dalo podsticaj jednom krugu nastavnika okupljenih oko rektorata univerziteta da otpočinu razmatrati, proučavati i afirmirati ideju o integraciji Univerziteta u Tuzli. Ove diskusije su na svim fakultetima univerziteta izazvale veliku pažnju, a Ministarstvo za obrazovanje Kantona Tuzla pokazuje poseban interes za njih i samo se uključuje u razradu te ideje. Značajan podsticaj ovim diskusijama daje i posebno predavanje na Ljetnom Univerzitetu 2000. godine Prof. dr Guy Haug, iz CRE Geneva te prof. dr MCKinzie sa R.I.T. (USA) koji su prezentirali iskustva evropskih i američki univerziteta te stavove Bolonjske deklaracije o ulozi i značaju univerziteta u Evropi i svijetu. Naravno, u raspravu o modelu integriranog Univerziteta u Tuzli ispoljavala su se različita mišljenja. Od onih koja su zagovarali ovaj koncept i isticala njegove prednosti do onih koji su mislili da Univerzitet u Tuzli još nema uslova za takav način njegovog organiziranja i rada. Mišljenja koja nisu išla u prilog integriranja univerziteta najviše su imala uporište u tome da će to značiti gubitak statusa pravnog lica pojedinih fakulteta, ograničiti njihovu finansijsku samostalnost i pojedine nadležnosti (posebno dekana) i sl. Na drugoj strani bila su mišljenja koja su išla u prilog tome da integrirani univerzitet pruža mnogo više šansi za racionalizaciju naučnonastavnog i istraživačkog procesa (formiranjem zajedničkih katedri) racionalizaciju utroška finansijskih sredstava, objedinjavanje odgovarajućih službi (servisne službe, informatizacija Univerziteta i dr.).

Izrada Zakona o visokom obrazovanju i zakona o univerzitetu

Rezultat ovih rasprava bila je odluka Vlade Kantona Tuzla da se ipak priđe izradi zakona kojim će se dati osnova integriranom univerzitetu i naravno, autonomnom i ispunjenom akademskim slobodama. Ministarstvo za obrazovanje je formiralo posebnu radnu grupu u kojoj su učestvovali i predstavnici Univerziteta, koja je izradila prvu verziju Zakona o visokom obrazovanju i zatim Zakona o univerzitetu u Tuzli. Nacrt zakona je dat na javnu raspravu koja je bila najintenzivnija na različitim institucijama Univerziteta. Na svakom fakultetu se raspravljalo o ovom Zakonu, na Naučnonastavnom vijeću Univerziteta, Savjetu Univerziteta, te na posebno organiziranim javnim tribinama. Na lokalnim radio stanicama je takođe vođena otvorena rasprava predstavnika i jednog i drugog gledanja na Univerzitet.

Konačno, Odbor za zakonodavstvo Skupštine Kantona je prihvatio definitivni tekst Zakona sa predloženim izmjenama ali koje nisu uticale na promjenu osnovne koncepcije o tome da univerzitet treba da bude integrirana cjelina, i kao prijedlog Zakona uputilo Skupštini Kantona na usvajanje. Skupština Kantona Tuzla je tokom (druga polovina) 1999. godine usvojila Zakon o visokom obrazovanju kojim je pored osnovnih načela o ulozi i značaju univerziteta za visoko obrazovanje predvidjela i mogućnost formiranja javnih (državnih) kao i privatnih univerziteta. Iza toga je slijedio Zakon o Univerzitetu u Tuzli kojim je Skupština kantona preuzela ulogu osnivača Univerziteta u Tuzli kao javne ustanove, utvrdila način upravljanja njime (formiranje posebnog Upravnog odbora Univerziteta koji imenuje Skupština Kantona) i preuzela obavezu finansiranja njegove osnovne djelatnosti, ostavljajući mogućnost i Univerzitetu da u odnosu sa industrijom ili drugim društvenim subjektima ostvaruje i posebne vlastite prihode.

DOSADAŠNJE AKTIVNOSTI NA NORMATIVNOM USTROJSTVU INTEGRISANOG UNIVERZITETA

Ustavom Federacije BiH i ustavom Tuzlanskog kantona, a u skladu sa Dejtonskim sporazumom, oblast visokog obrazovanja prenesena je u isključivu nadležnost kantona. Shodno ustavnim odredbama Vlada Tuzlanskog kantona od 1. 1. 1996. godine preuzela je finansiranje fakulteta i Univerziteta (plaće, materijalni i drugi troškovi). Nakon toga započeta je aktivnost na izradi Zakona o visokom obrazovanju kojim je, i formalno-pravno, ova oblast bila regulisana na kantonalnom nivou.

Radna verzija Zakona o visokom obrazovanju, koja je na nov način uredila organizaciju univerziteta shodno evropskom modelu pripremljena je na Univerzitetu u Tuzli 1996. godine i putem resornog kantonalnog ministarstva prosljeđena Vladi Tuzlanskog kantona na dalju proceduru. Procedura izrade Nacrta navedenog zakona od strane Vladine radne grupe, vođenje javne rasprave po istom te konačno usvajanje Zakona odvijalo u naredne tri godine. Naime, Skupština Tuzlanskog kantona na sjednici održanoj 19. 7. 1999. godine usvojila je Zakon o visokom obrazovanju.

Novim kantonalnim zakonom uređeno je da univerzitet ima svojstvo pravnog subjekta sa fakultetima i institutima u njegovom sastavu, kao organizacionim jedinicama. U skladu sa navedenim Zakonom Skupština Tuzlanskog kantona na sjednici održanoj 22. 9. 1999. godine donijela je i Zakon o Univerzitetu u Tuzli kojim je preuzela prava i obaveze osnivača nad fakultetima, Univerzitetom i Studentskim centrom i osnovala JU Univerzitet u Tuzli kao pravni subjekt sa fakultetima i Studentskim centrom u njegovom sastavu, kao organizacionim jedinicama.

Na osnovu Zakona o Univerzitetu u Tuzli, kao osnivačkog akta, Upravni odbor Univerziteta, kojeg je imenovala Skupština Tuzlanskog kantona 29. 2. 2000. godine, donio je Pravila Univerziteta, kao osnovni opšti akt Univerziteta. Po donošenju Pravila Univerziteta i imenovanja vršioca dužnosti rektora Univerziteta, dekana fakulteta i direktora Studentskog centra, stekli su se uslovi za upis Univerziteta u sudski registar. Kantonalni sud u Tuzli svojim Rješenjem broj U/I 31500/99 upisao je 22. 9. 2000. godine u sudski registar osnivanje JU Univerzitet u Tuzli, kao pravnog subjekta, sa fakultetima i Studentskim centrom u njegovom sastavu, kao organizacionim jedinicama.

Potom je na Univerzitetu u Tuzli uslijedila bogata normativna djelatnost koja je stvorila pretpostavke za organizovanje i rad Univerziteta u skladu sa novim zakonskim rješenjima.

Upravni odbor Univerziteta donio je slijedeće opšte akte:

- Pravila JU Univerziteta u Tuzli,
- Pravilnik o platama i drugim ličnim primanjima zaposlenika u JU Univerzitet u Tuzli,
- Pravilnik o radu JU Univerzitet u Tuzli,
- Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u JU Univerzitet u Tuzli,
- Pravilnik o uslovima, kriterijima i postupku prijema studenata u studentske domove Studentskog centra JU Univerzitet u Tuzli,

- Pravilnik o organizovanju dodiplomskog, postdiplomskog studija i postupka za sticanje doktorata nauka JU Univerzitet u Tuzli,
- Pravilnik o usavršavanju zaposlenika,
- Odluku o troškovima postdiplomskog studija za sticanje naučnog odnosno umjetničkog stepena magistra i doktora nauka u JU Univerziteta,
- Poslovnik o radu Upravnog odbora.

Senat Univerziteta, u okviru svoje nadležnosti, donio je slijedeće opće akte:

- Kodeks nastavničke etike,
- Metodologiju za pripremanje prijedloga za izbor kandidata u naučno-nastavna, umjetničko-nastavna, nastavna i saradnička zvanja,
- Odluku o utvrđivanju užih naučnih oblasti na Univerzitetu i organizovanju katedri na fakultetima Univerziteta u Tuzli,
- Odluku o utvrđivanju općih nastavnih predmeta na Univerzitetu u Tuzli.

U cilju okončanja procesa tranzicije Univerziteta u narednom periodu nadležni organi Univerziteta pripremit će prijedlog standarda i normativa visokog obrazovanja i iste prosljediti Vladi Tuzlanskog kantona radi donošenja te donijeti još nekoliko opštih akata, čime će u cijelosti se zaokružiti normativna djelatnost na Univerzitetu.

PRAVCI DALJNJIH AKTIVNOSTI U PROCESU KONSTITUISANJA INTEGRISANOG UNIVERZITETA

Stanje na Univerzitetu u Tuzli

Univerzitet u Tuzli sa 32 studijska profila organizuje i izvodi nastavno-naučni proces na 10 fakulteta na kojima studira oko 7500 studenata. U nastavno-naučnom procesu na fakultetima učestvuju 310 nastavnika i saradnika zaposlenih na Univerzitetu i 237 nastavnika i saradnika u svojstvu spoljnih saradnika. Pored ovoga, na Univerzitetu je zaposleno i 235 saradnika koji obavljaju stručne, administrativno-tehničke i pomoćne poslove. U toku rata Univerzitet u Tuzli imao je organizovanu nastavu. Mada je došlo do odlaska većeg broja nastavnika i saradnika u toku rata, Univerzitet je uspio sačuvati kadrovska jezgro, koje je danas u značajnoj mjeri prošireno. Veoma razvijena međunarodna saradnja je dobra osnova za uspješnu transformaciju Univerziteta u savremenu instituciju za edukaciju i istraživanje. Nedovoljan broj nastavnika i saradnika u odnosu na broj studenata i veoma nepovoljna kadrovska struktura. Nedovoljan i neadekvatan prostor za fakultete, njihova lokacija, što znatno otežava aktivnosti i nastavnicima, saradnicima i studentima. Nedostatak savremene opreme za edukaciju, te neracionalno korištenje postojeće opreme uvjetovano organizacijom i prostornom dislociranosti fakulteta. Nestabilna finansijska situacija na Univerzitetu, jer Kanton finansira plate i dio materijalnih troškova. Nisu usvojeni normativi i standardi, što utječe i na kvalitet raspodjele postojećih sredstava. Univerzitet ne koristi sinergetske efekte jedne konzistentne cjeline kao većina savremenih univerziteta u svijetu, što se nepovoljno odražava na neracionalnu organizaciju, kadrovske i materijalne potencijale, neodgovarajuću administraciju i jedinstveno upravljanje Univerzitetom. Nastavni planovi i programi ograničeni su u okvirima jednog fakulteta, što onemogućava izbor interdisciplinarnog studija. Ovo ima za posljedicu nemogućnost priznavanja diploma u širem okruženju. Nivo opreme i

znanja za korištenje savremenih informacionih i komunikacijskih tehnologija nije na zadovoljavajućem stepenu, što bitno utječe na kvalitet edukativnog i istraživačkog rada, te bilo kakve inovacije u tom dijelu. Nedovoljna aktivnost u domenu rješavanja problema studentskog standarda, vannastavnih aktivnosti, afirmacije nastavničkog poziva i kontinuirane selekcije limitirane kvalitetom.

Perspektive

Dostignuti nivo razvijenosti Univerziteta dobro je polazište za njegovu stabilizaciju i dalji napredak. Kanton Tuzla je uradio dvije faze Strategije Kantona do 2015. godine, pri čemu je drugu fazu uradio Univerzitet u Tuzli. Strategija je doživjela svoju promociju i u cjelini je na uvidu javnosti. Univerzitet je najkompetentniji u razradi strategije po oblastima, najracionalniji u primjeni, odnosno realizaciji postavljenih ciljeva, te najmeritorniji u edukaciji u visokom obrazovanju. Zakon o Univerzitetu i rješenja njegove organizacije izazvalo je posebnu pažnju CRE, mnogih univerziteta iz Evrope i univerziteta iz Bosne i Hercegovine. Formiranje Vijeća za visoko obrazovanje i spremnost brojnih univerziteta iz inostranstva, kao i međunarodnih institucija da pomognu u procesima tranzicije, sa ciljem konkretne i brže pomoći u rekonstrukciji univerziteta.

Osnovno polazište je opredjeljenje za savremeni koncept razvoja Univerziteta kao institucije koja obezbjeđuje:

1. prijenos znanja-edukaciju
2. primjenu znanja-dokazivanje
3. proizvodnju znanja-istraživanje.

Naravno, ove aktivnosti se međusobno preklapaju i uključene su jedna u drugu, što praktično predstavlja jedinstvo obrazovanja i istraživanja.

Osnovni pravci aktivnosti Univerziteta u Tuzli u narednom periodu mogli bi se sistematizirati u slijedećem:

1. stabilizacija i održanje kontinuiteta rada Univerziteta u Tuzli i njegova dalja institucionalna izgradnja
2. dalja transformacija i reforma Univerziteta u Tuzli, obavezno podložna kriteriju racionalnosti
3. afirmacija kvaliteta studija
4. afirmacija naučno-istraživačkog rada
5. finansijska konsolidacija i finansijska autonomnost Univerziteta u Tuzli
6. međuuniverzitetska saradnja.

STABILIZACIJA I ODRŽANJE KONTINUITETA RADA I NJEGOVA DALJA INSTITUCIONALNA IZGRADNJA

Plan aktivnosti:

- Izrada i usvajanje Standarda i normativa u visokom obrazovanju, pri čemu treba maksimalno ispoštovati evropske standarde u visokom obrazovanju, mada oni nisu ujednačeni nigdje u Evropi

- Stabilizacija dostignutog razvoja Univerziteta u Tuzli sa aspekta organizacije, obima nastavno-naučnog i naučno-istraživačkog rada, te finansiranja
- Načiniti plan potreba i raspisivanja konkursa za nastavnike i saradnike
- Analiza i definisanje odgovarajuće upisne participacije za obezbjeđenje finansijskih sredstava za potrebe materijalnih troškova realizacije nastave
- Finansijski plan ulaganja u objekte, opremu, informacione sisteme i bibliotečki fond
- Ustroj informacionog sistema Univerziteta (finansije, studentske službe fakulteta, bibliotečki fond, kadrovska baza podataka, nastavni planovi i programi, planiranje iskorištenosti prostora, raspored nastave, stambena politika, nabavka i skladištenje)
- Program implementacije cjelovitog sistema informatizacije Univerziteta, kako međusobno fakulteta, tako i prema vanjskim mrežama, te realizacija projekta “učenja na daljinu”
- Ustroj Kabineta rektora (šef kabineta, šef protokola, public relations, sekretar)
- Osnivanje *Univerzitetskog medijskog centra* (Studentske novine, Studentski radio, on-line izdanja i programi, osnivanje Centra za demokraciju i slobodu govora, osnivanje Internet-centra, promotivne aktivnosti, okrugli stolovi, projekcije, seminari, Centra za izdavačku djelatnost sa objedinjenim funkcijama štampanja knjiga, obrazaca, indeksa, upisnica, diploma, memoranduma i drugog promotivnog materijala)
- Pristup internetu obezbjediti pod najpovoljnijim mogućim uslovima svim korisnicima na Univerzitetu (zaposlenim i studentima)
- Afirmacija aktivnosti obezbjeđenja dodatnih izvora finansiranja i motivacija fakultetima da svoja znanja i sposobnosti valorizuju kroz naučno-istraživački rad, projekte i dr. aktivnosti
- kvalitet i akreditaciju u visokom obrazovanju
- okvir zajedničkih aktivnosti unutar države Bosne i Hercegovine, što istovremeno pojačava kompatibilnost održivog kvaliteta.

TRANSFORMACIJA I REFORMA UNIVERZITETA

Dalja transformacija i reforma Univerziteta podrazumijeva slijedeće aktivnosti:

- *Inovacija i usklađivanje nastavnih planova i programa.* Ubrzati procese donošenja novih nastavnih planova i programa na Univerzitetu. Nastavni planovi, a posebno programi moraju biti kompatibilni sa literaturom za određenu oblast i inovirani za svaki kurs. Obezbjediti fleksibilnost programa, koji uz inoviranje i primjenu omogućava održivi kvalitet.
- U okviru Univerziteta *uspostaviti jedinicu za osiguranje kvaliteta.* Najmanje svake druge godine, a najviše svake pete redovno obavljati samoevaluaciju. Obezbjediti obuku kadrova u oblasti samoevaluacije i osiguranja kvaliteta. U ovim aktivnostima obavezno je učešće studenata.
- Usvojiti sistem edukacije baziran na dva ciklusa: dodiplomskom i postdiplomskom. Trajanje uskladiti sa evropskim intencijama (Deklaracije Sorbona 1997, Bolonja 1998.), a drugi ciklus završavati sa magisterijem i/ili doktoratom
- *Uspostavljanje kreditnog sistema ECTS* kao preduslova za međunarodnu saradnju i priznavanja naših ispita i diploma u evropskom akademskom

ambijentu. Kreditni sistem omogućava korektniji izbor kursa i povećava individualni interes u primjeni, što vodi ka racionalizaciji, bržem završetku, pa i cijeni studija.

- Umjesto sadašnjeg režima studija, student bez dovoljno mogućnosti izbora, kao i zatvorenosti studija u okviru samo jednog fakulteta, paralelno sa uvođenjem kreditnog sistema postepeno stvarati uslove u kojima će svaki student moći birati predmete sa drugih fakulteta na Univerzitetu (ili šire) i za to dobijati određeni broj poena neophodnih za diplomiranje na matičnom fakultetu. Na ovaj način student je u prilici da kreira svoje obrazovanje u zavisnosti od svojih sklonosti.

Prema do sada urađenom u pogledu zakonske regulative Univerzitet u Tuzli stvorio je osnov za primjenu tzv. kreditnog sistema studija odnosno racionalizacije u realizaciji nastavnog plana i programa. Prema usvojenim dokumentima (Zakon o visokom obrazovanju, Zakon o JU Univerzitet u Tuzli i Pravila Univerziteta u Tuzli) prioritetan je zadatak *izmjena nastavnih planova i programa*, što podrazumijeva komparaciju sa univerzitetima razvijene Evrope, ali i univerzitetima USA. Nema dvojbe da ni Evropa, pa ni zemlje EU nemaju usaglašen sistem visokog obrazovanja, međutim fleksibilni studij i kreditni sistem omogućava pokretljivost studenata u toku dodiplomskog studija, ali i u toku sticanja magisterija ili doktorata nauka.

S obzirom na činjenicu da Univerzitet u Tuzli ima potpisane bilateralne ugovore sa više univerziteta u Evropi, uključujući i nekoliko TEMPUS projekata u međuniverzitetskoj saradnji, u naredne dvije godine sistem dodiplomskog studija treba dovesti u sklad sa sistemom u zapadnoj Evropi, a naročito u pogledu:

- dužine trajanja studija
- nastavnog plana i programa
- kriterija za izbor nastavnika i saradnika
- organizacije, pravila i programa postdiplomskog studija (magistarski i doktorski studij).
- Organizacija Univerziteta mora biti tako postavljena da omogući konzistentno upravljanje Univerzitetom kao cjelinom. Organizacija Univerziteta mora obezbjediti čvršću i sposobniju strukturu Univerziteta, planiranje i uređenje na univerzitetskoj osnovi, racionalnije i efikasnije korištenje budžeta, pojačati pokretljivost studenata i nastavnog kadra, omogućiti fleksibilniju strukturu nastavnog procesa i pojačati efikasnost i vanjske odnose Univerziteta.
- Organizacija Univerziteta u matičnim katedrama, u zajedničkim laboratorijama za tehnološki srodne fakultete omogućava jednostavnije i racionalnije kompletiranje opreme, njeno racionalnije korištenje, lakšu i jednostavniju suptituciju i osavremenjavanje.
- Mjere i aktivnosti transformacije i reforme Univerziteta moraju se bazirati na slijedećem:
 - institucionalnoj autonomiji
 - garantovanoj akademskoj slobodi
 - integriranom obrazovanju i istraživanju
 - novim pravilima o upravljanju zasnovanim na elementima finansijske konkurentnosti

- Aktivnosti u cilju stvaranja ambijenta za objektivno vrednovanje i izbor nastavnika i saradnika, što podrazumijeva:
 - analizu aktuelne kadrovske situacije na Univerzitetu
 - izradu kratkoročnog i dugoročnog programa školovanja mladog univerzitetskog kadra
 - promociju institucije gostujućih profesora na Univerzitetu
 - uključivanje studenata u vrednovanje i ocjenjivanje pedagoških kvaliteta nastavnika i saradnika. Anonimne ankete studenata nakon svakog održanog kursa uobičajene su u svijetu i takvu praksu treba uvoditi i kod nas.
- Aktuelna kadrovska situacija na Univerzitetu, posebno element starosne strukture nastavnika i stvaranje uslova za mlade, kvalitetne i nadarene saradnike, traže veoma aktivno i urgentno rješavanje angažovanjem ne samo Univerziteta, nego svih nivoa vlasti i međunarodnih institucija odgovornih za procese tranzicije.
- Obezbijediti nove dodatne izvore sredstava za edukaciju mladih saradnika koji se opredjeljuju za univerzitetsku karijeru. Dio ovih sredstava se može obezbijediti izdvajanjem iz sredstava ostvarenih iz prihoda naučno-istraživačkog rada.

AFIRMACIJA KVALITETA STUDIJA

U Bosni i Hercegovini ne postoje zakoni koji obezbjeđuju osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja. Međutim, odsutnost zakona ili nedostatak jasnih zakonskih propisa za uspostavljanje kvaliteta ne treba biti prepreka određenim aktivnostima koje bi Univerzitet preduzeo u vezi sa samoevaluacijom i tehnikama spoljne evaluacije. Međunarodna podrška će sigurno biti jača ukoliko Univerzitet bude u mogućnosti demonstrirati upotrebu objektivnih dokaza kvaliteta edukacije.

U tom smislu predviđa se provođenje slijedećih aktivnosti:

- otvaranje procesa samoevaluacije fakulteta
- organizacija seminara, obuka i pilotnih procjena u svrhu osposobljavanja kadrova u oblasti samoevaluacije i osiguranja kvaliteta
- uspostaviti jedinicu za osiguranje kvaliteta i imenovati koordinatora za osiguranje kvaliteta
- uključiti se u projekte internacionalnog nivoa u oblasti kvaliteta univerzitetske edukacije
- uključiti studente u proces izrade samoevaluacije i osiguranja kvaliteta
- obezbijediti mogućnost učešća Univerziteta u široj mreži evropskih aktivnosti u oblasti osiguranja kvaliteta

AFIRMACIJA NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA

Istraživačke institucije u ratu su potpuno razorene i nisu bile predmetom ulaganja za postratni oporavak. Javni izvori za finansiranje istraživačko-razvojnog rada nisu poslije rata ponovo uspostavljeni i danas ne postoje. Privatni sektor ne ulaže u istraživačko-razvojni rad. Saradnja industrije i univerziteta u istraživačko-razvojnim projektima nije uspostavljena poslije rata zbog nemoći neoporavljene industrije. Preduzeća vrlo malo ulažu u

apsorbiciju novih tehnologija zbog istog razloga. Strane direktne investicije su svega 2,5% GDP i nisu donijele tehnološki transfer.

Sve zemlje tržišne ekonomije imaju fondove za podsticanje istraživačko-razvojnog rada u preduzećima (i privatnim) i fondove naučnoistraživačkog rada na univerzitetima. Bosna i Hercegovina je do rata postigla ukupni kapacitet ovih fondova na nivou oko 1,5% GDP. Potpuno je pogrešno smatrati da takvi fondovi zbog privatizacije privrede ne trebaju postojati. U cilju aktiviranja i realizacije ove programske mjere trebalo bi sprovesti slijedeće aktivnosti:

- formirati kantonalne fondove za podsticanje istraživačko-razvojnih projekata.
- karakteristike fonda za podršku istraživačko-razvojnim projektima:
 1. fond bi imao kapacitet od 1,5% GDP kantona,
 2. od ukupnih sredstava fonda određeni procenat sredstava bio bi usmjeren za slobodno programirana istraživanja na univerzitetu, a određeni procenat sredstava fonda za primjenjene istraživačko-razvojne programe.
- mjere federalne vlade:
 1. podstaći kantone da formiraju svoje fondove za podršku istraživanju i razvoju, a u kapacitetu od 1,5% GDP kantona,
 2. federalnu istraživačku politiku realizirati federalnim zakonom o naučno-istraživačkom radu i fondom za podsticanje istraživanja i razvoja,
 3. sa istim ciljem izvršiti poresko prilagođavanje (povrat poreza) kojim bi se pomoglo istraživanje i razvoj,
 4. formirati federalni podsticajni fond za projekte koje zajedno rade preduzeća iz dva i/ili više kantona.

FINANSIJSKA KONSOLIDACIJA I FINANSIJSKA AUTONOMNOST UNIVERZITETA U TUZLI

U konsolidaciji finansijskog stanja razviti aktivnosti obezbjeđenja dodatnih izvora finansiranja i motivirati fakultete da svoja znanja i sposobnosti valorizuju kroz naučno-istraživački rad, projekte i dr. aktivnosti u cilju poboljšanja finansijskog stanja. Ovo podrazumijeva, uz zakonska rješenja, njihovu određenu finansijsku samostalnost.

U narednom periodu preduzeti slijedeće aktivnosti:

- obezbijediti stabilne izvore sredstava za finansiranje
- pokrenuti inicijativu za revalorizaciju penzija univerzitetskih profesora
- nastavnike-penzionere u zakonskoj proceduri izabrati u zvanje profesor-emeritus
- obezbijediti efikasno rješavanje stambene problematike
- formirati kreditni stambeni fond
- pojačati učešće studenata u rješavanju problema vezanih za organizaciju njihovih aktivnosti, standard, finansiranje i pokrenuti inicijativu za donošenje zakona o studentskom standardu
- pokrenuti aktivnosti izvora stipendiranja i kreditiranja uspješnih studenata

Oporavak univerziteta je izostao iz Programa prioritetne rekonstrukcije (Priority Reconstruction Program PRP1). Ratno uništavanje univerziteta je

ugrozilo ne samo njihove kapacitete, nego i kvalitet edukacije, osiromašilo nastavni kadar, tako da se u budućnost ide sa kadrovskim kvalitetom koji neće biti u stanju stvoriti konkurentno sposobne robe i usluge za međunarodno tržište. Iz tih razloga trebalo bi ustanoviti PRP2 u iznosima koji bi na godišnjem nivou bili približno jednaki godišnjim nivoima PRP1, tj. oko 1 mlrd. godišnje, a u trajanju najmanje tri godine, tj. do kraja 2003. godine.

MEĐUUNIVERZITETSKA SARADNJA

Uslov da se, ne samo Univerzitet u Tuzli, nego cjelokupno bosanskohercegovačko visoko obrazovanje podigne na nivo da može da saraduje sa visokim obrazovanjem širom Evrope i drugih dijelova svijeta je kvalitet na međunarodnom nivou. Naravno, ovaj cilj ne može se dostići odjednom i mora imati jasan dinamički vremenski raspored aktivnosti, sa realnim finansijskim planovima u kojima moraju biti naznačeni prioriteti i troškovi.

Dosadašnja međunarodna saradnja Univerziteta u Tuzli i postignuti rezultati dobro je polazište za realizaciju i dostizanje postavljenih ciljeva (Rochester USA; Univerzitet u Ankari, Pečuhu, Barceloni itd.).

U narednom periodu aktivnosti usmjeriti na povezivanje sa univerzitetima u regionu, saradnju sa univerzitetima zemalja Pakta za stabilnost za jugoistočnu Evropu, saradnju sa evropskim univerzitetima, i univerzitetima iz drugih regiona.

Pored ovoga, međunarodna saradnja treba da bude intenzivirana prema međunarodnim institucijama, asocijacijama univerziteta i naučnim institucijama i fondacijama.

Saradnja sa bosanskohercegovačkim univerzitetima treba da bude usmjerena ka definiranju strategije razvoja visokog obrazovanja, poticaja njegovog finansiranja formiranjem fonda na državnom i/ili entitetskom nivou, njegovom legislativnom definiranju, usvajanju standarda u obrazovanju, usklađivanju curricula studija radi saradnje i pokretljivosti studenata, osnivanju Rektorske konferencije Bosne i Hercegovine.

PRILOG 2.

ZAKLJUČCI S KONFERENCIJE O ECTS-U I QA-U

Mi, sudionici Okruglog stola "Evropski kreditni sistem i osiguranje kvaliteta", nakon opsežnih izlaganja međunarodnih i lokalnih eksperata za ECTS i provedene diskusije, uvažavajući činjenicu da u obrazovanju ne postoje završeni i univerzalni modeli svugdje prihvatljivi, odlučni u provedbi reformi visokoškolskog sistema u Bosni Hercegovini, donosimo sljedeće zaključke:

1. Izražavamo odlučnost u provedbi Bolonjske deklaracije, te potičemo organe vlasti u Bosni i Hercegovini na svim nivoima na stvaranje preduvjeta za ispunjavanje bolonjskih procesa. Zahtijevamo ispunjavanje pravnih pretpostavki za reformu visokoškolskog sektora (donošenje legislative).
2. Iskazujemo spremnost za reforme univerziteta i to reforme nastavnih procesa u smjeru postupnog uvođenja ECTS-a. Suglasni o tome da svaki univerzitet treba zadržati svoju individualnost, potičemo univerzitete u Bosni i Hercegovini na reorganizaciju i stvaranje integrisanih univerziteta, na smanjenje opterećenja studenata i skraćivanja trajanja studija. Posebno skrećemo pozornost da bi uvođenje novih nastavnih planova i programa trebalo osvježiti nastavne jedinice, i da ne bi trebalo podrazumjevati zadržavanje postojećih nastavnih jedinica i dodavanje novih. Sudionici ovoga okruglog stola procjenjuju da je ovo najkraći put ka realizaciji bolonjskih procesa.
3. Uvažavajući model koji je prihvatila većina univerziteta iz EU po kojem je studiranje u prvom akademskom stupnju standardizirano na tri godine, sudionici ovoga okruglog stola smatraju da je u prvoj fazi transformacije univerziteta u Bosni i Hercegovini prihvatljiva formula trajanja studija od 4 godine, uz uvođenje tome adekvatnih akademskih naziva zvanja ze diplomce.
4. Smatramo da je svrha uvođenja ECTS-a povećanje mobilnosti studenata, pa zbog toga držimo da bi novi nastavni planovi i programi morali biti međunarodno primjenjivi. Uvažavajući poteškoće poput jezičnih barijera i financijske teškoće, potičemo univerzitete da na svojim studijskim odsjecima prihvataju upravo takve curriculume.
5. Pozivamo sve strukture na poštivanje akademije univerziteta u punom kapacitetu. Posebno naglašavamo potrebu financijske autonomije univerziteta, njihovu tržišnu opredjeljenost, smatrajući ih bitnim pretpostavkama za ispunjenje Bolonjskih procesa.
6. Ovi se zaključci dostavljaju svim relevantnim subjektima za reformu bosanskohercegovačkih univerziteta, te javnosti

U Tuzli, 9. 7. 2002. godine

PRILOG 3.

DEKLARACIJA O AUTONOMIJI
UNIVERZITETA “TUZLA 2002.”

Mi, sudionici Međunarodne konferencije o autonomiji univerziteta,

- *polazeći od temeljnih vrijednosti moralne i intelektualne slobode i afirmirajući etičke vrijednosti podučavanja*
- *podupirući proklamirane opredjeljenosti naših vlada za pristup evropskim integracijama, razumijevajući da ta opredjeljenost podrazumijeva i spremnost vlada da primjenjuju evropske standarde u oblastima u kojima je to odmah moguće,*
- *zainteresirani za uspostavu institucionalne autonomije univerziteta u regionu, smatrajući da je zajednički interes države i univerziteta izgradnja optimalnih zakonskih okvira koji prepoznaju ulogu i mjesto univerziteta u modernom društvu i koji su usklađeni s pozitivnim evropskim zakonodavstvom, pa u tome smislu prihvaćajući duh svih evropskih i svjetskih univerzitetskih konvencija, a posebno:*
 - *Velike povelje evropskih univerziteta - Magna Charta Universitatum, Bologna, 1988.*
 - *Svjetske deklaracije o visokom obrazovanju, Pariz, 1989.*
 - *Zajedničke deklaracije o harmonizaciji strukture visokog školstva, Paris, Sorbonne, 1998., te*
 - *Bolonjske deklaracije, Bologna 1999.*
- *pozivajući i cjelokupnu akademsku zajednicu, a posebno predstavnike vlasti, želeći uspostaviti partnerstvo i suradnju s njima, da prihvate pobrojane i druge međunarodne konvencije kao standarde univerzitetske autonomije,*
- *želeći provesti bolonjske procese i priključiti se evropskoj univerzitetskoj zajednici 2010. godine,*
- *uvažavajući sve razlike između univerziteta u regionu, razlike u njihovoj poziciji u društvu, u njihovoj organizaciji i ustroju, u njihovoj veličini i njihovoj viziji vlastite budućnosti, kao i razlike u stupnju autonomije univerziteta koje su u različitim državama univerziteti uspjeli postići, te same razlike u demokratizaciji država jugoistočne Evrope, a time i odnosom društva i političke vlasti prema univerzitetu,*

- nalazeći da je u većini država regiona narušena autonomija univerziteta, da je poremećen ili pogrešno definiran odnos između Vlada i univerziteta, te da u pojedinim sredinama univerzitetska autonomija uopće i ne postoji,
- smatrajući da je autonomija univerziteta temeljni preduvjet njegovog potrebnog ubrzanog razvoja,

donosimo

DEKLARACIJU O AUTONOMIJI UNIVERZITETA

Tuzla 2002.

1. Svaki univerzitet ima pravo i odgovornost potpuno samostalno unutar svojih tijela, bez utjecaja političke vlasti ili drugih centara političke ili ekonomske moći izvan univerziteta, odlučivati o svom unutrašnjem ustroju, o izboru univerzitetskih nastavnika, saradnika i drugog univerzitetskog osoblja, o nastavnim planovima i programima kao i o svim drugim pitanjima vezanim za nastavu, o naučnim istraživanjima, njihovoj vrsti, obimu i troškovima, o predlaganju i ustanovljavanju vlastitog budžeta unutar dodjeljenih mu vladinih sredstava, ali i izvan tih sredstava u visini ostvarenih svojih vlastitih prihoda, o strateškim pitanjima svoga razvoja, o međuniverzitetskoj i međunarodnoj saradnji. Pozivaju se vlasti na svim nivoima da omoguće univerzitetima pod njihovom jurisdikcijom takve propise koji bi omogućili ovakve standarde univerzitetske autonomije.
2. Osnovno načelo univerzitetske autonomije bitno je narušeno i unutrašnjim ustrojstvima univerziteta. Normalno je da se djelatnosti univerziteta obavljaju u brojnim jedinicima, poput fakulteta, instituta, zavoda ili laboratorija, također se podrazumijeva i njihova autonomnost kao i autonomnost svakoga pojedinca, no te jedinice univerziteta ne mogu imati takvu autonomiju koja bi im omogućavala samostalno pregovaranje s vladama o njihovoj ulozi i budžetu, niti one mogu odlučivati o pripadnosti univerzitetu ili svome osnivanju kao vlastitih pravnih tvorevina koje bi slijedile svoje vlastite ciljeve na sebi svojstven način. Ne osporavajući prava univerzitetima i vladama da organiziraju svoj vlastiti sistem univerzitetske uprave, *Magna Charta Universitatum* promovirala je minimalni stupanj integracije univerziteta, smatrajući da se samo univerziteti koji imaju mogućnost definiranja svoje zadaće i prioriteta, koji donose strateške odluke, koji sklapaju ugovore i dodjeljuju novčana sredstva imajući pri tome u vidu čitavu ustanovu, mogu nazivati autonomnima. Samo univerziteti koji su kadri djelovati kao jedinstvene ustanove, koji istupaju jednim glasom mogu uspješno djelovati u društvu znanja i u novim izazovima stvaranja zajedničkog prostora europske visoke naobrazbe. Zbog toga se promovira *integrisani univerzitet* kao najprikladniji oblik univerzitetskog ustroja, te se pozivaju svi univerziteti da u što kraćem roku provedu reforme i iznađu svoj vlastiti model ustrojstva, svojstven svojoj veličini i specifičnostima, ali koji bi zadovoljio osnovni kriterij integracije kao pretpostavke autonomiji.

3. Promovira se međunarodna prohodnost studenata kao oblik globalizacije znanja, naučno-istraživačkog rada i nastavnih procesa. Podupirući raznolikosti univerziteta, iskazuje se opredjeljenost za uvođenje *ECTS - Evropskog kreditnog transfer sistema* na svim univerzitetima. Ovdje se posebno podcrtava prednost međusobne razumljivosti jezika južnoslavenske jezične skupine, pa se potiču projekti takve prohodnosti.

Također se iskazuje spremnost da se unutar akademske zajednice u regionu diplome i kolegiji međusobno priznaju, a države se pozivaju da takav stav ozakone, kao i da skrate postupke i ukinu sve administrativne barijere potrebne za bilo koju nostrifikaciju diploma.

Posebno se naglašava značaj osavremenjavanja nastavnih planova i programa, potreba za uvođenjem novih znanja i disciplina i praćenjem tokova suvremene nauke, kao i značaj obezbjeđivanja i praćenja sistema kvaliteta u svim aspektima univerzitetskog rada, te uspostave sistema upravljanja kvalitetom. U tom se smislu pozivaju vlade da donesu propise koji će odrediti i uspostaviti standardizaciju, certifikaciju i akreditaciju univerziteta.

4. Potičući studente da postanu aktivni sudionici univerzitetske budućnosti, univerziteti prihvaćaju omogućiti potpunu neovisnost i autonomiju studentskih organizacija. Također se afirmira učešće studenata u univerzitetskim upravama.
5. Pozivaju se svi univerziteti iz regiona da prihvate ova načela i da se pridruže ovoj deklaraciji.
6. Pozivaju se vlade na svim nivoima da svoja zakonska rješenja u što kraćem roku usklade s načelima ove deklaracije.
7. Potpisnici ove deklaracije sastajat će se svake godine kako bi razmatrali provođenje deklaracije, te bitna pitanja autonomije univerziteta.

U Tuzli, 22. oktobra 2002. godine

PRILOG 4.

ZAKLJUČCI KONFERENCIJE FINANSIRANJE I SAMOODRŽIVOST UNIVERZITETA

Sudionici Konferencije "Finansiranje i samoodrživost univerzitetâ,

- složni da je standardna akademska i finansijska autonomija temelj svake reforme visokog obrazovanja u jugoistočnoj Evropi,
- izražavajući stav da samo univerziteti koji imaju barem minimalan stupanj integracije mogu autonomno donositi i provoditi svoje strateške odluke provodeći svoju društvenu misiju,
- podupirući sve oblike saradnje, kako međuuniverzitetske, tako i regionalne, te međunarodne i saradnje s okruženjem, donose zaključke:

1. Univerziteti u jugoistočnoj Evropi, po svojoj su tradiciji neprofitne organizacije financirane u većoj mjeri iz državnog budžeta ili budžeta lokalne zajednice. Osnova financiranja univerziteta i u budućnosti bi trebali ostati budžeti. Optimalni omjer izvora financiranja univerziteta, bez obzira na model financiranja, bio bi da 70% prihoda univerziteti dobivaju iz budžeta, a da 30% ostvaruju iz drugih izvora, poput:

- studentskih participacija i školarina
- komercijalnih istraživanja
- donacija
- drugih prihoda.

2. Bez obzira za koji model financiranja visokog obrazovanja da se opredjele univerziteti i vlade u regionu, on bi se morao temeljiti na sljedećim kriterijima:

- Osnova financiranja trebala bi biti stvarna cijena studiranja po studentu, a financiranje bi se vršilo na temelju kriterija koje bi vlade donosile u dijalogu s univerzitetima.
- U cilju ostvarenja nastave i istraživanja na univerzitetima koja će biti podržana angažiranjem sredstava koja su dovoljna za održavanje kvalitete svih akademskih aktivnosti, univerziteti ne bi trebali upisivati studente u programe čija se kvaliteta ne može osigurati. Vlade bi u dijalogu s univerzitetima u tom smislu trebale usvojiti standarde i normative za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja.
- Prihodi iz budžeta bi trebali pokrivati hladni pogon univerziteta (multu potrošnju - režijske troškove i minimalne plaće)
- Javni prihodi koji se izdvajaju za visoko obrazovanje trebali bi na direktnije načine biti uplaćivani univerzitetima. S obzirom na društvenu opravdanost autonomnosti akademske zajednice, bilo bi primjereno da se

financiranje univerziteta vrši preko fondova za visoko obrazovanje, u koje bi se javni prihodi direktno uplaćivali.

3. Budući da je standardni evropski princip da visoko obrazovanje treba biti zasnovano na istraživanju, te da je obaveza univerziteta omogućiti svim uključenim u nastavni proces barem upoznavanje sa najvažnijim istraživačkim postignućima u predmetu koji predaju, Univerziteti su trajno zainteresirani za uspostavljanje vladinih Fondova za nauku iz kojih univerziteti, kao i ostale institucije koje se bave istraživanjima crpila sredstva po projektima.
4. Ovi zaključci prezentiraju se svim relevantnim i zainteresiranim faktorima za reformu visokog obrazovanja, te javnosti.

U Tuzli, 19. decembra 2002. godine



SADRŽAJ

1.	UVOD	5
1.1.	Univerzitet u Tuzli - povijest i započeta reforma	5
1.2.	Parametri i pretpostavke planiranja	9
1.2.1.	Ocjena sadašnjeg stanja	9
1.2.2.	Ograničavajući faktor	10
1.2.3.	Okruženje	11
2.	IZJAVA MISIJE	12
3.	STRATEŠKI CILJEVI	13
3.1.	Autonomija univerziteta	15
3.2.	Reforma u organizaciji - integrisani univerzitet	16
3.3.	ECTS i QA	16
3.4.	Finansiranje univerziteta	17
3.4.1.	Strateški koraci	18
3.5.	Kako aktivirati naučnoistraživački rad	20
3.6.	Od ciljeva ka aktivnostima	22
4.	SPECIFIČNE AKTIVNOST	25
4.1.	Akademski plan	25
4.2.	ECTS	27
4.3.	Osiguranje kvaliteta	28
4.4.	Vremenski plan i rezime aktivnosti	31
4.5.	Nastava	32
4.5.1.	Akcioni plan za unaprjeđenje nastave	35
4.6.	Postdiplomski studij	35
4.7.	Naučnoistraživački rad	36
4.8.	Studentska populacija	37
4.9.	Struktura Univerziteta i ljudski resursi	39
4.10.	Odnosi s okruženjem	41
4.11.	Objekti i lokacije	44
4.12.	Informacije tehnologije	44
4.13.	Biblioteka	47
4.14.	Međunarodna saradnja i akademska razmjena	49
4.15.	Neakademska podrška studentima	51
4.15.1.	Poboljšanje studentskog standarda	51
4.15.2.	Studentski centar	51
4.15.3.	Kulturni sadržaji	52
4.15.4.	Sport na Univerzitetu - vizija razvoja	52
5.	PLANOVI FAKULTETA	56

6. FINANSIJSKI REZIME	57
7. STATISTIČKI PODACI O AKADEMSKOM OSOBLJU	60
8. STATISTIČKI PODACI O BROJU STUDENATA	64
9. ZAKLJUČNO RAZMATRANJE	66
PRILOG 1.	
IZJAVA O UNUTRAŠNJEM PLANIRANJU	73
O Univerzitetu u Tuzli	73
Proces formiranja integrisanog Univerziteta	75
Dosadašnje aktivnosti na normativnom ustrojstvu integrisanog Univerziteta	78
Pravci daljnjih aktivnosti u procesu konstituisanja integrisanog Univerziteta	79
Stabilizacija i održanje kontinuiteta rada i njegova dalja institucionalna izgradnja	80
Transformacija i reforma Univerziteta	81
Afirmacija kvaliteta studija	83
Afirmacija naučnoistraživačkog rada	83
Finansijska konsolidacija i finansijska autonomnost Univerziteta u Tuzli	84
Međuniverzitetska saradnja	85
PRILOG 2.	
ZAKLJUČCI S KONFERENCIJE O ECTS-U I QA-U	86
PRILOG 3.	
DEKLARACIJA O AUTONOMIJI UNIVERZITETA	87
PRILOG 4.	
ZAKLJUČCI KONFERENCIJE FINANSIRANJE SAMOODRŽIVOST UNIVERZITETA	90

IZDAVAČ



tuzla, m. fizovića 6
www.untz.ba