

Zoran Kazazić, generalni sekretar Univerziteta
zoran.kazazic@unmo.ba

Alim Abazović, koordinator za osiguranje kvaliteta
alim.abazovic@unmo.ba

UNIVERZITET „DŽEMAL BIJEDIĆ“ U MOSTARU ORGANIZACIJA I MENADŽMENT UNIVERZITETA „DŽEMAL BIJEDIĆ“ U MOSTARU

Historijski aspekt postojanja Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru i jeftino politikanstvo, nažalost, kreiraju ambijent u kome Univerzitet radi i djeluje. Nesređeni političko – ekonomski odnosi, nepostojanje adekvatne zakonske regulative, miješanje politike u rad univerziteta, itd. predstavljaju ogromne proleme nesmetanom radu Univerziteta, i veoma ozbiljno narušavaju akademske slobode.

BiH je pristupila Bolonjskom procesu 2003. godine, a tek 2007. godine usvojen je Okvirni zakon o visokom obrazovanju kao temeljni akt za provođenje ove reforme. U periodu do donošenja OZVO visokoobrazovne institucije su funkcionisale u različitim formalno-pravnim okvirima, što je dovelo do neharmoničnosti u ovoj oblasti. Primjera radi Univerzitet „Džemal Bijedić“ i danas funkcionise u skladu sa Zakonom o univerzitetu sa početka devedesetih godina prošlog vijeka.

Okvirni zakon o visokom obrazovanju uvodi neke temeljne principe Bolnjskog procesa i stvara osnov za uvođenje instrumenata za osiguranje kvaliteta po evropskim smjernicama i standardima, ali zbog niza nedosljednosti nije adekvatan pravni okvir za potpunu implementaciju Bolonjskog procesa. Nakon stupanja na snagu Okvirnog zakona uslijedili su procesi usaglašavanja sa ovim aktom, ali se po pravilu značajno kasni sa većinom ključnih aktivnosti, a neki značajni procesi nisu ni početi na pojedinim univerzitetima. Nadležnosti za visoko obrazovanje po Okvirnom zakonu su i dalje ostale na nivou entiteta u Republici Srpskoj, a na nivou kantona u Federaciji BiH, što znači da će se visoko obrazovanje uređivati po najmanje 8 zakona o visokom obrazovanju, što je novi prostor za neusklađenosti i tromost u provođenju reformskih procesa.

U Hecergovačko-neretvanskom kantonu još uvijek nije urađen niti prijedlog kantonalnog Zakona o visokom obrazovanju (iako je nepodobnih pokušaja bilo). Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru praktično nema formalni okvir za funkcionisanje i finansiranje djelatnosti. Provodimo reforme samo zahvaljujući velikim naporima osoblja i studenata, ali je evidentno da su dometi ovakvih procesa vrlo ograničeni bez harmonizacije i sinhronizacije sa okruženjem.

Vlada Federacije BiH je 2008. godine donijela odluku o standardima i normativima u visokom, sa intencijom da se propišu minimalni okviri ključnih indikatora perofrmansi u visokom obrazovanju. Ova odluka je osporena i njena realizacija obustavljena u svijm kantonima zbog osporavanja nadležnosti Vlade Federacije u oblasti visokog obrazovanja, te je značaj ove odluke samo simboličan, iako je ona sadržavala važne pretpostavke za poboljšanje kvaliteta visokog obrazovanja.

Vlada Hercegovnačko-neretvanskog kantona nije razmatrala niti usvojila standarde i normative, a zbog osporavanja federalne nadležnosti, u ovom kantonu nema formalno važećih standarda za visoko obrazovanje. Iako su zakonodavna i izvršna vlast deklarativno opredijeljene za provođenje reformi u visokom obrazovanju, donošenje i provođenje propisa ne prati takva opredjeljenja, što usloznjava rad visokoobrazovnih institucija, njihovu organizaciju i funkcionisanje.

Kada se govori o upravljanju na Univerzitetu Džemal Bijedić“ u Mostaru, treba istaći da se ono provodi na dva osnovna nivoa: na nivou Univerziteta i na nivou fakulteta. Iako Bolonjski principi, kao i Okvirni zakon o visokom obrazovanju govore i propisuju određene norme o integraciji univerziteta i integrisanom univerzitetu, integracija na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ je, izuzev određenih zajedničkih službi, još uvijek izostala.

Upravljačka struktura Univerziteta

Uskladu sa Zakonom o univerzitetu s početka 90-ih godina prošlog stoljeća, Statut Univerziteta propisuje i detaljnije uređuje funkcionisanje organa upravljanja. Organi upravljanja Univerzitetom su: Savjet Univerziteta, Rektor Univerziteta i Nastavno-naučno vijeće Univerziteta.

Savjet Univerziteta je najviši organ upravljanja na Univerzitetu (na integrisanim univerzitetima u BiH to je upravni odbor), a sastavljen je od 24 člana. 16 članova su predstavnici fakulteta (po 2 člana sa svakog fakulteta), 5 članova su predstavnici studenata (predstavnici studentske organizacije), dok interese kantonalnih vlasti zastupaju 3 predstavnika. Za članove Savjeta Univerziteta ne mogu biti birani rektor, prorektori, savjetnici rektora i generalni sekretar Univerziteta. U nadležnosti Savjeta Univerziteta je, između ostalog: donošenje Statuta i drugih pravnih akata Univerziteta, godišnjeg program rada i utvrđivanje izvještaja o radu Univerziteta, donošenje višegodišnjeg programa razvoja Univerziteta, godišnjeg finansijskog plana i usvajanje završnog računa Univerziteta, izbor rektora, prorektora i savjetnika rektora, davanje saglasnosti na nove nastavne programe, donošenje odluke o osnivanju novih odsjeka, fakulteta i instituta, potvrđivanje izbora nastavnika i saradnika u naučna zvanja.

Radom Savjeta Univerziteta rukovodi predsjednik savjeta, a odluke se donose javnim glasanjem, većinom glasova svih članova Savjeta.

Rektor Univerziteta organizuje i neposredno rukovodi radom Univerziteta. Zastupa Univerzitet i odgovoran je za zakonitost rada Univerziteta. Rektora bira Savjet iz reda redovnih profesora sa Univerziteta. Mandat rektora traje dvije godine, i može biti ponovo biran. Rektor u njegovom radu pomažu četiri prorektora: za nastavno-naučna pitanja, za nauku i naučno-istraživački rad, za finansije i za međunarodnu saradnju.

Nastavno-naučno vijeće Univerziteta je stručni organ, kojeg sačinjavaju rektor, prorektori, savjetnici rektora, dekani, te još po jedan član sa svakog fakulteta. Nastavno-naučno vijeće Univerziteta je sastavljeno od 23 člana (po dva člana sa osam fakulteta, 4 prorektora, rektor i 2 studenta). Sjednicama Vijeća predsjedava rektor, a odluke se donose većinom glasova svih članova. U nadležnosti Nastavno-naučnog vijeća Univerziteta je, pored ostalog:

utvrđivanje nastavnih programa opštih predmeta i davanje saglasnosti na nastavne programe stručnih predmeta na dodiplomskom i postdiplomskom studiju, imenovanje komisija za sticanje doktorata nauka, davanje saglasnosti na izbore nastavnika i saradnika u naučna i stručna zvanja, utvrđivanje matičnosti fakulteta za organizovanje postdiplomskih studija i sticanja doktorata nauka, razmatranje prijedloga za programe međuuniverzitetske saradnje.

Sekretarijat Univerziteta

U okviru Sekretarijata postoje slijedeći odjeli:

- **Pravni i opšti poslovi,**
- **Informativno izdavačko i bibliotesko odjeljenje,**
- **Računovodstveno finansijski odjel,**
- **Međunarodna saradnja,**

- **Studentski centar,**

Sekretarijatom Univerziteta rukovodi Generalni sekretar.

a) Pravni i opšti poslovi

Ova služba Sekretarijata obavlja sljedeće poslove:

- Pravni poslovi (pružanje pravne pomoći fakultetima koji nemaju zaposlenog sekretara fakulteta: Agromediteranski fakultet, Građevinski fakultet, Mašinski fakultet, kao i povremena pomoć Fakultetu informacijskih tehnologija, sačinjavanje ugovora o radu za zaposlenike Univerziteta i pojedinih njegovih članica, sačinjavanje rješenja o prestanku ugovora o radu, te obavljanje poslova vezanih za zasnivanje i prestanak radnog odnosa-prijave i odjave na Zajednici PIO i Zajednici zdravstvenog osiguranja, kao i svih drugih rješenja kojima se odlučuje o pravima i obavezama zaposlenika iz radnog odnosa, poslovi vezani za prijem određenog broja zaposlenika na Univerzitet i pojedine članice, uz sufinansiranje Zavoda za zapošljavanje HNK-a, svi kontakti sa Zajednicom, do potpisivanja ugovora o sufinansiranju, provođenje otvorenog postupka za javne nabavke roba i usluga.: kancelarijskog materijala, materijala za čišćenje, te usluga štampanja, izrada raznih vrsta ugovora za obavljanje određenih poslova: ugovora o djelu, ugovora o privremenim i povremenim poslovima, ugovora za angažovanje nastavnika-spoljnih saradnika za opće univerzitetske predmete , ugovora po završenim tenderima za javne nabavke roba i usluga, isl.
- Poslovi čišćenja objekata,
- Poslovi obezbjeđenja objekata,
- Poslovi nabavke,
- Poslovi domara,
- Poslovi vozača,
- Kurirski poslovi.

b) Informativno izdavačko i bibliotesko odjeljenje

Pored standardnih bibliotičkih poslova koji se vežu za ovo odjeljenje Univerzitet „Džemal Bijedić“ je početkom 2007. godine potpisao Ugovor o punopravom članstvu biblioteke u bibliotečko-informacionom sistemu COBISS. Univerzitetska biblioteka ima i status “ fakultetskih biblioteka“. U 21. vijeku, vijeku informatizacije Univerzitetska biblioteka nema pristup ni jednoj bazi podataka, kako bi omogućila svojim korisnicima da na što lakši način dođu do potrebnih informacija. Najveći nedostaci u radu biblioteke su:

- Nedostatak čitaoničkog prostora
- Nedostatak skladišnog prostora
- Nepovoljni uslovi za knjige u postojećem skladišnom dijelu (nemogućnost održavanja ujednačene temperature, što je vrlo bitno za duži vijek knjige)
- Nedostatak prostora i opreme da bi korisnici mogli koristiti internet unutar Biblioteke
- Nedostatak udžbeničke literature
- Nedostatak kadra za organizovanje odjeljenja za međubibliotečku pozajmicu i drugih stručnih odjeljenja koje bi univerzitetska biblioteka morala imati prema svjetskim standardima
- Nedostatak materijalnih sredstava za pretplatu na stručne časopise i baze podataka

Na osnovu svega navedenog ne čudi što nabavka stručne literature, obogaćivanje bibliotičkog fonda i briga o prostoru predstavljaju glavne poslove ovog odjeljenja.

c) Računovodstveno finansijski odjel

Služba za računovodstvo finansijske poslove isključivo se bavi poslovima koji su predviđeni Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova i zadataka u sekretarijatu Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru. U pomenutom Pravilniku opis poslova ove službe je slijedeći:

- izrađuje prijedloga finansijskog plana Univerziteta;
- radi na utvrđivanju ukupnog prihoda, dohotka, raspodjele sredstava za lične dohotke i izdvajanja iz dobiti;
- prati stanje sredstava na fondovima Univerziteta i njenih članica i priprema prijedlog za angažovanje istih;
- prati i usaglašava, sa važećim propisima, visine izdataka koji imaju karakter troškova poslovanja (funkcionalni izdaci, dnevnice, troškovi za ishranu radnika i sl.);
- knjiži materijalno knjigovodstvo;
- vodi evidenciju osnovnih sredstava, sitnog inventara i objekata svih organizacionih jedinica;
- vodi blagajničko poslovanje;
- vrši obračun plaća, isplate ugovora o djelu, autorskih honorara i drugih vidova ličnih primanja na Univerzitetu i članicama;
- vodi razne evidencije, pravi i dostavlja izvještaja.

Primarni zadatak ove Službe je blagovremeno, dokumentovano, potpuno i tačno evidentiranje svih knjigovodstvenih događaja koji moraju biti urađeni u skladu sa zakonskim odredbama i međunarodnim standardima iz ove oblasti.

Ova služba na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ je *integrisana*, i za Univerzitet i osam članica obavlja sve računovodstveno finansijske poslove.

d) Međunarodna saradnja

Rad Kancelarije za međunarodnu saradnju kao važnog integrisanog segmenta djelovanja Univerziteta „Džemal Bijedić“ ogleda se prvenstveno u nekoliko osnovnih zadataka. To su u prvom redu:

- Sporazumi o saradnji Univerziteta „Džemal Bijedić“ sa drugim Univezirtetima i Visokoškolskim ustanovama;
- Rad unvezitetske mreže za međunarodnu saradnju;
- Rad na projektima;
- Događaji u organizaciji Univerziteta uz koordinaciju Kamcelarije uz međunarodnu saradnju;
- Rad studenata angažiranih u Kancelariji za međunarodnu saradnju;
- Rad stranih lektora angažiranih u Kancelariji za međunarodnu saradnju.

e) Studentski centar

Studentski centar pruža usluge ishrane i smještaja studenata. Kapaciteti centra su veoma mali: muški studentski dom (dva paviljona) pruža usluge za 57 studenata, dok ženski studentski dom ima kapacitet za 26 studentica. Studentske sobe su mahom trokrevetne i četverokrevetne, sa zajedničkim toalet prostorijama. Planiranjem izgradnje zgrade studentskog centra na Univerzitetu, jasna je težnja i opredjeljenost Univerziteta poboljšanju studentskog standarda.

Upravljačka struktura fakulteta

Još uvijek na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ postoji gotovo paralelna upravljačka strukturu na fakultetima (organizacionim jedinicama Univerziteta) Upravljačku strukturu na organizacionim jedinicama čine: Upravni odbor, Nadzorni odbor, Dekan i Nastavno-naučno vijeće fakulteta.

Upravni odbor je organ upravljanja fakultetom. Imenuje ga osnivač, a ima 5 članova, od kojih su dva predstavnika fakulteta. U nadležnosti Upravnog odbora je pored ostalog: donošenje Pravila fakulteta i drugih pravnih akata, imenovanje i razrješenje dekana, usvajanje nastavnih planova i programa rada, planiranje finansijskog poslovanja i usvajanje završnog računa,

Nadzorni odbor je organ kontrole poslovanja fakulteta. Ima tri člana, od kojih je jedan predstavnik fakulteta, a imenuje ih osnivač. Nadzorni odbor pregleda i analizira godišnje izvještaje o poslovanju, provjerava urednost i zakonitost vođenja poslovnih knjiga i o tome izvještava osnivača fakulteta, Upravni odbor i dekana.

Dekan rukovodi radom fakulteta, zastupa ga i predstavlja prema trećim licima, brine se za zakonitost rada, te organizuje i koordinira nastavno-naučni proces. Dekana imenuje Upravni odbor, na prijedlog Nastavno-naučnog vijeća fakulteta, a bira se iz reda profesora koji su u punom radnom odnosu. Dekan se imenuje na period od dvije godine i može biti ponovo biran.

Nastavno-naučno vijeće je stručni organ fakulteta, koji čine nastavnici, predstavnici saradnika ili saradnici, te predstavnici redovnih studenata. Nastavno-naučnim vijećem predsjedava dekan, a u njegovoj je nadležnosti, između ostalog: utvrđivanje nastavnih planova i programa na dodiplomskom i postdiplomskom studiju, donošenje programa naučno-istraživačkog rada na fakultetu, predlaganje sastava komisije za sticanje doktorata nauka, izbor nastavnika i saradnika u naučna i stručna zvanja.

Slabosti institucionalne strukture – Univerzitet kao asocijacija fakulteta

Postojeća struktura upravljanja Univerzitetom je u saglasnosti sa Zakonom o univerzitetu. S obzirom na činjenicu da je ovaj zakon praktično preuzet još od prethodne države, i da nije mijenjan skoro 20 godina, jasno je da je on danas zastario i da predstavlja ozbiljnu prepreku dinamičnijem razvoju Univerziteta, pogotovo kada je riječ o promjenama u organizacionoj strukturi i upravljanju Univerzitetom. Prema postojećoj organizacionoj šemi fakulteti imaju punu pravnu, finansijsku i organizacionu samostalnost, što za posljedicu ima relativno ograničene mogućnosti Univerziteta u upravljanju. U nekim oblastima rada uloga Univerziteta je svedena na konsultativnu i koordinirajuću, bez mogućnosti donošenja konkretnih odluka i uticaja na njihovu realizaciju. Posljedica ovoga je određena neracionalnost, kako u finansijskom poslovanju, tako i u izvođenju nastavnog procesa.

Iako, de iure, zastarjeli Zakon o univerzitetima ne priječi integraciju Univerziteta, prijedlog integracije de facto nikada nije usvojen na nadležnim organima Univerziteta.

Svoju fleksibilnost, Univerzitet može postići stalnim prilagođavanjem obrazovnih sadržaja zapošljivosti svršenih studenata, na jednoj strani, i naučno istraživačkih sadržaja potrebama tržišnog i javnog sektora u okruženju. To podrazumijeva nužnost povremenih izmjena u organizacionoj strukturi – koja ne smije ostati rigidna. Potrebno je, naravno, uvažiti činjenicu da postojeći fakulteti na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru egzistiraju kao manje-više uspješne organizacione jedinice za izvođenje nastave i taj sistem ne treba razgrađivati sve dok se, i ako se, ne pronađe adekvatnije i fleksibilnije rješenje. Transformacija do trenutka akreditacije, predstavlja intenzivan proces u kojem treba da budu uključene sve kreativne snage univerziteta, prisutne zasad uglavnom na postojećim fakultetima i ovo će, uz izgradnju nedostajuće strukture, biti složen i težak zadatak.

Slijedeći ograničavajući faktor je **ograničena autonomija** Univerziteta i fakulteta pri izboru rektora i dekana. Naime, u postupku Univerzitet nije u potpunosti autonoman pri izboru ključnih rukovodećih ljudi. Prilikom izbora rektora, kao i dekana bilo kojeg fakulteta, potrebno je dobiti saglasnost odgovarajućeg ministarstva. Ako se u obzir uzme i finansijska ovisnost fakulteta od lokalnih vlasti, potpuno je jasno da univerzitetsko rukovodstvo ima ograničene mogućnosti i ovlaštenjai u vođenju opšte politike razvoja Univerziteta.

Ne postoji **public relation office**, niti bilo koji organ Univerziteta ima odnose s javnošću u opisu svojih poslova. Iako postoji potreba za njim, ne postoji niti integrisani dokumentacionu centar Univerziteta.

Univerzitet nema svoj menadžment u pravom smislu riječi. Postoji kolegij rektorata koga čine rektor, prorektori i generalni sekretar, i njihova uloga je dosta limitirajuća. Uloga prorektora na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ je relativno slabo definisana, što za posljedicu ima nepostojanje službi (ured, kancelarija...) iz domena prorektora, sa izuzetkom Kancelarije za međunarodnu saradnju. Dakle, ne postoji ured za nastavu, ured za naučno-istraživački rad, isl.

Iako imamo relativno rigidnu strukturu upravljanja, bili smo uključeni u razne projekte sa međunarodnom participacijom (najčešće Tempus projekte, projekte Evropske komisije i Vijeća Europe, isl.). U okviru ovih projekata uspostavljena su i određena tijela (kancelarije, centri) na Univerzitetu: **Univerzitetski Informacijski Centar – UnIC, Centar za razvoj karijere, Kancelarija za osiguranje kvaliteta.** Da su ove kancelarije potrebne jednom modernom univerzitetu sasvim je jasno, međutim, problemi na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru nastaju danom završetka projekta. Najčešći problemi su pozicioniranje ovih i ovakvih kancelarija u sistematizaciji radnih mjesta, razna zakonska ograničenja, potreba uspostavljanja sistema odgovornosti, hijerarhija odgovornosti, pitanja izvještavanja, planiranja, ... itd.

Krivice za rigidnu i teško promjenljivu strukturu upravljanja možemo pronaći i unutar Univerziteta. **Osnovna kultura komunikacije, dogovori, planiranja, razvoji strategija najčešće izostaju kada se radi o napretku Univerziteta i donošenju bitnih odluka. Nažalost nerijetko prevladavaju interesi pojedinaca, ili visokoškolske ustanove unutar sistema.** Pažljivim iščitavanjem naših dokumenata može se uvidjeti da mi ne poštujemo vlastite akte, što apsolutno predstavlja jedan od najvećih problema na Univerzitetu. Primjeri su mnogobrojni: odjel za istraživanje i razvoj na Univerzitetu ne postoji a definisano je u opisu poslova unutar Sekretarijata Statut Univerziteta član 160. – 161.), Univerzitetsko-sportsko društvo također ne postoji (u Statutu se pominje u članu 149.), Naučno-stručni časopis (ne zbornik!), Univerzitetski odbor za razmatranje pitanja opšteg studentskog standarda (članovi 193. – 196.).

Interni problemi Univerziteta u kombinaciji sa eksternom političko-ekonomskom situacijom u okruženju dovode i do gotovo nevjerovatnih rješenja na Univerzitetu u pogledu aktivnosti i obaveza osnivača, finansiranja, legislative, isl.

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru i pokušaji reformi u oblasti upravljanja

Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju u BiH je (član 13.) je određeno da Univerzitet ima slijedeća tijela:

- upravni odbor,
- senat, i
- rektor.

Univerzitet **može** imati organizacione jedinice **kao što su**:

- fakulteti,
- akademije,
- visoke škole, ili
- naučni instituti,

koje izvode:

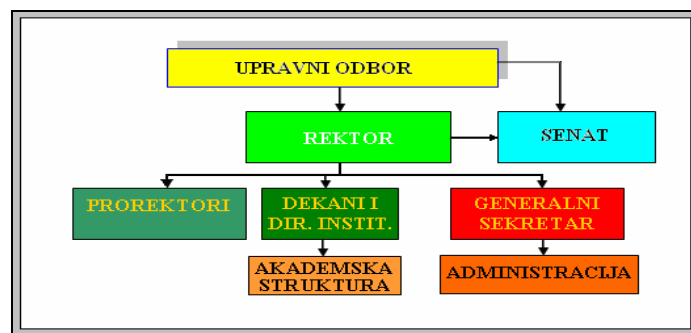
- nastavni,
- naučnoistraživački i
- umjetnički rad

u jednom ili više obrazovnih ili naučnih područja.

Kraćom analizom Okvirnog zakona se može može zaključiti sljedeće:

1. Zakon je nedvosmislen u pogledu obaveznih tijela. To su upravni odbor, senat i rektor. Njih nije nužno posebno analizirati.
2. Zakonom **nije unaprijed određeno** da univerzitet **mora** biti sastavljen od fakulteta, akademija, visokih škola i naučnih instituta.
3. Zakon čak **ne određuje** da bilo koja od pomenutih organizacionih jedinica **mora** biti zadržana.
4. Za univerzitet je bitno da se unutar njega izvodi nastavni, naučno istraživački i umjetnički rad.
5. Izbor unutarnje strukture – temeljene nastavnim programima i planovima studijskih grupa – univerzitet će definisati statutom odnosno drugim aktom o organizaciji.

Upravljački mehanizam je Zakonom određen, i predstavljen slikom ispod.



Upravljačka struktura Univerziteta

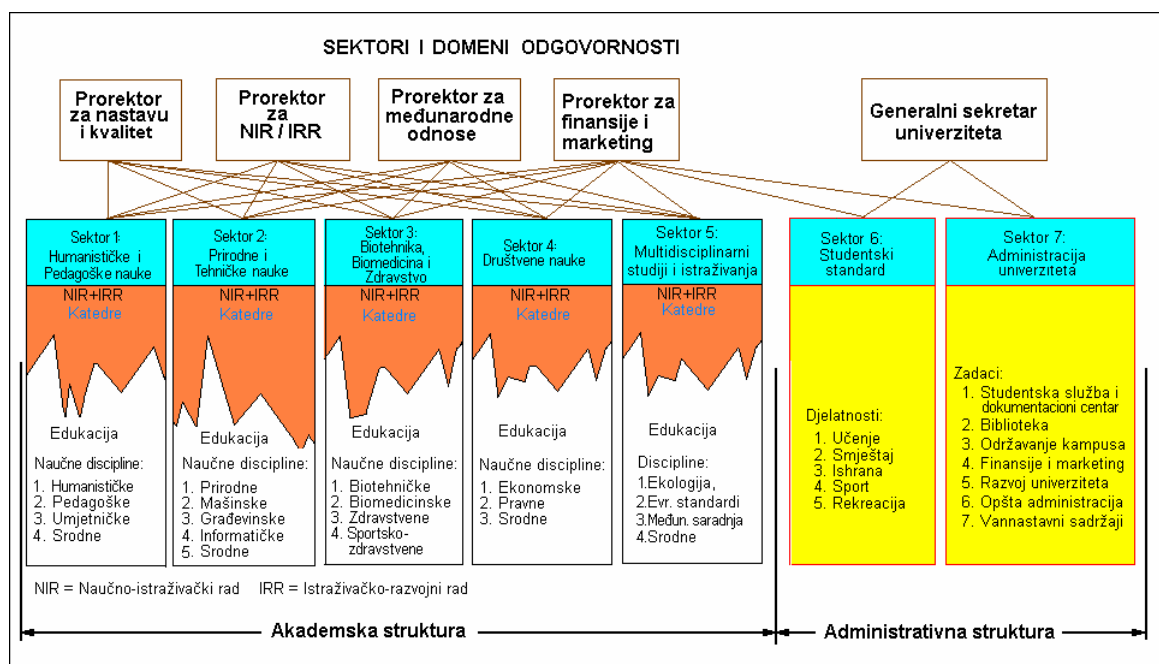
Prijedlog sektorske strukture i sistema odgovornosti na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Univerzitet „Džemal Bijedić“ nije čekao da se politička situacija u BiH stabilizuje i da visoko obrazovanje napokon postane prioritet bilo koje vlasti i politike. Sami smo pokrenuli projekat Osnovi strategije razvoja Univerziteta. Unutar, od strane Projektnog tima kreiranog dokumenta, značajno

mjesto zauzima upravo nova (poboljšana, fleksibilnija) struktura i sistem odgovornosti. Ovo je, naravno, početna organizacija rješenja koja će, u konačnoj formi, biti definisana Statutom Univerziteta kad i ako se donese i usvoji zakon o visokom obrazovanju u Hercegovačko-neretvanskom kantonu.

Prorektori i generalni sekretar su koordinatori aktivnosti Univerziteta za koje su izabrani. Staraju se o usklađenosti i razvoju djelatnosti za koju su izabrani na cijelom univerzitetu. Za uspješnost i kvalitet funkcije koju obavljaju odgovorni su Rektor i Upravnom odboru.

Na čelu svakog od sektora su rukovodioci, koji se staraju za funkcionisanje i razvoj edukacije i naučno istraživačkog rada u sektoru. Odgovorni su Rektoratu za sadržaj, kvalitet i kontinuitet u funkcionisanju i razvoju sektora. Svaki od prorektora trebalo bi da raspolaže uredom koji bi obavljao administrativno tehničke poslove, osmišljavao projekte edukacije i razvoja u konkretnoj oblasti, a u saradnji s nastavnim osobljem sektora ih, nakon njihove evaluacije i prihvatanja, starao o njihovoj implementaciji.



Sektori i domeni odgovornosti na Univerzitetu

Edukaciju i naučno istraživačke djelatnosti obavljaju bazične organizacione jedinice Univerziteta. Na čelu bazičnih organizacionih jedinica su izvršni direktori. Za funkcionisanje organizacione jedinice odgovorni su rukovodiocu sektora. Tih bazičnih organizacionih jedinica ima onoliko koliko je studijskih grupa.

Organizaciono mjesto instituta

Istraživanje i razvoj su najzastupljeniji dio u strukturi djelatnosti Univerziteta. Izvjesni materijalni i kadrovski uslovi za njihovo aktiviranje i dalji razvoj postoje, ali nema kapaciteta za njihovu stvarnu egzistenciju od vlastitih rezultata rada unutar postojećih visokoškolskih institucija. Ocijenili smo da je, za početak, potrebno etablirati jedan institut, unutar kojeg bi postojali istraživačko razvojni centri temeljeni upravo na sektorskoj podjeli rada. Njima treba pridodati centar za multidisciplinarna istraživanja i razvoj, čiji zadatak bi bio da svojom djelatnošću pokrije sektorski međuprostor.

Drugi ozbiljan problem je stvaranje početnih finansijskih pretpostavki za njihov rad. Taj problem može se prevazići ako se u prvoj razvojnoj fazi na Institutu razviju magistarski a kasnije i doktorski studiji, iz kojih će – na jednoj strani – Univerzitet razvijati i crpiti mlađi naučni kadar i – na drugoj strani – stvoriti jezgro za rad na projektima razvoja pravnih (javnih i tržišnih) subjekata u okruženju.

Na čelu instituta je direktor, a na čelu centara rukovodilac konkretnog centra. Rukovodioci centara bili bi odgovorni za rad i razvoj centara direktoru instituta, a direktor instituta prorektoru za naučnoistraživački rad.

Centri se mogu, nakon dostizanja odgovarajućeg nivoa razvijenosti, transformisati u institute za konkretnu naučnu oblast i postati integralni dio konkretnog sektora.

Zaključak

Zakon, ali i potrebe Univerziteta ne ostavljaju prostora za diskusiju o tome da li je integracija (a samim tim i reforma organizacione i upravljačke strukture) nužna. Činjenica da nedostaje kantonalni zakon ne remeti hitnost pitanja. U situaciji u kojoj se Univerzitet „Džemal Bijedić“ nalazi nikakvom oklijevanju nema mjesta, jer je integracija moguća i na dobrovoljnoj osnovi. Što se više odugovlači s integracijom to je manja šansa da se Univerzitet konsoliduje i funkcioniše na način predviđen bolonjskim procesom, a to dovodi i pitanje kvalitet i akreditaciju istog. Univerzitet će, oklijevanjem u realizaciji prioriternih projekata u određenim oblastima, izgubiti stratešku prednost.