

Сенату Универзитета у Београду

ПРОГРАМ РАДА

кандидата за избор ректора Универзитета у Београду
за школску 2021/2022, 2022/2023. и 2023/2024. годину

Проф.др Владан Ђокић

Тренутни развој Универзитета у Београду суочен је са бројним изазовима. Високо образовање игра јединствену улогу у креирању одрживог оквира савременог друштва. Потражња за високо квалификованим, социјално ангажованим стручњацима се повећава и мења у складу са бројним глобалним изазовима са којима се суочава друштво у целини. Према *Европској агенди за високо образовање* предвиђа се да у периоду до 2025. године половина постојећих занимања и послова захтева високе квалификације, и препознаје се постојање бројних пропуста у процесу едукације и вештинама које се стичу у оквиру високог образовања. Под утицајем бројних изазова који укључују друштвену трансформацију, климатске промене, глобализацију, урбанизацију, угрожавање животне средине и све већи притисак на јавне услуге, здравствени систем, инфраструктуру и становање, те растом и афирмативним позиционирањем информационих технологија и дигиталном транзицијом, различити послови и професионални домени постају све флексибилнији и сложенији. Такве околности захтевају да будући стручњаци у различитим областима буду предузетнички оријентисани, управљају сложеним информацијама и системима, размишљају креативно и проблемски, развијају свест о одрживом планирању и развоју, здрављу становништва и животне средине, паметно користе ресурсе и ефикасно комуницирају отворено износећи своје мишљење које се темељи на знању. *Национална стратегија одрживог развоја* препознаје примењено знање, образовање и науку као доминантне чиниоце развоја савремене економије и друштва, због чега континуирано унапређење система образовања представља један од водећих праваца промена ради одрживог развоја друштва.

Такође, у тренутку када се глобално друштво суочава са пандемијом КОВИД-19, област високошколског образовања постаје изложена новим изазовима који условљавају промишљање нових модела наставе и окружења за учење због чега премошћавање претходно поменутих изазова постаје још сложеније без високошколских установа и система који су ефикасни у образовању, истраживању и иновацијама и повезани су са друштвеним оквиром ком припадају.

Универзитет у Београду представља најзначајнију академску институцију у нашој земљи и региону и као институција таквог ранга представља посебно атрактивну средину за развој, унапређење и актуелизацију низа професија која у свом делокругу обухватају: друштвено-хуманистичке, медицинске, природно-математичке и техничко-технолошке науке. У том смислу планиран је континуирани наставак на јачању угледа Универзитета у Београду (1) привлачећи већи број студената, (2) унапређујући и иновирајући студијске програме, реформишући тиме систем рада како би се још снажније афирмисало његово место на лествици Универзитета у региону и свету по питању квалитета наставе и кадрова које образује, те (3) оснажујући научно-истраживачке и стручно-уметничке капацитете наставног и научно-истраживачког кадра, (4) уважавајући развојна начела дефинисана у оквиру националних стратегија и регулаторних оквира, и (5) ослањајући се на развојне правце успостављене у оквиру актуелних агенди на европском нивоу.

Програм рада за школску 2021/2022, 2022/2023. и 2023/2024. годину који је овде представљен, структуриран је тако да прегледно приказује и образлаже:

1. **Систем вредности** који ће бити заступан у предстојећем мандату;
2. **Принципе** којима ћемо се руководити у остваривању стратешких циљева;
3. **Циљеве и активности** којима се тежи у намери унапређења свеобухватног квалитета и праведности образовања, истраживања и организације Универзитета у Београду уз очување његових традиционалних вредности и идентитета.

1. СИСТЕМ ВРЕДНОСТИ

Универзитет у Београду треба да се темељи на следећим елементима који граде систем вредности и односе се на све чланове академске заједнице:

Академска слобода. Континуирано подстицање и одбрана академске независности, интелектуалне радозналости, слободе изражавања, отворености за размену идеја и критичко мишљење.

Уважавање различитости. Обезбеђивање амбијента у којем постоје једнаке шансе и правичан третман за све, без обзира на звање, старост, етничку и родну припадност.

Академска честитост и дисциплинска одговорност. Корпус етичких норми својствен целокупној академској заједници мора бити поштован и унапређиван. Истовремено, норме које се тичу дисциплинске одговорности запослених и студената морају бити јасно диференциране од етичких, како по свом бићу, тако и по последицама.

Савремене компетенције и трансфер знања. Академска извршност у откривању, очувању и ширењу теоријских и практичних знања.

Интегритет. Промовисање и развијање етичног и одговорног понашања и лидерства, посвећеног општем добру.

Кохезија. Решавање отворених проблема међу чланицама Универзитета конструктивним дијалогом у циљу приближавања ставова и избегавања поларизације по питањима везаним за кључне правце развоја Универзитета.

Лидерство. Посвећеност извршности, неговање индивидуалног и тимског рада, као и тежња ка сталним иновацијама у образовању, научно-истраживачком раду и сарадњи са привредом.

Сарадња. Развој сарадње како са другим академским, тако и са неакадемским установама од значаја за развој високог образовања, уз размену идеја, искуства и знања.

Опште добро. Брига о интересима кључних партнера и развоју заједнице којој припадамо.

2. ПРИНЦИПИ

У намери да се изгради поменути систем вредности органи управљања Универзитета у Београду морају се руководити следећим принципима:

Јавност у раду. Поводом сваке одлуке свим заинтересованим учесницима којих се одлука директно или индиректно тиче, треба да буду доступни и предочени сви елементи на основу којих се иста доноси.

Поштовање закона, статута и традиције. Закон о високом образовању, Закон о науци и истраживањима, Статут Универзитета у Београду и остала правна акта Универзитета, укључујући и *Magna Charta Universitatum*, као и стратешка документа која се односе на развој образовања и науке у Републици, представљају јасан оквир у којем се крећу универзитетске активности. Проблеме чије решење евентуално није дефинисано законским, статутарним или другим одредбама, треба решавати на бази добре академске праксе и традиције, уз адекватну подршку одговарајућих органа Универзитета.

Аутономија и одговорност чланова органа управљања. Ректор се у раду и одлучивању непосредно ослања на проректоре и Проширени ректорски колегијум, као и на стручне органе и службе Универзитета. С друге стране, сваки члан Колегијума ужива аутономију и подршку Ректора у извршавању свакодневних договорених оперативних задатака. Овим

принципом делегирају се надлежности, али не и одговорност. За рад Универзитета ректор је одговоран пред законом, Сенатом, Саветом и јавношћу.

Отвореност и поштовање студената и запослених. Ректор и проректори, као и службе Ректората, на услузи су факултетима, институтима, наставницима, истраживачима и, надасве, студентима, па ће се тежити континуираној доступности и помоћи у решавању текућих проблема, негујући климу обостраног поверења и уважавања.

3. ЦИЉЕВИ И АКТИВНОСТИ

За предстојећи изборни период предлажу се следећи стратешки циљеви који ће допринети реализацији унапређења свеобухватног квалитета и праведности образовања, истраживања и организације Универзитета у Београду:

АФИРМИСАЊЕ СТРАТЕШКЕ ПОЗИЦИЈЕ УНИВЕРЗИТЕТА	→	<table><tr><td>Аутономија, независност и друштвена ангажованост</td></tr><tr><td>Пружање подршке у процесу стицања међународних акредитација за студијске програме Универзитета у Београду</td></tr><tr><td>Дисеминација активности и резултата и промовисање изврсности</td></tr></table>	Аутономија, независност и друштвена ангажованост	Пружање подршке у процесу стицања међународних акредитација за студијске програме Универзитета у Београду	Дисеминација активности и резултата и промовисање изврсности	
Аутономија, независност и друштвена ангажованост						
Пружање подршке у процесу стицања међународних акредитација за студијске програме Универзитета у Београду						
Дисеминација активности и резултата и промовисање изврсности						
РАЗВОЈ ПРОЦЕСА И ИСХОДА ОБРАЗОВАЊА	→	<table><tr><td>Иновирање курикулума и студијских програма</td></tr><tr><td>Модернизација и интернационализација студија</td></tr><tr><td>Развој заједничких студијских програма</td></tr><tr><td>Оквир за струковне студије и форме дуалног образовања</td></tr></table>	Иновирање курикулума и студијских програма	Модернизација и интернационализација студија	Развој заједничких студијских програма	Оквир за струковне студије и форме дуалног образовања
Иновирање курикулума и студијских програма						
Модернизација и интернационализација студија						
Развој заједничких студијских програма						
Оквир за струковне студије и форме дуалног образовања						
СТРАТЕШКИ РАЗВОЈ ДИГИТАЛНЕ ЕДУКАЦИЈЕ И НАСТАВЕ НА ДАЉИНУ У ВАНРЕДНИМ ОКОЛНОСТИМА	→	<table><tr><td>Савладавање изазова дигиталне едукације</td></tr><tr><td>Јачање инфраструктуре за реализацију наставе на даљину</td></tr><tr><td>Едукација у области дидактичких вештина реализације наставе на даљину</td></tr><tr><td>Дефинисање стандарда и протокола за реализацију наставе и полагање испита на даљину</td></tr></table>	Савладавање изазова дигиталне едукације	Јачање инфраструктуре за реализацију наставе на даљину	Едукација у области дидактичких вештина реализације наставе на даљину	Дефинисање стандарда и протокола за реализацију наставе и полагање испита на даљину
Савладавање изазова дигиталне едукације						
Јачање инфраструктуре за реализацију наставе на даљину						
Едукација у области дидактичких вештина реализације наставе на даљину						
Дефинисање стандарда и протокола за реализацију наставе и полагање испита на даљину						
УСПОСТАВЉАЊЕ И ПРИМЕНА СВЕОБУХВАТНИХ ПРОЦЕСА И ПРОЦЕДУРА У ВЕЗИ СА УНАПРЕЂИВАЊЕМ ЉУДСКИХ РЕСУРСА	→	<table><tr><td>Развој наставног и научног кадра</td></tr><tr><td>Развој младог наставног и научног кадра – сарадничких радних места</td></tr><tr><td>Унапређење поступка избора наставника</td></tr><tr><td>Континуирана едукација и развој компетенција запослених у административним и техничким службама и центрима Универзитета</td></tr></table>	Развој наставног и научног кадра	Развој младог наставног и научног кадра – сарадничких радних места	Унапређење поступка избора наставника	Континуирана едукација и развој компетенција запослених у административним и техничким службама и центрима Универзитета
Развој наставног и научног кадра						
Развој младог наставног и научног кадра – сарадничких радних места						
Унапређење поступка избора наставника						
Континуирана едукација и развој компетенција запослених у административним и техничким службама и центрима Универзитета						

УНАПРЕЂЕЊЕ СТУДЕНТСКОГ СТАНДАРДА	→	<div>Повећање квалитета и ефикасности студирања</div> <div>Подстицање континуиране и активне улоге студената на свим пољима заједничког деловања</div>
ПРОМОЦИЈА И ЈАЧАЊЕ НАУЧНО-ИСТРАЖИВАЧКЕ ДЕЛАТНОСТИ	→	<div>Подизање квалитета научног истраживања и јачање капацитета за аплицирање и спровођење научно-истраживачких и стручно-уметничких пројеката</div> <div>Библиометрија или библиофилија?</div> <div>Унапређење сарадње факултета и института у оквиру Универзитета</div> <div>Оснаживање и међународна верификација часописа у издању чланица Универзитета у Београду</div>
ПОДСТИЦАЊЕ И ЈАЧАЊЕ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ	→	<div>Примена стратегије интернационализације</div> <div>Успостављање нових и континуитет постојећих међународних сарадњи</div> <div>Формирање Регионалне платформе за истраживање и развој</div> <div>Умрежавање и чланство у међународним удружењима</div>
УНАПРЕЂЕЊЕ И ОПТИМИЗАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ РАДА	→	<div>Успостављање Стратегије развоја Универзитета у Београду</div> <div>Унапређење рада сектора и центара Универзитета</div> <div>Развој Оквира за унапређење и вредновање квалитета</div> <div>Очување кохезије Универзитета</div> <div>Развијање интегративних функција у циљу побољшања функционалности и унапређење коришћења постојећих ресурса Универзитета у Београду</div>
ОСНАЖИВАЊЕ ФИНАНСИЈСКЕ СИГУРНОСТИ И САМОСТАЛНОСТИ	→	<div>Поправљање материјалног положаја и побољшање услова рада студената и запослених</div> <div>Привлачење капиталних инвестиција на једногодишњем и вишегодишњем нивоу</div> <div>Јачање капацитета и пружање организационе и техничке подршке у аплицирању и реализацији научно-истраживачких националних и међународних пројеката</div> <div>Интензивирање активности на плану реституције</div>

Поменути стратешки циљеви остварују се кроз специфичне циљеве и активности.

3.1. Афирмисање стратешке позиције Универзитета

- **Аутономија, независност и друштвена ангажованост**

Основно начело управљања и рада Универзитета у Београду засниваће се првенствено на стриктном поштовању законодавног оквира и етичких принципа. Посебна ангажованост Универзитета у Београду, иако му то није у „опису непосредног посла“, али то налаже садашњи тренутак, биће усмерена на процесе реформисања и реализовања стратешких образовних политика основног и средњег образовања, те њиховог усаглашавања са системом високог образовања. У том смислу, тежиће се конструктивном дијалогу са Министарством просвете, науке и технолошког развоја (МПНТР), уз могућност да ресурси Универзитета могу бити непосредно стављени на располагање тимовима МПНТР, у циљу општег побољшања образовног система у земљи. Дакле, Универзитет у Београду позиционираће се као друштвено ангажована институција, која ће стратешки бити усмерена на унапређење свеобухватног образовног система. Интензивираће се напори да Универзитет у Београду буде законски препознат као институција од националног значаја. Такође, артикулисаће се активности у циљу интензивирања сарадње са високообразовним институцијама Републике Српске, у складу са постојећим споразумима. Посебна пажња биће посвећена подршци образовном процесу у српским срединама на Косову и Метохији.

- **Пружање подршке у процесу стицања међународних акредитација за студијске програме Универзитета у Београду**

Акредитација националних студијских програма од стране референтних међународних институција води повећању видљивости и учвршћивању позиције Универзитета у Београду како у оквиру Европског простора високог образовања (ЕНЕА), тако и на глобалном нивоу. Универзитет у Београду ће континуирано пружати подршку својим чланицама у развоју и акредитацији студијских програма на свим нивоима студија.

- **Дисеминација активности и резултата и промовисање изврсности**

У контексту дисеминације, промоције и популаризације резултата Универзитета у Београду тежиће се обезбеђивању јавног, континуалног и транспарентног информисања о активностима, истраживањима, студијским програмима, њиховом развоју и резултатима кроз размену са одговарајућим циљним групама. Стратегија дисеминације биће подељена на интерну и екстерну дисеминацију: (1) интерна дисеминација између чланица Универзитета ради ширења академског знања, искустава и информисања о истраживањима и студијским програмима, и (2) екстерна дисеминација усмерена према другим институцијама, широј јавности и свим заинтересованим странама. Активности дисеминације, промоције и популаризације активности и резултата имају за кључни циљ афирмисање стратешке позиције Универзитета, повећање броја студената кроз промовисање студијских програма, промовисање изврсности у настави и истраживању, активно укључивање заинтересованих страна и подстицање њихове интеракције, успостављање и одржавање механизма за ефикасну и правовремену комуникацију, максимално достизање утицаја истраживачких резултата оптимизацијом њихове вредности и јачањем њиховог утицаја, преношењем и интеграцијом у различитим контекстима.

3.2. Развој процеса и исхода образовања

- **Иновирање курикулума и студијских програма**

Квалитетно осмишљени програми и курикулуми, усредсређени на потребе студената, пресудни су за ефикасан развој професионалних вештина. Шири спектар избора курсева, укључујући иновирани мастер и специјалистичке програме, могућности за континуирани професионални развој, помажу високом образовању да боље одговори на потребе друштва. Неопходно је усаглашавање студијских програма у складу са европским академским стандардима и правилницима, уз посебан фокус на усклађеност ових захтева са локалним контекстом и новим идентификованим приоритетним областима за тржиште рада и развој земље. Ове активности имају за циљ да допринесу бољој оспособљености студената Универзитета у Београду за рад у националном и међународном окружењу, као и адекватнијем одговору на потребе тржишта рада.

- **Модернизација и интернационализација студија**

Бројни национално и глобално успостављени акти потврђују да су ефикасни системи образовања темељ отворених и демократских друштава и одрживог раста и запошљавања, те у складу са тиме идентификују образовање и вештине као приоритет за интернационалну сарадњу. У складу са тиме, препознаје се и неопходност подстицања нових студијских програма на енглеском језику, као и заједничких студијских програма са референтним међународним универзитетима и институцијама. Будуће руководство заступа уверење да би поступно остваривање овог дугорочног и стратешког циља било у повратној спрези са перманентном потребом модернизације студијских програма и начина рада на факултетима, као и повећањем броја студената из иностранства. У овом домену се додатно препознаје недовољно искоришћен ресурс наставног кадра који представљају нашу "академску дијаспору" високог квалитета.

- **Развој заједничких студијских програма**

Поред поменутог значаја заједничких студијских програма са међународним универзитетима и институцијама, веома је важно подстицање међусобне сарадње међу чланицама Универзитета. Такође је неопходно иницирати прилагођавање правног оквира који би омогућио једноставнију сарадњу међу чланицама Универзитета на заједничкој реализацији интердисциплинарних студијских програма који могу дати одговор на све интензивније промене на тржишту рада и допринети обликовању нових висококвалификованих занимања.

- **Оквир за струковне студије и форме дуалног образовања**

Универзитет у Београду треба да негује академске студије у класичној форми, али такође треба да размотри све могућности развијања струковних програма, као и форми дуалног образовања у мери у којој за то има капацитете и на добробит шире друштвене заједнице.

3.3. Стратешки развој дигиталне едукације и наставе на даљину у условима ванредних околности

- **Савладавање изазова дигиталне едукације**

Потенцијали и развој дигиталних технологија у области образовања представљају један од стратешких циљева у Европској унији дужи низ година. Међутим, пандемија која нас је све затекла у великој мери је убрзала овај процес дигитализације и истакла значај и важност, али и проблеме и изазове које са собом овај процес носи. Делимично или потпуно затварање образовних институција у циљу успоравања ширења пандемије,

захтеvalo је хитан и неодложан прелазак на различите моделе дигиталне едукације. Ова масовна и неприпремљена употреба технологије открила је бројне предности, али и проблеме посебно са аспекта неразвијене инфраструктуре и дигиталне спремности за прелазак на овај вид наставе. Иако се Универзитет у Београду, захваљујући претходном искуству и напорима у спровођењу процеса дигитализације, у новонасталим условима веома добро позиционирао и снашао, евидентно је да нису све чланице Универзитета, као ни сви студенти били подједнако спремни на ову ситуацију. Стратешки развој дигиталне едукације и савладавање изазова које она са собом носи представљају један од основних приоритета овог плана. Овај процес спроводиће се у складу са релевантним препорукама, искуствима, плановима и стратегијама, како националним, тако и међународним, међу којима је посебно значајан Акциони план за дигитално образовање (2021-2027) усвојен од стране Европске комисије.

- **Јачање инфраструктуре за реализацију наставе на даљину**

Неопходно је интензивирање динамике увођења и примене дигиталних платформи, у складу са дефинисаним стратешким циљевима и потребама специфичних научних области, као и адекватно опремање и техничка подршка у реализацији наставе на даљину. У овом процесу изузетно је значајан даљи развој и улога Центра за електронско учење и образовање на даљину.

- **Едукација у области дидактичких вештина реализације наставе на даљину**

Већина наставника и студената пре пандемије није имала искуства са наставом на даљину, као ни са различитим педагошким приступима за овај начин наставе. Многима нису били доступни адекватни алати или садржаји. Технологија подразумева и нуди нове начине за структурирање начина организовања наставе. Неопходна је едукација у области дидактике са аспекта реализације наставе на даљину у циљу повећања флексибилности и интеракције у наставном процесу. Такође, неопходно је интензивирање употребе отворених образовних ресурса који имају потенцијал да побољшају учење, али и даље остају недовољно искоришћени.

- **Дефинисање стандарда и протокола за реализацију наставе и полагање испита на даљину**

Специфичност различитих дисциплина, као и различитих наставних и научних области у оквиру Универзитета, показала је сву комплексност, како у смислу реализације наставе, тако и у смислу полагања испита. Како би се задржао уједначен квалитет наставе на даљину, како међу различитим чланицама Универзитета, тако и у односу на класичну наставу, неопходно је дефинисање генералних стандарда и општих начела за реализацију наставе и полагање испита не само у контексту наставе на даљину, већ и у контексту комбинованих модела наставе (комбинација наставе на даљину и класичне наставе) у зависности од услова и околности.

3.4. Успостављање и примена свеобухватних процеса и процедура у вези са унапређивањем људских ресурса

- **Развој наставног и научног кадра**

Највећи и најзначајнији ресурс за реализацију студијских програма, као и развој и унапређење научно-истраживачке делатности јесте обезбеђивање адекватног кадра. Универзитет у Београду у својим редовима има велики број наставника и сарадника који поседују значајне референце и компетентност у областима у којима реализују наставу, као и научно-истраживачког кадра који својом високом експертизом доприносе

реализацији наставног процеса. Међутим, развој постојећих и успостављање нових студијских програма, као и развој научно-истраживачке делатности, као показатељи ефикасности и успешности унутар академске заједнице захтевају даљи развој наставног и научног кадра, као и креирање специфичних кадровских профила. Ради тога је потребно, у складу са плановима, потребама и новим акредитацијама студијских програма, установити Стратешки оквир развоја наставног и научног кадра према коме ће бити дефинисане дугорочне потребе за приманем нових наставника, истраживача и сарадника у одређеном периоду. Увођењем нових студијских програма и повећањем укупног броја студената уписаност наставника и сарадника била би повећана, што би допринело повећаној потреби за наставним особљем у складу са законским ограничењима у погледу броја часова наставе које наставно особље треба да реализује. Такође, увећани обим научно-истраживачких пројеката захтева адекватан број истраживача за реализацију. Овај стратешки оквир би такође требало да поспеши стварање услова за напредовање наставног и научног кадра у виша звања. У складу са тиме, руководство Универзитета у Београду развијаће конструктиван дијалог са Министарством просвете, науке и технолошког развоја, свим релевантним институцијама и свим својим чланицама како би се створила одржива систематизација радних места у односу на реалне потребе за реализацију студијских програма и научних истраживања.

- **Развој младог наставног и научног кадра – сарадничких радних места**

Планом би требало дефинисати и успостављање нових сарадничких радних места која треба да буду у складу са потребама за реализацију наставе и научних истраживања. Развоју младих кадрова у наредном периоду треба приступити са изузетном посвећеношћу, обезбеђујући им ослонац за стасавање у наставна и научна звања у будућности. Све ово има за циљ формирање јасније, компактније и чвршће кадровске структуре која би значајно допринела развоју и афирмацији образовног процеса Универзитета у Београду.

- **Унапређење поступка избора наставника**

Једно од најделикатнијих питања је избор наставника. Намера је да се у наредном периоду унапреди поступак избора наставника на Универзитету, а пре свега када је у питању поступак избора који треба учинити што транспарентнијим и правичнијим, како би се избегле ситуације у којима се изборни резултати могу тумачити на различите начине. Специфичности сваког од четири поља, поља друштвено-хуманистичких, медицинских, природно-математичких и техничко-технолошких наука, уз специфичности унутар сваког од њих, намећу потребу за посебним стимулацијама, али и деликатним критеријумима за напредовање наставника који би уважавали специфичности појединих ужих научних области.

- **Континуирана едукација и развој компетенција запослених у административним и техничким службама и центрима Универзитета**

Поред континуираног развоја научног и наставног кадра, континуирана едукација и развој компетенција запослених у административним и техничким службама и центрима Универзитета, изузетно је важна за унапређење ефикасности, оптимизацију и организацију рада Универзитета. У овом процесу посебан значај имају програми размене унутар програма Европске уније. Службе и центри Универзитета имају изузетан потенцијал у пружању подршке, координацији различитих активности, са посебним фокусом на процес дигитализације, наставе на даљину, као и коришћење ресурса, компетенција и знања за приступ ЕУ фондовима.

3.5 Унапређење студентског стандарда

- **Повећање квалитета и ефикасности студирања**

Нужно је уложити нове напоре који би резултирали краћим задржавањем студената на студијама, на сва три нивоа студија. Ово би се постигло кроз додатно унапређење дидактичких вештина наставника, побољшање квалитета уџбеничке литературе и адекватније моделе оцењивања на испитима.

- **Подстицање континуиране и активне улоге студената на свим пољима заједничког деловања**

Препознаје се неопходност даљег јачања и подстицања сарадње студената са наставним и ненаставним особљем на свим пољима заједничког деловања, кроз подстицање и неговање културе дијалога засноване на међусобном поверењу и поштовању у којој се сваки члан академске заједнице осећа слободним и мотивисаним да изнесе иницијативе, предлоге и проблеме у циљу њиховог благовременог и ефикасног решавања, као и развоја и унапређења рада Универзитета. Предвиђа се укључивање студената у заједничке пројекте, пружање финансијске и друге потпоре студентским иницијативама и пројектима.

3.6. Јачање и промоција научно-истраживачке делатности

- **Подизање квалитета научног истраживања и јачање капацитета за аплицирање и спровођење научно-истраживачких и стручно-уметничких пројеката**

Високо рангирање Универзитета у Београду на међународним листама није превасходни мотив за улагања и стимулацију научно-истраживачког рада, већ суштински предуслов за развој друштва у којем живимо и квалитетну наставу на свим нивоима студија. Научно-истраживачка делатност предуслов је за континуирани развој високог образовања, тако да је подизање квалитета и капацитета научно-истраживачког рада један од основних циљева сваког универзитета. Успешност индивидуалног научно-истраживачког рада наставног и научног особља Универзитета, вреднује се између осталог, квалитативним и квантитативним условима за избор заснованим на објављеним научним радовима, као и учешћу у националним и међународним научно-истраживачким пројектима. Такође, научна истраживања свакако представљају темељ развоја целокупног друштва.

У намери да се ојача истраживачка инфраструктура и прошире људски ресурси у домену научноистраживачког рада, Универзитет у Београду наставиће да подстиче све чланице (факултете, институте и центре) да развијају пројектне идеје и аплицирају за различите програме пројектног финансирања. У том смислу, Универзитет у Београду креираће и спроводиће низ активности пружања подршке у писању и аплицирању научноистраживачких пројеката. Јачање капацитета и резултата високошколских установа кроз финансирање иновативних пројеката сарадње између институција и њихових партнера (Еразмус+, Хоризонт Европа 2021-2027) и, кроз европске структурне и инвестиционе фондове (ESIF), Европски фонд за стратешка улагања (EFSI), улагања у инфраструктуру, објекте, вештине и иновативне пројекте представљаће један од основних приоритета. Посебна шанса на националном нивоу огледа се у програмима Фонда за науку Републике Србије, чија је основна мисија усмерена на подршку научних, развојних и технолошких пројеката који се заснивају на научној изврсности и квалитету. Од посебног значаја су мултидисциплинарна и интердисциплинарна истраживања која омогућавају сарадњу са привредом, другим научно-истраживачким установама и међународним партнерима у циљу решавања тема које су од значаја за читаво друштво,

али свакако треба радити и на интензивирању сарадње између различитих факултета, института и центара у оквиру Универзитета.

Поред овога, важан фактор је развој инфраструктуре, те је настојање будућег Руководства развој постојећих и формирање нових истраживачких јединица, лабораторија и инкубатора са идејом да су управо то места на којима се стварају и развијају млади истраживачи и одвија даље стручно усавршавање и оспособљавање за научноистраживачке послове. Посебан изазов у предстојећем периоду ће свакако представљати јачање сарадње са Фондом за науку Републике Србије. Такође, интензивираће се сарадња са научно-технолошким парком „Београд“, чији је један од оснивача Универзитет у Београду, као елитном институцијом у домену иновација и трансфера знања од младих истраживачких тимова и појединаца ка привреди.

- **Библиометрија или библиофилија?**

Досадашња искуства библиометријског приступа одређивању компетенција наставника намећу потребу критичке анализе и поступно санирање штете коју је нанела хиперпродукција истраживачких резултата ниског квалитета, што је случај како код нас, тако и у свету.

- **Унапређење сарадње факултета и института у оквиру Универзитета**

Посебан потенцијал у јачању научно-истраживачке, али и наставне делатности Универзитета, има унапређење сарадње између факултета и института у оквиру Универзитета. Заједнички научно-истраживачки пројекти, као и заједнички студијски програми у оквиру Универзитета, могу бити један од главних покретача интеграције појединачних институција, као и модел за максимално коришћење различитих интелектуалних потенцијала и инфраструктурних ресурса међу чланицама. Умрежавање, размена и партнерско учешће на националним и међународним научно-истраживачким пројектима, као и у настави, у повећаном обиму омогућиће усавршавање и развој постојећег наставног и научног кадра. Такође, посебан значај сарадње факултета и института огледа се у отварању нових могућности за студенте у циљу оспособљавања истраживачког подмлатка и кадрова, односно омогућавања студентима свих нивоа да се упознају и обуче за спровођење научно-истраживачког рада. Посебан изазов у предстојећем периоду ће тако представљати јачање сарадње и креирање нових извршних тимова које чине наставници и истраживачи са различитих институција у оквиру Универзитета.

- **Оснаживање и међународна верификација часописа у издању чланица Универзитета у Београду**

Увидом у листу категорисаних научних часописа за 2020. годину чији су издавачи из Републике Србије, а реферисани су у *Web of Science* и у *Journal Citation Report*-у (JCR) идентификовано је 6 (шест) часописа чији су издавачи чланице Универзитета у Београду. Развој референтних и високоранжираних научних часописа представља снажан инструмент за дисеминацију научно-истраживачких резултата, размену истраживања, те даље позиционирање Универзитета у Београду на међународном нивоу. У предстојећем периоду циљ је очувати статус и значај научних часописа који су високоранжирани, али и ојачати међународни утицај и повећати видљивост домаћих часописа у издаваштву чланица Универзитета у Београду са коначним циљем да се позиционирају на некој од међународно признатих листи часописа.

3.7. Јачање међународне сарадње

- **Примена стратегије интернационализације**

Услед успостављања Европског простора високог образовања (ЕНЕА) и истраживања (ЕРА) и повећаном доступношћу међународних програма неопходно је успоставити отворену и партнерску комуникацију са иностраним универзитетима и факултетима, што је један од предуслова за учествовање у међународним пројектима. Универзитет у Београду је 2014. године усвојио „Стратегију интернационализације“ у оквиру које је дефинисан низ циљева и задатака усмерених на укључивање Универзитета у Београду у савремене трендове међууниверзитетске сарадње у региону, Европи и свету. Иако постављена афирмативно, низ циљева и задатака још увек нису достигли своју пуну афирмацију. У циљу развијања заједничких студијских програма, унапређивања квалитета и студијских капацитета, тежиће се интензивирању интернационализације и достизању максималне афирмације свих њених циљева и задатака.

- **Успостављање нових и континуитет постојећих међународних сарадњи**

Постојање Сектора за међународну и међууниверзитетску сарадњу омогућава централизацију активности у циљу успостављања међународних веза и контаката, спровођења међународне сарадње, промоције и популаризације у међународним оквирима, а све у циљу јачања међународне позиције и видљивости Универзитета. Циљ је успоставити контакте са што већим бројем сродних универзитета и школа у Европи и свету и међународним организацијама, односно развити институционално партнерство са њима кроз које се даље могу спроводити пројекти и програми, размена студената и наставника, заједничке студије или делови студијских програма, интернационализација студија, заједничко учешће у програмима трећих лица, и сл. Посебно значајна активност са овог аспекта свакако је мобилност студената и запослених и тежиће се повећању обима ове врсте међународне сарадње (доминантно кроз програме Erasmus+ и Marie Skłodowska-Curie Actions).

- **Формирање Регионалне платформе за истраживање и развој**

Постојећи ресурси и наменски фондови Европске Уније за развој региона Западног Балкана (CEEPUS – Central European Exchange Programme for University Studies; поједине активности ЕРАЗМУС + програма; ЕУРЕКА програм; програми државних билатералних сарадњи, итд.) сугеришу регионално партнерство, услед чега заједничка историја и наслеђе, разумевање језика и географска близина представљају предност и могућност за повлачење материјалних средстава и развој научноистраживачке делатности регионално, али и локално. Стога, се планира иницирање оснивања Регионалне платформе за истраживање и развој која би окупљала универзитете у региону, наступала у пројектним програмима и промовисала високошколске установе у региону кроз своје деловање, а што би допринело и појединачним сарадњама и олакшало размену студената и формулисање заједничких студијских програма.

- **Умрежавање и чланство у међународним удружењима**

Променљиво окружење и услови професионалног деловања намећу неопходност умрежавања и удруживања у циљу системског утицаја на мењање постојећег стања, креирања транспарентније и отвореније средине. Шанса за умрежавање са другим високошколским установама у различитим областима се огледа у подстицању чланства у различитим професионалним и струковним организацијама. Универзитет у Београду тежиће да буде присутан на међународној сцени и да учествује у глобалном научним и едукативним догађајима и активностима, као и да овим путем промовише своје активности и оствари контакте за будуће сарадње и пројекте. Такође, неопходна је

подршка појединачних чланица Универзитета у процесу приступања референтним удружењима, мрежама и платформама у складу са ужим областима истраживања и деловања.

3.8. Унапређење и оптимизација организације рада

- **Успостављање Стратегије развоја Универзитета у Београду**

Ради обезбеђења континуираног рада током више мандата на остварењу дугорочних стратешких циљева, неопходно је да Универзитет, уз консензус својих чланица, дефинише правце свог развоја на рок од најмање једне деценије, пратећи фундаменталне пројекције стратегија Републике Србије и релевантних међународних докумената. Имајући у виду веома неизвесне околности, пре свега као тренутно стање и последице пандемије, стратешке одлуке које ће се доносити у предстојећем периоду веома су важне за дугорочни развој Универзитета. Приликом дефинисања Стратегије неопходно је поштовање успостављених традиционалних вредности и идентитета Универзитета, кроз уважавање нових околности у националном, регионалном и међународном окружењу.

- **Унапређење рада сектора и центара Универзитета**

Реорганизацијом, без отпуштања запослених, могуће је повећати ефикасност рада постојећих сектора и центара, и ставити их на услугу чланицама Универзитета.

- **Развој Оквира за унапређење и вредновање квалитета**

Успостављање Оквира за праћење и вредновање квалитета у складу са Стратегијом развоја образовања и васпитања у Републици Србији до 2030. је предуслов за континуирано и системско праћење и вредновање квалитета образовања, као и креирање сврсисходних образовних политика заснованих на прецизним и осавремењеним подацима. Континуирано праћење квалитета допринело би већем степену транспарентности и интегритета Универзитета у Београду. Унапређење и вредновање квалитета допринело би развоју и ефикасности система управљања квалитетом кроз вишеструки систем контроле квалитета који ће укључивати све релевантне аспекте за управљање и рад Универзитета у Београду – науку, наставу, финансије и међународну сарадњу.

- **Очување кохезије Универзитета**

При доношењу одлука неопходно је остварити минимум сагласности свих чланица Универзитета, кроз одговарајућа тела, а нарочито по питањима везаним за стратешке циљеве развоја Универзитета. Кроз допуне постојећих и доношење нових аката требало би ограничити сваку могућност арбитража руководства Универзитета.

- **Развијање интегративних функција у циљу побољшања функционалности и унапређење коришћења постојећих ресурса Универзитета у Београду**

Сагледавајући ово питање, треба имати у виду историјски процес настајања Универзитета у Београду. Универзитету су се углавном прикључивали факултети и институти, као већ самосталне институције, а не обрнуто. Стога треба развијати, поред постојећих, интегративне функције које би побољшале функционалност и унапредиле коришћење постојећих ресурса Универзитета, и то треба радити опрезно.

3.9. Оснаживање финансијске сигурности и самосталности

- **Поправљање материјалног положаја и побољшање услова рада студената и запослених**

Овај циљ подразумева залагање за остварење финансијске стабилности, строге контроле трошкова и, пре свега, обезбеђења стабилног прилива средстава. Као најутицајнији државни универзитет морали бисмо са државом и привредом пронаћи модалитете за побољшање материјалних услова рада наставног и научног особља, рада студената и перспективе њиховог извесног квалитетног запошљавања у земљи. Требало би да се активно укључимо у доношење нових решења за финансирање високог образовања. Истовремено, било би неопходно да се уздржимо од сваке сарадње са компанијама која би могла значити репутациони ризик за Универзитет или његове чланице.

- **Привлачење капиталних инвестиција на једногодишњем и вишегодишњем нивоу**

Привлачење капиталних инвестиција на једногодишњем и вишегодишњем нивоу планирано је кроз три модалитета сарадње Универзитета са привредним и јавним сектором: (1) Сарадње високог интензитета – повезаности кроз истраживачка партнерства у оквиру интеринституционалних договора са циљем успостављања сарадње у домену истраживања и унапређења, укључујући истраживачке конзорцијуме и заједничке пројекте; истраживачке услуге кроз активности повезане са истраживањима која клијенти из привреде наручују од факултета и института у саставу Универзитета, укључујући уговорена истраживања, консултантске услуге, проверу квалитета, тестирања, издавање сертификата и развијање прототипа, и дељење инфраструктуре; (2) Сарадње средњег интензитета – мобилности кроз факултетско предузетништво и обуке, односно развој и комерцијална експлоатација производа и пројеката чији су аутори студенти или запослени, и трансфер људских ресурса у виду курсева намењених стручњацима из праксе, програма стручних пракси, стручне праксе намењене дипломираним студентима, хонорарни послови намењени запосленима и истраживачима, укључивање стручњака из праксе у спровођење наставе и развој наставних програма; и (3) Сарадње ниског интензитета – трансфер кроз комерцијализацију интелектуалне својине, научне публикације и неформалне сарадње.

- **Јачање капацитета и пружање организационе и техничке подршке у аплицирању и реализацији научно-истраживачких националних и међународних пројеката**

Научно-истраживачки и развојни пројекти представљају још један значајан извор финансирања рада Универзитета и његових чланова. Да би се овај финансијски прилив увећао, потребна је перманентна организација, имплементација и јачање капацитета и пружање организационе и техничке подршке у реализацији пројеката, што ће бити један од задатака Сектора за међународну и међууниверзитетску сарадњу и Сектора за студије и науку. Ово се пре свега односи на нови програм Европске уније „Хоризонт Европа“ (2021-2027) – обимни програм намењен научним и развојним пројектима у свим областима. Осим овог, Универзитету је на располагању и Инструмент за пред-приступну помоћ – ИПА, и други фондови попут Европског истраживачког савета (ERC), међу-државни програми, као и Еразмус+ програм који захваљујући новој позицији Републике Србије као програмске земље омогућује Универзитету да аплицира и реализује пројекте као руководећа институција. Сагледавањем захтева и истраживачких капацитета будуће Руководство ће кроз појединачне иницијативе и већ постојећа партнерства и сарадње поставити стратешка усмерења и настојати да што успешније аплицира код ових фондова и програма.

- **Интензивирање активности на плану реституције**

Универзитет у Београду један је од највећих губитника имовине током национализације која је уследила у годинама после Другог светског рата. Један од приоритета предстојећег мандата јесте посвећеност повраћају одузете имовине Универзитету.

Све активности Универзитета у Београду биће усмерене ка остварењу **три стуба мисије**, а то су: образовање, научно-истраживачки рад, и унапређење привреде и друштва у целини.

Визија Универзитета у Београду је да остане водећа регионална образовна и научно-истраживачка институција, поштована у иностранству, инкубатор запошљавања, саветник привреде и подршка носиоцима образовних политика.

Проректорски тим са којим сам спреман да реализујем програм чине:

Проф.др Бранислав Боричић

Проф.др Зорица Вујић

Проф.др Ратко Ристић

Проф.др Дејан Филиповић

Београд, 01.04.2021.

Проф.др Владан Ђокић