

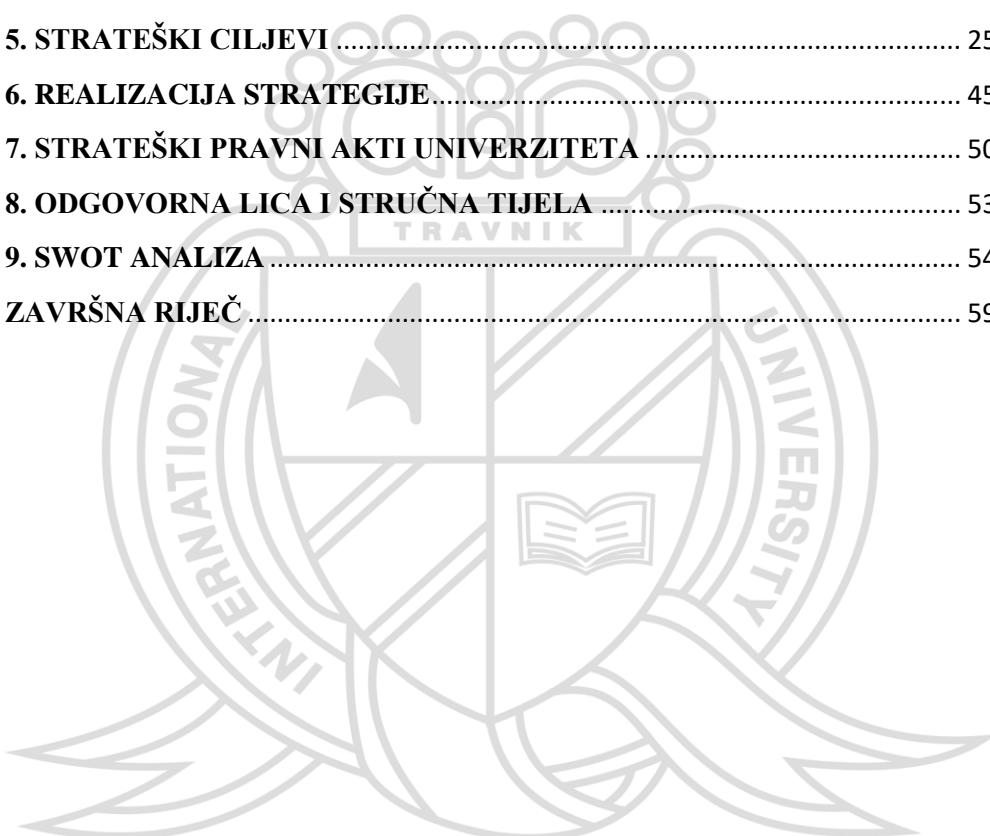
# **INTERNACIONALNI UNIVERZITET TRAVNIK U TRAVNIKU**



**Travnik, 2021. godine**

## SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR.....</b>	<b>1</b>
<b>UVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>1. MISIJA I VIZIJA UNIVERZITETA.....</b>	<b>13</b>
<b>2. OKRUŽENJE.....</b>	<b>18</b>
<b>3. EVROPSKA DIMENZIJA VISOKOG OBRAZOVANJA.....</b>	<b>20</b>
<b>4. SISTEM ZA OSIGURAVANJE KVALITETA .....</b>	<b>22</b>
<b>5. STRATEŠKI CILJEVI .....</b>	<b>25</b>
<b>6. REALIZACIJA STRATEGIJE.....</b>	<b>45</b>
<b>7. STRATEŠKI PRAVNI AKTI UNIVERZITETA .....</b>	<b>50</b>
<b>8. ODOGOVORNA LICA I STRUČNA TIJELA .....</b>	<b>53</b>
<b>9. SWOT ANALIZA.....</b>	<b>54</b>
<b>ZAVRŠNA RIJEČ .....</b>	<b>59</b>



## **PREDGOVOR**

Strateško planiranje razvoja Internacionalnog univerziteta, kao okvira za uspostavu održivog sistema upravljanja kvalitetom Univerziteta, temelji se na viziji akademika prof.dr. Ibrahima Jusufranića, s ciljem osiguranja kontinuiteta jačanja univerziteta kao funkcionalno integrisanih ustanova. Tendencije razvijenog svijeta, da se transformira u društvo znanja, stvarajući institucionalne i društvene okvire za proizvodnju, prijenos i primjeni znanja i inovacija, zahtijevaju prilagođavanje sistema obrazovanja potrebama razvoja društva i privrede. Napredak Bosne i Hercegovine u navedenoj tranziciji i prilagođavanju moguć je samo uz sistem visokog obrazovanja usklađen sa zahtjevima EHEA-e i ERA-e, koji prepostavlja visoko obrazovanje kompatibilno sa aktuelnim reformskim procesima u EU. Intelektualni kapital temelj je projektovanja društva znanja, gdje su ljudi i znanje najvažniji razvojni resursi. Obrazovni sistem, kao temeljni izvor proizvodnje novih znanja postaje jedan od najvažnijih segmenta društva na putu njegovog društveno-ekonomskog razvoja. Razvoj inovacija i privredni razvoj traži aktivnu ulogu visokoškolskih ustanova, a time i radikalno uklanjanje svih prepreka unutar postojećeg stanja u visokom obrazovanju, kako bi se osigurao obrazovni sistem sposoban inicirati i nositi glavni teret društvenih promjena, gdje su očekivanja društva i države od akademske zajednice velika, zahtjevna i legitimna. Izazov odgovora na burne i kontinuirane promjene i potrebe društva, leži na Univerzitetima, koji se trebaju strukturisati kao snažne, integrativne, odgovorne i autonomne ustanove, sposobne nositi se s promjenama, ali i efikasno upravljati njima. Kroz sposobnost univerziteta da odgovori na izazove promjena, kao i sposobnost nadležnih institucija vlasti da takva očekivanja politički i materijalno podupiru, ovisit će i budućnost Bosne i Hercegovine i njezina brzina priključenja krugu razvijenih država.

## **UVOD**

Historijat Univerziteta započinje osnivanjem Fakulteta za privrednu i tehničku logistiku 2006. godine. Neposredno nakon toga donosi se Rješenje za osnivanje Ekonomskog fakulteta Travnik te nakon tri godine uz kontinuiran i afirmativan rad menadžmenta, nastavnika i drugih uposlenika Fakulteta, Ministarstvo obrazovanja SBK-a donosi Rješenje o osnivanju Saobraćajnog fakulteta Travnik. Početkom 2010. godine osniva se Ekološki fakultet čime se studijski program proširuje na naučno-nastavnu oblast prirodnih nauka. Tako su se stekli uslovi za okrupnjavanje te je zvanično osnovan Univerzitet, i to Rješenjem Vlade SBK-a, Br: 03-38- 2/10-6 od 05. 03. 2010. godine. Proces integracije završen je u maju 2010. Sa akademskom 2011/2012. sa radom počinju još dvije organizacione jedinice i to Pravni fakultet i Fakultet za medije i komunikaciju, što je ozvaničeno rješenjem Vlade SBK br. 03-38-27/10-7 od 1.10.2010. godine. Od akademske 2013/2014. godine IUT dobiva još dvije organizacione jedinice tj. Fakultet politehničkih nauka i Fakultet informacionih tehnologija koja je ozvaničena rješenjem Vlade SBK br. 03-38-25/12 od 31.05.2012. godine.

Važećom zakonskom legislativom koja se odnosi na visoko obrazovanje u BiH-i, znači i u FBiH-e, kao i svim drugim državama savremenog svijeta, univerzitetima se daje izuzetno velika autonomija u pogledu samostalnog organizovanja, jer smo svjedoci prelaska sa modela državnog upravljanja na model državnog nadzora. Iz toga su proizašli zahtjevi da se integrišu funkcije na Univerzitetu, pa se pristupa reorganizaciji sistema upravljanja i rukovođenja te se u svakodnevnu praksu uvode svi principi strateškog menadžmenta koji praktikuju mnogi univerziteti u svijetu. Danas, tijekom 2021. godine, odnosno u 2021/2022. akademskoj godini u okviru područja svoje akademske djelatnosti, Univerzitet uspostavlja i izvodi studijske programe na sljedećim fakultetima kao posebnim organizacionim jedinicama:

## **1.Ekonomski fakultet**

Nastava se izvodi u dva modula: 3+2 ili 4+1, što znači 3 ili 4 godine dodiplomskog studija (I. ciklus), 2 ili 1 godina magistarskog studija (II. ciklus) te 3 godine doktorskog studija (III. ciklus). Na svim studijskim programima student može birati po kojem modulu želi studirati.

### **1.1.Programi na dodiplomskom studiju (I. ciklus)**

- Finansije, računovodstvo i revizija
- Bankarstvo i osiguranje
- Marketing i trgovina
- Preduzetništvo i samozapošljavanje
- Turizam i hoteljerstvo
- Poslovna ekonomija
- Poslovni menadžment
- Poslovna informatika
- Menadžment u obrazovanju
- Menadžment u zdravstvu
- Finansijska tržišta, Instrumenti institucije

### **1.2.Programi na magistarском студију (II. ciklus)**

- Finansije, bankarstvo i osiguranje
- Računovodstvo i revizija
- Ekonomija, menadžment i biznis
- Marketing, menadžment i trgovina
- Preduzetništvo i samozapošljavanje
- Menadžment u obrazovanju
- Menadžment u zdravstvu
- Finansijska tržišta, instrumenti institucije
- Zajednički program dvostrukih diploma – studij na engleskom jeziku:  
Marketing and trade management

### **1.3.Programi na doktorskom studiju (III. ciklus)**

- Ekonomija
- Menadžment
- Preduzetništvo
- Marketing i trgovina
- Finansije, računovodstvo i revizija
- Bankarstvo i osiguranje

## **2.Saobraćajni fakultet**

Nastava se izvodi u dva modula: 3+2 ili 4+1, što znači 3 ili 4 godine dodiplomskog studija (I. ciklus), 2 ili 1 godina magistarskog studija (II. ciklus) te 3 godine doktorskog studija (III. ciklus). Na svim studijskim programima student može birati po kojem modulu želi studirati.

### **2.1.Programi na dodiplomskom studiju (I. ciklus)**

- Drumski i gradski saobraćaj
- Menadžment u saobraćaju
- Vazdušni saobraćaj

### **2.2.Programi na magistarskom studiju (II. ciklus)**

- Drumski i gradski saobraćaj
- Menadžment u saobraćaju
- Sigurnost u saobraćaju
- Vazdušni saobraćaj

### **2.3.Programi na doktorskom studiju (III. ciklus)**

- Drumski i gradski saobraćaj
- Menadžment u saobraćaju
- Saobraćaj
- Sigurnost u saobraćaju
- Vazdušni saobraćaj

### **3.Ekološki fakultet**

Nastava se izvodi u dva modula: 3+2 ili 4+1, što znači 3 ili 4 godine dodiplomskog studija (I. ciklus), 2 ili 1 godina magistarskog studija (II. ciklus) te 3 godine doktorskog studija (III. ciklus). Na svim studijskim programima student može birati po kojem modulu želi studirati.

#### **3.1.Programi na dodiplomskom studiju (I. ciklus)**

- Primijenjena ekologija
- Zaštita životne sredine

#### **3.2.Programi na magistarskom studiju (II. ciklus)**

- Ekologija i okolinsko upravljanje
- Inžinerstvo zaštite životne sredine
- Očuvanje biodiverziteta
- Održivi razvoj i obnovljivi izbori energije

### **3.3.Programi na doktorskom studiju (III. ciklus)**

- Ekologija i zaštita životne sredine
- Inžinerstvo zaštite životne sredine
- Biodiverzitet
- Održivi razvoj
- Zaštita okoliša u gradovima

## **4.Pravni fakultet**

Nastava se izvodi u dva modula: 3+2 ili 4+1, što znači 3 ili 4 godine dodiplomskog studija (I. ciklus), 2 ili 1 godina magistarskog studija (II. ciklus) te 3 godine doktorskog studija (III. ciklus). Na svim studijskim programima student može birati po kojem modulu želi studirati.

### **4.1.Programi na dodiplomskom studiju (I. ciklus)**

- Opće pravo
- Javna uprava

### **4.2.Programi na magistarskom studiju (II. ciklus)**

- Građansko pravo
- Historija države i prava
- Krivično pravo
- Državno i međunarodno javno pravo
- Privredno pravo
- Javna uprava

### **4.3.Programi na doktorskom studiju (III. ciklus)**

- Građanskopravni
- Historijskopravni
- Krivičnopravni
- Međunarodno i javno pravo
- Privrednopravni
- Javna uprava

## **5.Fakultet za medije i komunikacije**

Nastava se izvodi u dva modula: 3+2 ili 4+1, što znači 3 ili 4 godine dodiplomskog studija (I. ciklus), 2 ili 1 godina magistarskog studija (II. ciklus) te 3 godine doktorskog studija (III. ciklus). Na svim studijskim programima student može birati po kojem modulu želi studirati.

### **5.1.Programi na dodiplomskom studiju (I. ciklus)**

- Komunikacije
- Mediji i novinarstvo

### **5.2.Programi na magistarskom studiju (II. ciklus)**

- Odnosi s javnošću
- Novinarstvo

### **5.3.Programi na doktorskom studiju (III. ciklus)**

- Odnosi s javnošću
- Mediji
- Komunikacije

## **6.Fakultet informacionih tehnologija**

Nastava se izvodi u dva modula: 3+2 ili 4+1, što znači 3 ili 4 godine dodiplomskog studija (I. ciklus), 2 ili 1 godina magistarskog studija (II. ciklus) te 3 godine doktorskog studija (III. ciklus). Na svim studijskim programima student može birati po kojem modulu želi studirati.

### **6.1.Programi na dodiplomskom studiju (I. ciklus)**

- Računarski sistemi i mreže
- Softversko programiranje
- Informacione tehnologije

### **6.2.Programi na magistarskom studiju (II. ciklus)**

- Računarski sistemi i mreže
- Softversko programiranje
- Informacione tehnologije

### **6.3.Programi na doktorskom studiju (III. ciklus)**

- Računarski sistemi i mreže
- Softversko programiranje
- Informacione tehnologije

## **7.Fakultet politehničkih nauka**

Nastava se izvodi u dva modula: 3+2 ili 4+1, što znači 3 ili 4 godine dodiplomskog studija (I. ciklus), 2 ili 1 godina magistarskog studija (II. ciklus) te 3 godine doktorskog studija (III. ciklus). Na svim studijskim programima i pojedinim odsjecima student može birati po kojem modulu želi studirati.

### **7.1.Programi na dodiplomskom studiju (I. ciklus)**

ODSJEK MAŠINSTVO:

- Motori i vozila
- Proizvodno mašinstvo
- Mašinske konstrukcije
- Energetika
- Energetska efikasnost i obnovljivi izvori energije

ODSJEK ELEKTROTEHNIKA:

- Elektroenergetika
- Računarstvo i informatika
- Telekomunikacije

ODSJEK GRAĐEVINARSTVO I ARHITEKTURA:

- Građevinarstvo
- Putevi
- Hidrookolinski inžinjering
- Arhitektura i urbanizam

## ODSJEK LOGISTIKA:

- Privredna i tehnička logistika
- Logistika sistema
- Logistički menadžment

## ODSJEK SIGURNOST I ZAŠTITA NA RADU:

- Sigurnost
- Zaštita na radu

## 7.2.Programi na magisterskom studiju (II. ciklus)

- Odsjek Mašinstvo
- Odsjek Elektrotehnika
- Odsjek Građevinarstvo i arhitektura
- Odsjek Logistika
- Odsjek Sigurnost i zaštita na radu
- Odsjek Inžinjerski menadžment

## 7.3.Programi na doktorskom studiju (III. ciklus)

- Odsjek Mašinstvo
- Odsjek Elektrotehnika
- Odsjek arhitektura i urbanizam
- Odsjek Građevinarstvo
- Odsjek sigurnost i zaštita na radu
- Odsjek inžinjerski menadžment

U Statutu Univerziteta definisani su temeljni pravci okrupnjavanja, a izrada Strategije predviđena je kao glavni instrument za integraciju univerzitetskih funkcija. Još 2010. godine Senat Univerziteta definisao je sve projekcije akademskog djelovanja i

artikulisao više projekata koji su bili integrirajući faktori i vodili ka uspostavljanju ujednačenih standarda u svim dimenzijama Univerziteta i u svim univerzitskim aktivnostima. Te aktivnosti se ogledaju u informatizaciji, izradi novog pravnog okvira, programa ulaganja u novu zgradu, izradu Etičkog kodeksa, strategiji uvođenja e-učenja, kreiranju sistema za osiguranje kvaliteta, naučno-nastavnih razvojnih projekata na nivou lokalne zajednice, Općine Travnik, SBK-a, FBiH-e, BiH-e te zemalja iz bližeg okruženja i šire.

Nakon svih dosadašnjih aktivnosti i dostignutog nivoa razvoja Univerziteta te izazova i mogućnosti pred kojima se on nalazi, što je projektovano u Strategiji razvoja Univerziteta od 2011. godine, već krajem 2015. godine započelo se sa osmišljavanjem sljedeće Strategije. Budući da su promjene u našem okruženju brze i neizbjegljive, kako u BiH-i tako i šire, odgovornost Univerziteta je tim veća, naročito u smislu razvoja SBK-a i BiH-e kao cjelovite države, što je temelj izrade ove Strategije razvoja Univerziteta. Strategiju razvoja bilo kojeg univerziteta nije moguće realizovati bez podrške lokalne zajednice, sa finansiranjem iz njihovih budžeta i iz javnih fondova, uz jasnu odgovornost za postignuća, nadgledanje efikasnosti i precizan sistem evaluacije obrazovnih i naučno-istraživačkih ustanova. Uz to je neophodno pozicioniranje dominantnih resursa u privredi i društvu, kako bi se osigurali mehanizmi uzajamnog i lančanog djelovanja privrede i obrazovanja, uz osiguranje socijalne, ali i ekološke stabilnosti, odnosno održivog razvoja. Iskustva univerziteta koji su prošli ili prolaze tranzicijske procese, bili su nam od pomoći prilikom definisanja osnovnih principa, vizija i ciljeva ove Strategije. Bez obzira da li se radi o BiH-i ili inostranim univerzitetima u procesu tranzicije, može se uočiti visok stepen kompatibilnosti u definisanju ključnih ciljeva, nezavisno od već postojeće infrastrukture. Jedan od osnovnih ciljeva univerziteta zemalja u okruženju i šire, zapravo je uključivanje u evropski sistem obrazovanja, uzimanjem učešća u regionalnim projektima koji otvaraju mogućnost edukacije te razmjene nastavnika i studenata. Definisanje nacionalnih prioriteta i motivisanje obrazovanja u cilju osiguranja ukupnog ekonomskog napretka i efektivnog generisanja dvosmjernog toka znanja, takođe je veoma značajno. Strategija razvoja Univerziteta, za vremenski

horizont od 2022. do 2026. godine, inkorporira zahtjeve koji proizilaze iz relevantne zakonske legislative i strateških projekcija, udovoljava internim i eksternim izazovima, ispunjava stalna očekivanja akademske zajednice i šire javnosti. Ovim dokumentom, želimo da damo odgovore na pitanja o tome gdje smo sada i gdje želimo biti 2026. godine te na koji način možemo ostvariti zadane - planirane strateške ciljeve? Inače, strateško usmjerjenje pokazuje ono što se nastoji raditi i ono što želi postići, ono određuje raspoloživi prostor strateškog djelovanja i velikih - kardinalnih poslovnih odluka, to je svojevrsni vodič za interakciju sa budućom okolinom. Sa tim u vezi, vrhunski menadžeri vide veliku sliku, razumiju okolinu, sposobni su postaviti visoke aspiracije i dosljedno ih slijediti, znaju motivisati zaposlene i dobiti njihovu privolu za ambiciozne planove te objediniti njihove napore i stremljenja u strateškom djelovanju. Dakako, svaka, pa tako i ova strategija temelji se na misiji i viziji Univerziteta, kao obrazovne ustanove. Misija predstavlja svrhu Univerziteta i ono što ona pokušava postići (principle djelovanja), dok vizija nudi pogled na ono što bi Univerzitet mogao postati (poželjna budućnost).

Rukovodeći se svim gore prezentovanim uvodnim naznakama te opservacijama o misiji, viziji i ranijim strateškim usmjerenjima, na sjednici Upravnog odbora Univerziteta broj U01-01-04-02/21, od 25. 04. 2021. godine imenovana je komisija za izradu Strategije razvoja Internacionalnog univerziteta Travnik u Travniku za period od 2022. do 2026. godine.

## **1. MISIJA I VIZIJA UNIVERZITETA**

Misija Univerziteta glasi: Obrazovati svestranog, društveno odgovornog i stručnog diplomanta, sposobnog da se suoči sa složenim problemima upravljanja privrednog i društvenog razvoja. Provoditi kvalitetno i efikasno obrazovanje na svim nivoima akademskih studija te edukaciju usmjeravati prema fleksibilnim metodama učenja i prihvatanje novih trendova u obrazovanju. Kako bi kod svojih studentata razvili kreativnost i kritičko razmišljanje predavači IUT-a aktivno djeluju metodološki kreativno, te u nastavu uključuju razna tehnička pomagala, internet, primjere iz stvarnog života i poslovne prakse. Klasične učionice s puno polaznika i jednoličnim lekturama zamjenjene su manjim grupama, u kojima se za okruglim stolom vode aktivne rasprave, kao i terenskom nastavom, individualnim savjetovanjem i pojašnjavanjem i učenjem kroz različite zadatke i projekte, online modelima nastave i hibridnim sistemom rada. Razvijanje i uvođenje novih modela obrazovanja te stvaranje klime uspješnosti i visokih očekivanja kroz promociju evropskih dimenzija u visokom obrazovanju i međunarodnu saradnju kao i razvoj naučno-istraživačkih karijera sa povećanom naučnom produkcijom. IUT je u svojoj strategiji zacrtao misiju i osposobljavanje mladih za praksu, ali i naučno istraživanje. Studentska praksa ima uticaj na zapošljavanje studenata po završetku studija dok sama praksa nesumnjivo jača praktične vještine, sposobnosti i znanja studenata. Praksi uključujemo kao obavezu unutar svih studijskih programa. Današnji kontinuirani razvoj novih oblika transfera znanja zasnovan je na opsežnom korištenju modernih informacijskih i komunikacijskih tehnologija i alata. Jedna od formi transfera znanja pronalazi podršku u blended modelu učenja. Blended učenje je jedan od puteva u kojem se institucije mogu pripremiti za sljedeću eru u obrazovanju. Ono nudi priliku za kombinaciju licem-u-lice i online predavanja i učenja. To uključuje različite metode za učenje i instrukcije (predavanja, diskusije, vođenje prakse, čitanje, igre, studije slučaja, simulacije), različite metode izvođenja (uživo iz učionica ili posredstvom računara), različito raspoređivanje (sinkrono i asinkrono), i različite nivoe vodstva (individualno, instruktori ili stručnjaci na čelu, ili grupno i/ili društveno učenje). Tako

će u narednom periodu doći do transformacije univerzitetskog obrazovanja u kontekstu globalnih ekonomskih promjena uzrokovanih informacionom revolucijom što će dovesti do nove uloge univerziteta za društvo, koji su procesi ubrzani nastupom zdravstvenih rizika izazvanih pandemijama. Lični kontakti profesora i predstavnika poslovnog sektora predstavljaju dobar način za profesore da saznaju kakvo je stanje na tržištu rada i o novim praksama i novim trendovima. Predstavnike poslovnog sektora pozivamo kao posebne predavače. Alumni udruženja (udruženje svršenih studenata IUT) su vrlo koristan izvor informacija o relevantnosti studijskih programa na tržištu rada. Naročito kada nedavno diplomirani studenti procjenjuju svoja steknuta znanja, vještine i sposobnosti na najbolji mogući način. Alumni udruženje obavezno konsultujemo kad se vrši revidiranje programa studija. Posebno ističemo da je na ovom Univerzitetu omogućeno studiranje na daljinu kao relativno novi vid učenja kako bi se pružio studentima koji nisu u mogućnosti da redovno prate predavanja, uz mogućnost učenja sa „vremenskim i prostornim“ pomakom, u vremenu kada studentu najviše odgovara i tamo gdje njemu najviše odgovara. Jedna od strateških smjernica IUT je osigurati modernu, kreativnu i stručnu koncepciju izvođenja programa. Integrисано образовање – znanje, vještine i kompetencije iz raznih područja studentima omogućава опосoblјавање за директно укључивање у професију за коју се студенти школују. Данашње динамично пословно окружење захтева стручњаке који су у стању пратити промјене које су relevantне за све vrste poslovanja. Наš образовни процес је усмерен у смјеру откривања, подстicanja и развијања потенцијала студената. Циљ IUT-а је усклађивање наставних и научних планова са потребама тржишта рада у BiH и изградња најбољих путева са тржиштем рада. Стално повећавати квалитет образовног процеса са циљем да се та znanja i vještine могу ускладити према потребама тржишта рада и посебно njihova уградња у пројекат реформу из области друштвено економског развоја BiH у контексту приступања у EU. Образовање на IUT-у мора понудити вјештине које ће бити од користи младим ljudima u развијању креативности, иновативности и sposobnosti u комуникацији што ће допринijeti kreiranju друштва znanja, као и nastojati usaditi kod mlađih ljudi kreativnost, vještine i inovacije како би се лакше укључили у привредне i друштвене tokove poslije završetka. Menadžment IUT-a razvija metodologiju dorade programa i sve u cilju

osavremenjavanja i prilagođavanja nastave okolinski održivom razvoju lokalne zajednice. Posebno je definsian osnovni model prilagođavanja nastavnih sadržaja, koji odgovara zahtjevima proisteklim iz politike razvoja u BiH, a koja su zasnovana na snažnijoj ulozi univerziteta u podsticanju i realizaciji važnih projekata. Oplemenjivanje ljudskih resursa i pretvaranje u ljudske potencijale jačanjem istraživačkog pristupa programima je prilagođeno našim obrazovnim standardima, a to je istovremeno i najvažniji cilj našeg Univerziteta. Internacionalni univerzitet Travnik zasniva svoj rad na najvažnijim iskustvima vodećih evropskih i svjetskih univerziteta uz dosljednu primjenu Bolonjskog procesa. Važan segment Bolonjskog procesa je cjeloživotno obrazovanje i primjena novih informatičkih i komunikacionih tehnologija čiji je osnovni cilj razvijati našu ekonomiju i konkurentnu privredu što vodi razvoju šire društvene zajednice. Saradnja sa univerzitetima širom svijeta, od Evrope, Južne i Sjeverne Amerike do Azije ide u prilog činjenici da je pred nama i daljni razvoj naučno-istraživačke saradnje koju stalno osnažujemo, metodološki konkretnizujući pokretanje projekata unutar nekoliko fakulteta IUT-a. Prema tome, strategija vlastitog razvoja Univerziteta koja je fokusirana na:

- Modernizaciju nastavnih planova i programa i uvođenje novih načina podučavanja i oblika rada,
- Osiguranje moderne infrastrukture i opreme,
- Podsticanje diplomiranja u studijskom roku,
- Povezanost nastavnog sa naučno-istraživačkim radom na svim nivoima obrazovanja,
- Stalnu obnovu i podmlađivanje nastavnog i naučnog kadra,
- Objektivizaciju ocjenjivanja studenata,
- Povećanje broja visokoobrazovanih građana u Bosni i Hercegovini i usklađivanje upisne politike sa potrebama tržišta rada,
- Otvaranje novih studijskih programa u skladu sa potrebama tržišta i zahtjevima moderne tehnologije.

Vizija Univerziteta glasi: Planiranjem i realizacijom nastavnih i istraživačko-razvojnih aktivnosti te ostalim oblicima rada sa studentima, Internacionalni

univerzitet Travnik želi izgraditi imidž ustanove koja će postati značajan faktor lokalnog i regionalnog razvoja, preko kantona, Federacije i do države Bosne i Hercegovine. Aktivnom saradnjom sa privrednim partnerima će pokazati svoju javnu odgovornost i doprinijeti ostvarenju društva znanja. Opšti strateški cilj visokog obrazovanja u FBiH-e, kao integralnog dijela ukupnog obrazovnog sistema BiH-e, zapravo je osiguranje ispunjenja potreba svih subjekata i korisnika u visokom obrazovanju, integrisanje sistema domaćeg visokog obrazovanja u međunarodne pravce razvoja, posebno u procese implementacije Bolonjskog procesa u zemljama članicama EU-e, kojoj teži cijelokupna zajednica kao krajnjem cilju društvenih reformi. Uključenjem u EHEA-u, kao ravnopravnog partnera i dijela cjelovitog sistema, osigurat će se jednake socijalne mogućnosti za sve kategorije studenata u FBiH-e i povećati stepen javne odgovornosti visokog obrazovanja prema široj javnosti. Prihvatanjem Bolonjske deklaracije, Internacionalni univerzitet Travnik je preuzeo obavezu da prilagodi svoj dotadašnji model i sistem visokog obrazovanja i da uključi sve relevantne subjekte u procese i aktivnosti koje su njime inicirane. Obzirom da nam je cilj da Internacionalni univerzitet Travnik ostane opstajući kao elitni istraživački univerzitet sa samoreproduktivnošću kombiniramo historijsku reputaciju, istraživačke performanse i kvalitet studentskog statusa. Naša vizija je kreiranje univerziteta sa globalnom reputacijom akademске izvrsnosti, i stvaranje prepostavki društva znanja na prostoru Bosne i Hercegovine i regije, ali i ciljana fokusiranost ka evropskim i svjetskim nivoima izvrsnosti, vještina i uobličavanje univerziteta na svjetskom nivou akademске prepoznatljivosti. Također, želimo osigurati održivo i globalno obuhvaćeno učešće kroz pristup uobličen kroz inovacije, integracije i inspiracije.

Unutar budućeg razvoja univerziteta fokusirati ćemo se na sljedeće:

- Sva najznačajnija i najnovija naučna i tehnološka dostignuća, kroz izmjenu nastavnih planova i programa, te kroz naučno-istraživački proces, ponuditi polaznicima svih nivoa studija.
- Stvaranje prepostavki za uobličavanje visoko zadovoljnih studenata sa snažnim osjećajem pripadanja zajednici u kojoj obitavaju i rade.

- Uključiti veći broj, ne samo domaćeg već i međunarodnog akademskog osoblja, koji će prepoznati univerzitet kao kolegijalno mjesto rada, razvoja i napretka, a samim zim i povećanje upisa studenata iz Evrope i svijeta.
- Privući više studenata na postdiplomskim studijama koji će biti privučeni atraktivnošću kako obrazovnih tako i naučno-istraživačkih interkulturalnih kompetencija.
- Razviti snažne filantropske podrške sa fokusom posebno na one studente sa vanserijskim istraživačkim sposobnostima.
- Daljni razvoj učenja na daljinu unutar e-obrazovanja koji je usklađen sa svakodnevnim promjenama kod iskoristivih novih tehnologija unutar realizacije navedenog.
- Uspostaviti i razviti univerzitet kao visokoškolske institucije kao odličnog interaktivnog mjeseca unutar internacionalizacije kako obrazovnog tako i naučno-istraživačkog procesa.
- U cilju postizanja internacionalizacije na svim ciklusima studija uvesti nastavu na engleskom jeziku.
- Sa uglednim međunarodnim univerzitetima organizovati zajedničke studijske programe na svim ciklusima studija kako bi se studentima omogućilo sticanje dvostrukih diploma.
- Modernizacija nastavnih planova i programa i pokretanje novih studijskih programa u skladu sa potrebama tržišta rada i zahtjevima moderne tehnologije.
- Poticati i osnažiti studentsku praksu unutar svih studijskih programa kako bi svršeni studenti bili konkurentni i sposobni za rad u privrednom i društvenom sektoru.

Internacionalni univerzitet Travnik je usmjeren doprinosu lokalnoj, regionalnoj i globalnoj zajednici kroz konkretna ostvarenja visokoškolskog obrazovnog procesa koji se neprestano razvija i usavršava kroz integraciju i inovaciju, preko inspirativnih oblika širenja i aplikacija znanja i vještina. U periodu pred nama kreirati ćemo odgovarajuće prepostavke za implementaciju inovativnog partnerstva sa poslovnim

i društvenim subjektima, uz kontinuirani fokus na održivost i daljnji razvoj akademske pojavnosti svih studijskih programa uz razvojni i održivi odnos prema zaštiti okoliša, uz opstojnost grada Travnika kao grada nauke i znanja.

## 2. OKRUŽENJE

Opšti strateški cilj visokog obrazovanja u FBiH-e, kao integralnog dijela ukupnog obrazovnog sistema BiH-e, zapravo je osiguranje ispunjenja potreba svih subjekata i korisnika u visokom obrazovanju, integrisanje sistema domaćeg visokog obrazovanja u međunarodne pravce razvoja, posebno u procese implementacije Bolonjskog procesa u zemljama članicama EU-e, kojoj teži cjelokupna zajednica kao krajnjem cilju društvenih reformi. Uključenjem u EHEA-u, kao ravnopravnog partnera i dijela cjelovitog sistema, osigurat će se jednakе socijalne mogućnosti za sve kategorije studenata u FBiH-e i povećati stepen javne odgovornosti visokog obrazovanja prema široj javnosti. Prihvatanjem Bolonjske deklaracije 2003. godine, BiH-a, odnosno FBiH-e, preuzeo je obavezu da će prilagoditi svoj dotadašnji model i sistem visokog obrazovanja i uključiti sve relevantne subjekte u procese i aktivnosti koje su njime inicirane. Na nekoliko savjetovanja i okruglih stolova koje je podržalo Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke, a u cilju potpune implementacije Bolonjskog procesa, odnosno reforme visokog obrazovanja u FBiH-e i uključivanja u ERA-u i EHEA-u, veći broj učesnika je istakao da je u tom pravcu neophodno, prije svega, razviti okvir strateškog planiranja za sektor visokog obrazovanja te izraditi strategiju društvene dimenzije visokog obrazovanja u skladu s preporukama koje su definisane na Konferenciji ministara obrazovanja u Leuvenu (Belgija) 2009. godine. Iz zaključaka sa održanih okruglih stolova ustanovljeno je da je proces reforme visokog obrazovanja potrebno bez odlaganja dobro koncipirati. Osim navedenog, BiH-a, zajedno sa Kiprom, kopredsjedavala je Bolonjskim procesom u drugom polugodištu 2012. godine te u skladu sa zaključcima Ministarske konferencije u Leuvenu predstavlja dodatni poticaj za veći angažman svih aktera za ispunjenje ciljeva reforme visokog obrazovanja. Uviđajući takvo stanje i polazeći od činjenice da se značajan poticaj razvoju visokog obrazovanja može dati samo harmonizovanim naporima

cijele društvene zajednice, Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke u svom programu rada planiralo je izradu strateških pravaca razvoja visokog obrazovanja u FBiH-e za period od 2012. do 2022. godine u cilju dostizanja prethodno navedenog opšteg cilja. U tom smislu, Univerzitet ulaže napore za harmonizaciju svojih strateških pravaca razvoja visokog obrazovanja u FBiH-e, odnosno u BiH-i. Kao savjesna i odgovorna visokoobrazovna ustanova, svoju strategiju Univerzitet kreira u vrlo haotičnom okruženju unutar bosanskohercegovačkog obrazovnog sistema. Ova strategija će se realizovati vjerovatno u vrijeme veće ekonomске krize u BiH-i, koja će uticati na oblikovanje cjelokupnog visokoobrazovnog sistema, što će zahtijevati napuštanje dosadašnjih razvojnih obrazaca sa tendencijom prema onima koji će omogućavati održivi razvoj. Dakle, neophodne su kvalitativne promjene, u smislu prelaska sa proizvodnje, potrošnje i upravljanja u jedan samoodrživi sistem. Za takve promjene potrebna su određena prilagođavanja u obrazovanju kojima će se konzumenti usluga Univerziteta u dogledno vrijeme i pripremiti. Obrazovanje inkorporira i segment zaštite okruženja, intenzivni ekonomski razvitak, socijalnu i kulturnu dimenziju, ekonomsku varijabilnost i prosperitet, održivi način života i građenje budućnosti na osnovi ekoloških, ekonomskih, socijalno i kulturno održivih rješenja. Obrazovanje za održivi razvoj podrazumijeva razvijanje vještina za život u društvu koje se mijenja u smislu rješavanja problema i kreativnog razmišljanja, ali i razvijanje interesa i motivacije za odgovorno ponašanje, kako bi se postigle pozitivne promjene u društvu. To su i razlozi zbog kojih se Univerzitet treba strukturisati kao snažna, integrirana, odgovorna i autonomna visokoobrazovna ustanova koja će biti u stanju garantovati kombinaciju resursa i ekspertiza za promjene. U tom smislu, strategija razvoja Univerziteta u obzir će uzeti promjene u okruženju koje će imati veliki uticaj na njegovu modernizaciju i jačanje. Tu se prije svega misli na Bolonjski proces, naučno-istraživačku i visokoobrazovnu politiku, kao i eventualno pristupanje BiH-e u društvo zemalja članica EU-e.

### **3. EVROPSKA DIMENZIJA VISOKOG OBRAZOVANJA**

Bolonjski proces koji je započeo 1999. godine, kada su ministri 29 evropskih država potpisali Bolonjsku deklaraciju, predstavlja dokument kojim se dimenzionira EHEA-a. Kompatibilno Bolonjskom procesu, artikulisan je i Kopenhaški proces za period od 2011. do 2020. godine kojim je EU-a strukovno obrazovanje istakla kao glavnih faktora ekonomskog razvoja i socijalne uključenosti, što prepostavlja intenzivisanje saradnje među europskim ustanovama koje se bave stručnim obrazovanjem. Međutim, još Kopenhaškom deklaracijom iz 2002. godine lansirana je Evopska strategija za unapređenje saradnje u oblasti stručnog obrazovanja sa ciljem stvaranja evropske mreže takvih ustanova. Nakon osam godine definisani su strateški ciljevi za narednu deceniju. Sa druge strane Bolonjska deklaracija, kao zajednička deklaracija ministara obrazovanja članica EU-e, potpisana u Bolonji u junu 1999. godine, odnosi se na reformu sistema visokog obrazovanja u Evropi koji je postao poznat kao Bolonjski proces. Istaknuto je šest sljedećih ciljeva Bolonjskog procesa:

- Prihvatanje sistema lako prepoznatljivih i usporedivih stepena (nivoa) uvođenjem dodatka diplomi (Diploma Supplement), kako bi se potaknulo upošljavanje evropskih građana i povećala međunarodna konkurentnost evropskog sistema visokog obrazovanja;
- Prihvatanje sistema temeljenog na dva glavna ciklusa, preddiplomskom i diplomskom ciklusu (3+2 ili 4+1). Pristup drugom ciklusu zahtijeva uspješno završen prvi ciklus studija koji mora trajati najmanje tri godine. Stepen postignut nakon prvog ciklusa treba odgovarati evropskom tržištu rada odgovarajućim nivoom kvalifikacije. Drugi ciklus vodit će ka magisteriju i/ili doktoratu, kao što je to praksa u mnogim evropskim zemljama;
- Uvođenje bodovnog sistema, kao što je ECTS, kao prikladnog sredstva u provedbi najšire razmjene studenata. Bodovi se mogu postizati i van visokoškolskog obrazovanja, uključujući i cjeloživotno učenje, pod uslovom da ih prizna univerzitet koji prihvaca studente;

- Unaprjeđivanje mobilnosti prevazilaženjem svih prepreka slobodnom kretanju, posebno: studentima dati priliku za učenje te omogućiti im pristup studiju i relevantnim službama, a nastavnicima, istraživačima i administrativnom osoblju priznati i valorizovati vrijeme koje su proveli u Evropi istražujući, predajući ili učeći, bez prejudiciranja njihovih statutarnih prava;
- Unaprjeđivanje evropske saradnje u osiguravanju kvaliteta, u cilju razvijanja usporedivih kriterija i metodologija;
- Unaprjeđivanje potrebne evropske dimenzije u visokom školstvu, naročito u razvoju nastavnih programa, u međuinstitucionalnoj saradnji, šemama mobilnosti i integrisanih programa studija, obuke i istraživanja.

Nakon potpisivanja Bolonjske deklaracije, 33 ministra evropskih država zaduženih za visoko obrazovanje 2001. godine u Pragu definisali su nove tri sljedeće smjernice sa ciljem unaprjeđenja Bolonjske deklaracije:

- Cjeloživotno učenje dio je visokoobrazovnih aktivnosti te visokoobrazovne ustanove trebaju sistemski organizovati cjeloživotno učenje i znatno povećati mogućnosti takvog obrazovanja, uključujući priznavanje prethodnog učenja;
- Jačanje autonomije visokoobrazovnih ustanova preduslov je društvenog i privrednog razvoja, a reforme trebaju biti potpuno uključene u sve institucionalne aktivnosti. Studenti su ravnopravni partneri u upravljanju visokoobrazovnim ustanovama te je potrebno osigurati sve potrebne pravne mјere kako bi se osiguralo njihovo ravnopravno učešće; te
- Povećanje privlačnosti i kompetitivnosti EHEA-e prema ostalim dijelovima svijeta (uključujući aspekte transnacionalne edukacije), osiguravajući dio studija u inostranstvu kroz združene programe.

U Berlinu su 2003. godine istaknuti prioriteti i kratkoročni ciljevi za ubrzano kreiranje prostora visokog obrazovanja u Evropi. Time su osigurane neraskidive veze između visokog obrazovanja i istraživačkog sistema u pojedinim zemljama, jer se lisabonski ciljevi mogu dostići jedino sinergijom EHEA-e i ERA-e. Saopštenje iz

Berlina precizno ističe potrebu za snažnijim povezivanjem EHEA-e i ERA-e, odnosno povezivanjem istraživanja i prenošenja istraživačkih znanja i vještina, važnosti istraživačkog rada kao sastavnog dijela visokog obrazovanja. Zaključeno je, da je uz dva dosad najvažnija ciklusa visokog obrazovanja, potrebno uspostaviti doktorski nivo kao treći ciklus u okvirima Bolonjskog procesa te je uvedena i deseta smjernica Bolonjskog procesa koja glasi: Doktorski programi su studiji trećeg ciklusa koji uključuju izvorno istraživanje za sticanje akademskog nivoa doktora nauka. Pritom za razvoj je ključno povezivanje dva procesa (EHEA i ERA). Odgovornost za izobrazbu istraživača na različitim nivoima karijere imaju univerziteti koji moraju odgovoriti na izazove obrazovanja mladih istraživača, ne samo za potrebe akademskog tržišta, već i za potrebe ostalih sektora i tržišta radne snage.

## 4. SISTEM ZA OSIGURAVANJE KVALITETA

Gore spominjano Berlinsko saopštenje posebno je istaklo sistem za osiguravanje kvaliteta. Bilo je neophodno definisati zajedničke kriterije i metodologije te uvažiti činjenicu da su 2005. godine visokoobrazovni sistemi morali posjedovati sisteme za osiguranje kvaliteta, kao što su:

- Utvrđene obaveze i odgovornosti tijela i ustanova;
- Evaluacija studijskih programa ili ustanove, sublimirajući interno ocjenjivanje, eksterno vrednovanje, učestvovanje studenata i objavljivanje rezultata;
- Sistem akreditacije, certifikacije ili komparativne procedure, uz međunarodno učestvovanje i umrežavanje.

Takođe, ministri su definisali i razvoj cjelovite mreže kvalifikacija unutar EHEA-e. Takva mreža, odnosno akademski nivoi treba da raspolažu sa različitim, ali precizno definisanim ishodima. Akademski nivoi prvog i drugog ciklusa trebaju posjedovati različite orijentacije i profile, kako bi se u te profile mogla inkorporirati raznolikost potreba pojedinaca, akademskog tržišta i nezaobilaznog tržišta rada. Iz svega navedenog proizilazi da svaki student koji je diplomirao nakon 2005. godine treba

dobiti i dodatak diplomi (Diploma Supplemnt), automatski i bez naplaćivanja. Saopštenje Evropske komisije o ulozi univerziteta iz 2003. godine (The Role of the Universities in a Europe of Knowledge), jedan je od najvažnijih dokumenata vezan uz doktorsku izobrazbu i ulogu univerziteta u stvaranju Evrope znanja. Osim političke podrške, u tom se dokumentu utvrđuje niz faktora koji onemogućavaju univerzitete da ispune tu zadaću na odgovarajući način. Iste godine (2003.), rektori evropskih univerziteta, donijeli su u Grazu Deklaraciju o Evropi znanja i središnjoj ulozi univerziteta u istraživanjima i na istraživanjima temeljenom obrazovanju. Takođe, naglasili su da kompetitivnost i izvrsnost treba uravnotežiti sa socijalnom kohezijom i povećanim uključivanjem u visoko obrazovanje. Ustanovljeni su temeljni principi na kojima će evropski univerziteti izgrađivati istraživačku i inovativnu strategiju, kako bi se odgovorilo na izazove koje donosi stvaranje Evrope znanja. Osim toga, na ministarskoj konferenciji u Bergenu 2005. godine, istaknuta su četiri strateška prioriteta za dvogodišnje razdoblje:

- Implementacija standarda za osiguravanje kvaliteta;
- Implementacija nacionalnih kvalifikacionih okvira;
- Priznavanje združenih studija; te
- Razvijanje fleksibilnih puteva učenja u visokom obrazovanju.

Zaključci iz Salzburga u vezi doktorskih studija prihvaćeni su kao temeljni dokument te u skraćenoj verziji ponovljeni u ministarskom saopštenju. Doktorski studiji uklopljeni su u europske kvalifikacione okvire te je jasno utvrđena potreba za strukturisanim doktorskim programima koji će trajati 3 ili 4 godine u punom radnom vremenu. Univerziteti su pozvani da potiču interdisciplinarno osposobljavanje te da razvijaju kompetenciju potrebnih tržištu rada. Jasno je istaknuta nužnost povećanja broja doktorskih kandidata te izbjegavanje preregulisanosti doktorskih programa. U decembru 2005. godine Evropska komisija je objavila prijedlog za stvaranje prepoznatljivog sistema evropskih kvalifikacija (definisanog u programu European Qualification Framework for Lifelong Learning), kojeg je prihvatio Europski Parlament 2006. godine. Stvaranje Evropskih kvalifikacionih okvira (EQF) temelji se na ishodima učenja koji trebaju biti mjerljivi, što znači nužnu promjenu pristupa

(paradigme) obrazovanju, fokusiranje na kompetencije potrebne za aktivno građanstvo i prilagođavanje tržištu rada te reformu kurikuluma. Skupina za praćenje Bolonjskog procesa usvojila je 2014. godine nacrt Standarda i smjernice za osiguravanje kvalitete na Evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG), a ministri Evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA) su usvojili ESG na konferenciji u Erevanu 2015. godine. Prema ESG visoko obrazovanje, nauka i inovacije od ključne su važnosti za poticanje kohezije društva, ekonomskog rasta i globalne konkurentnosti. S obzirom na želju evropskih društava da postanu društva zasnovana na znanju, visoko obrazovanje je ključan dio društveno-ekonomskog razvoja i razvoja kulture, što u isto vrijeme ima porast potražnje za vještinama i kompetencijama, koje zahtijevaju od visokog obrazovanja da na ove potrebe odgovori na nov način. Iako su tek 2016. godine BiH-i odškrinuta vrata prema ulasku u EU-u, u segmentu nauke i istraživanja Univerzitet se opredijelio za postepeno usklađivanje svoje politike sa svim relevantnim strateškim dokumentima Unije.



## **5. STRATEŠKI CILJEVI**

Osim stalnih aktivnosti usavršavanja i unapređenja već započetih procesa za vremenski horizont od 2022. do 2026. godine prezentovanih u okviru misije Univerziteta, a u cilju ostvarivanje kvalitetnih rezultata njegovog dalnjeg razvoja, odnosno zadovoljstva studenata kao konzumenata usluga Univerziteta, menadžmenta, nastavnika, asistenata, uposlenika, obrazovnih, partnerskih privrednih društava i drugih subjekata na području SBK-a, FBiH-e, BiH-e, lokalne i šire BiH društvene i akademske zajednice i drugih, u ovom dijelu, prema preporuci Komisije stručnjaka o eksternoj evaluaciji, prezentovati ćemo tri prioriteta područja koja će u idućem ciklusu strateškog planiranja biti posebno tretirana i predmet naše posebne pažnje:

### **5.1. OBRAZOVANJE**

Obrazovanje je ključni činilac stvaranja ljudskog (intelektualnog) kapitala. Studenti i nastavnici najveća su vrijednost svake visokoškolske ustanove, jer je znanje kojim oni raspolaže najvažniji resurs svakog društva utemeljenog na znanju. Zato, Univerzitet će kontinuirano nastojati da postane naučno-nastavna ustanova sa visokim nivoom organizovanosti i odgovornosti, u kojoj se izražava i podržava nadarenost i sposobnost svakog pojedinca (nastavnika, asistenta, studenta i drugih uposlenika) u transparentnom i ravnopravnom natjecanju za svoj akademski status u cijeloj državi i šire. Strateški cilj obrazovanje će se realizovati kroz sljedeće strateške zadatke:

- Uspostaviti programe cjeloživotnog obrazovanja;
- Sistem osiguranja kvaliteta;
- Uvođenje multidisciplinarnih studijskih programa;
- Povećanje aktivnosti studenata;
- Povećavanje naučno-istraživačkih aktivnosti, kvaliteta istraživanja i broja aktivnih naučno-istraživačkih projekata.

### **5.1.1. Uspostaviti programe cjeloživotnog obrazovanja**

Univerzitet će nastaviti kontinuirano provoditi kvalitetno i efikasno obrazovanje na svim nivoima univerzitetskih studija, usmjeravati ga prema fleksibilnim oblicima učenja, kao i uspostaviti programe cjeloživotnog obrazovanja i učenja koji su kompatibilni potrebama zajednice, privrede i razvijeta društva u cjelini. Ubrzane naučno-tehničke promjene i pojava novih sadržaja u programu studija neće moći stati u formalne nastavne planove i programe te će se javljati neformalni oblici edukacije unutar pojedinih profila. Oni postaju važan segment cjeloživotnog učenja i bržeg snalaženja u struci. Da bi odgovorili izazovima modernog vremena, studenti moraju biti osposobljeni da prate nove tehnologije, da dolaze do novih spoznaja i vještina. Neophodno je znati kako će učiti i kako će dolaziti do novih spoznaja. Stoga vještine i kompetencije, stečene kroz sve oblike formalnog i neformalnog obrazovanja, trebaju biti usmjerene ka stvaranju stručno osposobljenih i društveno aktivnih građana.

Nosioci aktivnosti: Senat, Služba za opće, pravne i kadrovske poslove

Rok izvršenja: Kontinuirano

### **5.1.2. Sistem osiguranja kvaliteta**

Stalno povećavati efikasnost studiranja kroz povećanje procenta prolaznosti iz prve u drugu godinu studija na 70%, kroz održavanje prolaznosti preko 85% na završnim godinama pojedinih fakulteta, kroz skraćivanje prosječnog vremena trajanja studija, odnosno povećanje broj studenata koji diplomiraju u roku na 60%, kroz osiguranje da 80% upisanih studenata završi neki od studija, kroz uvođenje Informacionog sistema Univerziteta, kroz povećanje efikasnosti svih segmenata nastavnog procesa i pravovremeno uklanjanjem slabih tačaka u sistemu, kroz povećanje broj nastavnih materijala, udžbenika i priručnika u izdanju Univerziteta. Kod najmanje 80% svakog studijskog programa (fakulteta) koristiti alate e-učenja, što pretpostavlja uvođenje

učenja koje doprinosi kontinuiranom stvaranju kvalitativnih promjena u nastavi, a što se ostvaruje putem osiguravanja nužnih uslova, odnosno infrastrukturnih sistema podrške u nastavi putem edukacije za nove nastavne metode i korištenje IT tehnologije u nastavi. Takođe, e-učenje omogućava osiguravanje kvaliteta svim konzumentima obrazovnog procesa. Tu se prije svega misli na studente, nastavnike, asistente i uposlenike u administraciji za podršku studentima. Sa tim u vezi, kontinuirano kreirati nove nastavne materijale dostupne na Web stranicama Univerziteta.

U cilju osiguranja kvaliteta Univerzitet će kao i do sada vršiti internu i eksternu evaulaciju u skladu sa propisima Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta SBK i Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta. Cilj jeste povećati broj anketiranih studenata na minimalno 80%, te normativno urediti kako rezultati analize anketa utječu na napredovanje svakog nastavnika i saradnika i odrediti ocjenu za svakog pojedinačno. Na početku svake akademске godine objaviti raspored nastave, ispitne rokove, nastavne planove i programe za cijelu akademsku godinu za sva tri ciklusa studija.

Nosioci aktivnosti: Senat, Služba za opće, pravne i kadrovske poslove, Prorektor za nastavu i studentska pitanja, Komitet za kvalitet, Služba za informatičku podršku  
Rok izvršenja: kontinuirano

### **5.1.3. Uvođenje multidisciplinarnih studijskih programa**

Zadatak i krajnji cilj razvoja postojećih i uvođenja novih studijskih programa ogleda se u pozicioniranju Univerziteta na mjesto respektabilne visokoškolske ustanove i akademskog centra u BiH, regiji i šire. Kao sastavni dio Strategije IUT-a u okviru zacrtanih strateških ciljeva definisan je razvoj postojećih i uvođenje novih studijskih programa koji će se sprovoditi kroz četiri grupe strateških podciljeva/zadataka:

- Razvoj istraživačkih i studijskih programa svih ciklusa u skladu s ekonomskim mogućnostima i potrebama društva;

- Postizanje fleksibilnosti i usklađivanje studijskih programa;
- Razvoj univerzitetskih, multidisciplinarnih i zajedničkih studijskih programa;
- Dostizanje najviših standarda u studijskim programima i nastavnom procesu.

### **5.1.3.1. Razvoj istraživačkih i studijskih programa svih ciklusa u skladu s ekonomskim mogućnostima i potrebama društva**

Ovaj strateški zadatak obuhvata pokretanje novih studijskih programa na Univerzitetu. Uvođenje novih studijskih programa predstavlja korak kojim će se studentima ponuditi moderni i atraktivni programi, koji će biti usklađeni sa tržištem rada i koji će doprinijeti sprječavanju generisanja broja nezaposlenih u skladu sa Procedurom ili usvojenim Elaboratima za njihovo pokretanje.

Ciljana vrijednost: Pokretanje barem 5 (pet) studijskih programa na svim ciklusima, u skladu sa ekonomskim uslovima i tržišnom tražnjom.

Analogno proceduri i pokretanju novih studijskih programa, potrebno je internim aktima Univerziteta urediti i proceduru za zatvaranje studijskih programa uzimajući u obzir preporuke Agencije za razvoj visokog obrazovanja i razvoja kvaliteta

Ciljana vrijednost: Usvojena procedura za zatvaranje studijskih programa na Senatu.

U okviru ovog strateškog zadatka potrebno je izvršiti i godišnju reviziju upisne politike. Odluka o upisu studenata na I, II i III ciklus studija u akademsku godinu se donosi na Senatu, na osnovu Odluke o upisu studenata na visokoškoleske ustanove u SBK/KSB uz dostavljanje tablice i kvote odobrenog upisa studenata dostavljenih od Ministarstva obrazovanja SBK/KSB.

Ciljana vrijednost: Revizija upisne politike na godišnjem nivou.

### **5.1.3.2. Postizanje fleksibilnosti i usklađivanje studijskih programa**

Postizanja fleksibilnosti i usklađivanja studijskih programa moguće je postići provođenjem sljedećih aktivnosti:

- Izvršiti samovrednovanje studijskih programa svih ciklusa na Univerzitetu prema jedinstvenoj metodologiji, te u skladu sa nalazima samovrednovanja izvršiti odgovarajuće izmjene i dopune.  
Ciljna vrijednost: Aktivni studijski programi su prošli proces samoevaluacije i izrađeni su samoevaluacioni izveštaji.
- Izvršiti akreditaciju studijskih programa u skladu sa važećim propisima.  
Ciljna vrijednost: Izvršiti akreditaciju studijskih programa u skladu sa pozitivnim propisima i usvojenom metodologijom.
- Na svim studijskim programima ishode učenja zasnovati na kompetencijama.  
Ciljna vrijednost: Ishodi učenja na svim studijskim programima svih ciklusa studija i LLL kursevi su zasnovani na kompetencijama.
- Osvježiti i revidirati silabuse svih predmeta na svim studijskim programima.  
Ciljna vrijednost: Silabusi svih studijskih programa, odnosno svih nastavnih predmeta se periodično revidiraju i osavremenuju u skladu sa internim procedurama.
- Uključiti stručnu studentsku praksu u sve studijske programe i vrednovati je ECTS bodovima.  
Ciljna vrijednost: Stručna studijska praksa je obavezna i pravno je normirana sa usvojenim mehanizmima izvođenja, ECTS bodovima i sistemom vrednovanja
- Razviti sistem priznavanja.  
Ciljna vrijednost: Sistem priznavanja je razvijen u skladu sa pozitivnim propisima iz oblasti i saradnjom sa CIP-om.

- Interne procedure su razvijene i periodično se evaluiraju. Sistem priznavanja je jednak za sve članice/studijske programe na Univerzitetu. Povećati obim nastavnih materijala na službenim web stranicama.  
Ciljna vrijednost: Povećan obim nastavnih materijala na službenim web-stranicama Univerziteta/organizacionih jedinica/studijskih programa, odnosno integriranog sistema.
- Uvesti stručni strani jezik na sve studijske programe.  
Ciljna vrijednost: Stručni strani jezik je uveden na svim studijskim programima I ciklusa.
- Omogućiti fleksibilnost unutar studijskog programa.  
Ciljna vrijednost: Fleksibilni studijski programi na Univerzitetu.

### **5.1.3.3. Razvoj univerzitetskih, multidisciplinarnih i zajedničkih studijskih programa**

U okviru ovog strateškog zadatka potrebno je postojće multidisciplinarme i buduće multidisciplinarme i posebne studije urediti tako da ne budu izolovane cjeline, već objedinjeni u organizacionom smislu. U tom smislu, potrebno je utvrditi neophodna znanja i vještine, te kompetencije koje su usko specijalizirane, a za kojima postoji potreba na tržištu rada, te kreirati posebne module koji bi kroz koncept cjeloživotnog učenja ponudili adekvatna rješenja za sticanje znanja, vještina i kompetencija. Dakle, potrebno je uvesti što više multidisciplinarnih obrazovnih programa, odnosno programa u kojima učestvuju nastavnici iz drugih naučnih područja te što više nastavnika i studenata uključiti u takve multidisciplinarme studijske programe. Takođe, u obrazovni program, odnosno u što veći broj predavanja i na što većem broju predmeta uvesti izvođenje nastave na jednom od svjetskih jezika te stalno povećati broj studenata van užeg gravitacionog područja Univerziteta.

Ciljna vrijednost: Organizaciono pozicionirati multidisciplinarme i posebne studijske programe u strukturi IUT-a.

#### **5.1.3.4. Dostizanje najviših standarda u studijskim programima i nastavnom procesu**

Internacionalni univertzitet Travnik u Travniku i njegove organizacione jedinice posvećene su postizanju najviših standarda nastave, naučno-istraživačkog stručnog rada u skladu sa Zakonom. U tom pravcu potrebno je periodično, po semestrima, analizirati opterećenja nastavnog osoblja, a na osnovu Izvještaja o pokrivenosti koji je sačinila Konisija za kontrolu pokrivenosti nastave.

Ciljna vrijednost: Pravovremeno provoditi kontrolu pokrivenosti nastave.

U smislu dostizanja najviših standarda, neophodno je prilagoditi nastavne planove i programe stvarnim potrebama i zahtjevima tržišta rada i strategijama gravitacionog područja, na način da se izvrši analiza svih studijskih programa u skladu sa važećim procedurama, sa Pravilnikom o postupku akreditacije visokoškolskih ustanova i studijskih programa i Standardima i normativima za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Središnja Bosna, uz provođenje periodičnih istraživanja zanimanja budućnosti s ciljem da se ponude novi studijski programi.

Ciljna vrijednost: Studijski programi se periodično revidiraju u skladu sa pozitivnim propisima i aktima Univerziteta.

Nosioci aktivnosti: Senat, Dekani, Služba za opće, pravne i kadrovske poslove

Rok izvršenja: Kontinuirano

#### **5.1.4. Povećanje aktivnosti studenata**

U cilju povećanja aktiviteta studenata, kontinuirano, na godišnjem nivou, organizovati kulturne, društvene, obrazovne, sportske, humanitarne i slične aktivnosti te poticati uključivanje studenata u takve organizovane aktivnosti te pratiti broj takvih aktivnosti na godišnjem nivou, procenat studenata uključenih u te aktivnosti,

količinu sakupljenih finansijskih sredstava od humanitarnih aktivnosti, zainteresovanosti i pozitivne aktivnosti medija na području SBK-a i šire.

Nosioci aktivnosti: Menadžment, Dekani

Rok izvršenja: Kontinuirano

### **5.1.5. Povećavanje naučno-istraživačkih aktivnosti, kvaliteta istraživanja i broja aktivnih naučnoistraživačkih projekata**



Kada je riječ o naučnom radu i inovacijama, treba znati da sticanje i korištenje znanja zavisi o talentu, kvalitetu ideje i preduzetničkoj inicijativi, inovativnost i kreativnosti pojedinaca, društveno-ekonomskom razvoju i slično. Inovacije zahtijevaju hrabrost, kreativnost, želju za istraživanjem te visok stepen organizovanosti i odgovornosti. Da bi se osigurao intenzivni i održivi razvoj, neophodna su istraživanja koja najprije zahtijevaju kvalitetne intelektualne resurse. Zbog toga, u društvu znanja stvaranje - sticanje i diseminacija znanja odvija se kroz zajednice i napredne mreže znanja. Zajednice znanja i napredne mreže znanja artikulišu nove organizacione modele i procese donošenja odluka, a građani pri tom moraju znati kako pristupiti količini znanja koje nudi naučna zajednica, odnosno visoko obrazovanje. Kroz doktorske studije izrastaju pojedinci na kojima počiva razvoj društva znanja, pa je reforma doktorskog studija jedan od fundamentalnih instrumenata za prilagođavanje zajednice potrebama koje nameće razvoj društva znanja. Zbog toga, Univerzitet danas posjeduje naučno-istraživački kapacitet i definisanu naučnu aktivnost na području prirodnih, društvenih i tehničkih nauka koje kontinuirano nastoji unaprediti i nastaviti institucionalnu brigu za kontinuiran proces stvaranja naučno-istraživačkih karijera sa mnogo većom naučnom produkcijom. Zato, Univerzitet nastoji kontinuirano povećavati naučno-istraživačke aktivnosti i kvalitet istraživanja te broj i kvalitet aktivnih naučno-istraživačkih projekata, a među nastavnicima povećavati interesovanje za naučna istraživanja (povećavati odnos novih istraživanja i broja nastavnika), zatim povećavati kvotu finansiranja naučnih istraživanja, odnosno iznos finansijskih sredstva namijenjenih za istraživanja, stalno (optimalno) povećavati broj

odbranjenih doktorskih disertacija, povećati broj objavljenih stručnih i naučnih radova u međunarodnim publikacijama (indeksiranim u CC i SCI), angažovanje nastavnika na evropskim i svjetskim simpozijima te obavezno i što prije pokrenuti i uspostaviti sistem inovacija, posmatrano kroz broj registrovanih patenata nastavnika i asistenata te osvojenih međunarodnih nagrada za te patente. Kroz doktorske studije studenti će dobiti najveći nivo kompetencija za kvalitetno organizovana istraživanja i evaluaciju, pa će programi III. ciklusa obrazovanja, odnosno novi doktorski studiji biti organizovani poštujući sva načela Bolonjskog procesa. Takođe, Univerzitet će akreditovati nove te kontinuirano usavršavati postojeće doktorske studije te povećati broj studenata na svim doktorskim studijima. Utvrđivanje istraživačkog profila Univerziteta omogućava kvalitetnije i kreativnije ulaganje u razvoj infrastrukture, opreme i ljudskog kapitala. Time se dobiva prepoznatljivost Univerziteta na prostoru SBK-a, FBiH-e, BiH-e i šire. Istraživački profil Univerziteta artikuliše njegovo osoblje koje organizovano provodi istraživanja kao i znanje koje je rezultat istraživanja. U narednom periodu Univerzitet će uspostaviti javnu raspravu te na taj način definisati svoj istraživački profil i na osnovu toga i planirati razvoj ljudskih i materijalnih resursa. Svi nastavnici u naučno-nastavnim zvanjima (docenti, redovni i vanredni profesori) biće mentori barem jednom doktorskom radu (kumulativno), a Univerzitet će uspostaviti institucionalan sistem za razvoj karijere doktoranata. Takođe, Univerzitet će izraditi operativne - godišnje planove za popularizaciju nauke (dani otvorenih vrata, razne publikacije, programi privlačenja najboljih studenata i srednjoškolskih učenika i utvrditi ogovarajuće ljudske i materijalne resurse za njihovu provedbu) te povećati broj institucionalno organizovanih popularizacionih aktivnosti i učešće što većeg broja nastavnika i studenata u njima (predstavljanja Univerziteta u sredstvima javnog informisanja) i organizovanje različitih seminara i predavanja na Univerzitetu. Univerzitet će osigurati uslove za permanentno obrazovanje nastavnika putem raznih oblika istraživanja, edukacija, te sudjelovanja na simpozijima i objavljivanju naučnih radova, što će kroz izvještajne periode pratiti sa svrhom napretka u području nastave, istraživanja i drugih definisanih strateških smjernica.

Nosioci aktivnosti: Senat, Služba za opće, pravne i kadrovske poslove i Prorektor za nučno-istraživački rad

Rok izvršenja: kontinuirano

Ključni indikatori:

- Broj uspostavljenih programa cijeloživotnog učenja;
- Procenat studenata koji uspješno završe godinu studija;
- Procenat diplomiranih studenata po generaciji;
- Odnos broja studenata po nastavniku po pojedinim grupacijama / fakultetima;
- Procenat korištenja e-alata učenja;
- Broj akreditovanih studijskih programa;
- Broj anketiranih studenata;
- Uticaj rezultata anketa na napredovanje svakog nastavnika i saradnika;
- Objavljen raspored nastave, ispitnih rokova, nastavnih planova i programa za cijelu akademsku godinu za sva tri ciklusa studija;
- Broj novih studijskih programa na osnovu analiza poslovnog okruženja i provedena procedura/elaborat za njihovo pokretanje;
- Metodologija, kalendar i dinamika provođenja samovrednovanja studijskih programa te izvršene izmjene i dopune unutar studijskih programa prema nalazima provedenog samovrednovanja;
- Izvještaj o samovrednovanju studijskih programa;
- Studijski programi zasnovani na kompetencijama i adekvatnim ishodima učenja;
- Matrica odnosa ishoda učenja, kompetencija i silabusa pojedinih nastavnih predmeta;
- Revidirani silabusi studijskih programa u skladu sa posljednjim dostignućima iz nauke i struke, odnosno predmeta koji se izvodi;
- Analiza i pregled studentske prakse na svim studijskim programima IUT-a;
- Revizija internih akata o stručnoj praksi s ciljem unapređenja kvaliteta stručne studentske prakse i kreiranje procedure za izvođenje studentske prakse sa pratećom dokumentacijom i elemntima osiguranja kvaliteta;

- Nastavni materijali svih organizacionih jedinica Univerziteta postavljeni na web stranici;
- Identifikacija i broj novih multidisciplinarnih studijskih programa;
- Komisija za kontrolu pokrivenosti nastave;
- Analiza svih studijskih programa u odnosu Standarde i normativi za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Središnja Bosna;
- Broj novih multidisciplinarnih studijskih programa;
- Broj studenata koji učestvuju u kulturnim, društvenim, obrazovnim, sportskim, humanitarnim i sličnim aktivnostima organizovanim od strane Univerziteta;
- Broj naučno-istraživačkih projekata;
- Definisana naučna aktivnost na području prirodnih, društvenih i tehničkih nauka;
- Broj nastavnika na evropskim i svjetskim simpozijima;
- Broj registrovanih patenata nastavnika i asistenata te osvojenih međunarodnih nagrada za te patente;
- Definisan istraživački profil Univerziteta;
- Broj mentorstava na doktorskom studiju svih nastavnika u naučnonastavnim zvanjima;
- Broj objavljenih radova u časopisima koje prate relevantne baze podataka;
- Broj sudjelovanja na edukacijama i simpozijima s brojem objavljenih radova u zbornicima;
- Broj odbranjenih doktorata;
- Broj seminara i predavanja na Univerzitetu.

## **5.2. RESURSI**

Kada se govori o resursima, prije svega se misli na ljudski (intelektualni) kapital, finansijske i materijalne projekcije potrebne za organizovanje modernog univerziteta. Kvalitetni resursi daju pretpostavku za kreiranje visokoobrazovne ustanove koja je u stanju odgovoriti potrebama i zahtjevima koje donosi društvo znanja. Svaki privredni uspjeh uvelike ovisi o ljudskom kapitalu kojega OECD definiše kao skup znanja, umijeća, kompetencija i osobina pojedinaca koji olakšava stvaranje lične, društvene i privredne dobrobiti. Strateški cilj resursi će se realizovati kroz sljedeće strateške zadatke:

- Ulaganje u intelektualni kapital;
- Ulaganje u fizičke resurse i upravljanje finansijskim resursima.

### **5.2.1. Ulaganje u intelektualni kapital**

Obrazovanje je ključni činilac stvaranja ljudskog (intelektualnog) kapitala. Studenti i nastavnici najveća su vrijednost svake visokoškolske ustanove, jer je znanje kojim oni raspolaze najvažniji resurs svakog društva utemeljenog na znanju. Zato, Univerzitet će kontinuirano nastojati da postane naučno-nastavna ustanova sa visokim nivoom organizovanosti i odgovornosti, u kojoj se izražava i podržava nadarenost i sposobnost svakog pojedinca (nastavnika, asistenta, studenta i drugih uposlenika) u transparentnom i ravnopravnom natjecanju za svoj akademski status u cijeloj državi i šire. Univerzitet će stalno planski povećavati kapacitete (intelektualni kapital) za izvođenje studijskih programa, programa cjeloživotnog učenja, istraživanja i djelovanja u zajednici, definisati broj predmeta po nastavniku, stalno aktualizovati dokument o organizaciji i sistematizaciji svih radnih mesta, internim aktima utemeljenim na eksternoj zakonskoj legislativi, aktualizovati Pravilnik o napredovanju u zvanjima, odnosno pratiti broj nastavnika i asistenata promovisanih u novo zvanje, postići raspoloživost barem po 5 naučno kvalifikovanih i

međunarodno prepoznatljivih mentora u raznim naučnim poljima, a broj asistenata i stručnih saradnika dovesti na nivo od 50% od ukupnog nastavnog osoblja te uključiti što veći broj nenastavnog osoblja u proces cjeloživotnog obrazovanja. Univerzitet će ubrzano razvijati instrumente za korištenje administrativnih kapaciteta za upravljanje programima EU-e, osiguravanjem kvaliteta i unapređenjem intelektualnog vlasništva, nastojati na dobivanju i realizaciji što većeg broja programa EU-e te što većeg iznosa finansijskih sredstava dobivenih od predpristupnih fondova EU-e. Takođe, kroz sistem cjeloživotnog obrazovanja svih uposlenika, najmanje 20% njih sposobiti u osnovama strateškog menadžmenta te kroz formalne i neformalne programe učenja, menadžment će proći napredni stepen edukacije i sposobljavanja za rukovođenje i osmišljavanje svih politika Univerziteta.

Nosioci aktivnosti: Senat, Služba za opće, pravne i kadrovske poslove, Menadžment

Rok izvršenja: Kontinuirano

### **5.2.2. Ulaganje u fizičke resurse i upravljanje finansijskim resursima**

Upravljanje materijalno-finansijskim resursima podrazumijeva upravljanje prostorom, opremom i finansijskim sredstvima. Kao privatna ustanova, Univerzitet ima fragmentiranu strukturu i nedovoljno strukturisane izvore finansiranja. Menadžment je svjestan da postojeći materijalni resursi nisu dovoljni za kvalitetno ispunjavanje svih zadataka i očekivanja, kao i za učešće u međunarodnom okruženju. Zbog toga, menadžment je iskoristio mogućnost kreditiranja i tako povećao budžet Univerziteta. Zato, stalno ćemo plodirati na izjednačavanju privatnih i državnih univerziteta u smislu subvencionisanja troškova studiranja studentima, što bi rezultiralo našoj izvjesnijoj finansijskoj situaciji. Svake godine donosit ćemo finansijski plan raspodjele očekivanog prihoda te njegovo usklađivanje sa preuzetim obavezama u vezi namjenskih troškova po jedinici obrazovnog procesa, godišnjeg opterećenja sudionika u nastavnom procesu, utvrđenih fiksnih materijalnih troškova za nesmetan rad te usvojenog završnog račun za određeni vremenski period. Stalno ćemo analizirati realizaciju godišnjeg finansijskog plana i obrazovnog procesa po

pojedinim entitetima - fakultetima. Nastojati ćemo povećati dio sopstvenih prihoda u ukupnim raspoloživim sredstvima, te uskladiti broj administrativnog i pomoćnog osoblja u ukupnom broju uposlenika.

Nosioci aktivnosti: Menadžment, Služba za opće, pravne i kadrovske poslove

Rok izvršenja: Kontinuirano

### **5.3. SARADNJA**

Služenje zajednici i učestvovanje u razvoju društva neke su od temeljnih komponenti misije moderne visokoškolske ustanove, pa i našeg Univerziteta. Ta komponenta posebno je značajna u Općini Travnik, u SBK-u, u FBiH-e i BiH-i, jer je visoko obrazovanje javno dobro i javna odgovornost. Zato, Univerzitet stalno nastoji da bude što više involviran u privredni razvoj lokalne zajednice te pomagati tranziciju lokalnog i cijelog BiH-društva. Strateški cilj saradnja će se realizovati kroz sljedeće strateške zadatke:

#### **5.3.1. Jačanje saradnje sa privrednim i drugim subjektima u planiranju, organizaciji i izvođenju studijskih programa**

Kroz pojačanu saradnju sa svim našim završenim studentima kontinuirano ostvarivati institucionalna partnerstva sa privrednim i drugim subjektima u planiranju, organizaciji i izvođenju studijskih programa te snažno poticati takva partnerstva, odnosno povećavati broj ugovora o partnerstvu sa privrednim i drugim subjektima, broj nastavnika u akademskim zvanjima koji su uključeni u obrazovanje kroz institucionalna partnerstva te broj završenih studenata uključenih u ta partnerstva. Stalno ćemo nastojati ostvarivati nove zajedničke istraživačke projekte sa privrednim subjektima SBK-a i sa lokalnom zajednicom, organizovati veći broj stručnih studija i elaborata za potrebe privrede i lokalne zajednice, povećati broj savjetodavnih ugovora o uslugama s lokalnom zajednicom i privredom SBK-a i šire, ostvarivati znatne prihode od pružanja takvih usluga privrednim subjektima, lokalnoj zajednici

te prihode od intelektualnog vlasništva (kapitala) podići na najmanje 10% od ukupno ostvarenih sredstava Univerziteta. Univerzitet će stalno poticati obrazovanje za potrebe zajednice i civilnog društva, poticati razvoj vannastavnih aktivnosti, njihovo institucionalizovanje, korištenje finansijske instrumente za unaprjeđivanje projekata koji će studentima omogućiti učenje kroz volontersko uključivanje te trajno saradivati sa osnivačima odgojno- obrazovnih ustanova i školama na području SBK-a i BiH-e, pokretati i uključivati se u obrazovne razvojne projekte sa ciljem istraživanja i osiguravanja boljih uslova za ostvarivanje ličnih potencijala svakog djeteta, učenika i studenta u sistemu odgoja i obrazovanja, a sve to kroz profesionalnu orientaciju. Iako je BiH tek na ulaznim vratima otvaranje pregovora sa EU-om o stupanju u punopravno članstvo, Univerzitet daje prioritet prilagođavanju sopstvenog sistema za djelovanje u zajednici evropskih naroda, odnosno približavanje visokoobrazovnim sistemima EU-e. Studenti će imati pokretljivost u bilo koju europsku državu zbog nastavka školovanja, ili pak uposlenja, što Univerzitetu daju prepostavku za učešće u evropskim politikama u području istraživanja i obrazovanja, pa će on, u skladu sa svojim mogućnostima, aktivno uključivati u procese prilagođavanja u području nauke, istraživanja i obrazovanja te cijelokupne društvene procese.

Nosioc aktivnosti: Menadžment

Rok izvršenja: Kontinuirano

### **5.3.2. Poticanje mobilnosti nastavnika, saradnika i studenata**

Univerzitet nastoji biti aktivno uključen u ERA-u i EHEA-u te kontinuirano i organizovano poticati i oživljavati unutrašnju i vanjsku mobilnost nastavnika i studenata (uključivanje u ERAu) te poticati angažovanje nastavnika, kao naučnika, u međunarodne FP-projekte i ostvarenje značajnih finansijskih sredstava za Univerzitet (Framework projekti su glavnih instrumenata EU-e za finansiranje naučnih istraživanja i tehnološkog razvoja), ERC-projekte (projekti Evropskog istraživačkog vijeća - ERC-a) te ESF-projekte (projekti Evropskog socijalnog fonda - EST-a, kao jednog od struktturnih i investicionih fondova), poticati boravak naših istraživača u

inostranim visoko-obrazovnim i istraživačkim ustanovama i povećati broj publikacija ostvaren s istraživačima iz inostranih ustanova. Univerzitet će donijeti Plan budžetiranja međunarodne saradnje i kriterije za alociranje kako bi se sredstva ravnopravno rasporedila.

Nosioci aktivnosti: Menadžment, Koordinator za međunarodnu saradnju

Rok izvršenja: Kontinuirano

### **5.3.3. Organizovanje zajedničkih studijskih programa sa inostranim visoko-školskim institucijama**

Univerzitet će kontinuirano poticati te sukladno finansijskim i drugim mogućnostima organizovati što više zajedničkih studijskih programa sa inostranim visoko-obrazovnim i naučnim institutima i u njih uključivati što više naših nastavnika i studenata i ostvarena značajna finansijska sredstva te definisati i razvijati instrumente za korištenje programa mobilnosti, saradnje i ostalih vidova stipendiranja sa EU-om. Univerzitet će uspostaviti sistem ECTS koordinacije. Bolonjski proces u fokus stavlja kompetencije koje student stiče tokom obrazovanja. Razmatrajući smjernice razvoja visokog obrazovanja u sljedećem desetljeću, ministri evropskih zemalja odgovorni za ovu oblast, na konferenciji održanoj u Leuvenu, u aprilu 2009, poseban su naglasak stavili na značaj cjeloživotnog učenja, masovnije učešće u visokom obrazovanju i mobilnosti studenata. Očekuje se da svaki peti student koji bude diplomirao unutar EHEA-e, kao dio svog obrazovanja, provede najmanje jedan semestar na studiju ili praksi u inostranstvu. Zato, Univerzitet nastoji razvijati mјere za podršku internacionalizaciji nastavno-naučnog procesa, uz poticaje i podršku mobilnosti nastavnog kadra i studenata.

Nosioci aktivnosti: Senat, Služba za opće, pravne i kadrovske poslove, Koordinator za međunarodnu saradnju

Rok izvršenja: Kontinuirano

### **5.3.4. Povećanje broja aplikacija i dobijenih projekata iz fondova EU**

Univerzitet će nastojati povećati broj aplikacija i dobijenih projekata iz fondova EU-e, jer se očekuje da se značajnije koristi od mogućnosti koje pružaju programi EU-e u oblasti visokog obrazovanja i istraživanja, prije svega Tempus, Erasmus Mundus i Sedmi okvirni program (FP7), kao i ostali modaliteti studentske i akademske razmjene u okviru već uspostavljenih bilateralnih i multilateralnih programa saradnje. U cilju povećanja mobilnosti nastavnika i saradnika, očekuje se da se kontinuirano povećava broj nastavnog osoblja i studenata koji su proveli period podučavanja i studiranja na visokoškolskim ustanovama van granica BiH-e (očekuje se da svaki student doktorskog studija jedan dio istraživanja proveđe usavršavajući se na odgovarajućoj inostranoj ustanovi). U cilju potpunijeg uključivanja u EHEA-u, u svojim nastavnim planovima Univerzitet će stvoriti prostor za mobilnost te uz potporu Ministarstva ponuditi odgovarajući broj kurseva na engleskom jeziku. Ugovori o međuniverzitetskoj saradnji uključivat će puno priznavanje postignuća ostvarenih tokom perioda provedenog na partnerskoj ustanovi, za što je sistem ECTS-a ključni instrument. Uz korištenje raspoloživilih evropskih fondova, zajedno s partnerskim univerzitetima s kojima ima potpisane ugovore o saradnji, Univerzitet će raditi na uspostavi združenih studijskih programa (joint-degree program), naročito trećeg ciklusa. Stalno će se pratiti i analizirati podaci o broju studenata stranih državljanima koji studiraju na Univerzitetu te podaci o broju studenata Univerziteta koji su u okviru međunarodne razmjene proveli dio studija u inostranstvu, kao i o broju dobijenih i apliciranih TEMPUS projekata te o broju studijskih programa ustanovljenih sa međunarodnim partnerima.

Tabela 1. Pregled strateških ciljeva, zadataka i ključnih indikatora

STRATEŠKI CILJEVI	OBRAZOVANJE	RESURSI	SARADNJA
STRATEŠKI ZADACI	<p>Uspostaviti programe cjeloživotnog obrazovanja;</p> <p>Sistem osiguranja kvaliteta;</p> <p>Uvođenje multidisciplinarnih studijskih programa;</p> <p>Povećanje aktivnosti studenata;</p> <p>Povećavanje naučnoistraživačkih aktivnosti, kvaliteta istraživanja i broja aktivnih naučnoistraživačkih projekata</p>	<p>Ulaganje u intelektualni kapital;</p> <p>Ulaganje u fizičke resurse i upravljanje finansijskim resursima</p>	<p>Jačanje saradnje sa privrednim i drugim subjektima u planiranju, organizaciji i izvođenju studijskih programa;</p> <p>Poticanje mobilnosti nastavnika, saradnika i studenata;</p> <p>Organizovanje zajedničkih studijskih programa sa inostranim visoko-školskim institucijama;</p> <p>Povećanje broja aplikacija i dobijenih projekata iz fondova EU</p>

<b>KLJUČNI INDIKATORI</b>	Broj uspostavljenih programa cjeloživotnog učenja;	Broj zaposlenog nastavnog i administrativnog osoblja;	Broj ugovora o partnerstvu sa privrednim i drugim subjektima;
	Procenat studenata koji uspješno završe godinu studija;	Broj napredovanja nastavnika i saradnika u viša nastavno-naučna zvanja;	Broj novih zajedničkih istraživačkih projekta sa privrednim subjektima SBK-a i sa lokalnom zajednicom;
	Procenat diplomiranih studenata po generaciji;	Broj programa stručnog usavršavanja administrativnog osoblja	Broj organizovanih stručnih studija i elaborata za potrebe privrede i lokalne zajednice;
	Odnos broja studenata po nastavniku po pojedinim grupacijama / fakultetima;		Broj nastavnika, saradnika i studenata uključenih u mobilnost;
	Procenat korištenja e alata učenja;		Donesen Plan budžetiranja međunarodne saradnje;
	Broj akreditovanih studijskih programa;		Doneseni kriteriji za alociranje sredstava;
	Broj anketiranih studenata;		Broj zajedničkih studijskih programa sa inostranim
	Uticaj rezultata anketa na napredovanje svakog nastavnika i saradnika;		
	Objavljen raspored nastave, ispitnih rokova, nastavnih planova i programa za cijelu akademsku godinu za sva tri ciklusa studija;		
	Broj novih multidisciplinarnih studijskih programa;		

	<p>Broj studenata koji učestvuju u kulturnim, društvenim, obrazovnim, sportskim, humanitarnim i sličnim aktivnostima organizovanim od strane Univerziteta;</p> <p>Broj naučno-istraživačkih projekata;</p> <p>Definisana naučna aktivnost na području prirodnih, društvenih i tehničkih nauka;</p> <p>Broj nastavnika na evropskim i svjetskim simpozijima;</p> <p>Broj registrovanih patenata nastavnika i asistenata te osvojenih međunarodnih nagrada za te patente;</p> <p>Definisan istraživački profil Univerziteta;</p> <p>Broj mentorstava na doktorskom studiju svih nastavnika u naučnonastavnim zvanjima;</p> <p>Broj objavljenih radova u časopisima koje prate relevantne baze podataka;</p>	<p>visoko-školskim ustanovama;</p> <p>Broj aplikacija i dobijenih projekata iz fondova EU-e</p>
--	---	---

	<p>Broj odbranjenih doktorata;</p> <p>Broj seminara i predavanja na Univerzitetu</p>		
--	--	--	--



## 6. REALIZACIJA STRATEGIJE

U skladu sa misijom i vizijom, strateški ciljevi i zadaci trebaju se realizovati prema operativnim planovima i programima Univerziteta, kako u cjelini, tako i svakog organizacionog entiteta (fakulteta i drugih radnih jedinica) posebno. Metodologija provođenja strategije odvijat će se u slijedećim pravcima:

- Prioritete i dinamiku provedbe definiše Upravni odbor Univerziteta;
- Rektor Univerziteta organizuje, rukovodi, koordinira i odgovara za provedbu;
- Najmanje jedanput godišnje dekani fakulteta izvještavaju Naučno-nastavno vijeće o rezultatima ostvarenih ciljeva;

- Jedanput godišnje Rektor izvještava Upravni odbor Univerziteta o ostvarenju ciljeva, strategije te eventualno predlaže promjene ili korekcije za naredni period;
- Svi posebni programi i planovi rada (za period do godine dana) imaju polazište u strategiji, a konkretna postignuća vrednuju se u odnosu na strateške ciljeve;
- Svi uposlenici, posebno dekani fakulteta i Rektor Univerziteta, svojim predanim djelovanjem doprinose ostvarenju temeljnih ciljeva strategije; te
- Provođenje strateških zadataka i ciljeva pratit će se kroz tzv. benchmark indikatore i sukladna mjerila učinaka koja služe za praćenje postignuća (interni benchmarking) te za kompariranje sa ostalim univerzitetima u SBK-u, u FBiH-e, u BiH-i i inostranstvu (eksterni benchmarking).

## 6.1. OGRANIČENJA PRI PROVOĐENJU STRATEGIJE RAZVOJA

Mnoštvo je razloga koji mogu stajati na putu provođenja svake, pa tako i ove strategije, a eventualna ograničenja u slučaju Univerziteta uglavnom su moguća zbog sljedećih prepostavki:

- Pojedinci ne daju aktivan doprinos zajedničkoj realizaciju Strategije;
- Neprecizno utvrđene odgovornosti za koordinaciju različitih oblika saradnje i razmjene informacija između konzumenata usluga Univerziteta;
- Parcijalni pristupi u planiranju i donošenju odluka te različiti nivoi podrške implementaciji strategije Univerziteta od strane nekih neformalnih grupa (grupe studenata, grupe uposlenika, grupe iz lokalne zajednice i slično);
- Nedovoljna participacija javnost u procesima promjene, odnosno primjene strategije Univerziteta za prepostavljeni vremenski period;
- Neefikasnost monitoringa i evaluacije realizacije strategije te zasnovanosti na postojećim strategijama i programima ostalih ustanova u okruženju;
- Loša podjela odgovornosti među organima upravljanja i rukovođenja;
- Pomanjkanje vremena za potrebnog za uhodavanje sistema;

- Nezadovoljstvo pojedinaca (nastavnika, studenata, lokalne zajednice);
- Nedostatak finansijskih sredstava zbog smanjenog upis studenata radi jako teške ekonomске situacije u BiH-i;
- Nedovoljan nivo iskustva u rješavanju ove problematika;
- Nedovoljna opremljenost Univerziteta savremenim audio-vizuelnim i ostalim nastavnim sredstvima i pomagalima;
- Nedostatak kvalitetnih programa i izvođača za pojedina studijska područja; te
- Pomanjkanje stručnog naučno-nastavnog i administrativnog osoblja.

## 6.2. PROJEKCIJE PROVOĐENJA STRATEGIJE

Projekcije provođenje strategije Univerziteta usmjerenе su na razvoj stručnih službi, međunarodnu saradnju, unapređenje i osiguravanje kvaliteta, mogućnosti finansiranja stručnorazvojne saradnje, realizaciju nastave i naučnih aktivnosti, što se manifestuje kroz slijedeće dimenzije:

### A. Stručne službe:

- Osiguranje neophodnog prostora za rad svih stručnih službi;
- Popunjavanje stručnih službi neophodnim i kvalitetnim kadrovima;
- Omogućavanje cjeloživotnog obrazovanja svih uposlenika u stručnim službama;
- Osiguravanje neophodnih finansijskih sredstava za razvoj stručnih službi; te
- Razvijanje i unaprjeđenje efikasne saradnje između nastavnog kadra i uposlenika u stručnim službama.

### B. Međunarodna saradnja:

- Definisana strategija razvoja naučne i nastavne međunarodne saradnje;
- Osiguranje finansijskih sredstava na osnovu precizno definisanih kriterija;

- Osiguranje finansijskih sredstava za saradnju u postdiplomskim programima;
- Maksimalno korištenje dostupnih međunarodnih fondova;
- Razvoj posebne službe za pomoć pri prijavljivanju međunarodnih projekata;
- Podržavanje i unapređenje postojećih programa razmjene studenata i nastavnika Univerziteta;
- Unaprjeđenje saradnje u cilju ravnopravnog uključivanja Univerziteta u EHEA-u i ERA-u;
- Poticanje mobilnosti nastavnika, studenata i drugog osoblja u cilju unaprjeđenja kvaliteta i kompetitivnosti Univerziteta; te
- Racionalna upotreba sredstava i resursa pri provedbi programa, kroz jačanje formiranog odjela za međunarodnu saradnju.

#### C. Kvalitet:

- Finansiranje sistema unapređenja kvaliteta na Univerzitetu;
- Veće uključivanje studenata;
- Veće uključivanje nastavnika;
- Unapređenje nivoa svijesti o važnosti sistema za kvalitet;
- Definisanje preciznih indikatora kvaliteta;
- Preduzimanje konkretnih koraka za unaprjeđenje kvaliteta; te
- Uključivanje svih konzumenata u proces unapređenja kvaliteta.

#### D. Finansijska sredstva:

- Otvaranje Univerziteta prema tržišnom poslovanju van granica BiH-e;
- Optimisanje troškova poslovanja Univerziteta; te
- Postavljanje organizacione i kadrovske sposobljenosti na znatno viši nivo zbog novog sistema finansiranja.

#### E. Stručno-razvojna saradnja:

- Strukturisanje i profesionalizacija sistema stručno-razvojne službe;
- Uspostavljanje kataloga kompetencija; te

- Povećanje uticaja Univerziteta na saradnju sa privredom i lokalnom zajednicom.

F. Nastava:

- Razvijanje kompetentnosti i kompetitivnosti nastavnog kadra;
- Kvalitetna opremljenost radnog okruženja;
- Poboljšanje materijalnih uslova za nastavnike, asistente i druge uposlenike; te
- Unaprjeđenje nastave kroz kontinuiranu edukaciju nastavnika.

G. Nauka:

- Unaprjeđenje uslova za vrjednovanje interdisciplinarnih istraživanja;
- Kontinuirano motivisanje mladih i potencijalnih naučnika;
- Poticanje saradnje sa drugim univerzitetima unutar granica BiH-e;
- Poticanje saradnje na međunarodnom nivou;
- Povezivanje Univerziteta s privredom i lokalnom zajednicom;
- Unaprjeđenje (kvalitativno i kvantitativno) međunarodnih projekata i saradnje sa međunarodnim naučno-nastavnim ustanovama;
- Definisanje istraživačkih projekata na nivou Univerziteta;
- Povezivanje različitih područja istraživanja i studija na Univerzitetu;
- Jačanje saradnje s malom privredom, javnim sektorom i industrijom;
- Kvalitetno obrazovanje novih uposlenika; te
- Povezivanje svih nastavnika Univerziteta na zajedničkim multidisciplinarnim i interdisciplinarnim projektima.



## 7. STRATEŠKI PRAVNI AKTI UNIVERZITETA

Zakon o visokom obrazovanju BiH-e definisao je da su upravna tijela univerziteta upravni odbor, senat i rektor. Statutom Univerziteta (član 81. u XII. poglavljju) utvrđuju se tijela univerziteta, na način da su uz navedena upravna tijela uključena vijeća grupacija te drugi stručni i savjetodavni organi (timovi, komisije, odbori i druga stručna i savjetodavna tijela). Provodeći reformu, Univerzitet je do sada intenzivirao brojne aktivnosti, te donio mnoštvo pravnih akata neophodnih za organizaciju i efikasnije upravljanje i rukovođenje, a to su:

- Statut IUT;
- Pravilnik o radu;
- Poslovnik o radu Senata;

- Poslovnik o radu Upravnog odbora;
- Poslovnik o radu nastavno-naučnog vijeća fakulteta;
- Pravilnik za prvi (I) ciklus studija / dodiplomski studij;
- Pravilnik za drugi (II) ciklus studija;
- Pravilnik studiranja za treći (III) ciklus studija;
- Pravilnik o upisu studenta;
- Pravilnik o izgledu i vođenju upisnice/indeksa;
- Pravilnik o prelasku studenata sa drugih visokoškolskih ustanova;
- Pravilnik o postupku izbora u zvanje nastavnika /saradnika i zasnivanju radnog odnosa na IUT;
- Pravilnik o raspisivanju konkursa Internacionalnog univerziteta Travnik u Travniku;
- Pravilnik o dodjeli počasnog zvanja profesor emeritus;
- Pravilnik o upotrebi i čuvanju pečata i štambilja;
- Pravilnik o nagrađivanju studenata;
- Pravilnik o disciplinskoj odgovornosti studenata;
- Pravilnik o ispitima;
- Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja dokumentacije i evidencije na Internacionalnom univerzitetu Travnik u Travniku;
- Pravilnik o naučno-istraživačkom radu na IUT;
- Pravilnik o radu biblioteke;
- Poslovnik o radu studentske službe;
- Etički kodeks IUT;
- Kodeks odijevanja;
- Pravilnik o studentskom vrednovanju efikasnosti nastave i rada nastavnika/saradnika;
- Pravilnik o nostrifikaciji diploma i ekvivalenciji javnih školskih isprava;
- Pravilnik o dodjeljivanju akademskih titula i diploma;
- Pravilnik o izdavačkoj djelatnosti Internacionalnog univerziteta Travnik u Travniku;
- Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti;

- Pravilnik o načinu prikupljanja i objavljivanja informacija na WEB stranici i na druge načine;
- Pravilnik o osiguranju kvalitete na Internacionalnom univerzitetu Travnik u Travniku;
- Pravilnik o radu Alumni kluba;
- Pravilnik o ECTS bodovanju i opterećenju nastavnika i studenata na Internacionalnom univerzitetu Travnik u Travniku;
- Pravilnik o disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti zaposlenih;
- Pravilnik o postupku provođenja samoevaluacije;
- Pravilnik o naučnom i stručnom usavršavanju nastavnog osoblja;
- Pravilnik o zaštiti od požara;
- Pravilnik o finansijskom poslovanju;
- Pravilnik o uvjetima i načinu formiranja cijena proizvoda/robe/usluga;
- Pravilnik o računovodstvenim politikama;
- Pravilnik o blagajničkom poslovanju;
- Pravilnik o računovodstvu;
- Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjeseta;
- Odluka o kriterijima i postupcima za ocjenjivanje studenata na Univerzitetu;
- Pravilnik o sadržaju javnih isprava koje izdaje Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku;
- Pravilnik o radu instituta;
- Pravilnik o učenju na daljinu;
- Pravilnik o vođenju evidencija;
- Pravilnik o zaštiti na radu;
- Pravilnik o studentskom organiziranju na Internacionalnom univerzitetu Travnik u Travniku;
- Pravilnik o radu vijeća katedre;
- Pravilnik o počasnom doktoratu;
- Pravilnik o registru domaćih i međunarodnih serijskih publikacija;
- Pravilnik o osiguranju kvaliteta studijskih programa i nastavnih planova i programa;

- Pravilnik o izboru prorektora IUT;
- Pravilnik o radu Centra za cjeloživotno učenje;
- Procedure za organizovanje naučnih konferencija/savjetovanja, naučno-stručnih skupova i seminara stručnog usavršavanja;
- Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja matičnih knjiga upisanih studenata i matičnih knjiga izdatih diploma i dodataka diplomi na Internacionalnom univerzitetu Travnik u Travniku;
- Pravilnik o priznanjima Internacionalnog univerziteta Travnik u Travniku.

Univerzitet je svoje pravne akte harmonizovao sa Zakonom o visokom obrazovanju SBK/KSB i zakonskom legislativom na nivou BiH-e. Ovi propisi nalažu potrebu usklađivanja većine ranije donešenih internih akata, ali i usvajanje novih propisa, strateških dokumenata, izjava o misiji i viziji, politici osiguravanja kvaliteta i procedura kojim će se regulisati procesi od posebnog značaja na Univerzitetu.

## 8. ODGOVORNA LICA I STRUČNA TIJELA

Pod ovim naslovom prepostavlja se identifikacija odgovornih lica i stručnih tijela potrebnih za provođenje i evaluaciju strategije razvoja Univerziteta. Naime, za kvalitetno provođenje strategije razvoja Univerziteta neophodno je instalirati zakonsku legislativu koja tretira visoko obrazovanje u BiH-i. Strategiju je moguće provesti ako se precizno definišu nosioci svih prethodno navedenih, odnosno predviđenih aktivnosti. Zaduženja i ovlaštenja za provođenje ove Strategije razvoja Univerziteta posjeduju slijedeći pojedinci, stručna i ostala tijela:

- Rektor Univerziteta;
- Izvršni menadžer Univerziteta;
- Dekani svih fakulteta u sastavu Univerziteta;
- Nastavno-naučno vijeće svih fakulteta u sastavu Univerziteta;

- Prorektor za nastavu i studentska pitanja Univerziteta;
- Komitet za osiguranje kvaliteta Univerziteta;
- Kancelerija za osiguranje kvaliteta Univerziteta;
- Koordinatori za osiguranje kvaliteta organizacionih jedinica Univerziteta;
- Šef studentske službe Univerziteta;
- Služba za informatičku podrške Univerziteta;
- Služba za opće, pravne i kadrovske poslove Univerziteta;
- Ekonomsko-finansijska služba Univerziteta; te
- Predstavnici Studentskog parlamenta Univerziteta.

## 9. SWOT ANALIZA

Na temelju misije i vizije Univerziteta i analize okruženja, moguće je prezentovati temeljne (unutrašnje) prednosti i slabosti te identifikovati (vanjske) mogućnosti i prijetnje te sačiniti globalni okvir strateškog razvoja. Dakle, kroz sačinjenu SWOT analizu identifikuju se unutrašnje Strengths (snage, prednosti, sile) i Weaknesses (slabosti, nedostaci, loše strane) te ih se uspoređuje sa vanjskim Opportunities (mogućnosti, prilike, šanse) i Threats (prijetnje, opasnosti, ugroze), što je temeljna podloga za naše opservacije u vezi pozicionisanja i strategije razvoja Univerziteta. SWOT analiza je realizovana pozivom svim članovima u okviru stručnih i radnih tijela Univerziteta, a detalji analize mogu se prezentovati na slijedeći način:

A. Strengths: Unutrašnje snage i prednosti Univerziteta nalaze se u njegovim potencijalima koji su prepostavka za razvoj, a ovdje bi trebalo istaknuti sljedeće:

- Relativno mlad nastavnički kadar koji posjeduje sposobnost brzog prilagođavanja promjenama u okruženju;
- Velik broj akademskih smjerova, odnosno ukupno velik broj studenata, Univerzitetu omogućava adekvatno prilagođavanje promjenama u okruženju, kao i prepoznatljivost u užoj i široj akademskoj zajednici;
- Velik broj akademskih smjerova omogućava zadovoljavanje želja i potreba svih potencijalnih studenata sa šireg gravitirajućeg područja;
- Uskladivanje nastavnih planova i programa kao i naučno-istraživačkog rada sa potrebama privredno-industrijskih subjekata;
- Intenzivna saradnja sa lokalnom zajednicom, Općinom Travnik, SBK-om, BiH-om i šire, nudi mogućnost velikog broja domaćih naučnih projekata;
- Prepoznatljivi timovi sa iskustvom na međunarodnim projektima omogućavaju brzo uključenje u ERA-u i EHEA-u;
- Posjedovanje strateških prednosti kroz blisko funkcionalno integriranje u području međunarodne saradnje;
- Posjedovanje visokih ličnih i radni standarda svih uposlenika; te
- Već pokrenuti integrirani sistem za uspostavljanje i osiguravanje kvaliteta već daje dobre rezultate u obliku kvalitetnih obrazovnih i istraživačkih profila.

B. Weaknesses: Kada je riječ o unutrašnjim slabostima ili nedostacima, odnosno lošim stranama iskorištavanja postojećih potencijala, treba istaknuti sljedeće:

- Relativno neoptimizovan broj nenastavnog osoblja sa potrebnom i propisanom stručnom spremom, što znatno otežava upravljanje određenim procesima, pa se povećava administrativno opterećenje nastavnog i naučnog kadra;
- Nedostatak posebno i usko specijalizovanih stručnjaka za pojedina područja, neke procese čini sporim i neefikasnim;
- Relativno loša interakcija između struka i naučnih područja, fragmentisanost resursa, studija i istraživanja, što otežava uspostavljanje povjerenja u sistem kroz uvođenje zajedničkih standarda, kriterija i indikatora učinaka

(kvaliteta), poticanje interdisciplinarnosti te horizontalne mobilnosti nastavnika i studenata;

- Nedostatak eksternih izvora finansiranja, što dolazi do izražaja pri međunarodnoj saradnji, pri kreiranju sistema za upravljanje kvalitetom i za razvojne projekte vezane za Bolonjski proces i institucionalno organizaciono prilagođavanje; te
- Nedovoljan broj usavršavanja kadra u inostranstvu za vrijeme i neposredno nakon doktorskog studija.

C. Opportunities: Prilikom analize mogućnosti, prilika ili šansi Univerziteta prvo treba nastojati iskoristiti postojeće prednosti, odnosno pokušati sanirati uočene nedostatke, a sve u cilju osmišljavanje dobrih pretpostavki budućeg razvoja. Dakle, riječ je o mogućnostima koje proizlaze iz valorizacije sljedećih potencijala:

- Različite eksterne potpore stručnom usavršavanju nastavnika i ostalih uposlenika na Univerzitetu, što može značajno unaprijediti sveukupnu efikasnost;
- Većim korištenjem međunarodnih predpristupnih fondova EU-e i otvaranjem Univerziteta prema tržištu, uz optimisanje troškova poslovanja, što u postojećem organizacionom okviru visokog obrazovanja u BiH-i omogućava postizanje znatno boljih rezultata;
- U okviru zadanih mogućnosti u okruženju, kreiranje raznovrsnog finansijskog portfelja, posebno korištenjem međunarodnih fondova, što bi Univerzitetu realno omogućilo preuzimanje liderske pozicije na akademskom tržištu, ne samo u BiH-i, već i u cijelom regionu;
- Razmjenom nastavnika sa drugim domaćim i inostranim univerzitetima te uspostavljanjem kolateralnih finansijskih instrumenata za mobilnost, moguće je osigurati interdisciplinarnost studija i kolaborativnih istraživačkih programa;
- Partnerstvima sa javnim i privatnim sektorom, uz podršku loklane zajednice i državnih institucija, može se znatno pojačati istraživačko-nastavna baza i u

- velikoj mjeri doprinijeti razvoju regionalne privrede i društvenog okruženja; te
- Redovno praćenje i mjere za unaprjeđenje kvaliteta i podizanje svijesti o tome, uključivanje svih konzumenata i koordinacija rada svih fakulteta, Univerzitetu omogućava da stvori kvalitet koji garantira ravnopravno uključivanje u EHEA- u.

D. Threats: Mnoštvo je opasnosti koje ozbiljno prijete razvoju Univerziteta. Prijetnje mogu biti unutrašnje (koje smo gore prezentovali i na koje Univerziteta može uticati) te eksterne (na koje Univerziteta ne može bitno uticati te su nužne mjere koje se donose na višim nivoima - instancama koje se bave visokim obrazovanjem. Riječ je o sljedećim prijetnjama:

- Loša ekonomска situacija u BiH-i, što onemogućava razvijanje kvalitetnih finansijskih instrumenata na nivou Univerziteta te usporava, ili pak zaustavlja kvalitetne i pravovremene promjene;
- Nepostojanje primjerene pravne legislative koja se odnosi na visoko obrazovanje, što onemogućava ostvarenje pretpostavki za konkurentnost na tržištu;
- Nejasni i nestabilni uslovi finansiranja zbog primjerene državne potpore, što realno prijeti razvoju svih entiteta i službi Univerziteta, a posebno uspostavljanju novih procesa i inicijativa;
- Netransparentnost i rigidnost finansijskog okvira koji bi onemogućavao brza prilagođavanja potrebama BiH-e privrede;
- Nejasni i nestabilni uslovi finansiranja visokog obrazovanja te netransparentnost i rigidnost finansijskog okvira otežavaju efikasan razvoj Univerziteta i BiH-e;
- Reformske procese znatno su usporeni zbog nerazvijene svijesti i neinformisanosti političkih elita te neadekvatne povezanosti Ministarstava i Univerziteta;

- Nemogućnost uspostavljanja stabilnog kontinuiranog finansiranja razvojnih projekata i uspostavljanja sistema, što ne nudi pretpostavku za dugoročnu samoodrživost i stabilnost reformskih procesa;
- Preopterećenost nastavom i neadekvatna administrativna podrška loše utiču na istraživačke i nastavne procese koji postaju neefikasni;
- Postojeća metodologija profesionalnog napredovanja naučnika, prijetnja je pozitivnoj selekciji kadrova i uspostavi instrumenata za razvoj istraživačke karijere mladih naučnika i nastavnika;
- Pretjerana komercijalizacija univerziteta na nivou SBK-a FBiH-e i BiH-e potiče lične interese, prijeti zapuštanju osnovne djelatnosti i pretvaranje univerzitet na nastavne ustanove sa preuskom istraživačkom osnovom; te
- Konačno, najveću prijetnju profesionalnom razvoju naučnika predstavlja nedovoljno ulaganje državnih institucija, a zatvorena akademska zajednica i mnogobrojne administrativne prepreke prijete odljevom kadrova i smanjivanjem kapaciteta za uspostavljanje ekonomije i društva znanja.

## ZAVRŠNA RIJEČ

Strategija razvoja Univerziteta za period od 2022. do 2026. godine nastala je kao proizvod izuzetne saradnje menadžmenta i svih uposlenika te usklađivanjem prijedloga velikog broja konzumenata naših usluga. Tu se misli prije svega na studente, nastavnike, ostale uposlenike, stručne ustanove u FBiH-e, BiH-i, ali i na lokalnu zajednicu, odnosno Općinu Travnik i SBK. Nakon višemjesečnih priprema, dogovora, konsultacija i razmjene mišljenja svih učesnika naučno-nastavnog procesa u Univerzitetu i definisanja konačnih stavova članova kolektiva, ponudili smo ovu konačnu verziju strategije. Da bi strategija bila efikasno realizovana, trebalo bi da bude prihvaćena od svih naših konzumenata, a to su prije svega uposlenici, direktni korisnici-studenti, javnost, mediji i konačno obrazovne vlasti. Prema ovoj strategiji, sve aktivnosti, predviđeni rokovi i postavljeni ciljevi, kao i evaluacija realizacije i postignuća, implementirat će se kroz akcione (operativne) planove. Strategija razvoja predstavlja mogućnost da se na osnovu indikatora uspjeha realno procjeni efikasnost akademskog koncepta Univerziteta, ali i da se kontinuirano vrše kvalitativne i kvantitativne korekcije. Time se stiče osnova za preuzimanje slijedećih koraka u smislu unaprjeđenja i osiguranja kvalitete na Univerzitetu. Smatramo da ovakva strategija razvoja ima poseban kvalitet, jer uzima u obzir i dosadašnja postignuća nastavnika, studenata i menadžmenta Univerziteta te predstavlja nastavak kreiranja kvalitetnog koncepta, adaptiranog sa razvojnim programima univerziteta razvijenih evropskih zemalja. Uzimajući u obzir formu i sadržaj, kao i metodologiju izrade ove strategije razvoja, može se konstatovati da ona predstavlja projekciju svih aktivnosti u okviru reforme visokog obrazovanja u SBK-u, u FBiH-e i u BiH-i.