

**STRATEŠKI PLAN RAZVOJA UNIVERZITETA U BIHAĆU  
ZA PERIOD OD 2011. do 2015. godine**

**Moto:**

***“NOVA ORGANIZACIJA ZA NOVO EVROPSKO  
ZNAJJE,  
NOVO EVROPSKO ZNAJJE ZA NOVO VRIJEME”***

## UVOD

1. Rektor Univerziteta pokrenuo je inicijativu donošenja "Strateškog plana razvoja Univerziteta za period 2011-2015. godina prema Senatu Univerziteta u Bihaću. Senat je u nastavku XXII redovne sjednice, održane dana 02.06.2011. godine, imenovao Komisiju (Tim) za izradu ovog strateškog dokumenta. U izradi ovog dokumenta učestvovali su, u višoj ili manjoj mjeri, i dekani, prodekani i rukovodioci kvaliteta fakulteta/VŠ-e Univerziteta. Prije početka izrade ovog dokumenta, tim je usaglasio sljedeća pitanja:

1. **identificirao sve učesnike procesa izrade Strateškog plana razvoja,**
2. **utvrdio uloge svih partnera,**
3. **identificirao koje vrste informacija trebaju biti prikupljene i koji su izvori informacija,**
4. **utvrdio Plan aktivnosti za proces izrade strateškog dokumenta.**

Univerzitet u Bihaću pokretnjem procesa izrade strateškog dokumenta svog razvoja želi konkretizirati želju za svoju evropsku budućnost. Na temelju strateške analize zasnovane na egzatnim pokazateljima, dokument bi trebao definirati plan razvoja Univerziteta u Bihaću do 2015. godine i odabrati najbolji scenarij koji će na bazi proračuna i procjena dati prikaz ostvarenja *vrjednosti vizije i misije, strateških i operativnih ciljeva, mjera i aktivnosti, konkretnih programa i projekata* u nastojanjima da bude kvalitetno integriran u evropski prostor visokog obrazovanja. Kako će ovaj dokument sadržavati ciljeve i aktivnosti od bitnog i zajedničkog interesa za dalji razvoj visokog obrazovanja u Unsko-sanskom kantonu, očekuje se da on bude i sastavni dio Strategije razvoja visokog obrazovanja Unsko-sanskog kantona, čija će izrada nadamo se ubrzo uslijediti, jer je to obaveza utvrđena Zakonom o visokom obrazovanju Unsko-sanskog kantona.

Na potrebu donošenja *Strateškog plana razvoja Univerziteta u Bihaću* za period 2011-2015. godine ukazuju kako interni tako i eksterni razlozi. **Interne** razloge nalazimo u potrebi postojanja strateškog razvojnog dokumenta koji će poslužiti kao osnov za kreiranje **godišnjih planova razvoja** u kojima će projekti i programi biti usklađeni sa dugoročnim razvojnim ciljevima. Na ovaj način Univerzitet u Bihaću pred osnivača, akademsku i opštu javnost, stavlja konkretne planove i očekivanja pri čemu ostaje otvoren za sve ideje i kritike usmjerene na poboljšanja.

**Eksterni** razlozi donošenja *Strateškog plana razvoja Univerziteta u Bihaću* za period 2011-2015. godine proizilaze iz zahtjeva zakona i strateških dokumenata donesenih na različitim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini, od kojih izdvajamo: Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, zatim Okvirni zakon o osnovama naučno istraživačke djelatnosti i koordinaciji unutrašnje i međunarodne naučno-istraživačke saradnje BiH, Strateški pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa planom implementiranja 2008-2015, Strategija razvoja nauke u Bosni i Hercegovini za period 2010 – 2015. godine, Strategija Naučno-istraživačkog rada u FBiH (2010), Ustavom Federacije BiH i Ustavom Unsko-sanskog kantona, a u skladu sa Dejtonskim mirovnim sporazumom, oblast visokog obrazovanja je u isključivoj nadležnosti kantona. Zakonom o visokom obrazovanju koga je na prijedlog Vlade Unsko-sanskog kantona usvojila Skupština Unsko-sanskog kantona, 29.05.2009. godine, utvrđena je obaveza izrade Strategije razvoja visokog obrazovanja. Ovim dokumentom trebaju biti utvrđeni strateški interesi i potrebe Kantona u oblasti visokog obrazovanja, mjere za obezbjeđenje razvoja i unaprijeđenje kvaliteta visokog obrazovanja, finansiranje, kao i druga pitanja od značaja za razvoj visokoškolske djelatnosti na području Kantona. Kako ovaj kantonalni dokument nije urađen, a Univerzitet ima neodložnu potrebu za njim, ne samo radi prijave eksterne evaluacije, već i zbog potrebe donošenja svojih godišnjih planova rada, **prisiljeni smo** da strateški dokument razvoja Univerziteta utvrdimo na organima Univerziteta pod imenom **Strateški plan razvoja univerziteta u Bihaću za period 2011-2015. godine** kako bi izbjegli prigovor i pravno osporavanje donošenja strategije razvoja Univerziteta prije i nezavisno od donošenja Strategije razvoja visokog obrazovanja USK-a.

*Strateški plan razvoja Univerziteta u Bihaću za period 2011-2015. godine inkorporira* zahtjeve koji proizilaze iz relevantnih zakonskih i strateških okvira, udovoljava internim i eksternim izazovima, ispunjava očekivanja akademske zajednice, osnivača i šire javnosti.

Strateško planiranje je veoma važan segment za svaku organizaciju, a posebno za Univerzitet, koji ima svoju specifičnu ulogu u društvenom razvoju povezano sa „proizvodnjom znanja“ kao ključnim resursom današnjice. Ovim dokumentom, Strateški razvoj Univerziteta 2011-2015, hoćemo da odgovorimo na pitanja: *Gdje smo sada? Gdje želimo stići 2015. godine? Kako ćemo do tamo doći?*

Kako bi se ostvarili očekivani ciljevi na transparentan, sistematičan i organiziran način, u ovoj godini Univerzitet u Bihaću izradit će, pored ovog, još jedan strateški dokument: Politiku osiguranja kvaliteta rada Univerziteta.

Ovaj dokument, Strateški razvoj Univerziteta u Bihaću 2011-2015, fokusira se na:

- 1. Modernizaciju nastavnih planova i programa tri ciklusa obrazovanja;**
- 2. Osiguranje moderne infrastrukture i opreme;**
- 3. Povezanost nastavnog sa naučno-istraživačkim radom;**
- 4. Stalnoj obnovu i podmlađivanju nastavnog i naučnog kadra;**
- 5. Poticanju diplomiranja u studijskom roku;**
- 6. Usklađivanju upisne politike sa potrebama tržišta rada.**

Ograničavajući faktor izrade ovog dokumenta je nedostatak sličnih i nužnih dokumenata na nivou društveno političke zajednice.

Na osnovu ovog dokumenta Univerzitet će pristupiti izradi godišnjih planova u kojima će biti jasno precizirane aktivnosti po sadržaju, nosiocima, budžetima i vremenu koje je nužno realizirati radi postizanja dugoročnih strateških ciljeva.

Izrada ovog Strateškog razvoja Univerziteta ima svoje polazište u strateškim dokumentima ove vrste i njoj srodnih oblasti usvojenim na državnom, entitetskom i kantonalnom nivou.

2. Polazna *strateška moralno-politička načela rada Univerziteta* su:

- **jednak i fer odnos prema svim organizacionim jedinicama Univerzitetima,**
- **zaštita i garancija svih vrsta individualnih prava i profesionalnih sloboda, zaposlenika i studenata, bez obzira na njihove razlike po socijalnom statusu, spolu, vjeri, etničkoj pripadnosti, rasi itd.,**
- **nastojanje i spremnosti jačanja svih aspekata rada Univerziteta,**
- **podjednaka afirmacija rada svih organizacionih jedinica i svih radnih struktura Univerziteta,**
- **posvećenost daljoj reformi Univerziteta u svim aspektima i oblicima rada,**
- **regionalni i širi značaj Univerziteta,**
- **jačanje integracije Univerziteta i društvene sredine,**
- **sprječavanje svakog oblika diskriminacije i privilegija,**
- **energična i beskompromisna borbi protiv svakog oblika korupcije i kriminala,**
- **moderna pedagoška teorija i akademska praksa američkih i zapadnoevropskih Univerziteta,**
- **transparentan, timski, odgovoran, na zakonu i profesionalnoj etici zasnovan rad i komunikacija.**

3. Svakodnevni rad Univerziteta u Bihaću zasniva se na standardnim univerzitetskim vrijednostima, moralnim i intelektualnim slobodama, na duhu i slovu: **(a)** evropskih i svjetskih univerzitetskih konvencija i pravno-političkih akata, **(b)** univerzitetskih pravno-političkih akata ministara obrazovanja zemalja EU, BiH, F BiH, USK-a i aktima samog Univerziteta.<sup>1</sup> Ova Strategija ima u vidu i polazi od:

- Procesu savremene globalizacije;
- Politike univerziteta u BiH, regionu Zapadnog Balkan i zemljama EU, kako bi Univerzitet bio integriran u evropski prostor visokog obrazovanja;
- Savremenog poimanja odnosa društva i visokog obrazovanja;
- Društvene, kulturne, pravne, političke, obrazovne prošlosti i sadašnjosti BiH;

4. U izradi „Strateškog plana razvoja Univerziteta u Bihaću za period 2011-2015“ primjenjeni su osnovni principi pri izradi ovakvih dokumenata:

- koordinacija sa ostalim strateškim dokumentima relevantnim za visoko obrazovanje i razvoj Univerziteta,
- partnerstvo u postupku izrade i implementacije,
- transparentnost postupka,
- strategija je kombinacija (vizije, dugoročnih usmjerenja i srednjoročnih prioriteta), a ostvaruje se izradom i implementacijom projekata,
- izgradnja strategije je trajan postupak (izrađeni strateški dokument-programi se stalno nadziru, analiziraju i ažuriraju),
- paradoks dualiteta (projekat je dokument podložan promjenama, a mora se poštovati i implementirati),
- hijerarhija strateških planova (princip subsidijarnosti),
- rad zasnovan na iskustvu.

5. U procesu izrade strateškog dokumenta „Strateški plan razvoja Univerziteta u Bihaću za period 2011-2015“ primijenjena je metoda:

- **korak po korak** (podaci jednog koraka koriste se kao inputi za slijedeći korak);
- **stroga koordinacija svih faza postupaka i grupa** (metodologija postupaka izrade strategije mora obuhvatati metode i alate za koordinaciju).

<sup>1</sup>Evropska konvencija o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda, ETS, No. 5, 1950; Preporuke Komiteta ministara Vijeća Evrope o pristupu visokom obrazovanju, R. 97; Konvencija Vijeća Evrope/UNESCO-a o priznavanju kvalifikacija u visokom obrazovanju u evropskoj regiji, ETS No. 165, 1997; Velika povelja evropskih univerziteta-Magna Charta Universitatum, Bologna, 1988; Svjetska deklaracija o visokom obrazovanju, Pariz, 1989; Zajedničke deklaracije o usklađivanju strukture visokog školstva u Evropi, Potpisnici: ministri zaduženi za visoko školstvo u Francuskoj, Njemačkoj, Italiji i Velikoj Britaniji, Pariz, Sorbona, 1998; Bolonjska deklaracija, Zajednička deklaracija evropskih ministara obrazovanja potpisana u Bologni 19.06.1999; Zajedničke deklaracije o usklađivanju strukture visokog školstva u Evropi, Potpisnici: ministri zaduženi za visoko školstvo u Francuskoj, Njemačkoj, Italiji i Velikoj Britaniji, Pariz, Sorbona, 1998; Bolonjska deklaracija, Zajednička deklaracija evropskih ministara obrazovanja potpisana u Bologni 19.06.1999; Preporuke istraživačkom zadatku univerziteta, R. 2000; Praški komunikе, Ka Evropskom području visokog obrazovanja, Komunikе sastanka evropskih ministara visokog obrazovanja, Prag, 19. maj 2001; Berlinski komunikе, Realizacija Evropskog područja visokoškolskog obrazovanja, Komunikе Konferencije ministara visokoškolskog obrazovanja u Berlinu, 19. septembra/listopada 2003; Evropski prostor visokog obrazovanja-Postizanje ciljeva, Komunikе Konferencije Evropskih ministara odgovornih za visoko obrazovanje, Bergen, 19-20. maj 2005; Prema Evropskom prostoru visokog obrazovanja: Odgovor na izazove u globaliziranom svijetu, Londonsko ministarsko priopćenje, 18. svibnja 2007; Bolonjski proces 2020, Evropski prostor visokog obrazovanja u sljedećoj deceniji, Komunikе Konferencije Evropskih ministara visokog obrazovanja, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 april 2009; Reforma obrazovanja u Bosni i Hercegovini: Prioriteti za menadžment integriranog univerziteta, Delegacija Evropske komisije u BiH, avgust 2005. Okvirni zakona o visokom obrazovanju u BiH; Standardi i normativa visokog obrazovanja FBiH; Zakona o visokom obrazovanju USK-a, Zakona o Univerzitetu u Bihaću; **Standardi i normativi visokog obrazovanja USK-a**; Statut i drugi pravni akti Univerziteta u Bihaću.

6. *Kako i s kim voditi dalju reformu Univerziteta?!*

a) **Kako?**

Dalju reformu Univerziteta u Bihaću treba voditi:

1. *postupno,*
2. *planski,*
3. *pedagoški, a ne nasilno-administrativno.*

Ona treba da obezbijedi prelazak iz postojeće u kvalitetniju visokoškolsku ustanovu. Do sada je reforma Univerziteta imala, pretežno, administrativno-birokratski karakter. Reforma nije dovoljno duboko zahvatila osnovne oblike rada Univerziteta.

b) **S kim?**

Dalja reforma je u osnovi *unutarnji proces*, ali ne smije biti autarhičan proces. Reforma Univerziteta, u svim fazama, ma koliko ih bilo, uz to što mora biti sistematična i planska djelatnost, mora uključivati *sve kako interne i brojne eksterne faktore reforme.*

1. **Interni** faktori reforme Univerziteta su:

- ✓ *akademska osoblje* Univerziteta,
- ✓ *student,*
- ✓ *administracija,*
- ✓ *menadžment* na svim nivoima organiziranja Univerziteta.

2. **Eksterni** faktori reforme Univerziteta su:

- ✓ svi Univerziteti u BiH,
- ✓ osnivač Univerziteta,
- ✓ uža društvena zajednica, Kanton,
- ✓ šira društvena zajednica, Federacija i država BiH,
- ✓ privredne komore,
- ✓ profesionalna udruženja,
- ✓ razna udruženja građana,
- ✓ vladine i nevladine organizacije zainteresirane za rad Univerziteta, itd.

## I. DRUŠTVO I UNIVERZITET

Između društva i visokog obrazovanja vladaju: (a) *strukturalni*, (b) *funkcionalni* i (c) *uzajamni uzročno-posljedični odnosi*. Visoko obrazovanje je jedna od činjenica društva, jedna društvena pojava, ma koliko bila značajna i specifična. Kao društvena pojava, visoko obrazovanje je veoma slično ili identično njegovom društvu, kako strukturalno, tako i funkcionalno. To znači, ono ima onakvu strukturu i onakvu funkcionalnost koju i kakvu ima njegovo društvo. Većina karakteristika društva su, u isto vrijeme, i karakteristike visokog obrazovanja, i obrnuto. Zbog toga je veoma štetna, pa čak i opasna, tvrdnja da je naše obrazovanje u cjelini, uključujući i visoko, veoma kvaklitetno. Takva tvrdnja je sociološki netačna, jer sociološka istina je da su sve društvene pojave jednog društva, manje više, takve kakvo im je društvo. Mogu postojati svijetle tačke, ali je kontekst i pozadina svijetle tačke tama, pa su one svijetle tačke, ne zato što su svijetle po sebi, već zato što su u tami. U protivnom, one nisu dio datog društva, nisu pojave tog društva, što je apsurdno.

Uvjerjenje o kvalitetu našeg školstva izvodi se, ne rijetko, iz uspjeha jednog broja djece sa našeg prostora na elitnim univerzitetima u svijetu. Takva, veoma ograničena *indukcija*, kao metoda logičkog zaključivanja, nepouzdana je, jer iz veoma ograničenog broja slučajeva uspjeha naše djece na univerzitetima van BiH, izvodi generalni zaključak da je naš cijeli sistem obrazovanja kvalitetan, da u njemu treba izvršiti samo *kozmetičke izmjene* ili čak ne mijenjati ništa. Ovaj autistički pogled na naše školstvo isključuje iz svog horizonta međusobnu povezanost razvoja društva i školskog obrazovanja, odnosno privrede i školstva.

a) U BiH, kao i u širem okruženju u toku je sveopći proces globalizacije. Države bivšeg socijalizma uz proces globalizacije zahvaćene su i procesom tranzicije. BiH u tim procesima ima još tri vrlo nepovoljne činjenice:

1. izišla je iz veoma teškog rata,
2. podijeljena je politički, administrativno, privredno, obrazovno,
3. ima nizak nivo društveno-ekonomskog razvoja, visok stepen nepismenosti, nizak nivo izdvajanja za visoko obrazovanje, nauku, kulturu i sport po glavi stanovnika kao i u odnosu na JDP.

U globalnom okruženju na sceni je globalna recesija koja za BiH znači pad stope rasta u 2009. i 2010. na oko 4% godišnje. Ona ima direktne refleksije i na Univerzitet u Bihaću i razvoja USK-a.

Odgovori na globalnu finansijsku krizu u svijetu su različiti, ali su u ekonomski i društveno razvijenom svijetu nađeni u jakom državnom intervencionizmu, državnoj pomoći posrnutim nacionalnim bankama i nacionalnim privrednim granama, što je u teorijsko-političkom smislu okarakterizirano kao kriza liberalizma i jačanje mjera socijalizma.

Odgovor EU na krizu je koordinirani ekonomski program rješavanja determiniran sa 3T (timely - pravovremeno, temporarily - privremeno, targeted - ciljano).

Budući da je na svjetskom nivou započeo proces izlaska iz recesije, vjerujemo da će se to brzo odraziti i na BiH, te se može računati i na razvojne projekte u doglednom vremenu.

Kao što BiH ne može izbjeći opće procese globalizacije i tranzicije, tako ni univerziteti u njoj, pa ni Univerzitet u Bihaću, ne može biti izvan tih tokova i sadržaja; kako bi rekao Helderlin: tamo gdje je opasnost tu je i ono spasonosno. Reforma univerziteta sastavni je dio procesa globalizacije uopće. Kao i drugi procesi i ovaj ima svoje osnove u američkom univerzitetu. Bolonjska deklaracija je približavanje univerziteta u Evropi univerzitetima u SAD. To je opšte zapažanje brojnih teoretičara politike tzv. Bolonjskog procesa.

b) Prilagođavanje visokog obrazovanja zahtjevima političkog, privrednog, radnog, obrazovno integrirane Evrope stvaruje se kroz Bolonjski proces. Nakon potpisivanja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju BiH i EU 2008. godine, BiH je postala dio ne samo ekonomskog, već i pravnog, političkog, obrazovnog i svakog drugog prostora EU. To znači, BiH se opredijelila za ulazak u EU u svakom pogledu.

Budući da je EU prostor "*društva z n a n j a*" to je pretpostavka svih oblika uključenja BiH u EU obrazovanje. BiH je prije potpisivanja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju potpisala Sporazum o pristupanju Bolonjskom procesu 2003. godine.

Politika obrazovanja u BiH je integracija obrazovanja u BiH u jedinstven obrazovni i naučno-istraživački prostor EU.

## 1. Univerzitet u Bihaću generator razvoja Unsko-sanskog kantona

Društvena paradigma razvijenog svijeta 21. stoljeća je poznata kao „*ekonomija znanja*“ ili „*ekonomija inovacija*“. *Njegova strategija je ulaganje u ljudske resurse. Mjesto i prostor njene realizacije je sistem obrazovanja i istraživanja, a u njemu posebno važno mjesto pripada univerzitetu.*

Koncept razvoja BiH nije baziran na razvoju ljudskog kapitala. Preovladavajuća razvojna paradigma u BiH je bazirana na kapitalna ulaganja u infrastrukturu. Za razliku od BiH, Slovenija je od 5 izabranih prioriteta 3 fokusirala na *faktore nove ekonomije znanja: povećanje konkurentnosti privrede, ulaganje u istraživanje i razvoj. F BiH za poticaj naučno-istraživačkom radu i razvoju poduzetništva izdvaja ispod 2%, dok su kapitalna ulaganja u infrastrukturu oko 70%, ulaganja u poticaj povratku od 10%*. Obećavajuća činjenica za visoko obrazovanje je da je BiH potpisala Sporazum o procesu stabilizacije i pridruživanja (2007), čime je stekla mogućnost da pristupi IPA programu, programu pod nazivom Instrument predpristupne pomoći koje je usvojila EU 2006. godine spajajući u taj program dotadašnjih pet programa (CARDS, Phare, ISPA, Instrument za Tursku i SAPARD). IPA program podijeljen je na pet oblasti: (1) Pomoć u tranziciji i institucionalnoj izgradnji; (2) prekogranična saradnja; (3) Regionalni razvoj; (4) Razvoj ljudskih resursa; (5) Ruralni razvoj. Zemlje kandidati za članstvo u EU imaju pravo korištenja sredstava svih pet komponenti, dok BiH kao zemlja potencijalni kandidat može koristiti fondove samo kroz prve dvije komponente (Pomoć u tranziciji i institucionalnoj izgradnji; Prekogranična saradnja). Visoko obrazovanje u BiH ne koristi dovoljno ni ove mogućnosti, te time ne doprinosi dovoljno niti svom niti razvoju ekonomije BiH.

Ekonomija BiH, posmatrana s obzirom na visoko obrazovanje, pokazuje:

1. Proizvodi izvoza iz BiH su robe niskih radnih vještina, intenzivnih resursa. U porastu je izvoz roba niske kvalifikacione strukture radne snage. Proizvodi visokokvalifikovane radne snage čine svega 4% ukupnog izvoza BiH.
2. Veoma visoka javna potrošnja, što s obzirom na način finansiranja, univerzitet dovodi u nepovoljan položaj (npr., u periodu od 2004-07. godine udio javnog troška bio je 50,4%, što je daleko više nego u drugim tranzicijskim zemljama). Iz toga je izveden vrlo nepovoljan zaključak za obrazovanje. Rečeno je, “visok nivo potrošnje i neefikasnost pokazuju da povećanje trošenja na obrazovanje u minimalnom smislu ne bi trebalo biti dozvoljeno, nego umjesto toga, trebalo bi biti smanjeno, naročito u FBiH”. Univerzitet kao tzv. budžetski korisnik ima restrikciju novih zapošljavanja čak i nastavnika, što znači da ima društveni tretman potrošača.

**Razvojna** politika i strategija stvaranja novih radnih mjesta na nivou Unsko-sanskog kantona zahtijeva permanentno podizanje stručnih sposobnosti radne snage i menadžmenta firmi. Univerzitet u tom pogledu ima poseban značaj i ulogu. Konkurencija izazvana globalizacijom, kako na lokalnom tako i širem tržištu, zahtijeva stalno poboljšanje sposobnosti radne snage i menadžmenta, što se postiže i obezbjeđuje, prije svega na Univerzitetu. Stoga Univerzitet i kantonalna vlada, uz učešće lokalnih zajednica, posebno privrede, mora razviti program stručnog usavršavanja svih zanimanja, a ne samo nastavničkog kadra u osnovnim i srednjim školama, u cilju jačanja, osavremenjavanja i podizanja radne snage na viši nivo znanja i vještina potrebnih za rad na sredstvima novih tehnologija. Potrebno je i upoznavanje svih vrsta menadžmenta, privrednog, bankarskog, školskog, zdravstvenog, industrijskog, privatnog sektora, javne uprave, malih, srednjih, velikih preduzeća itd. s novim oblicima i tehnologijama upravljanja, standardima proizvoda, marketing/prodajnim sposobnostima, modernim upravljanjem, u čemu Univerzitet može i treba biti ključni faktor. Poznata je činjenica da ekonomiju baziranu na opisanoj razvojnoj paradigmi, poduzetništvu, inovacijama, znanju i kreativnosti nije moguće realizirati u **netolerantnom, zatvorenom/ksenofobičnom društvu**.<sup>2</sup> Društvene i radne sredine koje su uspjele razviti ovaj vid poslovanja su demokratske, otvorene sredine, kako bi rekao Karl Popper “otvorena društva” u kojima je poštovanje ljudskih prava na izuzetno visokom nivou. Univerzitet je idealno mjesto uspostave demokratskih društvenih odnosa.

<sup>2</sup>Vidi: knjigu Richard Florida: “The rise of creative class” i knjigu Karla Popera: “Zatvoreno društvo i njegovi neprijatelji.”

## II. O UNIVERZITETU U BIHAĆU

Univerzitet u Bihaću je bh. visokoškolska institucija za prirodne, tehničke, medicinske, društvene i humanističke znanosti. Kao javni univerzitet sa oko 6 hiljada studenata, Univerzitet u Bihaću je vitalna akademska zajednica usmjerena ka obrazovanju i učenju, otkrivanju novih znanja i služi regionu Unsko-sanskog kantona, Bosni i Hercegovini i svijetu.

Univerzitet ima šest fakulteta i Visoku školu, nudi preko 25 različitih studijskih usmjerenja i profila studentima dodiplomskih i postdiplomskih studija. Univerzitet obrazuje studente da postanu odgovorni globalni građani, lideri u oblastima sopstvenog profesionalnog opredjeljenja. U tom smislu, temeljna je politika Univerziteta da studentima obezbjedi pristup profesorima koji su eksperti u područjima svoje meritornosti, te promovira integrativno obrazovno okruženje koje je pogodno za učenje kulturno i etnički različite studentske populacije.

Utemeljen 1997. godine, sa višegodišnjom tradicijom obrazovanja i znanstveno-istraživačkog rada, Univerzitet u Bihaću je bio uključen u više javno značajnih znanstvenih projekata, istraživanja i studija koje su mu osigurale prepoznatljivost i reputaciju, kako u domaćem tako i međunarodnom znanstvenom okruženju.

U skladu sa duhom vremena, evropskim i globalnim integracijama, Univerzitet u Bihaću ima namjeru da se uključi u evropske i općenito globalne trendove u visokom obrazovanju, postane sastavni dio ovog okruženja, te lider u obrazovanju i znanstvenom istraživanju ne samo u Bosni i Hercegovini nego i regionu jugoistočne Europe.

### a) Vizija

Istraživanje, učenost, kreativni i kritički rad središnje su vrijednosti Univerziteta u Bihaću. **Vizija Univerziteta u Bihaću** je da u sklopu integralnog evropskog visokoobrazovanog i istraživačkog prostora provodi referentna naučna, umjetnička i stručna istraživanja, te na osnovu njih i međunarodnih spoznajnih dostignuća studentima sva tri ciklusa studija pruži vrhunsko obrazovanje i razvije fundamentalna naučna istraživanja iz grupacija prirodnih nauka, tehničkih nauka, zdravstvenih nauka, biotehničkih nauka, društvenih nauka i humanističkih nauka, te na osnovu toga postane glavni generator razvoja Unsko-sanskog kantona u svim oblastima života i rada, privredi, obrazovanju, zdravstvu, kulturi, sportu.

### b) Misija

**Misija Univerziteta u Bihaću** kontinuirano prenosi i razvija međunarodno prepoznatljiv kvalitet naučnih, umjetničkih i stručnih istraživanja i visokog obrazovanja na tri stepena Bolonjskog ciklusa, naučno-istraživačkog rada i cjeloživotnog obrazovanja, kako bi, kroz generiranje, transfer i primjenu znanja različitih grupacija nauka ostao vodeća visokoobrazovana institucija na prostoru zapadne Bosne i Hercegovine i šire.



### c) Povijest

Univerzitet u Bihaću je javna ustanova koja organizira i izvodi univerzitetske studije, naučni i visokostručni rad, razvija naučno, tehnološko i umjetničko stvaralaštvo. Univerzitet u Bihaću je osnovan **28.07.1997.** godine. Ipak, korijeni visokog obrazovanja na ovom području sežu u mnogo dalju prošlost. Naime, godine 1970, sa radom je krenulo istureno odjeljenje Više tehničke škole iz Karlovca, zatim se 1975. godine osniva mašinski odsjek na Višoj tehničkoj školi u Bihaću, tekstilni odsjek je sa radom krenuo 1979, a iste godine je sa radom krenula i Viša ekonomska škola. Godine 1993. osnovana je Pedagoška akademija, a 1995. Islamska pedagoška akademija.

Od akademske 2006/07. godine na Univerzitetu Bihaću uveden je ECTS – Evropski sistem prijenosa bodova/kredita kao jedan od osnovnih instrumenata u izgradnji jedinstvenog evropskog prostora obrazovanja. Studenti su za nas glavni subjekt, razlog postojanja i nedjeljiv dio Univerziteta. Zato je ulaganje u edukaciju i razvoj studenata investicija u budućnost. Znanje studenata i njihova spremnost za životne izazove, njihova stručnost poslije završenih studija i njihov etički i moralni lik osnova su budućnosti našeg Kantona i šire. Univerzitet nije samo učenje i ispit. On je mnogo više od toga. On je mjesto znanja, vizija, ideja, entuzijazma i zajedništva. Osiguranje optimalnih uslova za izvođenje nastave i provođenje naučno-istraživačkog rada jedan je od prioriteta Univerziteta u Bihaću.

Ocjena većeg broja relevantnih svjetskih organizacija (UNESCO, Svjetska banka, OECD i drugih) je da obrazovanje ne slijedi društvene potrebe i očekivanja. Ta činjenica imat će zaslužno mjesto u Strateškom planu razvoja Univerziteta u Bihaću.

Univerzitet u Bihaću se u javnosti profilirao kao ustanova koja zastupa svoje stavove otvoreno i argumentirano, bez oportunitizma. Inicijative koje su se ticala visokog obrazovanja (posebno u Unsko-sanskom kantonu), energičan stav i svrsishodna podrška u vezi s reformom visokog obrazovanja, zalaganje za promjene određenih ustrojstava, donošenje novih Pravilnika, implementacija i realizacija novih nastavnih planova i programa, implementacija i realizacija II (drugog) ciklusa studija, ustrajnost u nastojanju da se riješi problem smještajnih kapaciteta, sve su to bili istupi koji su od Univerzitet u Bihaću stvorili jedno od važnih središta javnog mišljenja o visokom obrazovanju. Univerzitet se aktivno uključio u rasprave o novom Zakonu o visokom obrazovanju, kao i u izradu Zakona o naučno-istraživačkom radu, te se u tom smislu uspio nametnuti kao pokretačka snaga i uspješno odgovarati na inicijative izvane.

#### 1. Organizacione jedinice i centri

Na Univerzitetu u Bihaću nude se akademski programi za **25** zvanja (diploma), koja se stiču na jednom od šest fakulteta Univerziteta **i na jednoj Visokoj školi strukovnih studija**. U okviru Univerziteta djeluje i Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju.

##### 1.1. Fakulteti/Visoke škole

Organizacione jedinice u sastavu Univerziteta u Bihaću su:

1. **Biotehnički fakultet (BITF),**
2. **Ekonomski fakultet (EFBI),**
3. **Islamski pedagoški fakultet (IPEF),**
4. **Pedagoški fakultet (PEFK),**
5. **Pravni fakultet (PRAF),**
6. **Tehnički fakultet (TEF),**
7. **Visoka zdravstvena škola (VZŠ).**

**Biotehnički fakultet** (osnovan Odlukom Skupštine USK-a, broj: 01-1-83/98 od 09. jula 1998.); **Ekonomski fakultet** (osnovan Odlukom Skupštine USK-a, broj: 01-1-85/98 od 09. jula 1998.); **Islamski pedagoški fakultet** (Ugovor o udruživanju broj: 15/1. 612-52/97 od 30. 06. 1997.) ostaje u sastavu Univerziteta čiji je status reguliran navedenim Ugovorom; **Pedagoški fakultet** (osnovan Odlukom Skupštine USK-a, broj: 01-1-84/98 od 09. jula 1998.); **Pravni fakultet** (osnovan Odlukom Skupštine USK-a, broj: 01-1-86/98 od 09. jula 1998.); **Tehnički fakultet** (Mašinski fakultet osnovan Odlukom Skupštine USK-a, broj: 01-5/96 od 10. 02. 1996., transformiran u Tehnički fakultet Odlukom Skupštine USK-a, broj: 01-1- 96/99 od 21. jula 1999.); **Visoka zdravstvena škola** (osnovana kao Viša medicinska škola Odlukom Skupštine USK-a, broj: 01-1-87/98 od 09. jula 1998, a preimenovana u Visoku zdravstvenu školu uz

Saglasnost Kantonalnog ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta, broj: 10-05- 8923-UP-1-2/06 od 18. 10. 2006.).

## 1.2. Centar za razvoj učenja na daljinu

Učenje na daljinu kao savremeni oblik obrazovanja sastavni je dio globalnog visokoškolskog okruženja. Univerzitet u Bihaću mora krenuti u realizaciju učenja na daljinu kroz sistematski pristup, osnivanjem *Univerzitetskog centra za razvoj učenja na daljinu*, kao tijela koje će koordinirati i voditi sve aktivnosti vezane za daljinsko obrazovanje, kako za potrebe Univerziteta, tako i za potrebe šire društvene zajednice u segmentu kontinuiranog obrazovanja.

Za realizaciju ovog projekta neophodno je da Univerzitet u Bihaću raspolaže sa dvije *multimedijalne sale*, koje su opremljene sa sofisticiranom audio, video, prezentacijskom, komunikacijskom, računarskom i videokonferencijskom opremom. Njihova namjena je višestruka, mogu se koristiti za: učenje na daljinu putem videokonferencije, seminare, kongrese, savjetovanja i ciljane praktične obuke.

### Neophodna tehnologija za rad Centra za razvoj daljinskog obrazovanja je:

Internet platforma za daljinsko obrazovanje LearningCubes  
 Sobni videokonferencijski uređaj VCON MediaConnect 6000  
 Desktop videokonferencijski uređaj VCON Cruiser Executive 384  
 Mobilni videokonferencijski uređaj VCON HD3000  
 kojim je moguće obavljati video konferenciju putem Internet mreže  
 Dvije Sony PTZ kamere  
 Tri kabine za simultano prevođenje  
 Tri LCD projektora sa električnim roll on platnima  
 Sony TV ekran  
 Mikrofonski sistem (konferencijski mikrofonski sistem, 2 bežična mikrofona, 2 žičana mikrofona, usmjeravajući zvučnici) Tonska oprema  
 LAN 100 Mbps, spojen na univerzitetski MAN  
 3 BRI ISDN linije  
 15 PC s instaliranih u jednoj sali  
 Priključci za PC i laptop za sva mjesta u dvije sale, priključci za predavače, mogućnost projektovanja slike na više ekrana u obje sale simultano  
 Videokonferencija preko H.320 – ISDN (384kbps) i H.323 – IP protokola, koristeći simultani audio/video/podatkovni prijenos;

## 1.3. Bussines Start-up centar

Business Start-up Centar ima za cilj da pripremi i obrazuje studente o poduzetništvu i da im da podsticaj da započnu vlastiti biznis, kao i da ojača veze između Univerziteta i tržišta rada.

Centar studentima pruža edukaciju iz biznis planiranja kroz treninge i konsultacije, te usluge biznis konsaltinga s ciljem da podrže studente i diplomce da osmisle i razviju ideje zasnovane na znanju i započnu vlastiti biznis. Univerzitet u okviru svojih postojećih laboratorija omogućava inkubaciju za inovativne poslovne ideje koje su zasnovane na znanju stečenom u toku studija.

Centar je neophodno osnovati uz logističku podršku Vlade USK-a (Ministarstva obrazovanja, nauke kulture i sporta i Ministarstva privrede) i ambasada neke od zemalja članica EU koje bi obezbjedile stručnu i tehničku pomoć za osnivanje Centra.

Ciljne grupe Centra su: studenti završnih godina svih fakulteta Univerziteta u Bihaću, mladi ljudi koji su nedavno diplomirali i nisu našli zaposlenje do sada, a žele steći poduzetnička znanja te studenti postdiplomci.

Posebna pažnja se posvećuje studentima koji imaju poduzetnički duh i potencijal da svoje ideje pretvore u unosan posao i na taj način riješe problem vlastitog zaposlenja, kao i problem zaposlenja svojih bližnjih.

#### 1.4. Centar za modernizaciju nastavnih planova i programa i cijeloživotno učenje

Centar za modernizaciju nastavnih planova i programa i cjeloživotnog učenja će biti servis za Univerzitet u Bihaću i usluge za nastavno osoblje pri osmišljavanju, provedbi i stalnom praćenju nastavnih planova i programa.

Glavni dugoročni cilj je uspostavljanje jasne metodologije razvoja kurikuluma za akreditaciju i licenciranje kurikuluma na Univerzitetu u Bihaću baziranom na ishodima učenja i kompetencijama. Centar bi bio zasebno odjeljenje pri već organizacijski uspostavljenim centrima, kao npr. Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju. Centar će osigurati:

- ❖ Analizu postojećih NPP-a i pomoć kod adaptiranja i dizajniranja novog NPP u skladu sa novim metodologijama
- ❖ Razvoj informacijskih i sistema praćenja i razvoja interaktivnih internetskih aplikacija za razvoj i modernizaciju nastavnih planova i programa na nivou Univerziteta,
- ❖ Edukaciju za administratore Centra
- ❖ Širenje i razmjenu informacija

Glavni cilj je uspostava održivog znanja po trouglu:

- ✓ obrazovanje - inovacija - istraživanje
- ✓ razvoj partnerstva s poduzećima i javnim sektorom
- ✓ prilagodba i modernizacija nastavnih planova i programa, obuke nastavnog akademskog osoblja i okvira za procjenu, ka novim pristupima, temeljenim na vještinama i kompetencijama
- ✓ izrada novih LLL kurseva u skladu i sa potrebama tržišta rada
- ✓ promoviranje programa cijeloživotnog učenja kojima je nositelj Univerzitet ili bilo koja njegova organizaciona jedinica

a sve u okviru osiguranja kvalitete na Univerzitetu u skladu s ciljevima Bolonjskog procesa, a prema Londonskom priopćenju.

#### Ciljne grupe:

- nastavno i nenastavno osoblje na Univerzitetu
- diplomanti i studenti svih nivoa univerzitetskog obrazovanja
- bivši studenti koji su prekinuli studij
- zaposlenici u javnom i privatnom sektoru gdje postoji potreba za daljnje obrazovanje i usavršavanje
- penzioneri i drugi zainteresirani pojedinci

Rok uspostave Centra: juni 2012.

Realizacija: Stručni tim

### 1.5. Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju

Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju je administrativna ustanova Univerziteta u Bihaću nadležna za provođenje politike osiguranja kvaliteta. Centar je formiran 2010. godine usvajanjem Statuta Univerziteta u Bihaću.

**Osnovni ciljevi** osiguranja kvaliteta Univerziteta u Bihaću su: *bolja spremnost za ispunjenje istraživačke i obrazovne funkcije, kvalitet kao cilj (rad bez grešaka), zadovoljstvo korisnika usluga (studenti i društvena zajednica), težnja ka izvrsnosti, veća vrijednost za uloženi novac, transformacija univerziteta, poboljšanje univerziteta i kvalitet kao instrument unaprjeđenja efikasnosti.*

### 1.6. Informacioni sistem Univerziteta u Bihaću

Univerzitet u Bihaću nema jedinstven informacioni sistem koji se prostire kroz sedam objekata koji su povezani različitim vrstama optičkih brzina pristupa (2.3Mb/s, 100Mb/s i 100Mb/s). Svih sedam organizacionih jedinica Univerziteta nemaju jedinstven izlaz preko UNBI-a prema pružatelju internet usluga (BH Telecom-u) brzinom slanja i primanja paketa od, npr. 1024/1024 Kb/s SHDSL tehnologijom sa iznajmljenom komunikacionom linijom. Na UNBI-a nije smještena centralna komunikaciona sala u kojoj se nalazi osam fizičkih servera koji rade na npr, Linux/Solaris platformama.

#### 1.6.1. Razvoj informacijskog sistema

Univerzitet u Bihaću (ima oko 6000 studenata, oko 200 zaposlenih, godišnji budžet od 10. mil. KM, 6 fakulteta, dvije Visoke škole strukovnih studija) predstavlja složen poslovni sistem. Za njegovo bolje funkcioniranje potrebna je mnogo bolja i modernija informatiziranost. Univerzitet i fakulteti nemaju dovoljan i dobar uvid u cijeli sistem i njegovu djelatnost.

Potreba za efikasnim **poslovno-informatičkim sistemom** je tim veća što se radi o integriranom Univerzitetu. Zbog toga treba pokrenuti i realizirati projekt Poslovno-informacijske integracije Univerziteta na principu **korporativnog upravljanja**.

Poslovno-informatički sistem Univerziteta treba da uveže:

1. **Funkciju informiranja i formalnog odlučivanja na Univerzitetu, između Univerziteta i njegovih članica;** upravljanje dokumentima, pravni akti, odluke, zapisnici, zaprimanje dokumenata itd.
2. **Internu razmjenu podataka:** Statut, Pravilnici, Pozivi, materijali i zapisnici, Fakultetsko nastavničko vijeće itd.

3. **Funkciju upravljanja ljudskim resursima:** matična evidencija zaposlenika, evidencija vanjskih saradnika, izbori u zvanja i radna mjesta, ugovori o radu, izvještaji o radu onih koji ih podnose, nastavna opterećenja na fakultetima i akademiji, angažman akademskog osoblja fakulteta na drugim univerzitetima, rješenja za plate itd.
4. **Funkciju upravljanja imovinom:** oprema, prostor, održavanje zgrada, tekuće održavanje, investiciono održavanje, angažman prostora, inventura, upravljanje nematerijalnom imovinom itd.
5. **Funkciju finansija i računovodstva:** izrada financijskog plana, izrada planova nabavke po mjestima odgovornosti, investicioni programi, dugotrajna imovina, materijalno knjigovodstvo itd.
6. **Informatizaciju studentskih službi i studentskog prijavljivanja ispita putem interneta.**

### 1.6.2. Ciljevi razvoja informacijskog sistema

- ❖ Integrirana komunikacijsko-mrežna infrastruktura UNBI,
- ❖ Informacijski sistem studentske službe integriranog Univerziteta u Bihaću,
- ❖ Softver za Distance Learning,
- ❖ Bibliotečki informacijski sistem (BIS)
- ❖ Normativno regulisanje procesa informatizacije na nivou Univerziteta,
- ❖ Upravljački IS.

### 1.6.3. Projekti informatizacije UNBI:

- ✓ Projekat za razvoj softvera za studentsku službu koji bi bio samo jedan od projekata šireg projekta informatizacije UNBI, a koji bi obuhvatio sve detalje bolonjskog načina studiranja.
- ✓ Projekat izgradnje mrežne infrastrukture UNBI, odnosno povezivanje svih članica Univerziteta u jedinstvenu akademsku mrežu. Pri tome bi Univerzitet u realizaciji ovog projekta morao potražiti pomoć BH Telecom-a, Vlade USK-a i ostalih meritornih poslovnih organizacija.
- ✓ Projekat uspostavljanja mrežne infrastrukture koja bi mogla biti bazirana na korištenju xDSL tehnologije u cilju kvalitetnijeg povezivanje svih organizacionih jedinica UNBI-a.
- ✓ Projekat informatizacije UNBI-a u smislu kreiranja bibliotečkog informacijskog sistema (BIS), odnosno naučne infrastrukture UNBI-a, osiguranja pretplate na elektronske časopise za akademsku zajednicu UNBI-a (npr. časopisi izdavača ScienceDirect, časopisi sistema Emerald, kao i mogućnost pretplate na EBSCO bazu i sl). To uključuje siguran pristup svim bazama sa bilo kojeg računara koji se nalazi u okviru UNBI-a mreže, npr. kabinet nastavnika/asistenta, službe, učionice, itd., Također, pristup ovim bazama bi trebao biti moguć i na dial-up osnovi za nastavnike, saradnike i studente putem dial-up konekcije. Na taj način bi bila uspostavljena početna, ali ipak respektabilna naučna infrastruktura na nivou UNBI-a i USK-a.

### 1.7. Osnovni podaci o užim naučnim oblastima, odsjecima i nazivima diploma

Na Univerzitetu u Bihaću postoji **XXX** užih naučnih oblasti. Međutim, potrebno je izvršiti restrukturiranje postojećih užih naučnih oblasti u skladu sa Fraskatijevom klasifikacijom nauka. Ovu aktivnost je neophodno s provesti najkasnije do početka nove akademske 2011/2012. godine. Na Univerzitetu u Bihaću postoji **XX** studijskih odsjeka. Budući da internacionalni i domaći standardi evaluacije univerziteta govore o studijskim programima, a ne odsjecima biće potrebno izvršiti odgovarajuće promjene u tom smislu, također do početka nove akademske 2011/2012. godine.

### 1.8. Pravni akti Univerziteta

Zakon o visokom obrazovanju Unsko-sanskog kantona utvrdio je da su upravna tijela Univerziteta Upravni odbor, Senat i rektor. Statutom Univerziteta (član 45) utvrđuju se "organi univerziteta", na način da su uz navedena upravna tijela uključena vijeća grupacija, te drugi stručni i savjetodavni organi Univerziteta (Kolegij r ektora, komisije, odbori i druga stručna i savjetodavna

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

1. Statut Univerziteta u Bihaću usvojen na sjednici UO Univerziteta (stupio na snagu 29.10.2009. godine)
2. Pravilnik o utvrđivanju visine naknada i načina raspodjele sredstava od prihoda postdiplomskog i doktorskog studija na Pravnom fakultetu.
3. Poslovnik o radu Senata
4. Pravilnik o utvrđivanju visine naknada i načina raspodjele sredstava od prihoda postdiplomskog i doktorskog studija na Pedagoškom fakultetu.
5. Pravilnik o osiguranju kvaliteta na Univerzitetu u Bihaću
6. Pravilnik o vrsti, načinu i rokovima raspodjele vlastitih prihoda na Univerzitetu u Bihaću.
7. Pravilnik o načinu i vrsti naknade za rad komisija osnovanih na Univerzitetu.
8. Pravila studiranja drugog ciklusa studija na Univerzitetu u Bihaću.
9. Pravilnik o studiranju na II ciklusu studija na Ekonomskom fakultetu
10. Uputstvo o postupku sticanja naučnog stepena doktora nauka na Univerzitetu u Bihaću
11. Pravilnik o upisu studenata na studijske programe na Ekonomskom fakultetu.
12. Pravilnik o materijalnoj i disciplinskoj odgovornosti studenata Ekonomskog fakulteta.
13. Pravilnik o prijavi, izvodi, odbrani i ocjenjivanju završnog diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu.
14. Uputstvo o postupku sticanja naučnog stepena doktora nauka na Univerzitetu u Bihaću.
15. Pravilnik o polaganju ispita na fakultetima/VŠ-a Univerziteta u Bihaću za studente koji studiraju u skladu sa Bolonjskim procesom
16. Procedura anketiranja studenata na Univerzitetu u Bihaću
17. Pravilnik o utvrđivanju radnog opterećenja predmeta/modula na Univerzitetu u Bihaću.
18. Pravilnik o metodologiji izvještavanja.
19. Politike informiranja i komuniciranja
20. Procedura praćenja prolaznosti I uspjeha studenata
21. Metodologija samoevaluacije
22. Odluke o usklađivanju standarda izvođenja nastave i utvrđivanju broja grupa i studenata u grupama na svim usmjerenjima fakulteta/VŠ-a na Univerzitetu u Bihaću
23. Odluka o visini troškova školarine i drugih usluga za studente I (prvog) ciklusa na Univerzitetu u Bihaću.
24. Etički kodeks Univerziteta u Bihaću
25. Pravilnik o obrazovanju i stručnom usavršavanju zaposlenika Univerziteta u Bihaću.

#### **1.9. Pravni akti koje treba revidirati i donijeti**

1. Pravilnik o upisu studenata na studije prvog, drugog i trećeg ciklusa,
2. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta,
3. Pravilnik o organizovanju dodiplomskog, postdiplomskog i doktorskog studija u Javnoj ustanovi Univerzitet u Bihaću,
4. Pravilnik o plaćama, naknadama i drugim primanjima zaposlenika na Univerzitetu u Bihaću,
5. Kodeks nastavničke etike,
6. Poslovnik o radu Upravnog odbora JU Univerzitet u Bihaću,
7. Pravilnik o radu Fonda za stipendiranje i nagrađivanje studenata dodiplomskog studija i naučno usavršavanje zaposlenika JU Univerzitet u Bihaću,
8. Informaciona baza podataka o kadrovskom stanju i potrebama za izvođenje nastavnog procesa,
9. Pravilnik o priznanjima JU Univerzitet u Bihaću,
10. Pravilnik o izdavačkoj djelatnosti JU Univerziteta u Bihaću
11. Pravilnik o radu Komisije za izdavačku djelatnost,
12. Pravilnik o internim procedurama u postupku javnih nabavki roba, usluga i radova na Univerzitetu u Bihaću,
13. Pravilnik o zaštiti na radu,
14. Pravilnik o zaštiti od požara,
15. Pravilnik o regulisanju angažovanja nastavnika i saradnika Univerziteta u Bihaću na drugoj visokoškolskoj ustanovi,
16. Procedure za prijavu i realizaciju TEMPUS projekata na Univerzitetu u Bihaću,
17. Pravilnik o studentskoj evaluaciji kvaliteta izvođenja nastave na Univerzitetu u Bihaću.

18. Pravilnik o disciplinskoj odgovornosti studenata Univerziteta,
19. Pravilnik o donošenju studijskog programa,
20. Pravilnik o postupku vrjednovanja studijskih programa Univerziteta u Bihaću,
21. Pravilnik o vijećima naučnih oblasti na Univerzitetu u Bihaću,
22. Pravilnik o samovrednovanju,
23. Pravilnik o obezbjeđenju kvaliteta,
24. Pravilnik o radu Odbora za profesionalnu etiku,
25. Kodeks profesionalne etike na Univerzitetu u Bihaću,
26. Pravilnik o uslovima i načinu angažovanja gostujućih profesora na Univerzitetu u Bihaću,
27. Pravilnik o dodjeli priznanja Univerziteta,
28. Pravilnik o dodjeli rektorove nagrade za studente prvog, drugog i trećeg ciklusa,
29. Pravilnik o priznavanju stranih visokoškolskih isprava radi nastavka obrazovanja,
30. Kriterijume za sticanje zvanja nastavnika na Univerzitetu u Bihaću,
31. Obrazac zahtjeva za pristup informaciji od javnog značaja,
32. Mjere za suzbijanje pojava korupcije na Univerzitetu u Bihaću.

Stupanjem na snagu novog Zakona o visokom obrazovanju USK-a, Zakona o Univerzitetu i Statuta Univerziteta u Bihaću krajem 2009. godine došlo je do značajnih promjena nadležnosti, sadržaja pojedinih normativnih akata i načina regulisanja važnih pitanja u organizaciji i funkcionisanju Univerziteta.

Ovi propisi nalažu potrebu usklađivanja većine ranije donešenih internih akata, ali i usvajanje novih propisa, strateških dokumenata, izjava o misiji i viziji, izjava o politici osiguranja kvalitete i procedura kojim će se regulisati procesi od posebnog značaja na Univerzitetu. U toku je usklađivanje sa ovim propisim

#### **1.10. Ispunjenost Standarda i normativa visokog obrazovanja Unsko-sanskog kantona u pogledu kadrova, opreme i prostora**

Standardi visokog obrazovanja i normativi (u daljem tekstu Standardi USK-a) nisu usvojeni od strane Vlade Unsko-sanskog kantona, a treba da definišu „optimalne“ i minimalne okvire resursa za izvođenje visokog obrazovanja. Također, ovim dokumentom treba da se definiše njihova primjena u potpunosti prilikom registracije novih univerziteta.

Standardima USK-a treba da se utvrdi da Univerzitet može obavljati djelatnost visokog obrazovanja, ako:

1. ispunjava opće i posebne uslove po Standardima i Normativima,
2. ima nastavnike za nastavne predmete, od kojih za jednu trećinu stručnih i općih nastavnih predmeta po organizacionim jedinicama u radnom odnosu sa najmanje polovinom od punog radnog vremena ili jednu polovinu od ukupnog broja nastavnika zaposlenih na Univerzitetu,
3. ima nastavne planove i nastavne programe donesene u skladu sa Zakonom,
4. ima obezbjeđena novčana sredstva za rad univerziteta, organizovanje i izvođenje univerzitetskih studija i provođenje nastavnog programa u cijelosti.

Za Univerzitet u Bihaću, radi dostizanja utvrđenih standarda i normativa, potrebno je propisati postupnu primjenu, i to:

1. **Kadrovski standardi**, najkasnije u periodu od pet godina od dana donošenja Standarda visokog obrazovanja i normativa (krajnji rok: 2016. godina),
2. **Standardi u pogledu opreme**, najkasnije u periodu od sedam godina od dana donošenja ovog dokumenta (krajnji rok 2018. godina),
3. **Prostorni standardi**, najkasnije u periodu od devet godina od dana donošenja dokumenta (krajnji rok: 2020. godina).

### 1.10.1. Ispunjenost standarda i normativa Univerziteta u Bihaću

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine, na 59. sjednici održanoj 18. juna 2008. godine, donijela je Odluku o standardima i normativima za oblast visokog obrazovanja u Federaciji Bosne i Hercegovine. Standardima i Normativima utvrđuju se minimalni prostorni, kadrovski i drugi materijalno-tehnički uvjeti neophodni za obavljanje nastavnog, znanstveno istraživačkog i umjetničkog rada koji se ostvaruje na visokoškolskim ustanovama. Oni, pored Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini i kantonalnih zakona o visokom obrazovanju, predstavljaju polazni akt za osnivanje i rad visokoškolskih ustanova na području Federacije Bosne i Hercegovine, kao i akt na osnovi koga će se izvršiti konačna verifikacija i upis u registar visokoškolskih ustanova.

Standardi i normativi su podijeljeni u tri područja djelovanja visokoškolskih ustanova i to:

1. **Element razvijenosti visokoškolske ustanove,**
2. **Pedagoški standardi i normativi,**
  - a) *Kadrovski standardi i normativi i standardi nastavnog plana i programa,*
  - b) *Broj studenata,*
  - c) *Prostor, oprema, namještaj, biblioteka i ostali uvjeti za rad visokoškolskih ustanova,*
3. **Broj i struktura nastavnog kadra, asistenata, saradnika i ostalog osoblja.**

#### 1.10.1.1. Element razvijenosti visokoškolske ustanove:

1. Visokoškolske ustanove su univerziteti/sveučilišta i visoke škole, a osnivaju se i rade sukladno Okvirnom zakonu o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, kantonalnim zakonima o visokom obrazovanju i ovim Standardima i Normativima.
2. Univerzitet ima svojstvo pravnog lica; osniva se kao visokoškolska ustanova koja se bavi i nastavnim i istraživačkim radom; nudi akademske stupnjeve sva tri ciklusa, realizira najmanje pet različitih studijskih programa iz najmanje tri znanstvene oblasti - prirodne znanosti, tehničke znanosti, biomedicina i zdravstvo, biotehničke znanosti, društvene i humanističke znanosti.

Što se tiče prvog područja elementa razvijenosti visokoškolske ustanove, Univerzitet u Bihaću ispunjava navedene kriterije uz plan razvoja trećeg ciklusa studija.

#### 1.10.1.2. Pedagoški standardi i normativi:

##### **a) Kadrovski standardi i normativi i standardi nastavnog plana i programa**

Visokoškolska ustanova može obavljati djelatnost visokog obrazovanja ako:

- ✓ Ima najmanje 1/2 nastavnika i 1/2 asistenata u radnom odnosu s punim radnim vremenom, a preostalo akademsko osoblje se može angažirati iz privrednog, znanstveno-istraživačkog i sličnog okruženja (do 25% akademskog osoblja, a po potrebi i više), odnosno iz reda gostujućih profesora (do ¼ akademskog osoblja),
- ✓ Ima nastavne planove i programe zasnovane na ishodima učenja i donesene u skladu sa zakonom,
- ✓ Koristi evropski sistem prijenosa i akumulacije bodova (ECTS).
- ✓ Nastavno-znanstveno proces na VŠU predstavlja organiziranu aktivnost nastavnika, suradnika i studenata, usmjerenu na njegovu realizaciju.
- ✓ Poziv i rad nastavnika mora biti fundiran prvenstveno na njegovim vrijednostima i rezultatima.
- ✓ Kroz nastavno-znanstveni proces visokoškolske ustanove obrazuju studente u prvom ciklusu radi stjecanja akademskog zvanja završenog dodiplomskog studija [the degree of Bachelor], drugom ciklusu za magistra, i trećem ciklusu za stjecanje akademskog zvanja doktora znanosti, te druge oblike inovacije i znanja u skladu s Bolonjskim procesom.
- ✓ Visokoškolske ustanove su mjesto cjeloživotnog učenja, i u tom pogledu moraju prednjačiti u kontinuiranom praćenju razvoja tehnike i tehnologije i biti spremne pružati usluge ove vrste.
- ✓ Za izvođenje znanstveno-nastavnog procesa, kao osnovni standard, utvrđuje se da svaki predmet utvrđen u nastavnom planu i programu ima verificiranog nastavnika u skladu sa zakonom.
- ✓ Visokoškolska ustanova je obvezna osigurati i drugo prateće osoblje za podršku nastavnom procesu.

Univerzitet u Bihaću još uvijek nema najmanje 1/2 nastavnika i 1/2 asistenata u radnom odnosu s punim radnim vremenom, i to je problem čije će rješavanje predstavljati fokus rada u projektovanom periodu.



**b) Broj studenata**

Pedagoškim standardima se definiraju optimalne nastavne linije u pogledu broja studenata na predavanjima i broja studenata u grupi za izvođenje vježbi i rada u seminarima na nastavnim predmetima. Optimalni broj redovnih studenata na predavanjima po grupacijama nauka-studijskih programa predstavljen je u tabeli, koja slijedi.

Redni broj	Grupacije	I i II. godina studija	Ostale godine studiranja
1	Grupacija medicinskih i tehničkih studija	90	60
2	Grupacija prirodno matematičkih i biotehničkih studija	75	50
3	Grupacija društvenih i humanističkih studija	120	90
4	Grupacija studija umjetnosti	do 40	do 25
Naredna linija se obvezno uspostavlja ako broj studenata koji prelazi optimalni broj bude veći od 50% od broja utvrđene optimalne linije za svaku godinu studija i odgovarajuću grupaciju nauka.			

Tabela 1: *Optimalni broj redovnih studenata na predavanjima po grupacijama*

Univerzitet u Bihaću mora izraditi **strateški plan upisa studenata** kako bi aktivno uticao na promjenu postojećih odnosa između pojedinih oblasti studija-nauka sa ciljem pronalaska adekvatnog odgovora na potrebe društva za pojedinim obrazovnim profilima. U okviru pojedinih oblasti studija-nauka također će se zahtijevati usklađivanje obrazovnih profila kako bi Univerzitet obrazovao stručnjake koji će brzo dobiti zaposlenje. **Poseban fokus će biti na obrazovnim profilima koji će svoje zaposlenje nalaziti u privredi, tako da će se od članica Univerziteta zahtijevati dinamičko usklađivanje nastavnih programa.**

**c) Prostor, oprema, namještaj, biblioteka i ostali uvjeti za rad visokoškolskih ustanova**

Optimalna površina ukupnog prostora po jednom studentu i vrsti studija, predstavljen je u tabeli 2.

Redni broj	OBLAST STUDIJA-NAUKA	Optimalna površina po studentu
1.	Umjetnost	17 -20 m <sup>2</sup>
2.	Biomedicina i zdravstvo	15-17 m <sup>2</sup>
3.	Tehničke nauke	15 m <sup>2</sup>
4.	Prirodno-matematičke nauke:	
a)	Matematika	8-10 m <sup>2</sup>
b)	Teorijska fizika i geografija	10 m <sup>2</sup>
c)	Hemija, biologija, eksperimentalna fizika i informatika	12 m <sup>2</sup>
5.	Biotehničke nauke	12 m <sup>2</sup>
6.	Humanističke nauke	8 m <sup>2</sup>
7.	Društvene nauke	7 m <sup>2</sup>
Minimalna površina – 70% od optimalne		

Tabela 2: Optimalna površina ukupnog prostora po jednom studentu i vrsti studija

Nažalost, Univerzitet u Bihaću nije dostigao zavidan nivo razvoja kad su u pitanju **kadrovski i prostorni** kapaciteti. Može se istaći da je to krucijalni problem Univerziteta i njegovih zaposlenih.

Ipak, kadrovska slika Univerziteta može se mijenjati jer Univerzitet ima mlade saradnike, istraživače na čiji potencijale smo posebno ponosni. Također, svaka generacija studenata „izbací“ posebno nadarene studente koji zaslužuju ostati raditi na organizacionim jedinicama kao vrsni studenti, istraživači, željni nauke i dokazivanja. Dakle, kadrovska slika Univerziteta treba da se kreira ponajprije iz svojih vlastitih snaga (izvrsnih studenata) koje treba pridobiti za rad na Univerzitetu. Međutim, nadležnosti Univerziteta tu prestaju, jer sam proces zapošljavanja zavisi od Vlade USK-a koja do sad nije pokazala sluha za rješavanje navedenog problema, i kao uvijek pravdala se nedostatkom finansijskih sredstava.

Po pitanju *prostornih kapaciteta* ima velike šanse da se isti i riješe jer su neke radnje već otpočele oko izgradnje zgrada Ekonomskog i Pravnog fakulteta, na lokaciji **“Kampus Repušine”** (korisne površine oko 6000m<sup>2</sup>). Na istoj lokaciji je potrebno da se izvedu završni radovi na zgradi Visoke zdravstvene škole.

Također, neophodno je da se na lokaciji **“Kampus Grmeč”** za potrebe Pedagoškog fakulteta izgradi sala za izvođenje nastave u zimskim uslovima, kao i nekoliko terena za male sportove. Pošto se na istoj lokaciji nalazi i Biotehnički fakultet, neophodno je da se kroz renoviranje postojećih i izgradnju novih smještajnih kapaciteta (laboratorije, naučno-tehnološki centar, ogledna polja, ...) istom omogući savremeniji model edukacije studenata i korisnika usluga ove visokoobrazovne institucije.

Lokalna zajednica i Vlada USK-a pokazala je interes za izgradnju studentskog doma Univerziteta u Bihaću u sklopu koga je neophodno da se izgradi i studentska ambulanta.

Ukoliko se analizira procent pokrivenosti prostorom u odnosu na standarde samo Islamski pedagoški fakultet ispunjava normative predviđene Standardima i normativima F BiH, dok ostali fakulteti/visoka škole ne raspolažu prostornim resursima u skladu sa projektovanim Standardima i normativima F BiH-a. Najveća problematika sa prostorom je izražena na Ekonomskom fakultetu i Pravnom fakultetu gdje je pokrivenost potrebnim prostorom u odnosu na standarde na vrlo niskom nivou. Realizacijom namjenskog kredita i ispunjavanjem planova organizacionih jedinica do 2020. godine, riješio bi se problem ispunjavanja standarda prostornih kapaciteta.

Polazeći od postojećeg broja studenata i potrebnog prostora, te izgrađenosti prostornih kapaciteta i planiranih aktivnosti na osiguranju novih prostornih kapaciteta, sa sigurnošću možemo potvrditi da bi se problem prostora riješio na Univerzitetu u Bihaću (uz realizaciju navedenih aktivnosti), dok za rješavanje problema kadrova nam uistinu treba veća saradnja nadležnih ministarstava.

Ne želeći ovdje pisati o već, ko zna koliko puta, ispričanoj priči o standardima optimalnog i minimalnog prostora, o optimalnom angažmanu nastavnika i saradnika; **ispunjenost standarda i normativa Univerziteta u Bihaću**, predstavili smo u obliku *SWOT analize* u III poglavlju ovog dokumenta.

### 1.11. Jedan od mogućih scenarija financiranja projekta

Fakulteti koji se planiraju locirati u „starom kampusu univerziteta“ su sa stanovišta tržišne tražnje više ili manje atraktivni, preciznije fakulteti iz područja društvenih nauka su atraktivniji od fakulteta iz područja tehničkih nauka. Zbog toga ćemo u nastavku odvojeno posmatrati moguće načine financiranja fakulteta iz pojedinih grupa nauka. Ekonomski i Pravni fakultet imaju potencijal za privlačenje i opis većeg broja studenata, a u prethodnom periodu pokazalo se da su studenti bili spremni platiti participaciju da bi studirali na ovim fakultetima. Za očekivati je da će se ovaj trend nastaviti, naročito onda ukoliko ovi fakulteti budu pratili zahtjeve tržišta za što će se pobrinuti menadžment Univerziteta, menadžment fakulteta, nastavnici i saradnici uključeni u nastavni proces na ovim fakultetima. Pretpostavimo da će se u jednoj školskoj godini na dodiplomski studij ekonomije i prava upisivati po 500 studenata (180 na ekonomski, 70 na visoku poslovnu školu i 250 na pravni fakultet) od čega 160 statusu studenta „studenta koji se financira iz budžeta USK-a“ (80 na ekonomski i 80 na pravni fakultet).

Također, osnivač bi morao poduzeti određene mjere kojima bi se stvorila pretpostavka za namicanje sredstava za investiranje. Od osnivača se očekuje sljedeće:

1. Da izmijeni Odluku o financiranju troškova studija. Odlukom bi se trebalo povećati participacija sa sadašnjih 1.200 KM na 2.000 KM. Studenti ne bi mogli mijenjati status, u smislu prelaska iz statusa „studenta uz plaćanje školarine“ u status „studenta koji se finansira iz budžeta USK-a“. Osnivač bi usvojio preciznije kriterije za stjecanje statusa „studenta koji se finansira iz budžeta USK-a“ i ovaj status bi student mogao izgubiti samo pod precizno određenim uslovima (npr. postignuti slab uspjeh).
2. Da donese Odluku o davanju garancije za kreditno zaduženje univerziteta na ime izgradnje prostora za potrebe ekonomskog i pravnog fakulteta, kao i ostalih organizacionih jedinica.
3. Da donese Odluku o načinu raspodjele sredstava koja ovi fakulteti stječu naplatom participacije troškova studiranja na dodiplomskom studiju (redovnom i vanrednom). Ovom odlukom bi se utvrđeni postotak ili na drugi način definiran iznos ostvarenih prihoda obavezno koristio za otplatu anuiteta investicionih kredita.

Na temelju opisanih pretpostavki moguće je sačiniti prikaz pojednostavljenog modela financiranja izgradnje objekata za potrebe ovih fakulteta. U periodu od četiri godine očekivani prihodi od participacije studenata za školarinu iznosili bi 2.720.000 KM.

### III. SWOT ANALIZA

Sinteza rezultata situacijske analize pokazuje da na Univerzitetu u Bihaću postoji mnoštvo ograničenja u vanjskom i unutarnjem okruženju za budući razvoj. Nasuprot tome, djeluju brojne prilike i snage koje ukazuju da su mogućnosti njegovog razvoja realne. SWOT analiza pokazuje da se najveće prilike za Univerzitet pojavljuju iz regionalnog i evropskog okruženja i trendova prijenosa politike visokog obrazovanja iz EU na naš Univerzitet.

Najveće **prijetnje** Univerzitetu proističu iz negativnih udara globalne finansijske krize i globalne recesije, slabe privredne osnove USK-a i FBiH, nedostatka konzistentne politike i pravne regulative visokog obrazovanja na nivou BiH i FBiH, odsustvo društveno odgovorne regulative i nadzora rada privatnih univerziteta, mogućnost da privatni univerziteti povuku nastavničko osoblje sa javnih univerziteta udruživanjem dijela radnog vremena, neuređenost ekonomskih odnosa između članica i Univerziteta, odnosa broja nastavnog osoblja u odnosu na broj studenata, nedovoljan prostor u odnosu na broj studenata itd.

**Jake** strane Univerziteta su njegova integritetnost, kvalitet njegovih ljudskih, materijalnih i drugih resursa, kantonalni značaj, primjerena među-univerzitetska i internacionalna saradnja i djelatnost itd.

**Osnovne slabosti** Univerziteta ispoljavaju se u niskom kapacitetu upravljanja razvojem organizacionih jedinica, uspostavljenom antagonizmu sa kantonalnom vlašću, nedovoljna informatiziranost, neposjedovanje vlastite biblioteke, nedovoljna inkorporiranost u sve oblike obrazovanja, slabo cjeloživotno obrazovanje itd. Jedna od ozbiljnih slabosti Univerziteta je nepostojanje strateškog planiranja. Integrirani univerzitet ima kapacitet da strateški planira svoj razvoj, da objektivno procijeni sebe i okolnosti u kojima se nalazi, da odredi i ono gdje je poboljšanje moguće i ono gdje je moguće naći unutrašnje reserve za takvo poboljšanje.

## IV. NASTAVNO-OBRAZOVNA DJELATNOST UNIVERZITETA U BIHAĆU

### 1. Univerzitet usmjeren studentima i potrebama društvene zajednice

Jedna od glavnih odrednica bolonjske filozofije visokog obrazovanja jeste usmjerenje univerziteta na rad studenta. Činjenica da se sada manje govori o radu nastavnika, a više o ulozenom radu studenata, ne znači da se podcjenjuje rad nastavnika, nego se on stavlja u širi kontekst. Orijentacija univerziteta prema studentu treba biti šira od mjerenja njegovog ulozenog rada. Ona se mora ogledati i u orijentaciji prema rezultatima učenja, a ne samo prema sadržajima učenja. Osim toga, unutar svakog kolegija trebale bi se razvijati i razne dodatne vještine i znanje (tzv. generički rezultati učenja). Vjerujemo da bi student svojom aktivnošću i trebao razvijati usmeno i pismeno izražavanje, tehnike rješavanja problema, razumijevanje modela, rad u grupi, radne navike, služenje različitim izvorima informacije itd.

Želimo li studenta pripremiti za zapošljavanje i samozapošljavanje nakon završetka studija, ali i na cijeloživotno učenje, uz specifične rezultate učenja u pojedinim područjima, treba razvijati i generičke izlaze učenja.

Na kraju, ali ne i manje važno, sam proces podučavanja i učenja treba biti takav da u njegovu središtu bude student, a ne nastavnik. Nije riječ samo o tome koliko je vremena na studiju provedeno, već posebno o tome kako je to vrijeme provedeno. Konkretno, u današnje doba izuzetno brze akumulacije i razvoja novih znanja nije dovoljno da nastavnik predaje *ex-katedra*, a da student sluša, zapisuje i na ispitu manje-više reproducira zapisano ili pročitano u udžbeniku. Naprotiv, student mora svladati temeljna znanja u području, ali i naučiti kako će se služiti literaturom, da bi mogao nastaviti sam učiti. Zatim, studenta treba stavljati u problemske situacije koje će mu omogućiti razvijanje strategija za rješavanje problema, ali i kritičko razmišljanje o problemu i situaciji. Ovakav pristup potiče nastavnika na Univerzitetu da upotrebljava savremene metode nastavnog rada, koje će studenta uvažavati kao subjekt učenja, a ne samo objekt podučavanja. To znači da bolonjski proces prisiljava i nastavnike na kontinuirano cjeloživotno učenje i usavršavanje.

Dakle, nastavnici treba da budu spremni prihvatiti svoju novu ulogu *edukatora* koji će promovirati, olakšati i voditi kritičan i samo-usmjeravajući proces učenja, umjesto da daju studentima sve odgovore na probleme s kojima bi se mogli susresti u budućnosti. Da bi mogli preuzeti ovu ulogu nastavnici trebaju specifičnu pedagošku edukaciju kojom će upotpuniti svoje naučno i praktično znanje. Svjesni smo činjenice da: studente trebamo podučavati za zanimanja budućnosti. Nova zanimanja su se pojavila kao posljedica novih tehnologija. Naš izazov je s tim veći: ***školovati kadar za tehnologije koje još nisu izmišljene***. S razvojem tehnologije mijenjaju se i proizvodni procesi te su potrebne i kompetencije koje poslodavci očekuju od radnika. Nove kompetencije su timski rad, komunikacijske sposobnosti, sposobnosti rješavanja problema itd. Ono što treba da učimo studente je da: ***Treba uvijek raditi na sebi i unaprijedivati sebe***.

Adekvatno bolonjskoj ideologiji, Univerzitet u Bihaću treba biti više nego do sada usmjeren studentima jer:

- ↳ *se nastavni plan temelji na opterećenju studenata, a ne nastavnika,*
- ↳ *su važni rezultati učenja, a ne sadržaji,*
- ↳ *metode rada stavljaju studenta u središte nastavnog procesa,*
- ↳ *većom slobodom kod izbora predmeta studenti kreiraju vlastiti put kroz studij,*
- ↳ *se studente priprema za cjeloživotno učenje, zapošljavanje i samozapošljavanje.*

### 2. Student - istinski subjekt Univerziteta u Bihaću

Prilikom upisa studenata u većoj mjeri nego sada treba dati postignutom uspjehu u srednjoj školi. Kvalifikacioni ispit, kao i tretman uspjeha iz srednje škole treba standardizirati na Univerzitetu adekvatno upisnim kriterijima na univerzitetima zemalja Evropske unije. Ne možemo očekivati priznavanje i ekvivalenciju diploma Univerziteta, od strane razvijenih evropskih država, a mi sami ne dati viši tretman uspjehu iz srednje škole, ma gdje da je završena. Fakulteti/odsjeci, koji imaju prijemne ispite, trebaju napraviti Priručnik za testove i druge oblike polaganje prijemnih ispita.

Studenti prilikom upisa potpisuju s Univerzitetom Ugovor o studiranju. Prava studenata trebaju biti detaljno razrađena u paketu za studije. Postojeći fond Univerziteta za nagrađivanje studenata treba modernizirati i prilagoditi novim društvenim uslovima i bolonjskom sistemu studiranja. U sklopu tih promjena Senat Univerziteta i Upravni odbor treba da razmotri stimulativnost i društvenu opravdanost uvođenja naziva ***rangiranja diploma*** po uzoru na univerzitete u SAD-u.

#### 2.1. Studentski standard

Pitanje studentskog standarda je od veoma velikog značaja za Univerzitet, ali je ono izvorna obaveza osnivača, te ga zbog toga s njim treba rješavati.

Studentima, koji se sada upisuju kao tzv. ***Samofinancirajući***, treba:

- ↳ Pravno riješiti status.
- ↳ Ako takva kategorija studenata ostane, broj takvih studenata prilikom upisa u prvu godinu studija ne može prelaziti više od jedne trećine prvi put upisanih studenata u prvu godinu studija. Interes Univerziteta za tim

upisom ne smije biti nikome teret, ne može biti na štetu tih studenata, na štetu studenata koje financira osnivač, niti na teret profesora.

- ↳ Potrebno je utvrditi kriterije po kojima studenti mogu i moraju prelaziti iz jedne u drugu kategoriju, iz samofinansirajućeg i financirajućeg i obrnuto.

Materijalni standard studenata treba podići na viši nivo. U svijetu je poznat način poboljšanja materijalnog statusa studenata, i to ne treba posebno obrazlagati. Postojanje *Studentskog servisa*, putem kojeg studenti mogu nešto zaraditi, je jedan od uhodanih putova postizanja tog cilja. Puno je poslova na Univerzitetu na kojima studenti mogu zaraditi, pa time i supstituirati direktno plaćanje školarine ili dijela školarine Univerzitetu.

### 2.1.1. Unapređenje kvaliteta i efikasnosti studiranja podrazumijeva:

- ⌚ Učiniti dostupnim akademskom osoblju Univerziteta svjetske baze naučnih podataka;
- ⌚ Primijeniti što je moguće dosljednije standarde i normative FBIH i USK o broju studenata na predavanjima i vježbama;
- ⌚ Izvršiti potrebne promjene normativnih akata Univerziteta iz oblasti nastave;
- ⌚ Normativno i tehničko-tehnološki osnažiti sve oblike rada Univerziteta;
- ⌚ Podići na viši nivo sve segmente i linije rada;
- ⌚ Podići na viši nivo sve linije rukovođenja, od rektorata i dekanata, preko rukovođenja odsjecima i užim naučnim oblastima do administrativne i pomoćne službe;
- ⌚ Unaprijediti komunikaciju sa studentima;
- ⌚ Racionalizirati upisnu politiku Univerziteta;
- ⌚ Učiniti dostupnim studentima na web stranicama nastavnika jedan veći dio predavačkog materijala.

### 2.1.2. Odgojni ciljevi nastavno-obrazovne djelatnosti su:

- ✓ Priprema studenta da živi kao aktivan građanin demokratskog društva;
- ✓ Priprema studenata za njegovo buduće zanimanje, profesionalnu i ličnu afirmaciju;
- ✓ Stvaranje i očuvanje široke i napredne osnove znanja studenta i stimuliranje istraživanja i inovacije.

### 2.1.3. Ciljevi inoviranja nastavnih planova svih ciklusa obrazovanja

- ☆ Postići što veću kompatibilnost i jasnu uporedivost svih ciklusa studija na Univerzitetu sa ciklusima studijskih programima univerziteta u okruženju i šire;
- ☆ Integrirati Univerzitet u evropski akademski prostor;
- ☆ Doprinijeti povećanju međunarodne konkurentnosti studijskih programa Univerziteta;
- ☆ Doprinijeti poboljšanju kvaliteta edukacije i naučnih istraživanja na Univerzitetu;
- ☆ Povećati efikasnost i kvalitet studiranja;
- ☆ Povećati mogućnost priznavanja diploma Univerziteta u Evropi i svijetu.

## 3. Standardizacija nastavno obrazovne djelatnosti

Uspostava evropskih standarda visokog obrazovanja je evropska globalizacija visokog obrazovanja. Evropska globalizacija visokog obrazovanja, u onom što je Evropska unija nazvala Bolonjskom deklaracijom (1999), ima za cilj: standardizaciju sistema visokog obrazovanja u Evropi, koja se vrši u sklopu evropske standardizacije svih oblasti života i rada na njenom tlu; u slučaju standardizacije visokog obrazovanja radi se o uspostavi kompatibilnog sistema na cijelom prostoru Evrope. Cilj standardizacije visokog obrazovanja na nivou Evrope nije unifikacija, već komparativnost i kompatibilnost sistema «uz puno poštovanje prema razlikama u kulturama, jezicima, nacionalnim, obrazovnim sistemima i autonomiji univerziteta».<sup>3</sup>

Osnovi standarda evropskog univerzitetskog obrazovanja koje treba dalje razvijati i unapređivati na Univerzitetu su:

### 1. Razvoj sistema čitkih i uporedivih diploma, uz korištenje dodatka diplomi da bi se:

- a) promovirala mogućnost zapošljavanja evropskog građanina na cijelom njenom prostoru i,
- b) međunarodna konkurencija evropskog sistema visokog obrazovanja.

### 2. Potpuna implementacija Bolonjskog sistema visokog obrazovanja koji se temelji na trostepenosti<sup>4</sup> visokoškolskog obrazovanja:

- a) I ciklus studija,
- b) II ciklus studija,

<sup>3</sup> Bolonjska deklaracija, Bologna, 1999.

<sup>4</sup> Trostepenost univerzitetskog obrazovanja ustanovljena je na evaluacionom skupu bolonjske deklaracije u Berlinu 2003. godine. Bolonjska deklaracija se evaluira svake dvije godine. Prva evaluacija bolonjske deklaracije bila je u Pragu 2001. godine. Na njoj je dat poseban akcenat na *cjeloživotno obrazovanje*. Na berlinskoj evaluaciji (2003) bolonjske deklaracije ustanovljena je trostepenost visokoobrazovne djelatnosti i sticanje doktorata uključeno u njegovu šemu.

c) *III ciklus studija.*

- Nakon završetka prvog stepena, bez obzira da li je trajao tri odnosno četiri godine dobija se isto zvanje - *bakaleurat* (Bachelor Degree). Diploma treba imati *Dodatak diplomi* (Diploma Supplement). Dodatak diplomi je dokument koji se prilaže diplomi ili drugom dokumentu o završenom stepenu studija s ciljem da se pruži detaljniji uvid u nivo, prirodu i sadržaj studija, sistem i pravila studiranja na Univerzitetu.
- Univerzitet u periodu 2011-2015. godine treba da ponudi nastavak obrazovanja svakome ko završi prvi ciklus studija. Za potrebe vođenja ovog ciklusa obrazovanja treba formirati posebno tijelo i precizna pravila rada na drugom ciklusu studija na nivou univerziteta koje će koordinirati rad i organizaciju II ciklusa studija na organizacionim jedinicama Univerziteta. Rad ovog tijela ne smije biti prepreka fleksibilnosti i inovativnosti ovog ciklusa studija. Ono treba da ima administrativno finansijski, a ne akademski karakter.
- Univerzitet u periodu 2011-2015. godine treba da stvori sve pretpostavke za treći ciklus obrazovanja na univerzitetu, *doktorski studij*. Zbog šireg akademskog, ličnog i društvenog značaja ovog studija na Univerzitetu treba ustanoviti posebno tijelo, kao i precizna pravila rada, svih doktorskih studija na Univerzitetu. Rad tog tijela ne smije biti prepreka fleksibilnosti i inovativnosti doktorskih studija, njegova uloga je administrativno finansijskog, a ne akademskog karaktera.

### 3. Promocija sistema kredita, ECTS sistema, kao odgovarajućeg načina promoviranja široke studentske mobilnosti.

Kreditni se mogu steći i izvan institucija visokog obrazovanja. Evropski sistem prijenosa bodova/kredita osmišljen je kao jedinstven sistem koji omogućava lakšu prepoznatljivost i poređenje različitih obrazovnih programa na univerzitetima i drugim visokoškolskim institucijama u zemljama Evrope. Sistem se zasniva na bodovima koji izražavaju opterećenje studenata u savladavanju određenog programa studija. Promocija sistema ECTS-a univerzitetskoj praksi doprinosi pokretljivosti studenata u evropskom prostoru visokog obrazovanja, uz mogućnost prijenosa i akumulacije bodova stečenih u različitim institucijama, što predstavlja osnov kvalitetne međunarodne saradnje.

Bodovi/kreditni su ključni element ECTS-a. Bodovi/kreditni se dodjeljuju pojedinim naučnim disciplinama, predmetima, kao drugim oblicima savladavanja predviđenog programa studiranja. Oni predstavljaju kvantitativno mjerilo uložene radne snage studenta u savladavanju predviđenog gradiva. Dodjeljuje se studentu nakon uspješnog okončanja određenog programa.

#### 4. Jača integracija Univerziteta i društvene sredine, lokalnih zajednica, USK/a i BiH

Potrebno je afirmirati nastavno-obrazovnu i naučno-istraživačku misiju Univerziteta na regionalnom i širem društvenom prostoru kroz: redovan naučno-nastavni rad Univerziteta, naučno-istraživački rad Univerziteta, uspostavu cjeloživotnog obrazovanja u svim oblastima naučno-nastavne djelatnosti Univerziteta.

#### 5. Institucionalizacija osnovnih vidova cjeloživotnog obrazovanja

U okviru cjeloživotnog obrazovanja na Univerzitetu ustanoviti stalne i povremene oblike stručnog obrazovanja za treća lica putem kurseva, seminara i drugih oblika povremenog obrazovanja odraslih koja nisu definirana redovnim nivoima obrazovanja, uz davanje odgovarajućih uvjerenja, potvrda, sertifikata itd.

#### 6. Otvoriti mobilnost studenata unutar univerziteta

Mobilnost studenata unutar univerziteta se ne odvija. Uvođenje ECTS sistema i mobilnost studenata unutar univerziteta su procesi koji idu zajedno. ECTS sistem je uveden, ali mobilnost studenata unutar Univerziteta još uvijek nije na zavidnom nivou.

#### 7. Promijeniti pedagoški oblik nastave na Univerzitetu, osnažiti interaktivnu nastavu

Na Univerzitetu dominira izvođenje nastave ex katedra. Tu višestruko štetnu «pedagogiju» treba zamijeniti interaktivnom nastavom. To nije jednostavan zadatak. On zahtijeva bitne promjene filozofije Univerziteta, svih njegovih segmenata i odnosa. Promjenom oblika nastave mijenja se status studenta i profesora. Student postaje subjekt nastave, ali ne u demagoško-političkom smislu, već stvarno. S tom promjenom dolazi do pozitivne selekcije na Univerzitetu, među profesorima i studentima.

### 4. Promocija evropske saradnje i osiguranja kvaliteta

U cilju osiguranja kvaliteta potrebno je vršiti samoevaluaciju Univerziteta svake godine, kako bi se otklanjale utvrđene slabe strane rada univerziteta i njegovih jedinica, s jedne i razvijale dobre strane, s druge strane. U taj posao trebaju biti uključeni studenti. Da bi se to obavljalo neometano i kvalitetno, na Univerzitetu treba ohrabriti kritičko mišljenje o svim pitanjima i o radu svakog čovjeka, posebno rukovodstva na Univerzitetu i na fakultetima. Polazna osnova za uspostavu takve atmosfere na Univerzitetu jeste analiza rada odsjeka i fakulteta.

Za osiguranje kvaliteta rada Univerziteta u Bihaću potrebno je uraditi mnogo stvari. Uz obezbjeđenje kvalitetnog prostora za rad, obezbjeđenja opreme, nastavnih sredstava i učila, potrebno je uskladiti odnos broja studenata i profesora, kako bi se mogao promijeniti način edukacije na univerzitetu. Zbog te disproporcije, kao i zbog niza drugih faktora materijalne prirode, neadekvatne i zastarjele opreme, zbog educiranosti samih profesora

po, za danas, veoma zastarjelim pedagoškim metodama, nastava se izvodi manje više na tradicionalan način, na način ex katedra. Neosporno je da je, ne samo u pedagoškom, već i u društveno političkom smislu “pedagoški rad” ex katedra autoritaran. On ne vodi razvoju kreativne i kritične svijesti studenta. Autoritaran nastavni rad neprihvatljiv je i vrlo štetan način rada. Uopće nije upitno, koliko je to u današnje vrijeme pedagoški neprihvatljiv način rada, s obzirom na društveni, politički, pedagoški trend u svijetu. Nastava ex katedra ne omogućava učešće studenta u njoj, pasivizira studenta. Zahtjev moderne pedagoške teorije, ali i društvene prakse, je *aktivno učešće studenta* u nastavi, što znači učešće studenta u naučno-istraživačkim projektima profesora, kao i samom nastavnom procesu u svim momentima i segmentima.

Predavanja u velikim grupama su velika opasnost po kvalitetan rad Univerziteta. Ona su opasnost, kako u strogo pedagoškom smislu, kao način rada kojeg uče studenti i kojeg će oni prakticirati u svom radu, tako i u društvenom i političkom smislu. Takav način rada producira i stimulira autoritarnu svijest i nedemokratsko ponašanje. Isto tako, nije rijetko da jedan profesor predaje nekoliko predmeta studentima iste studijske grupe, odsjeka ili fakulteta na nekoliko godina (na drugoj, trećoj, četvrtoj). Pedagoški posmatrano, manji je problem ako jedan nastavnik drži više predmeta, nego ako uz to što drži više predmeta drži i na nekoliko godina studija istim studentima.

Radi ostvarenja kvaliteta studija potrebno je:

- Promijeniti pedagoški način rada;
- Izvršiti modernizaciju i prilagođavanje evropskim standardima svakog pojedinačnog nastavnog plana i programa;
- Usaglasiti dužine trajanja studija na Univerzitetu u Bihaću sa drugim univerzitetima;
- Obezbijediti uslove mobilnosti studenata i nastavnika;
- Ujednačiti kriterije za izbor nastavnika i saradnika (asistenata) sa kriterijima izbora na evropskim univerzitetima,
- Usaglasiti pravila rada i organizacije svih ciklusa studija na Univerzitetu u Bihaću sa evropskim standardima, itd.

## 5. Evropska dimenzija Univerziteta u Bihaću

Dva su središnja pitanja pojma evropska dimenzija Bolonjskog procesa visokog obrazovanja:

1. *šta znači evropska dimenzija,*
2. *kako je ostvariti.*

Ukratko, evropska dimenzija znači poznavanje jezika, povijesti, kulture i načina života, te ustrojavanje Evropskog područja visokog obrazovanja (European Higher Education Area, skraćeno EHEA) i Evropskog istraživačkog područja (European Research Area, skraćeno ERA). Pritom također treba osigurati ravnopravan i ravnomjeran pristup visokom obrazovanju svim dijelovima stanovništva. Načini ostvarivanja i promicanja evropske dimenzije su:

1. *Evropski studiji,*
2. *Mobilnost studenata i profesora,*
3. *Zajednički studijski programi.*

Aktivnosti na provedbi Bolonjskog procesa u cjelini, pa tako i aktivnosti na promicanju evropske dimenzije trebaju voditi računa o najvažnijem stavu, a to je da je *“snaga Evrope u ujedinjenju bez jednoobraznosti”*. Pritom pronalaženje načina za harmonizacijom, uz postojeće ne male razlike, predstavljaju veliki izazov.

Budući da će prijelaz u društvo znanja i promjene u sistemu visokog obrazovanja imati dalekosežne posljedice na čitavo društvo, i budući potrebne promjene zahtijevaju angažman i odluke čitave zajednice, zbog toga, rasprava o Bolonjskom procesu nije samo stvar stručnjaka i nadležnih ministarstava obrazovanja i nauke, već vlada i društava u cjelini. Bolje poznavanje historijskog i kulturnog razvoja također je preduvjet za kvalitetno funkcioniranje Evrope, a time i za povećanje evropske konkurentnosti na međunarodnom tržištu i za ostvarivanje kvalitetnijeg života svih građana. Poznavanje historije preduvjet je za poznavanje kulture i kulturnih i društvenih razlika, a to je opet nužno za uspostavu kvalitetne saradnje na svim područjima, pa tako i na području visokog obrazovanja i nauke.

Radi boljeg snalaženja u globaliziranoj Evropi, treba upoznati i razne zakonodavne sisteme, političke sisteme, kulturne specifičnosti, shvatanja, etničke procese, političke težnje itd. Ta potreba svakim danom postaje sve izraženija i jača. Ona zahtijeva uspostavu novih studijskih programa, kao što je Evropski studij, te povećava interdisciplinarnost visokog obrazovanja.

Osim toga, mi smo nedovoljno svjesni razlika u načinu života. Evropski studij ne daje samo priliku za temeljito upoznavanje razlika između sjevera i juga, između istoka i zapada Evrope, već i za pravno-političko integriranje BiH u pravno-politički sistem Evrope.

## 6. Internacionalizacija Univerziteta u Bihaću



Zemlje EU imaju veliki potencijal. Više od hiljadu univerziteta i visokoškolskih ustanova proizvodi znanja koja prenose na veliki broj svojih studenata. Ali, i osim toga što je Evropa u nekim područjima vodeća u svijetu, ona premalo koristi vlastite mogućnosti. Stoga su predsjednici država i predsjednici vlada zemalja Evropske unije na sastanku u Lisabonu 2000. donijeli odluku o stvaranju Evrope kao najdinamičnije ekonomije svijeta. Takav ambiciozan plan zahtjeva ubrzani ekonomski rast Unije, a za ostvarenje toga cilja drži se da su najvažniji znanje, sposobnosti i kreativnost njenih građana. Kvaliteta obrazovanja i praktičnog obrazovanja uz dinamičnost i kreativnost mladih smatra se jednom od najznačajnijih i najvrjednijih prednosti Evrope koja predstavlja pokretačku silu njenog prosperiteta i zajedništva.

Uz stvaranje zajedničkog tržišta i razvoj poduzetničke culture, jedan od prioriteta zemalja EU jest i stvaranje zajedničkog Evropskog područja visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog područja. Jednim od političkih zadataka vitalnih za stvaranje Evrope znanja smatra se povećanje individualne mobilnosti mladih, studenata, nastavnika i naučnika. U eri globalizacije, iskustva stečena u drugim sredinama važna su za svakog pojedinca jer povećavaju mogućnost zapošljavanja. Studij ili boravak u stranoj zemlji pridonosi ne samo njima, već i onima s kojima su u kontaktu, kao i sredini u koju se nakon boravka vraćaju. Mobilnost studenata, i nastavnika postoji otkako postoje i univerziteti, ali EU želi bitno povećati broj svojih građana koji se školuju na različite načine i uče u drugim zemljama. Stoga putem svojih programa potiče studiranje na stranim univerzitetima, studijske posjete, stručne tečajeve i kolegije, razmjene i susrete. Svake godine hiljade mladih sudjeluju u programima razmjene u obrazovanju, praksi ili učenju jezika u okviru programa Youth (Mladi), Socrates i Leonardo da Vinci. Isto tako hiljade je znanstvenika boravilo i radilo u inozemstvu u okviru stipendija Marie Curie.

### **6.1. Promocija mobilnosti studenata i profesora:**

a) za studente to znači mogućnost pristupa svim pogodnostima studiranja i obučavanja na svim univerzitetima Evrope i drugim relevantnim institucijama; student ima pravo i mogućnost da pohađa nastavu i druge oblike organiziranog obrazovanja na ustanovi koja nije njegova matična ustanova. Univerzitet će tokom 2011-2015. usvojiti administrativni formular ugovora o studiranju na nematičnoj instituciji. U njemu se definira program studiranja, a potpisuju ga student, matična institucija studenta i institucija domaćin. Ovim ugovorom se obezbjeđuje priznavanje realiziranog programa na instituciji domaćinu od strane matične institucije. Prilikom odlaska na instituciju domaćin student nosi prijepis ocjena, što pruža instituciji domaćinu da vidi realizirani program na matičnoj ustanovi.

b) za nastavnike, istraživače i administrativno osoblje to znači priznanje i valorizaciju vremena provedenog u evropskom kontekstu istraživanja, podučavanja i obučavanja, bez predrasuda o njihovim statutarnim pravima.

c) za Univerzitet znači uspostavu pune međuuniverzitetske saradnje. Osnovni oblik međuuniverzitetske saradnje Univerziteta u Bihaću sa univerzitetima iz BiH i bližeg okruženja odvija se, uglavnom, kao učešće profesora tih univerziteta u nastavi na Univerzitetu u Bihaću ili obratno. Naš Univerzitet mnogo više prima usluga profesora drugih univerziteta nego što ih daje. Sa univerzitetima iz zapadnoevropskih zemalja i SAD-a saradnja se odvija, uglavnom, kroz Tempus projekte i stipendije različitih vrsta.

U međuuniverzitetskoj saradnji i razmjeni studenti Univerziteta u Bihaću ili uopće ne učestvuju ili učestvuju neznatno. Postojeći sistem rada na Univerzitetu ne vrednuje, ne priznaje i zato ne potiče studentsku mobilnost u nastavi drugih univerziteta, što predstavlja neodrživu praksu.

Ista situacija je i sa nastavnim osobljem. Univerzitet ne vrednuje, ne potiče i ne stimulira nastavničku saradnju sa univerzitetima Zapadne Evrope ni SAD-a. Međunarodna iskustva profesora, njihovi nastavni ili istraživački boravci na univerzitetima u SAD-u ili zapadnoevropskim zemljama uopće se ne vrijednuju. Ona su više problem onih koji ih imaju, nego nešto što se nagrađuje i potiče. U vremenu tranzicije društva i reforme univerziteta, iskustva studenata i profesora sa univerziteta u razvijenim zemljama svijeta od neprocjenjive su vrijednosti i značaja. Međunarodnu saradnju Univerziteta u Bihaću treba podići na kvalitativno drugačije osnove. Na Univerzitetu je nužno poticati svijest o pripadanju bosanskoj, regionalnoj i svjetskoj akademskoj zajednici, a ne poticati lokalizam i provincijalizam. Paralelno sa jačanjem veza i saradnje sa univerzitetima razvijenih zemalja Evrope i SAD, univerzitetima regije, nužna je međuuniverzitetska saradnja na nivou BiH. Nažalost, ni ove saradnje, saradnje sa univerzitetima BiH nema, osim učešća nastavnika sa jednog u nastavi drugog univerziteta, koja postoji iz nužde. No, za ne postojanje saradnje među univerzitetima u BiH postoji više razloga.

U mandatnom periodu za koji konkurišem uradit ću sve što budem mogao na uspostavi mobilnosti studenata među univerzitetima u BiH. Imajući u vidu sadašnje stanje međuuniverzitetske saradnje, kako sa univerzitetima u BiH, tako i u regiji, Evropi i SAD-u, s jedne, i stvarnih potreba, posebno onih koje dolaze sa reformom Univerziteta u Bihaću drugih univerziteta u BiH, s druge strane, ova djelatnost zaslužuje posebnu pažnju. Rješenje je, kako u promjeni svijesti na Univerzitetu o tome, tako i u ugradnji ove dimenzije rada profesora i studenata u sve unutrašnje akte univerziteta. U akte univerziteta treba unijeti da se studentima priznaje sve što urade na drugom univerzitetu kao da su uradili na svom univerzitetu, a profesorima svaki rad sa univerzitetima Zapadne Evrope i SAD-a treba vrijednovati i priznati, ne samo prilikom izbora u više zvanje, već i u svim drugim situacijama.

## **7. Zajednički doktorski studiji**

Zajednički studiji drugog i trećeg ciklusa nalaze se visoko na popisu političkih prioriteta u EU, jer razvoj zajedničkih studija postiže gotovo sve kriterije iz Bolonjske deklaracije:

1. *Saradnju u području visokog školstva,*
2. *Mobilnost nastavnika i studenata,*
3. *ECTS,*
4. *Osiguranje kvalitete,*
5. *Evropsku dimenziju,*
6. *Prepoznatljive i transparentne cikluse.*

U Pragu 2001. godine na Samitu evropskih ministara obrazovanja, ministri su pozvali na razvoj modula i studija koji bi se izvodili na partnerskim institucijama visokog obrazovanja u različitim zemljama potpisnicama Bolonjske deklaracije. Zemljama koje su članice EU ili su zemlje kandidati, u mobilnosti studenata i nastavnika, kao i u kreaciji zajedničkih studija, pomaže EU preko programa financiranja Socrates. Zajednički studiji u Evropi postoje u većini studijskih disciplina, no najviše ih ima u području ekonomije i u inženjerskim studijima, a slijedi pravo i menadžment. Dosta zajedničkih studija ima u evropskim studijima, komunikacijama i medijima, stranim jezicima i ostalim društvenim naukama.

Zajednički studiji su studiji drugog ili trećeg ciklusa, koje zajedno organiziraju dva ili više univerziteta u Evropi, s ciljem postizanja veće kvalitete studija, mobilnosti studenata i nastavnika. Završetkom studija, student stiče diplomu dva ili više univerziteta-partnera. Predaje se uglavnom na jeziku zemlje partnera i/ili engleskom jeziku.

Postoji nekoliko razloga i motivacija zbog kojih institucije visokog obrazovanja u Evropi organiziraju zajedničke studije. Prvi je razlog sve veća potreba za studijima koji izučavaju evropske integracije, jer postoji sve veća potreba za znanjem na tom području. Takvi studiji privlače velik proevropski studiji, novinarstvo itd. Drugi razlog organiziranja zajedničkih studija interdisciplinarni programi koji povezuju dva ili više područja istraživanja.

Zajednički se studiji također organiziraju u fundamentalnim naučnim područjima gdje postoji relativno mali broj studenata na magistarskom i doktorskom stepenu, te se tim studijem pokušavaju povezati studenti i nastavnici. Zajednički su studiji mnogo češći na drugom i trećem ciklusu nego na dodiplomskom studiju i uglavnom se upotrebljavaju ECTS bodovi. Takvi se studiji u pravilu temelje na ugovorima među institucijama, a mnogo rjeđe na međudržavnim ugovorima. Malen broj država ima zakonske odredbe o zajedničkim studijima, što često izaziva probleme prilikom akreditacije programa i diploma. Izuzetak je Austrija. Problem predstavlja dodjeljivanje jedinstvenog akademskog stepena u ime svih partnerskih institucija. Posljedica je toga da se često dodjeljuje dvostruki stepen ili se daje nacionalna kvalifikacija s naznakom da je ona posljedica zajedničkog evropskog studija.

**Zajednički studiji** imaju sve ili barem neke od slijedećih karakteristika:

- ★ Studijske programe razvija i/ili izvodi više institucija.
- ★ Studenti s jedne institucije sudjeluju u barem jednom dijelu programa na drugoj instituciji.
- ★ Studentski boravci na drugoj partnerskoj instituciji su usporedive duljine.
- ★ Studijski boravci i ispiti provedeni na partnerskoj instituciji u potpunosti se, a često i automatski, priznaju na matičnoj instituciji.
- ★ Profesori svake partnerske institucije predaju i na drugim institucijama, te sudjeluju u zajedničkim programima, ispitima i slično.
- ★ Nakon završetka programa, student dobiva nacionalnu kvalifikaciju svake partnerske institucije ili jedinstveni stepen koji se dodjeljuje zajednički.

Osnovni program i naziv studija jednaki su na svim univerzitetima koja sudjeluju u program, te isto tako svi studenti slušaju predmete istog sadržaja. Slušanjem i polaganjem predmeta studenti prikupljaju ECTS bodove koje tada mogu prenositi na druge univerzitete i tamo završiti studij. U pravilu, u prvom semestru studenti slušaju predavanja na univerzitetu kojeg su upisali, a najčešće tokom drugog semestra prisustvuju predavanjima na jednom od ostalih partnerskih univerziteta koji sudjeluju u organizaciji programa. Bit je takvih studija da su oni zajednički organizirani u svrhu poboljšanja mobilnosti studenata, profesora i znanja. Student tokom studiranja stiče određeni broj ECTS bodova, ukupno 60. Nije bitno gdje će on te bodove skupiti, već je cilj da izvrši sve svoje obveze koje ima za vrijeme studija.

Posebnu energiju treba usmjeriti na organiziranje zajedničkog dokorskog (III) ciklusa studija u okviru univerziteta u BiH, budući da univerziteti u BiH, uglavnom, nemaju dovoljne resurse za ispunjenje kriterija pokretanja III ciklusa studija. Također, uspješna realizacija III ciklusa studija traži, osim resursa, i doradu određenih zakonskih i podzakonskih akata, donošenje Pravilnika, utvrđivanje kriterija, te zbog ozbiljnosti navedenog veoma je dobro u ovako veliki projekat uključiti što više univerziteta iz BiH.

## V. STRATEGIJA RAZVOJA NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA UNIVERZITETA U BIHAĆU ZA PERIOD 2011-2015. GODINE

### 1. Strateški okvir

Univerzitet u Bihacu postavlja, kao jedan od trajnih temeljnih ciljeva, jačanje naučno-istraživačkog i umjetničko-istraživačkog profila Univerziteta, povećanjem kvaliteta i kvantiteta naučnog i umjetničkog istraživanja. Za kvalitetan naučno-istraživački i umjetničko-istraživački rad nužno je osigurati naučno-istraživačku i umjetničko-istraživačku strukturu nastavnika, povećati broj magistranata, doktoranata i postdoktoranata, povećati broj projekata, a posebno broj državnih istraživačko-razvojnih i međunarodnih naučno (umjetničko)-istraživačkih projekata. Dalje pretpostavke koje treba da podrže naučno(umjetničko)-istraživački rad se odnose na značajnija ulaganja u infrastrukturu te organizacijski, finansijski i zakonodavni okvir za praćenje i povećanje naučno-istraživačkih aktivnosti na Univerzitetu, sa ciljem osiguranja istraživačke produktivnosti i kvaliteta rezultata istraživanja.

Trenutno, Univerzitet u Bihacu bilježi prilično visok nivo pristupa postdiplomskim studijima i izradi magistarskih radova i doktorskih disertacija, što predstavlja pozitivan trend. Ono što zabrinjava je izrazito nizak procenat peer-review publikacija proizašlih iz magisterija i doktorata, te relativno mali broj peer-review publikacija u odnosu na broj potencijalnih naučnih radnika zaposlenih na Univerzitetu. Takav pristup nauci dovodi nas do izuzetno niske pozicije svjetskih naučnih prikaza i naučnog uticaja.

Razvijeni svijet ulaže značajan dio bruto društvenog proizvoda (GDP) u naučno-istraživačke aktivnosti sa jasnom strategijom rasta i ciljanog ulaganja (Za Evropsku Uniju ovo je dato u tzv. Lisabonskoj strategiji ec.europa.eu). Značaj univerziteta i nauke diljem svijeta je posebno aktueliziran u savremenoj civilizaciji, kada se traže odgovori na tekuća teška pitanja kao što su: klimatske promjene i globalno zagrijavanje, iscrpljivanje resursa i izvora energije, održiva privreda i ekonomija, teška oboljenja, pitanja morala i etike, itd.

Vlade vodećih svjetskih ekonomskih sila i asocijacija ovih sila izdvajaju značajne procenante nacionalnih budžeta za financiranje realizacije njihovih naučno-istraživačkih strategija (Evropska Komisija: cordis.europa.eu/fp7/, SAD: www.nsf.gov), uz još veće investiranje u istraživanje i razvoj od strane malih, srednjih i multinacionalnih kompanija. Trenutno se u Evropskoj uniji ulaže oko 2% GDP za naučno-istraživačke i istraživačko-razvojne projekte.

Nažalost, mora se konstatirati da ne postoji učinkovit zakonodavni, niti finansijski okvir sistemskog pristupa u iniciranju, unapređenju i reguliranju naučno (umjetničko)- istraživačkog i istraživačko-razvojnog rada na naučnim institucijama u Bosni i Hercegovini od strane svih nivoa vlasti (BiH, Federacija BiH, USK). Zbog kompliciranosti ustavnog uređenja BiH, ingerencije za oblast naučno-tehnološkog razvoja su raspoređene od države, entiteta do kantona.

Sa razine državne vlasti, problematika naučnog i tehnološkog razvoja Bosne i Hercegovine pripada domenu poslova Ministarstva civilnih poslova. Ministarstvo civilnih poslova je iniciralo donošenje "Okvirnog zakona o osnovama naučno-istraživačke djelatnosti i koordinaciju unutrašnje i međunarodne naučno-istraživačke saradnje BiH", na državnoj razini u 2009. godini. ([www.mcp.gov.ba](http://www.mcp.gov.ba)).

U skladu sa obavezama iz Okvirnog zakona Ministarstvo civilnih poslova je iniciralo, izradilo i usvojilo (decembar 2009. godine) „Strategiju razvoja nauke u Bosni i Hercegovini” i „Akcioni plan” za njeno provođenje u periodu 2010-2015 godine. ([www.mcp.gov.ba](http://www.mcp.gov.ba)).

Sa razine Federacije BiH, problematika naučnog i tehnološkog razvoja spada u domen Federalnog ministarstva obrazovanja i nauke. Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke u saradnji sa Akademijom nauka BiH je iniciralo i pripremilo (decembar 2010. godine) „Nacrt strategije razvoja nauke u Federaciji BiH 2011-2021“. ([www.fmon.gov.ba](http://www.fmon.gov.ba))

Sa razine Unsko-sanskog kantona, ova problematika pripada Ministarstvu obrazovanja, nauke, kulture i sporta. Na nivou Kantona tek se treba donijeti Zakon o NIR-u, i ostala odgovarajuća pravna akta. Na nivou Senata potrebno je donijeti *Pravilnik o NIR-u* i ostale prateće aktivnosti.

Trenutno se u FBiH sa svih nivoa vlasti ulaže oko 0.05% GDP za naučno-istraživačke i istraživačko-razvojne projekte (u EU 2% GDP).

### 2. Analiza naučno-istraživačkog rada (NIR) na Univerzitetu u Bihacu instrumentom SWOT analize

#### INTERNE SNAGE I SLABOSTI

##### Snage

1. Tradicija i ugled pojedinih članica Univerziteta na nacionalnoj i regionalnoj razini.
2. Univerzitet pokriva uglavnom sva naučna područja, što je dobra pretpostavka za multidisciplinarnost i interdisciplinarnost.
3. Unsko-sanski kanton ima realne potrebe za rezultatima naučno-istraživačkog i istraživačko-razvojnog rada u cilju osiguranja globalne privredne konkurentnosti.

**Slabosti**

1. Većina nastavnika (saradnika), osobito mlađih, preopterećena je nastavom i stručnim obvezama, što ne ostavlja dovoljno vremena za naučna i umjetnička istraživanja.
2. Neujednačen broj stalno uposlenih nastavnika (saradnika) na različitim organizacionim jedinicama.
3. Nedostatak prostora i naučno-istraživačke opreme na većini organizacionih jedinica.
4. Nerazrađeni mehanizmi poticanja (motiviranja) nastavnika (saradnika) za vrhunska istraživanja.
5. Nedovoljan broj nacionalnih i međunarodnih naučno-istraživačkih i umjetničko-istraživačkih projekata i nedovoljan broj razvojno-istraživačkih projekata s privredom u većini područja.
6. Neujednačen razvoj fakulteta u pogledu postizanja priznate kvalitete naučnih istraživanja.
7. Slaba međufakultetska saradnja i nedovoljna interdisciplinarnost.
8. Slaba dostupnost fonda biblioteka i baza podataka (digitalnih biblioteka).
9. Nedostatan broj naučno-istraživačkih publikacija u indeksiranim časopisima (CC, SCI indeksi), ostalim indeksiranim međunarodnim časopisima i referentnim konferencijama.
10. Nepostojanje učinkovitoga i ažurnoga informatičkoga sistema za praćenje naučnoistraživačkih i umjetničko-istraživačkih aktivnosti i naučno-istraživačkih i umjetničko-istraživačkih resursa i kapaciteta.
11. Nepripremljenost većine fakulteta za otpočinjanje doktorskih studija usaglašenih sa relevantnim svjetskim standardima.
12. Neusaglašenost programa nastave na većini naših fakulteta sa komplementarnim fakultetima univerziteta u zemlji i inostranstvu što onemogućava prohodnost i razmjenu studenata

**EKSTERNE PRILIKE I PRIJETNJE****Prilike**

- ✧ Intenzivnije priključivanje međunarodnim naučno-istraživačkim i umjetničko-istraživačkim projektima podržanih fondovima evropske komisije (FP7, COST, EUREKA).
- ✧ Povezivanje s drugim bosansko-hercegovačkim univerzitetima kroz zajedničke istraživačke i razvojne projekte.
- ✧ Povezivanje s kvalitetnim inozemnim univerzitetima kroz zajedničke istraživačke i razvojne projekte.
- ✧ Bolje korištenje nacionalnih tehnoloških projekata, te jače povezivanje s privredom na tržišno orijentiranim istraživačko-razvojnim projektima.
- ✧ Veća dostupnost međunarodnih stipendija i olakšana mobilnost.

**Prijetnje**

- ✧ Nepostojanje i/ili sporost uspostave i primjene zakonskog reguliranja naučno-istraživačke i umjetničko-istraživačke djelatnosti na svim razinama vlasti (državne, federalne i kantonalne).
- ✧ Nepostojanje ministarstava za nauku i tehnologiju na svim razinama vlasti (državne, federalne i kantonalne).
- ✧ Nedostatnost finansijskih sredstava za istraživanja koja dolaze iz budžeta svih razina vlasti (državne, federalne i kantonalne).
- ✧ Nepostojanje finansijski podržanih državnih bilateralnih naučno-tehničkih sporazuma između Bosne i Hercegovine i ostalih država (izuzev sa R. Slovenijom).
- ✧ Relativno slabo zanimanje javnog sektora, privrede i NVO za istraživačke projekte.
- ✧ Nedovoljna otvorenost.
- ✧ Sporost u približavanju euroatlanskim integracijama (EU, NATO), te epitet „nesređene“ države, efektivno ostavlja bosansko-hercegovačke istraživače, naučnike i univerzitete izvan glavnih naučno-tehnoloških i finansijskih evropskih tokova.
- ✧ Mogućnost da dođe do produkcije velikog broja nastavnika i saradnika koji imaju relativno mali realni znanstveni kapacitet i uticaj.

**3. Ciljevi naučno-istraživačkog rada Univerziteta u Bihaću**

Strategija naučno-istraživačkog rada treba da postavi realne (ostvarive) ciljeve podizanja razine kvantiteta i kvaliteta naučno-istraživačkog rada sa prijedlogom instrumenata njihovog dostizanja i sa mjerljivim pokazateljima njihove realizacije i ostvarenja. *Strateški cilj* strategije naučno – istraživačkog rada je ojačati ulogu Univerziteta u Bihaću na nacionalnoj i međunarodnoj razini podizanjem kvaliteta istraživanja, učešćem u značajnim nacionalnim i međunarodnim naučno-istraživačkim i istraživačko-razvojnim projektima, te ostvariti naučno-istraživačku izvrsnost, prepoznatljivost i priznatost Univerziteta u Bihaću i njegovih članica.

Kako nijedna država nije dovoljno bogata da bi istim intenzitetom razvijala sva istraživačka područja, prirodno je da se izraziti potiču oni istraživači i grupe koji su već ranije pokazali izvrsnost u radu, kao i područja od interesa države i njenog razvoja. Također se podrazumijeva da svakome treba pružiti početnu potporu, kako bi se stvorile osnovne pretpostavke daljeg razvoja.

<b>Cilj 1</b>
<i>Utvrditi (analizirati) i kontinuirano pratiti istraživački profil Univerziteta prema kriteriju izvrsnosti i osigurati učinkovitu organizacijsku infrastrukturu, planiranje i upravljanje istraživanjima i istraživačkim kapacitetima, te efikasno prikupljanje i diseminaciju informacija.</i>
<b>Instrument 1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ostvariti kontinuirano praćenje i mjerenje relevantnih parametara naučno-istraživačkog rada prema internacionalnim standardima (EUROSTAT, OECD).</li> <li>✓ Osigurati konekcije (pretplate) na relevantne bibliografske baze podataka (CC, SCI baze).</li> <li>✓ Implementacijom ažurnog informacionog sistema NIR-a za praćenje istraživanja i istraživačkih resursa i kapaciteta omogućiti kvalitetniji, jeftiniji, efikasniji i multidisciplinarni rad na projektima.</li> <li>✓ Analizirati prednosti i mane različitih organizacionih shema za organizaciju NIR-a (istraživačke grupe, istraživačke laboratorije, istraživački centri, instituti, tehnološki parkovi) .</li> </ul>
<b>Pokazatelj realizacije cilja 1</b>
Urađena analiza istraživačkog profila Univerziteta. Implementiran informacioni sistem NIR-a za praćenje aktivnosti, kapaciteta i resursa NIR-a. Predložen i implementiran najpovoljniji model (modeli) organizacije NIR-a na Univerzitetu u Bihaću.
<b>Cilj 2</b>
<i>Povećati prihod sredstava za naučno-istraživačke aktivnosti i unaprijediti istraživačku infrastrukturu iz vladinih i međunarodnih izvora.</i>
<b>Instrument 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Ubijediti na argumentovan način donosiocima odluka/nosiocima Kantonalne vlasti (Osnivač) o potrebi finansiranja (budžet, kreditna zaduženja) savremene informaciono-komunikacione infrastrukture i mreže, te potrebi ulaganja u savremenu naučno-istraživačku opremu prema prioritarnim područjima i kriterijumima izvrsnosti.</li> <li>⌚ Argumentovano i organizovano (cjelokupna BH naučna zajednica) djelovati na sve nivoe vlasti (BiH, FBiH, Kanton) o hitnoj potrebi uspostavljanja nacionalnih zakona i naučnih fondova za reguliranje i finansiranje naučno-istraživačkog rada prema nacionalnim prioritarnim područjima.</li> <li>⌚ Povećati stepen uključenosti univerzitetskih naučnih radnika u projektima FP7, COST, EUREKA i ostalim istraživačkim programima Evropske Unije.</li> <li>⌚ Opipljivom i ubjedljivom prezentacijom (demonstracijom) mogućnosti, kapaciteta i izvrsnosti nacionalnim privrednim i ostalim subjektima dovesti do novih istraživačko-razvojnih projekata.</li> </ul>
<b>Pokazatelj realizacije cilja 2</b>
Nivo prihoda za NIR.
<b>Cilj 3</b>
<i>Poticati (motivirati) nacionalnu i međunarodnu naučno-istraživačku saradnju Univerziteta sa drugim univerzitetima i poslovnim subjektima, posebno saradnju s jakim evropskim i svjetskim univerzitetima i istraživačkim centrima slanjem mlađih istraživača u evropske i svjetske centre, dovođenjem gostujućih predavača i naučnika (umjetnika) na Univerzitet u Bihaću i radom na zajedničkim istraživačkim projektima.</i>
<b>Instrument 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✉ Promocija i poticanje univerzitetskih naučnika za konkurisanje na stipendije fondacija kao sto su: Fulbright, Humboldt, Maria Curie itd.</li> <li>✉ Permanentno predstavljanje mogućnosti i motiviranje univerzitetskih naučnika za učešće u nacionalnim istraživačkim projektima, projektima FP7, COST, EUREKA i ostalim istraživačkim programima Evropske Unije.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Poticati nastavnike i saradnike za realizaciju istraživačko–razvojnih projekata sa poslovnim subjektima pogodnim normativnim aktima NIR-a.</li> <li>↗ Uspostava Univerzitetskog naučnog fonda za potporu naučno– istraživačkim projektima nastavnika, uspostavi saradnje i pripreme međunarodnih projekata za univerzitetske naučnike (umjetnike), za prezentaciju radova na referentnim konferencijama i kongresima, za organizovanje konferencija i radionica za promociju naučno-istraživačkog rada i rezultat rada.</li> </ul>
<b>Pokazatelj realizacije cilja 3</b>
Broj nastavnika u naučno-nastavnim zvanjima uključenih u nacionalne i međunarodne istraživačke projekte. Broj doktoranata i postdoktoranata koji su proveli najmanje 3 mjeseca na usavršavanju izvan Bosne i Hercegovine.
<b>Cilj 4</b>
<i>Identificirati, poticati i nagrađivati izvrsnost u naučno(umjetničko)-istraživačkom i istraživačko razvojnom radu.</i>
<b>Instrument 4</b>
Uspostaviti fond na Univerzitetu za nagrađivanje naučnika, istraživača, umjetnika za izvrsnost naučno (umjetničko) – istraživačkog rada, te za nagrađivanje uspješnoga uključivanja u nacionalne i evropske istraživačke programe.
<b>Pokazatelj realizacije cilja 4</b>
Broj objavljenih radova u časopisima indeksiranim u bibliografskim bazama (CC, SCI) i broj projekata. Broj inovacija, патената, razvijenih novih proizvoda, sistema i usluga.
<b>Cilj 5</b>
<i>Sistematsko i kvalitetno povećavanje broja odbranih doktorskih disertacija. Poticati povećanje broja doktoranata, postdoktoranata i istraživača.</i>
<b>Instrument 5</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Motivirati upise na doktorske studije kroz ponudu inovativnih studijskih planova i programa.</li> <li>↗ Izrade doktorskih teza u sklopu realizacije nacionalnih i međunarodnih projekata.</li> <li>↗ Obavezati mentore i doktorante da publikuju istraživanja u peer-review indeksiranim časopisima (CC,SCI).</li> <li>↗ Inicirati zajedničke doktorske studije sa drugim univerzitetima u zemlji i inostranstvu.</li> </ul>
<b>Pokazatelj realizacije cilja 5</b>
Broj doktoranata uposlenih Univerziteta i broj doktoranata izvan Univerziteta. Broj doktorskih teza u sklopu istraživačkih projekata financiranih iz javnoga sektora, privatnih, nacionalnih i međunarodnih programa. Novi doktorski studiji sa inovativnim programima, kompatibilnim privrednom i društvenom razvoju. Broj publikovanih radova u indeksiranim časopisima proisteklih iz doktorskih teza.

Tabela 3: Ciljevi NIR-a Univerziteta u Bihaću

## VI. FINANSIRANJE UNIVERZITETA U BIHAĆU

U današnjem svijetu *znanje je postalo osnovni izvor ekonomskog razvoja*. Ta činjenica utiče na potrebu učinkovitog djelovanja sistema visokog obrazovanja u svakom modernom društvu. Problem nastaje onda kad vladajuće strukture nisu u potpunosti svjesne navedene činjenice. S toga, naš zadatak treba da bude razvijanje dijaloga i njegovanje partnerskog odnosa na relaciji vladajuće strukture-menadžment Univerziteta, s ciljem ukazivanja značaja visokog obrazovanja. Naša prednost (koju moramo iskoristiti) je činjenica da se naši bivši studenti i zaposleni nalaze u poziciji donošenja odluka oko financiranja Univerziteta iz Budžeta USK-a.

### 1. Evropski modeli finansiranja visokog obrazovanja

Bez obzira na više puta istaknut značaj visokog obrazovanja za ekonomski rast i razvoj, zabrinjava činjenica da je upravo visoko obrazovanje do sada bilo na „meti“ uštede iz Budžeta pod konstantnom isprikom u vezi nedostajućih sredstava. Uvažavajući i to, slijede isprobani prijedlozi iz četiri evropske zemlje. Osnovni razlog za odabir navedenih država i njihovih modela financiranja visokog obrazovanja je podjela prema uglednom politologu Esping Andersenu. Naime, on smatra da Evropu odlikuju minimalno tri modela: skandinavski (Švedska), liberalni (Engleska) i kontinentalni (Austrija). Navedenim su modelima u novije vrijeme pridodane postkomunističke zemlje, odnosno nove demokracije nastale raspadom Istočnog bloka početkom devedesetih godina, a koje odlikuje mješavina liberalnih i kontinentalnih odrednica u socijalnoj politici (Slovenija).

#### Austrija:

U Austriji je Federalno ministarstvo nauke i istraživanja zaduženo za nadzor univerziteta i visoke škole (njem. *Fachhochschulen*), dok je Federalno ministarstvo obrazovanja, umjetnosti i kulture zaduženo za učiteljske akademije. 2002.godine je *Zakonom o univerzitetima* (njem. *Universitätengesetz*) univerzitetima dodijeljen status javnih ustanova s punom pravnom osobnošću, što znači da nisu više administrativno dio federalne javne uprave. Finansiranje iz Budžeta odvija se kroz trogodišnje ugovore. Pored navedenog, javnog financiranja, univerziteti imaju slobodu prikupljati sredstva iz drugih izvora. Visokim školama mogu upravljati lokalne i regionalne vlasti, te pravne osobe iz privatnog sektora. Trenutno većinu visokih škola financira također federalna vlada prema planiranom broju studenata.

Osnovni je trend u financiranju visokog obrazovanja da sredstva za visoko obrazovanje, koja se izdvajaju iz Budžeta, znatno više rastu od ostalih stavki. U razdoblju od 1995. do 2007.g. ukupni se Budžet za obrazovanje povećao za 30%, dok su se za isto razdoblje izdvajanja za visoko obrazovanje povećala za 51% (BDP se u istom razdoblju povećao 55%). Prema tome, izdvajanja za visoko obrazovanje gotovo sasvim prate rast BDP-a.

Kada je 2004. godine stupio na snagu *Zakon o univerzitetima*, donesen 2002.godine, univerziteti su poprimili punu pravnu osobnost. Novi zaposleni više nemaju status javnih zaposlenika, već im je pravni status reguliran unutar zakona o zaposlenima u privatnom sektoru (prema njem. *Angestelltengesetz*). Nadalje, sa stupanjem na snagu novog zakona univerziteti u Austriji imaju znatno veću financijsku autonomiju u sklopu koje, između ostalog, direktno raspoložu prihodima od školarina (različite oblike izuzeća od plaćanja istih univerzitetima refundira federalno ministarstvo). Institucije visokog obrazovanja mogu sticati kapital i provoditi ugovorni istraživački rad, te ovim sredstvima autonomno raspolagati i raspoložu u njegovoj podjeli i namjeni, sukladno što učinkovitijoj realizaciji zadanih ciljeva unutar sporazuma o ciljevima.

U sklopu sporazuma o ciljevima financijski resursi vežu se uz kvalitativne ciljne definicije i ugovorene kvantitativne ciljeve, pri čemu svoje strateške ciljeve univerziteti moraju opisati za razdoblje od tri godine. Univerziteti moraju podastrijeti detaljne podatke o:

1. *strateškim ciljevima, akademskim prioritetima, te o razvoju univerzitetskih i ljudskih resursa,*
2. *istraživanju i unaprjeđivanju umjetničkog rada,*
3. *programima koji se podučavaju i cjeloživotnom obrazovanju,*
4. *društvenim ciljevima,*
5. *internacionalizaciji i akademskoj mobilnosti,*
6. *saradnji između univerziteta.*

Sporazumi o ciljevima moraju također sadržavati podatke o vremenskim rokovima pojedinih aktivnosti i financijskom planiranju, dogovor o mjerama za slučaj neispunjavanja zadanih ciljeva, te izvještavanju i raspodjeli odgovornosti za ispunjenje zadanih ciljeva.

Financiranje javnih univerziteta iz državnog Budžeta u Austriji se sastoji od ukupnog iznosa za tri godine koji se sastoji od dvije komponente: osnovni Budžet (njem. *Grundbudget*) i dio koji se izračunava na osnovi formule (njem. *Formelgebundener Budgetanteil*). Sporazum o ciljevima uključuje indikatore, koji se koriste za mjerenje postizanja pojedinih ciljeva: kvalitativni i kvantitativni indikatori u područjima nastava, istraživanje i razvoj, umjetnost i društveni ciljevi. Ovi indikatori predstavljaju kontrolne i sankcionirajuće instrumente: ukoliko se ne ispuni neki cilj, budžet univerziteta smanjuje se za iznos koji se veže uz određeni indikator. Načelno se 20% budžeta veže uz indikatore učinkovitosti (budžet koji se računa prema formuli), dok se 80% stvarno ugovara između

univerziteta i ministarstva (osnovni Budžet). Do 1% ugovorene svote ministarstvo zadržava za financiranje izvanrednih situacija na univerzitetima. Indikatori za izračun formule financiranja univerziteta u Austriji prikazani su u tabeli koja slijedi.

<i>A. Područje nastave</i>	
✘	Broj redovnih studenata koji izlaze na ispite koji se ponderiraju prema studijskim grupama, Broj studenata koji su završili studij koji se ponderiraju prema vrsti studija
✘	Udio studenata koji su završili studij unutar predviđenog roka, čemu se dodaju semestri koji se smiju prekoračiti ( <i>Toleranzsemester</i> ) na svim istovrsnim završenim studijima
✘	Kvota uspješnog završetka studija onih koji redovno studiraju
<i>B. Područje istraživanje/razvoj/umjetnost</i>	
✘	Broj završenih poslijediplomskih studija koji se ponderiraju prema vrsti studija
✘	Alternativna saradnja koja se odnosi na austrijski fond za znanost (FWF) ili EU
✘	Ostala saradnja
<i>C. Područje društveni ciljevi</i>	
✘	Udio žena među univerzitetskim profesorima
✘	Broj žena koje su završile poslijediplomske studije koji se ponderiraju prema vrsti studija
✘	Broj redovnih studenata koji sudjeluju u međunarodnim programima mobilnosti ( <i>outgoing</i> )- Broj studenata koji su pristupili diplomskom ili poslijediplomskom studiju koji nisu prije toga diplomirali u Austriji

Tabela 4: *Indikatori za izračun formule financiranja univerziteta u Austriji*

### Slovenija:

Što se tiče udjela izdvajanja za visoko obrazovanje izraženog kao postotak BDP-a, Slovenija još od sredine devedesetih održava udio od 1,3%, a 2004. godine je zabilježila udio od 1,4%.

U Sloveniji su institucije visokog obrazovanja u velikoj mjeri autonomne u internoj distribuciji sredstava koje dobivaju iz državnog Budžeta. Dodijeljena sredstva se računaju kroz jasno definiranu formulu, koja je utemeljena na kombinaciji ulaznih i izlaznih kriterija. Iznos sredstava kroz tako izračunatu formulu pridodaje se sredstvima dodijeljenim u obliku cjelovitog Budžeta godine prije toga. Element visine prošlogodišnjih sredstava služi kao faktor stabilizacije Budžeta, kako bi se izbjegle velike oscilacije između godina i omogućilo dugoročno planiranje. Naredna tabela prikazuje formulu za izračun Budžeta institucija visokog obrazovanja u Sloveniji.



<p>Ukupni iznos dodijeljenih sredstava (ukupni iznos) se sastoji od osnovnih godišnjih sredstava (OGS) i normativnih godišnjih sredstava (NGS).</p> <p>Ukupni iznos = OGS + NGS</p> <p>Udio OGS se smanjuje svake godine. 2005. godine je iznosio 77,5% iznosa godine prije toga, + k (k = procijenjena stopa inflacije, određena od strane ministra); 2006. godine iznosio je 75% + k, 2007. godine iznosio je 65% + k, a 2008. godine 60% + k.</p>
<b>Izračun NGS</b>
<p><math>NGS = GS * \Sigma((N+P*D)*fg)</math></p> <p><math>GS</math> (Godišnji iznos) = (ukupni iznos - <math>\Sigma OGS</math>) / <math>\Sigma((N+D*P)*fg)</math></p> <p>N = ukupni broj redovnih studenata određenog programa</p> <p>D = broj diplomiranih iz redovnih 'starih' akademskih programa, te bolonjskih prvog i drugog ciklusa</p> <p>P = ponder: NGS po jednom diplomiranom na studijskom program/NGS po studentu tog istog programa</p> <p>fg = faktor za studijsko područje = ukupni iznos sredstava za sve institucije visokog obrazovanja u Sloveniji</p>

Tabela 5: Model određivanja Budžeta institucija visokog obrazovanja u Sloveniji

**Švedska:**

Vlada i Parlament su u Švedskoj odgovorni za odluke glede cjelokupne razine financiranja i raspodjele finansiranja individualnim institucijama. Visoko obrazovanje u Švedskoj financira se kroz sredstva za nastavu i sredstva za istraživanje. Sredstva za istraživačke aktivnosti dodjeljuju se inkrementalno, odnosno povijesnom metodom. U Švedskoj postoji tradicija političkih prioriteta u određivanju visine sredstava za istraživanje, koja se mijenja kada se mijenjaju državni prioriteti. Financiranje nastavnih i istraživačkih aktivnosti temelji se na trogodišnjim ugovorima između institucija visokog obrazovanja i nadležnog ministarstva. Ovi su ugovori podijeljeni na nastavni i istraživački dio. Sredstva za nastavne aktivnosti dodjeljuju se kroz metodu financiranja po formuli. Nastavni dio propisuje minimalan broj studenata i stečenih kredita prema znanstvenom polju za trogodišnji period. Puni iznos dostupan za nastavne aktivnosti ne može biti viši od maksimalnog iznosa sredstava izračunatih u godišnjem Budžetu o kojem odlučuje Parlament. To znači da univerziteti ne profitiraju od upisivanja što većeg broja studenata.

Sljedeća kombinacija ulaznih i izlaznih kriterija čine formulu za izračun visine sredstava za nastavu:

1. ulazni kriterij: broj upisanih studenata tekuće ili godine prije toga (grupirani prema razini i/ili području studija)
2. izlazni kriterij: akumulirani ECTS krediti.

Prema tome, nastavni budžeti za preddiplomske studije dodjeljuju se na osnovi broja upisanih studenata (izuzev poslijediplomskih studija) i broja kredita koje su ostvarili studenti u godini, tj. ulaznih i izlaznih kriterija. Kombinacija tih indikatora čini jedinični prihod (tzv. *unit revenue*) koji se razlikuje prema znanstvenoj disciplini. Trošak po studentu za svaku znanstvenu disciplinu računa se na osnovi *overhead* troškova i troškova same nastavne aktivnosti (direktni nastavni troškovi).

**Engleska**

U Engleskoj se pri utvrđivanju Budžeta univerziteta kombiniraju formula i pregovarački mehanizmi. Univerziteti pregovaraju s državom o kvoti studenata, koju mogu upisati u slijedećoj akademskoj godini, i kada se dogovori kvota primjenjuje se posebna formula za izračun iznosa za financiranje nastave. Na ovaj način isplaćuje se 63% izdataka državne agencije za financiranje visokog obrazovanja. Formula sadrži i elemente inkrementalnog financiranja jer se uzima u obzir visina financiranja prethodnih godina, ali ne kao jedini faktor.

Glavni kriteriji koji formiraju visinu financiranja za podučavanje su:

- ✓ Ulazni kriterij broja studenata i njihovo grupiranje prema području studija,
- ✓ Izlazni kriteriji prvenstveno mjereni u količinom i kvalitetom istraživačkog rada izvedenog na instituciji.

## 2. Kako uspješno financirati Univerzitet u Bihaću

Financiranje Univerziteta je jedna od veoma bitnih pretpostavki ostvarenja njegove vizije, misije, svrhe postojanja i strateških ciljeva. Pored toga, to je i jedna od pretpostavki klasične institucionalne autonomije Univerziteta. Stoga tom pitanju valja posvetiti punu pažnju, mnogo veću nego do sada.

Gore navedene isprobane modele financiranja potrebno je studiozno proučiti i prilagoditi uslovima u BiH. Svakako za navedeno je potreban angažman ključnih interesnih strana (univerziteti, vladajuće strukture, studentske organizacije itd). Jedno je izvjesno, dosadašnja izdvajanja za visoko obrazovanje u USK-u su nedostatna i traže hitne promjene. Ipak, niti Univerzitet u Bihaću, nije i neće, ponašati se pasivno kao potrošač Budžeta, već će preuzeti aktivnu ulogu u kreiranju poduzetničke klime i shodno tome, tako se i postaviti u okruženju.

Univerzitet u Bihaću ima takve kapacitete i okruženje da može ostvariti značajne prihode svojim radom na tržištu. Taj aspekt djelatnosti Univerziteta treba dobiti novu dimenziju. Značajan iznos sredstava Univerzitet može postići na tržištu, kako svojom obrazovnom djelatnošću, tako i svojim naučno-istraživačkim radom. Pod obrazovnom djelatnošću s kojom Univerzitet može ostvariti značajan prihod ne mislimo na studentske upisnine i školarine, to je danas u dobroj mjeri posljedica monopolskog statusa Univerziteta u svom okruženju, već na obrazovnu djelatnost za ne-studentsku populaciju, na obrazovnu djelatnost za različite profesionalne strukture građanstva univerzitetskog okruženja, na ljude iz svih grana privrede. Na Univerzitetu treba razviti dohodovnu djelatnost na tržištu rada i znanja. Znanje, koje postoji na Univerzitetu, treba da bude jedna od glavnih okosnica njegovog razvoja.

Na Univerzitetu valja izgraditi svijest da, bez obzira što smo javna ustanova, značajna novčana sredstva treba zaraditi na tržištu. Koliko god budžetska sredstva bila dostatna ili nedostatna, velika ili mala, Univerzitet treba da nastoji da zaradi novac svojom djelatnošću iznad tih sredstava.

Imajući u vidu značaj, ali i neriješenost ovog pitanja, posebnu pažnju u ovoj oblasti treba posvetiti:

- ☆ Izgradnji svijesti u društvu, okruženju, kod finansijera i zakonodavca da Univerzitet nije potrošačka institucija za koju treba stalno tražiti način da se smanji "davanje novca";
- ☆ Treba uspostaviti kriterije za financiranje Univerziteta, iz Budžeta i na tržištu;
- ☆ Napraviti precizan budžet stvarnog troška studiranja po studentu za svaki studij-tako napravljen budžet troška studija za njegovu realizaciju po prihvatljivim standardima studiranja za današnje vrijeme treba biti osnovna pretpostavka modela financiranja, određenja cijene studija za redovne studente, čiju školarinu plaća osnivač, za vanredne studente koji financiraju svoj studij ili neko donira sredstva za njih;
- ☆ Danas je u svijetu veoma prisutan studij na daljinu. Univerzitet u Bihaću može da organizira taj oblik studija i da izgradi kriterije koštanja tog studija.
- ☆ Tržišno poslovanje Univerziteta, svih njegovih jedinica, u svim oblicima njihovog rada, kroz raznovrsne specijalističke studije, istraživačke projekte, savjetovanja, ekspertize i druge oblike rada i davanja usluga, treba promatrati kao tržišnu komparativnu prednost koja donosi zaradu i unapređenje cijelog nastavnog procesa. Univerzitet kao institucija sa veoma savremeno obrazovanim zaposlenicima, sasvim je sigurno, može ostvariti veoma značajnu zaradu na tržištu;
- ☆ Vršiti stalnu revalorizaciju sredstava koje ima Univerzitet i nadoknada onog gubitka vrijednosti koji nastaje fizičkim i ekonomskim zastarijevanjem. Obračun i izdvajanje amortizacije treba postati sastavni dio poslovanja Univerziteta;
- ☆ Dugoročne planove materijalnog razvoja, Univerzitet, uz učešće Vlade, može i treba da rješava kreditno.

## 3. Politika finansijskog poslovanja Univerziteta u Bihaću

*Univerzitet i njegove članice finansijskim poslovanjem obezbjeđuju:*

- ✓ *Kvalitetan naučni i nastavni rad,*
- ✓ *Razvoj djelatnosti i studentskog standarda,*
- ✓ *Osiguravanje materijalnih i drugih prava zaposlenika najmanje u mjeri predviđenoj kolektivnim ugovorom.*

*Financijsko poslovanje Univerziteta i njegovih članica treba utemeljiti na:*

- ✓ *Poštivanju finansijskih propisa BiH, FBiH i USK;*
- ✓ *Optimalnom izvršenju obrazovnih i naučnih zadataka Univerziteta i njegovih članica;*
- ✓ *Načelu ekonomičnosti;*
- ✓ *Načelu solidarnosti Univerziteta i njegovih članica;*
- ✓ *Načelu autonomije članica Univerziteta u raspolaganju vlastitim prihodima.*

Univerzitet i njegove članice financiraju:

- ❖ **Program nastavne djelatnosti;**
- ❖ **Program naučne i umjetničke istraživačke djelatnosti;**
- ❖ **Program razvoja, proširenje obima i povećanje nivoa osnovnih djelatnosti Univerziteta;**
- ❖ **Program stalnog usavršavanja zaposlenika;**
- ❖ **Studentsko interesno organiziranje, studentske programe, kulturne i sportske aktivnosti;**
- ❖ **Rad Fonda za nadarene studente Univerziteta.**

Financiranje programa nastavne djelatnosti organizacionih jedinica radi se na bazi:

- **Broja zaposlenih u naučno-nastavnim, nastavno- saradničkim zvanjima;**
- **Broju nastavnika - vanjskih saradnika;**
- **Potrebi za iznajmljivanjem prostora za realizaciju nastave;**
- **Drugim relevantnim činiocima;**

Financiranje programa naučno-istraživačke djelatnosti odnosi se na redovnu naučno-istraživačku djelatnost koja je sastavni dio visokog obrazovanja i dio obaveza zaposlenika Univerziteta u naučno-nastavnim, umjetničko-nastavnim, naučnim i saradničkim zvanjima.

Financiranje programa razvojnih djelatnosti Univerziteta i njegovih članica odnosi se na poticanje međunarodne saradnje i mobilnosti studenata, vođenje razvojnih projekata na nivou Univerziteta, osiguranje sistema kvaliteta, razvoj integriranog poslovnog sistema Univerziteta itd. Financiranje program stalnog usavršavanja, kao dijela profesionalnog cjeloživotnog obrazovanja, odnosi se na nastavno i stručno usavršavanje zaposlenika.

Financiranjem studentskog interesnog organiziranja, studentskih programa, kulturnih, sportskih i drugih aktivnosti, obezbjeđuje se studentska autonomija i inicijativa, ne samo u realizaciji vlastitih nastavnih programa i projekata, već i njihovih sportskih, kulturnih aktivnosti koje nisu neposredno vezane uz nastavu.

#### **4. Novi model izrade finansijskog plana Univerziteta u Bihaću**

Univerzitet je uveden u trezorski sistem USK-a. U praktičnom smislu trezorski sistem znači da Univerzitet mora slijediti standardni računovodstveni format svog Budžeta. Umjesto blok granta, koji se troši prema diskreciji Univerziteta, dobija se iznos sredstava prema njihovom izvoru. Univerzitet prima dodijeljeni iznos sredstava u kojem su komponente Budžeta, inputi, precizno definirane. Primjenjuju se ista pravila finansijskog izvještavanja i kontrole kao javni sektor generalno. Veoma je mala fleksibilnost za promjenu kapitalnih troškova, a tekući troškovi moraju slijediti ranije utvrđene iznose uz samo 10% dozvoljenog odstupanja za prebacivanje na drugu kategoriju troška. Uvođenje trezorskog poslovanja imalo je za cilj transparentnije rukovođenje javnim troškovima i prihodima.

Međutim, postoji rizik da se ovaj sistem financiranja baziran na inputima ukorijeni na štetu perspektive izlaznih rezultata.

Ovaj sistem ima dobru anti-koruptivnu zaštitnu mjeru, transparentnost, čvrstu inspekcijsku kontrolu, osiguranje procedura itd. On je odigrao pozitivnu ulogu u politici razvoja integriranog Univerziteta, i u osnovi ga treba očuvati. Ali, u ovaj sistem finansijskog poslovanja potrebno je inkorporirati strateške prioritete politike razvoja Univerziteta.

Koristan instrument za inkorporiranje strateških prioriteta razvoja Univerziteta jeste srednjoročni okvir troškova (3-5 godina). Srednjoročni okvir troškova daje mogućnost kombinacije sveukupnih finansijskih troškova sa procjenom troškova za prioritete politike i programa koje treba poduzeti. Srednjoročni okvir troškova nije samo budžet u smislu knjigovodstva, on je rezultat procesa planiranja koji sumira finansijske implikacije vezanih ciljeva, programa, aktivnosti do iznosa i izvora financiranja. Ovaj pristup upravljanju javnih troškova, koji uključuje izlazne rezultate i indikatore uspješnosti kao i troškove inputa, je postao glavni dijagnostički instrument u obrazovnoj politici zapadnoevropskih i univerziteta SAD-a.

On je veoma uspješan u:

- 1. kreiranju politike razvoja Univerziteta i**
- 2. politici mjerenja uspjeha.**

Sušтина srednjoročnog okvira troškova je da se reorganizuje Budžet na razvoj i tekuće poslovanje do mjere do koje dozvoljavaju finansijske mogućnosti i planovi. On nudi dizajn odgovarajućih indikatora uspjeha. Indikatori se razvijaju u uskoj vezi sa procjenama troškova koji su potrebni za njihovo postizanje. Dakle, uspjeh i izlazni rezultati postaju novčano mjerljivi.

## VII. PLAN INSTITUCIONALNOG RAZVOJA UNIVERZITETA DO 2015. GODINE

### 1. Ciljevi i oblasti institucionalnog razvoja Univerziteta u Bihaću

#### 1.1. Ključni ciljevi institucionalnog razvoja Univerziteta u Bihaću

Ključni ciljevi institucionalnog razvoja Univerziteta u Bihaću u periodu do 2015. godine su:

- ↪ *Rješavanje problema nedostatka kadrova.*
- ↪ *Rješavanje problema nedostatka prostora i modernizacija Univerziteta.*
- ↪ *Partnerstvo sa privredom, organima vlasti, obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, civilnim i kulturnim institucijama.*
- ↪ *Promjena legislative u oblasti visokog obrazovanja.*
- ↪ *Reforma nastavnih planova i podizanje efikasnosti studija.*
- ↪ *Unaprjeđenje u oblasti naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu.*
- ↪ *Kvalitetnija podrška studentima.*
- ↪ *Jačanje međunarodne pozicije i ugleda, javno informiranje i promocija Univerziteta.*

Način ostvarenja zacrtanih ciljeva, očekivani rezultati i nadležni za provođenje aktivnosti po zacrtanim ciljevima prikazani su u akcionom planu.

Sa aspekta neadekvatnosti resursa Univerzitet ima mogućnost pristupiti rješavanju ovog problema na jedan od načina:

1. *Poboljšano financiranje Univerziteta povećanjem Budžeta i vlastitih prihoda.*
2. *Porast obima raspoloživog prostora ulaskom u Kasarnu Adil Bešić.*
3. *Reorganizacija i promjene nastavnih programa kako bi se zajedničkim nastavnim sadržajem smanjio broj časova i potrebni resursi.*

*Želimo istaći slijedeće: bez obzira na hroničan nedostatak resursa, opredjeljenje Univerziteta nije, i ne smije biti, da značajnije smanjuje broj novoupisanih studenata. Ovu tvrdnju opravdavamo odgovornošću za potrebe studenata i društva, ali i željom da se organizacione jedinice dalje razvijaju tako da se poboljšava raspoloživost resursa, a ne da se njihov nedostatak rješava smanjenjem broja studenata.*

Ono što ostaje kao nerješiv problem je izgubljeno vrijeme. Bolonjski proces je praktično okončan 2010. godine. Univerzitet u Bihaću je cijelo vrijeme participirao u ovoj reformi deklarirajući se kao „lider promjena u regiji“. Iako je integracija Univerziteta i višegodišnje „practiciranje“ u ovom modelu vrijedno iskustvo, ali na žalost značajan dio ovih promjena imao je za posljedicu pogoršanje ključnih indikatora na osnovu kojih će se institucija ocjenjivati u akreditaciji koja predstoji.

Period od 2011-2013. godine može se obilježiti kao period u kome je neophodno potpuno zaustaviti negativne trendove, te poduzeti oštre mjere kako bi se unaprijedili ključni nedostajući elementi, a to su iznad svega nedostatak prostora, kadrova i opreme na Univerzitetu.

Način i dinamika realizacije planiranih aktivnosti u okviru razvoja naučno-istraživačkog rada usko su povezani sa nizom vanjskih i unutrašnjih faktora na koje se može ostvariti djelimičan uticaj. Univerzitet može postići najviše ukoliko u svakoj od prioritetnih oblasti pokrene inicijative, te uzme aktivno učešće u izradi ključnih dokumenata, njihovom provođenju i praćenju rezultata.

Posebno su značajna sredstva pristupnih fondova u Evropskim integracijama. Univerzitet može u okviru ovih programa preuzeti koordinacionu ulogu u formiranju konzorcija sa učešćem lokalne zajednice i inostranih partnera. Iz ovih sredstava moguće je osigurati značajan podsticaj razvoju Unsko-sanskog kantona, ali i angažman naučno-istraživačkih kapaciteta Univerziteta. **IPA** je predpristupni instrument za financiranje reformi u kandidatima za članstvo u EU koji supstituira ranije programe CARDS, Phare, SAPARD i ISPA, sa ciljem olakšanja i pomoći državama kandidatima, kao i potencijalnim kandidatima za ulazak u Evropsku uniju.

Financijski okvir planiran za Bosnu i Hercegovinu je oko 100 miliona eura godišnje. Vrlo značajni za razvoj Univerziteta su i međunarodni projekti u okviru FP (Framework Program – okvirni program) aktuelnog sedmog ciklusa, a u perspektivi i daljeg razvoja ovog koncepta. Ovi projekti imaju manji utjecaj na lokalnu zajednicu, ali su sa druge strane prioritetno usmjereni na teme znatno veće naučne relevantnosti, primjenu naprednih tehnologija i izraženu evropsku dimenziju u istraživanju. Studentima i istraživačima na raspolaganju će, u ovom periodu, biti vrlo značajni programi koji pospješuju mobilnost i akademsku razmjenu, kao što su Socrates, Erasmus Mundus, Marie Curie, Fulbright, JFDP, ali i mogućnost za individualne aranžmane u okviru master, doktorskih ili postdoktorskih studija izvan BiH.

#### 1.2. Prioritetne oblasti u okviru razvoja naučno-istraživačkog rada

Više puta smo istakli značaj razvoja naučno-istraživačkog rada za razvoj Univerziteta u Bihaću. Prioritetne oblasti u okviru razvoja naučno-istraživačkog rada i aktivnosti koje je potrebno provesti da bi se isti i ostvario, smatramo da su slijedeće:

### 1. *Donošenje Zakona o naučno-istraživačkoj djelatnosti od strane Vlade USK-a*

Sudjelovati u izradi Zakona, nametnuti Vladi hitnost njegovog donošenja, te donošenja odgovarajućih pratećih pravilnika, kao što su:

- ✓ **Pravilnik o vrednovanju naučnih i stručnih časopisa,**
- ✓ **Akt o osnivanju Savjeta za nauku Kantona,**
- ✓ **Pravilnik o upisu i brisanju iz evidencije pravnih i fizičkih lica u naučno-istraživačkoj djelatnosti,**
- ✓ **Pravilnik o upisu i brisanju iz evidencije naučnika i istraživača sa područja Kantona,**
- ✓ **Pravilnik o postupku izbora u naučna i istraživačka zvanja,**
- ✓ **Pravilnik o postupku i kriterijima za dodjelu nagrada iz naučnoistraživačke djelatnosti.**

### 2. *Formiranje i aktiviranje Instituta*

#### 3. *Unapređenje naučno-istraživačkih performansi nastavnog osoblja i Univerziteta, a naročito:*

- ✚ Međufakultetsko umrežavanje unutar Univerziteta i profiliranje univerzitetskih naučno-istraživačkih projekata.
- ✚ Osigurati da naučnoistraživački projekti kao svoj rezultat imaju rad objavljen u referentnom naučnom časopisu.
- ✚ Licenciranja i certificiranja Univerziteta, pojedinih laboratorija ili eksperata za provođenje tipskih ispitivanja u skladu sa važećim zakonima, standardima i normativima.
- ✚ Međunarodna saradnja u NIR-u, učešće u međunarodnim projektima i aktivno apliciranje na raspisane domaće i međunarodne konkurse za naučno-istraživačke i infrastrukturne projekte (FP, IPA, COST, EUREKA, CARDS i drugi).
- ✚ Osiguranje stručnog usavršavanja u inostranstvu za oblasti od prioritetnog značaja u razvoju Univerziteta.
- ✚ Unaprjeđenje sistema kriterija za izbor u naučna i naučno-nastavna zvanja i njihovo usklađivanje sa Evropskom zonom visokog obrazovanja, te efikasno proceduralno uređenje napredovanja i izbora nastavnika i saradnika.
- ✚ Uspostava procedura za stručna usavršavanja izvan institucije i druge vrste odsustva nastavnog osoblja.
- ✚ Afirmacija mobilnosti studenata i nastavnog osoblja.
- ✚ Stimuliranje mladih istraživača, sa ciljem osposobljavanja za realizaciju projekata.
- ✚ Nabavka prioritetne opreme za NIR i realizacija "Austrijskog kredita" za razvoj Univerziteta.
- ✚ Pristup međunarodnim bazama podataka i publikacijama.
- ✚ Podrška u publikovanju naučno-istraživačke literature i uspostava sistema recenziranja kojim će se osigurati međunarodna relevantnost.
- ✚ Internacionalizacija NIR-a na Univerzitetu.
- ✚ Racionalizacija u korištenju naučno-istraživačkih resursa.
- ✚ Organizaciona reforma kroz unapređenje međufakultetske saradnje u NIR-u, organizaciju naučnih oblasti i funkcionalni model matičnosti naučnih oblasti u skladu sa principima važećim u EHEA.
- ✚ Dostizanje kvalitetnijeg balansa između istraživanja i edukacije, te bolja koherencija postdiplomskih i doktorskih studija.

#### 4. *Razvoj naučno-istraživačkog informacionog sistema za internu evaluaciju, praćenje kvaliteta NIR-a i efikasnije upravljanje različitostima na Univerzitetu, što podrazumijeva:*

- ❖ Formiranje i ažuriranje baze podataka o naučno-istraživačkim referensama Univerziteta u Bihaću, a na bazi dosadašnjeg učešća organizacionih jedinica, pojedinaca ili Univerziteta u cjelini u naučno-istraživačkim projektima koji mogu biti od značaja za ovaj vid referentnosti institucije i njeno usklađivanje sa standardima u Evropskoj zoni visokog obrazovanja.
- ❖ Izrada Strategije razvoja naučno/umjetničko-istraživačkog rada Univerziteta.
- ❖ Usklađivanje informacionog sistema.
- ❖ Bolja integracija administracije i smanjenje birokratizacije.

#### 5. *Afirmacija institucionalne autonomije, dostupnosti i odgovornosti uz jačanje naučno-istraživačke infrastrukture i prilagođavanje razvojnim potrebama, što zahtijeva:*

- Unaprjeđenje internih akata kojim se stimulira NIR, a prije svega donošenje Pravilnika o NIR-u, seta procedura za naučno-istraživačku djelatnost i planova u okviru organizacionih jedinica koherentnih sa institucionalnom strategijom i usmjerenih na jačanje međufakultetske i generalno saradnje unutar Univerziteta,
- Dostizanje balansa između temeljnih istraživanja, primijenjenih istraživanja i eksperimentalnog razvoja u okviru naučno-istraživačke djelatnosti,
- Formiranje tehnološkog parka i pružanje povoljnih uslova za razvoj preduzeća,
- Razmjene znanja i tehnologija između Univerziteta i preduzeća,
- Usklađivanje nastavnog procesa sa naučno-istraživačkim i umjetničkim radom,

- Uspostava lokalne mreže za NIR u saradnji sa lokalnom zajednicom (Kanton i općine), privrednim subjektima, nevladinim sektorom i drugim organizacijama koje mogu imati interes u saradnji sa Univerzitetom u NIR-u.

6. *Unaprjeđenje saradnje u NIR-u sa privredom, drugim naučno-istraživačkim institucijama i bolja komercijalizacija naučno-istraživačkog rada, kao što su:*

- ☞ Zaštita intelektualnog vlasništva i patentiranje rezultata naučno-istraživačkog rada
- ☞ Aktivna saradnja sa naučno-istraživačkim institutima kroz zajednički razvoj pojedinih oblasti, partnerski nastup, razmjenu kadrova i druge oblike saradnje
- ☞ Formiranje univerzitetskog Odbora za konsalting i komercijalne usluge kao radnog tijela koje može osnovati Senat ili drugi organ sa zadatkom da poboljša konkurentnost istraživača u oblasti konsaltinga i komercijalnih usluga za potrebe privrednih i drugih subjekata
- ☞ Donošenje Akta o zaštiti povjerljivih podataka, kojim bi se osigurala zaštita podataka na temelju ugovora, koje sklapa Univerzitet sa drugim subjektima (razvojni koncepti i slično), kao i drugih podataka koji se mogu smatrati tajnim u skladu sa zakonom

7. *Unaprijeđenje saradnje sa vladama i državnim institucijama nadležnim za afirmaciju NIR-a, što podrazumijeva:*

- ☆ Iniciranje i uporno istrajavanje u formiranju Fonda za nauku, istraživanje i tehnološki razvoj USK-a
- ☆ Briga za održivi razvoj zajednice i zaštitu okoline
- ☆ Plan kadrovske podmlađivanja Univerziteta u Bihaću
- ☆ Program podizanja kvaliteta nastave i studija kroz sistem promocije nastavnog kadra
- ☆ Saradnja sa Vijećem za nauku BiH kao savjetodavnim i stručnim tijelom Ministarstva civilnih poslova BiH

8. *Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada u okviru formalne edukacije (sva tri ciklusa studija) i bolja integracija NIR-a sa nastavnim procesom u okviru formalne edukacije i cjeloživotnog učenja, što se realizuje kroz:*

- ☞ Intenziviranje aktivnosti na razvoju Univerzitetske biblioteke
- ☞ Unaprjeđenje informacionog sistema na Univerzitetu
- ☞ Kooperativni on-line bibliotekski informacioni servisi sa pristupom u scienometrijske baze.
- ☞ Stvoriti uslove za aktivnije učešće studenata u naučno-istraživačkom rad.
- ☞ Definirati procedure za pristup studenata nastavnim, informacionim resursima i laboratorijama.
- ☞ Kvalitetnije angažiranje studenata u organima i tijelima Univerziteta
- ☞ Popularizacija NIR-a među studentima i iznalaženje modaliteta za različite vidove uključenja studenata u istraživanja, kao što su aktivnosti u okviru nastavnih programa, komercijalni angažman studenata, volonterski rad na projektima, studentski projekti pod mentorstvom ili tutorstvom nastavnika i saradnika i slično
- ☞ Uključenje studenata kao obavezujuća komponenta u aktivnim projektima
- ☞ Definiranje naučno-istraživačkih kompetencija kao sastavnog elementa rezultata učenja, uključivanje indikatora kompetencija u silabuse i uspostava sistema mjerljivih pokazatelja sticanja istraživačkih kompetencija

9. *Umrežavanje sa subjektima na području Unsko-sanskog kantona sa ciljem saradnje i zajedničkih aktivnosti u oblasti NIR-a, u šta spada:*

- ☑ Saradnja sa istraživačkim institutima i privrednim subjektima
- ☑ Formiranje Mreže istraživačkih institucija USK-a
- ☑ Permanentna komunikacija i usvajanje okvirnog plana rada Mreže
- ☑ Identifikacija prioriternih oblasti saradnje, izrada idejnih rješenja projekta, formiranje projektnih konzorcija i zajedničko apliciranje, odnosno osiguranje izvora finansiranja
- ☑ Osiguranje što većeg broja kvalitetnih aplikacija za zajedničke projekte
- ☑ Definiranje prioriternih oblasti saradnje i unaprjeđenje finansiranja NIR-a iz budžeta USK-a
- ☑ Rješenje problema sufinansiranja i bankovnih garancija iz Budžeta za projekte od značaja za društvenu zajednicu ili Univerzitet

10. *Inicijativa za pravno reguliranje naučno-istraživačke djelatnosti u BiH i harmonizacija istih sa Evropskom zonom visokog obrazovanja:*

- ☞ Inicijativa za usvajanje Zakona o naučno-istraživačkoj djelatnosti na državnom nivou
- ☞ Pregovori u okviru Rektorske konferencije, te inicijativa prema vladama kantona, Federacije BiH, kao i Vijeću ministara u smislu reforme u oblasti budžetskih podsticaja za razvoj nauke u okviru postojećih izdvajanja
- ☞ Saradnja sa državnim organima u standardizaciji i mjeriteljstvu, kontroli i certificiranju u skladu sa međunarodnim standardima

## VIII. AKCIONI PLAN RAZVOJA UNIVERZITETA U BIHAĆU

Akcionni plan razvoja Univerziteta u Bihaću prezentiran je kroz ciljeve, aktivnosti, očekivane rezultate, te nadležnosti i odgovornosti.

### 1. Stabilizacija Univerziteta u Bihaću, afirmacija institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti

Stabilizacija Univerziteta u Bihaću, afirmacija institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti u ovom akcionnom planu razvoja Univerziteta u Bihaću, istaknuto je kao prvi cilj, a za njegovo uspješno ostvarenje, potrebne su *sljedeće aktivnosti*:

- Zaustavljanje negativnog trenda povećanja broja studenata koje nije praćeno povećanjem budžeta, odnosno pogoršanja indikatora performansi Univerziteta.
- Animiranje Vlade USK da se osigura nastavak prijema uposlenika u nastavnička i saradnička zvanja.
- Pregovori sa predstavnicima vlasti o finansiranju participaciji studenata u troškovima studiranja i načinu prevazilaženja problema nezavidne finansijske situacije.
- Finansijska autonomija i sloboda u finansijskom planiranju u skladu sa odrednicama strateškog razvoja.
- Racionalizacija utroška budžetskih sredstava.
- Dalji razvoj sistema za interno osiguravanje kvaliteta, afirmacija evropske saradnje u osiguranju kvaliteta i razvoj usporedivih kriterija i metodologije.
- Unapređenje sistema odlučivanja i internih akata radi jačanja upravljačkih funkcija uz očuvanje funkcionalnosti integriranog Univerziteta i redukciju centraliziranog odlučivanja.
- Organizaciona reforma kroz unapređenje međufakultetske saradnje u NIR-u, organizaciju naučnih oblasti i funkcionalni model matičnosti naučnih oblasti u skladu sa principima važećim u Evropskoj zoni visokog obrazovanja.
- Dostizanje kvalitetnijeg balansa između istraživanja i edukacije.
- Ubrzano uvođenje trećeg studijskog ciklusa.
- Bolja koherencija.
- Rješavanje problema sa Univerzitetskom bibliotekom sa ciljem osiguranja kvalitetnije funkcije Biblioteke u nastavnom i naučnom radu.
- Antikorupcijska borba.
- Legalizacija softvera i zaštita autorskih prava.
- Bolja integracija administracije i smanjenje birokratizacije.

#### *Očekivani rezultati:*

- ✓ Poboljšanje kadrovske strukture,
- ✓ Pretpostavke za akreditaciju,
- ✓ Jačanje autonomije Univerziteta,
- ✓ Smanjenje finansijske insuficijencije,
- ✓ Poboljšanje kvaliteta, performansi i međunarodna prepoznatljivost,
- ✓ Unaprjeđenje funkcioniranja univerzitetskih struktura,
- ✓ Bolja koordinacija organizacionih jedinica i dalja integracija Univerziteta,
- ✓ Unaprjeđenje znanja i vještina studenata,
- ✓ Provođenje reforme i jačanje pozicije Univerziteta,
- ✓ Poboljšanje znanja i vještina studenata,
- ✓ Unaprjeđenje funkcioniranja Univerziteta,
- ✓ Jačanje povjerenja u Univerzitet,
- ✓ Poštivanje zakona o autorskim pravima.

#### *Nadležnosti i odgovornosti:*

- ✧ Resorno Ministarstvo, Vlada USK, Skupština USK-a uz aktivnu ulogu Univerziteta,
- ✧ Univerzitetski organi upravljanja,
- ✧ Ured za osiguranje kvaliteta, Odbor za osiguranje kvaliteta,
- ✧ Organi Univerziteta (uključujući dekane i prodekane),
- ✧ Pravna služba Univerziteta i organi Univerziteta,
- ✧ Senat Univerziteta,
- ✧ NNV organizacionih jedinica,
- ✧ Organi upravljanja lokalnih zajednica,
- ✧ Studenti,

- ✧ Studentske organizacije,
- ✧ Nevladine organizacije.

## 2. Rješavanje problema nedostatka kadrova Univerziteta u Bihaću

Za rješavanje problema nedostatka kadrova, potrebne su *sljedeće aktivnosti*:

- ▣ Plansko zapošljavanje nastavnog, saradničkog i administrativno-tehničkog osoblja.
- ▣ Uporno insistiranje za izradu plana financiranja kadrovskog podmlađivanja Univerziteta u Bihaću.
- ▣ Angažman gostujućih profesora.
- ▣ Podrška u usavršavanju nastavnog i saradničkog osoblja, unapređenje uslova za rad i poboljšanje standard zaposlenika Univerziteta.
- ▣ Unapređenje naučno-istraživačkih performansi nastavnog osoblja i Univerziteta.
- ▣ Povoljniji modaliteti kod zaključivanja ugovora o radu sa nastavnicima koji imaju izbor na Univerzitetu u Bihaću, a nisu u radnom odnosu.
- ▣ Animiranje stručnjaka koji potiču iz BiH, a koji imaju doktorate ili izbore na drugim univerzitetima za angažman sa izraženim deficitom osoblja.
- ▣ Izbor demonstratora i njihovo uključivanje u nastavni proces, angažovanje profesora emeritusa i penzioniranih profesora u naučnom i nastavnom procesu u skladu sa potrebama Univerziteta u Bihaću.

### *Očekivani rezultati:*

- ✓ Organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet u Bihaću nema kadrove,
- ✓ Kvalitetniji nastavni proces i naučno-istraživački rad.

### *Nadležnosti i odgovornosti:*

- ✧ Vlada USK-a, resorno Ministarstvo, Skupština USK-a, Senat,
- ✧ Nastavnici i saradnici,
- ✧ Organi Univerziteta u Bihaću.

## 3. Rješavanje problema nedostatka prostora i modernizacija Univerziteta u Bihaću

Za rješavanje problema nedostatka prostora i modernizacija Univerziteta potrebne su *sljedeće aktivnosti*:

- ▣ Optimizacija korištenja prostornih kapaciteta, mjere za bolju iskoristivost i novi modaliteti zajedničkog korištenja prostora, laboratorija, opreme, literature i ostalih nastavnih resursa.
- ▣ Realizacija „Austrijskog kredita“.
- ▣ Izgradnja zgrada Ekonomskog i Pravnog fakulteta.
- ▣ Dovođenje zgrade Visoke zdravstvene škole.
- ▣ Izrada plana korištenja i potrebne dokumentacije, za navedene aktivnosti.
- ▣ Iskorištavanje kasarne Adil Bešić i prelazak planiranih fakulteta ili njihovih dijelova u kasarnu.
- ▣ Modernizacija infrastrukture, razvoj informacionog sistema i primjena informacionih tehnologija i učenje na daljinu.
- ▣ Izgradnja studentskog doma.
- ▣ Formiranje Centra za učenje na daljinu i u okviru njega Centra za multimedijalnu prezentaciju.
- ▣ Izgradnja i opremanje centralne univerzitetske biblioteke i tri dislocirane biblioteke u zavisnosti od razmjesta Univerziteta (kampusima).

### *Očekivani rezultati:*

- ✓ Unaprjeđenje u organizaciji i izvođenju nastavnog procesa.
- ✓ Poboljšanje ključnih indikatora performansi Univerziteta i organizacija nastave na I godini.
- ✓ Pretpostavka za formiranje kampusa i ulazak u kasarnu „Adil Bešić“.
- ✓ Poboljšanje kvaliteta nastave i mogućnost angažmana nastavnika sa drugih univerziteta.
- ✓ Poboljšanje uslova za rad organizacionih jedinica.
- ✓ Unaprijeđenje studentskog standarda.
- ✓ Organizacija učenja na daljinu i promocija.

### *Nadležnosti i odgovornosti:*

- ✧ Vlada USK-a, resorno Ministarstvo, Senat, Skupština USK-a,
- ✧ Dekani, Prodekani,
- ✧ Nastavnici i saradnici,
- ✧ Organi Univerziteta u Bihaću.



#### 4. Partnerstvo sa privredom, organima vlasti, obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, civilnim i kulturnim institucijama

Za uspješno dostizanje ovog cilja, potrebno je realizirati *sljedeće aktivnosti*:

- ▣ Iniciranje i istrajnost u formiranju Fonda za nauku, istraživanje i tehnološki razvoj USK-a.
- ▣ Realizacija strateških ciljeva vezanih za razvoj NIR-a.
- ▣ Pregovori u okviru Rektorske konferencije, te inicijativa prema vladama kantona, Federacije BiH, kao i Vijeću ministara u smislu reforme u oblasti budžetskih podsticaja za razvoj nauke u okviru postojećih izdvajanja.
- ▣ Saradnja sa državnim organima u standardizaciji i mjeriteljstvu, kontroli i certificiranju u skladu sa međunarodnim standardima.
- ▣ Inicijativa za pravno reguliranje naučno-istraživačke djelatnosti u BiH i harmonizacija istih sa Evropskom zonom visokog obrazovanja.
- ▣ Interakcija sa ustanovama koje se bave razvojem pravnog sistema i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces.
- ▣ Inicijativa za otvaranje novih smjerova koji mogu pospješiti razvoj, kao što su: menadžment u turizmu i drugi, vodeći računa o prethodnom osiguranju minimalnih standarda od strane osnivača.
- ▣ Unaprjeđenje upisne politike, znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet u Bihaću.
- ▣ Cijeloživotno učenje i obrazovanje, posebno poslovni sektor.
- ▣ Pomoć u izradi nastavnih planova i programa i organiziranje nastavnih ciklusa u školama.
- ▣ Cijeloživotno učenje i obrazovanje učitelja, nastavnika i profesora u školama.

##### *Očekivani rezultati:*

- ✓ Podizanje nivoa i obima NIR-a i kvaliteta nastave.
- ✓ Podrška razvoju lokalne zajednice, bolje povezivanje sa privredom i razvoj NIR-a.
- ✓ Reforma finansiranja visokog obrazovanja.
- ✓ Podizanje obima i kvaliteta NIR-a, ekonomska dobit i afirmacija Univerziteta.
- ✓ Unaprjeđenje NIR-a.
- ✓ Kvalitetnija i efikasnija legislativa, stvaranje uslova za pristup EHEA.
- ✓ Razvoj ekonomije, popularizacija Univerziteta, odgovor zahtjevima i potrebama društvene zajednice.
- ✓ Finansiranje aktivnosti u formiranju kampusa.
- ✓ Implementacija koncepta cijeloživotnog učenja, podizanje nivoa znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet.

##### *Nadležnosti i odgovornosti:*

- ✧ Vlada USK-a uz uporno insistiranje Univerziteta,
- ✧ Skupština USK-a uz uporno insistiranje Univerziteta,
- ✧ NNV organizacionih jedinica,
- ✧ Unija studenata,
- ✧ Organi Univerziteta,
- ✧ Nastavnici i saradnici Univerziteta u Bihaću,
- ✧ Resorno Ministarstvo,
- ✧ Općine,
- ✧ Poslovni subjekti,

#### 5. Promjena legislative u oblasti visokog obrazovanja

Za uspješno dostizanje ovog cilja, potrebno je realizirati *sljedeće aktivnosti*:

- ▣ Izmjena Standarda i normativa u visokom obrazovanju i usklađivanje sa EHEA.
- ▣ Učešće u donošenju Okvirnih kvalifikacija (QF) u BiH, te implementacija sistema prepoznatljivih i usporednih akademskih stepena sa EFQ i uvođenje dodatka diploma.
- ▣ Inicijativa za usvajanje Zakona o naučno-istraživačkoj djelatnosti na kantonalnom i na državnom nivou.
- ▣ Inicijativa za usklađivanje Okvirnog zakona o visokom obrazovanju BiH sa legislativom u EHEA i harmonizaciju legislative u oblasti visokog obrazovanja u BiH.

##### *Očekivani rezultati:*

- ✓ Stvaranje uslova za pristup EHEA i definiranje okvira za finansijska ulaganja osnivača u osiguranje preduslova za reformske procese.
- ✓ Jačanje povjerenja studenata, bolje zapošljavanje diplomaca i mobilnost unutar EU/EHEA.

- ✓ Konačno stvaranje pravnog okvira za razvoj nauke u BiH i pozicioniranje Univerziteta u Bihaću u ovoj oblasti.
- ✓ Harmonizacija visokog obrazovanja i provođenje reformi.

***Nadležnosti i odgovornosti:***

- ✧ Vlada USK-a na prijedlog Univerziteta,
- ✧ Ministarstvo civilnih poslova,
- ✧ Predstavnici međunarodnih organizacija,
- ✧ Akademska zajednica u BiH,
- ✧ Univerziteti preko Rektorske konferencije,
- ✧ ANU BiH.

## **6. Reforma nastavnih planova i podizanje efikasnosti studija Univerziteta u Bihaću**

Za uspješno dostizanje ovog cilja, potrebno je realizirati *sljedeće aktivnosti:*

- ▣ Modernizirati stare nastavne programe, koji se ponavljaju i predaju korištenjem prevaziđene i međunarodno nerelevantne literature.
- ▣ Uspostava sistema kontinuiranog cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanje kroz formalne i neformalne vidove edukacije.
- ▣ Povećanje prisustva studenata nastavnim sadržajima rješavanjem objektivnih okolnosti (prostor, neprilagodan raspored, sadržaj ili metodologija) ali i slabe zainteresiranosti studenta za nastavu.
- ▣ Međusobna distinkcija i praćenje statusa upisanih studenata koji redovno pohađaju nastavu u tekućoj akademskoj godini, „obnavljača“ koji dijelom participiraju u nastavi, neaktivnih studenata, imatrikulanata i apsolvenata.
- ▣ Povećanje udjela interaktivne, praktične i iskustvene nastave i rad studenata na naučno-istraživačkim projektima te dostizanje balansa između temeljnih istraživanja, primijenjenih istraživanja i eksperimentalnog razvoja u okviru naučno-istraživačke djelatnosti.
- ▣ Alternative nastavi ex-katedra, kao što su rad u grupi, na projektu, vježbe zasnovane na rješavanju realnih problema.
- ▣ Učenje iz više literaturnih reference, izbjegavajući da studenti uče isključivo iz udžbenika, knjiga profesora.
- ▣ Stalni kontakt sa aktivnim i diplomiranim studentima, te uvažavanje njihovih iskustava i sugestija.
- ▣ Stvaranje uslova za uvođenje trećeg ciklusa studija po Bolonjskom principu (trogodišnji studij).
- ▣ Definiranje naučno-istraživačkih kompetencija kao sastavnog elementa rezultata učenja, uključivanje indikatora kompetencija u silabuse i uspostava sistema mjerljivih pokazatelja sticanja istraživačkih kompetencija.
- ▣ Aktiviranje drugog ciklusa na svim studijskim odsjecima i stvaranje uslova za permanentno održavanje nastave na postdiplomskom studiju.

***Očekivani rezultati:***

- ✓ Poboljšanje uslova studiranja i viši nivo znanja i vještina studenata.
- ✓ Modernizacija nastavnih programa, viši nivo znanja i vještina studenata, afirmacija u domaćem i međunarodnom okruženju.
- ✓ Provođenje Bolonjske reforme.
- ✓ Bolja prolaznost, efikasnije studiranje, viši stepen stečenih znanja i vještina tokom studija.
- ✓ Bolje poznavanje stanja na instituciji i efikasnije osiguranje kvaliteta.
- ✓ Podizanje nivoa praktičnih vještina i spremnosti za rješavanje problema, afirmacija u domaćem i međunarodnom okruženju.
- ✓ Bolja prolaznost, efikasnije studiranje, viši stepen stečenih znanja i vještina tokom studija.
- ✓ Periodično revidiranje i ažuriranje nastavnih programa u skladu sa potrebama studenata i poslodavaca.
- ✓ Kvalitetnije upravljanje nastavnim procesom i efikasno provođenje politike osiguranja kvaliteta.

***Nadležnosti i odgovornosti:***

- ✧ Vlada USK-a uz uporno insistiranje Univerziteta,
- ✧ Skupština USK-a uz uporno insistiranje Univerziteta,
- ✧ Senat Univerziteta u Bihaću,
- ✧ NNV organizacionih jedinica,
- ✧ Unija studenata,
- ✧ Organi Univerziteta,
- ✧ Nastavnici i saradnici Univerziteta u Bihaću,
- ✧ Alumni studentska organizacija,

- ✧ Resorno Ministarstvo.

## 7. Unaprijeđenje u oblasti naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu u Bihaću

Za uspješno dostizanje ovog cilja, potrebno je realizirati *sljedeće aktivnosti*:

- Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada u okviru formalne edukacije i bolja integracija NIR-a sa nastavnim procesom u okviru formalne edukacije i cijeloživotnog učenja.
- Intenzivnije učešće u međunarodnim istraživačkim projektima i bolje korištenje predpristupnih fondova EU.
- Izvođenje fundamentalni istraživanja na Univerzitetu i uključivanje nastavnog i saradničkog osoblja u ova istraživanja na drugim institucijama.
- Izrada Strategije razvoja naučno/umjetničko – istraživačkog rada Univerziteta.
- Veća dostupnost kapitalne opreme istraživačima, izrada i ažuriranje baze podataka, informaciono povezivanje.
- Ravnomjerna nabavka opreme za sve oblasti nauke.
- Aktivna saradnja sa institutima na području USK, zajednički razvoj, partnerski nastup i razmjena kadrova.
- Formiranje univerzitetskog Odbora za konzalting i komercijalne usluge.
- Donošenje Akta o zaštiti povjerljivih podataka (DPA).
- Izučavanje u oblastima koje su do sada zapostavljene u BiH (zračenje prirodna radioaktivnost, zaštita okoline i rješavanje energetske potreba, turizam, makroekonomske stabilnosti i slično).
- Istraživanje prirodnih i društvenih obilježja geoprostora, veza i zavisnosti njegovih komponenata, prirodnih i proizvodno-tercijarnih kompleksa, globalnih procesa u svijetu, te njihovih veza i zakonitosti.
- Proučavanje elementarnih nepogoda, i raznovrsnih pojava i procesa u prostoru Bosne i Hercegovine.
- Unapređivanje naučne i teorijske misli, kao i aplikativna proučavanja koja treba da pospješe ekonomski razvoj.

### *Očekivani rezultati:*

- ✓ Podrška razvoju lokalne zajednice, bolje povezivanje sa privredom i razvoj NIR-a.
- ✓ Unaprijeđenje kvaliteta NIR-a i nastave, te bolja koherencija između nastavnog i naučno-istraživačkog rada.
- ✓ Podizanje nivoa kvaliteta i relevantnosti NIR-a, uključivanje Univerziteta i regiona u fundamentalna istraživanja.
- ✓ Sistematičan i organiziran nastup u NIR-u, bolje međusobno povezivanje i koordinacija, usklađivanje sa potrebama društva.
- ✓ Ravnomjernija aktivnost nastavnika i saradnika u NIR-u.
- ✓ Racionalizacija resursa, podizanje kvaliteta i konkurentnosti i razvoj naučno-istraživačkih kapaciteta u regiji.
- ✓ Ekonomska valorizacija rezultata NIR-a.
- ✓ Angažovanje na poslovima koji zahtijevaju povjerljivost (sudski procesi, zaštita poslovne tajne, zaštita patenta i autorskih prava).
- ✓ Prilagođavanje potrebama razvoja društva u širem smislu.
- ✓ Održiv regionalni razvoj kompatibilan sa okruženjem i općim načelima održivog razvoja.
- ✓ Unapređenje sistema upravljanja kriznim situacijama i smanjenje posljedica elementarnih nepogoda.

### *Nadležnosti i odgovornosti:*

- ✧ Vlada USK-a uz uporno insistiranje Univerziteta,
- ✧ Skupština USK-a uz uporno insistiranje Univerziteta,
- ✧ Senat Univerziteta u Bihaću,
- ✧ NNV organizacionih jedinica,
- ✧ Unija studenata,
- ✧ Organi Univerziteta,
- ✧ Nastavnici i saradnici Univerziteta u Bihaću,
- ✧ Resorno Ministarstvo,
- ✧ Općine,
- ✧ Poslovni subjekti.

## 8. Kvalitetnija podrška studentima Univerziteta u Bihaću

Za uspješno dostizanje ovog cilja, potrebno je realizirati *sljedeće aktivnosti*:

- Smanjenje prosječnog vremena studiranja i podsticanje efikasnosti studiranja.
- Poboljšanje usluga za studente preko weba, informacije o rokovima, rasporedu sati, konsultacija, komunikacija e-mailom sa studentskom službom i nastavnicima.

- ▣ Uvođenje „studomata“ na nivou Univerziteta za interaktivnu komunikaciju student-studentska služba, smanjenje opterećenosti studentskih službi i kraće vrijeme čekanja za zadovoljenje zahtjeva studenata.
- ▣ Formiranje novih modela podrške osobama sa posebnim potrebama, razvojnim poteškoćama, poteškoćama u komunikaciji i poteškoćama u socijalnoj integraciji.
- ▣ Razvijanje vještina usmjerenih ka rješavanju problema.
- ▣ Dosljedna primjena evropskog sistema za prijenos bodova (ECTS) i izdavanje dodatka diploma.
- ▣ Podrška studentskim aktivnostima i projektima: stručne tribine i skupovi, časopisi, izložbe, stručna predavanja, kulturne i umjetničke manifestacije, organizacija univerzitetskih sportskih klubova i podrška sportskim manifestacijama.

#### ***Očekivani rezultati:***

- ✓ Kraće vrijeme studiranja, manje opterećenje Univerziteta, unaprjeđenje stečenih znanja i vještina.
- ✓ Efikasno korištenje resursa, bolja usluga studentima, ekonomska i organizaciona racionalizacija.
- ✓ Bolja informiranost i lakše studiranje.
- ✓ Manje čekanje studenata na usluge, jednostavnije procedure i rasterećenje administracije.
- ✓ Veći procenat studiranja osobama sa invaliditetom i drugim vrstama posebnih potreba.
- ✓ Bolje ispunjenje ciljeva učenja, popularizacija Univerziteta u Bihaću, razvoj privrede i društva u cjelini.
- ✓ Uspješna saradnja i mobilnost studenata.
- ✓ Kvalitetnija podrška studiranju i afirmacija kulture, umjetnosti i sporta među studentima.

#### ***Nadležnosti i odgovornosti:***

- ✧ Senat Univerziteta u Bihaću,
- ✧ NNV organizacionih jedinica,
- ✧ Nastavnici i saradnici,
- ✧ Unija studenata,
- ✧ Dekani i prodekani,
- ✧ Ostali organi Univerziteta u Bihaću.

### **9. Jačanje međunarodne pozicije i ugleda, javno informiranje i promocija Univerziteta u Bihaću**

Za uspješno dostizanje ovog cilja, potrebno je realizirati *sljedeće aktivnosti:*

- ▣ Konsekventno i dosljedno provođenje reformi, saradnja sa NARIC mrežom, participacija u EUA, implementacija Lisabonske konvencije i akademsko prepoznavanje u EHEA.
- ▣ Razvoj sistema za osiguravanje kvaliteta u skladu sa ESG periodična samoevaluacija, audit i eksterna evaluacija.
- ▣ Formiranje i ažuriranje baze podataka o naučnoistraživačkim referensama Univerziteta u Bihaću.
- ▣ Unaprjeđenje i permanentno ažuriranje web stranice Univerziteta (bolja informativna pokrivenost, redovnije ažuriranje, distribuirana odgovornost za podatke prezentirane na stranici).
- ▣ Saradnja sa medijskim kućama, praksa za studente, rad na produkciji obrazovnog programa.
- ▣ Afirmisanje vizuelnog identiteta i „brenda“ Univerziteta.
- ▣ Popularizacija Univerziteta i studijskih disciplina koje se izučavaju na Univerzitetu, te nastavak održavanja manifestacije „Otvoreni Univerzitet“ namijenjene budućim studentima.
- ▣ Pokretanje „Ljetne škole Univerziteta u Bihaću“.

#### ***Očekivani rezultati:***

- ✓ Usmjeravanje pogrešno usmjerenih reformskih mjera i brže uklapanje u EHEA.
- ✓ Jačanje povjerenja u Univerzitet i unaprjeđenje kvaliteta.
- ✓ Jačanje povjerenja osnivača, društvene zajednice i studenata i afirmacija Univerziteta.
- ✓ Bolja informiranost i transparentnost u radu.
- ✓ Kvalitetnija interakcija sa medijima i promocija Univerziteta u Bihaću.
- ✓ Promocija Univerziteta u Bihaću.
- ✓ Podizanje nivoa interesa za studiranje i provođenje upisne politike.

Bihać, juli 2011. godine

<i><b>KOMISIJA</b></i>	<i><b>FUNKCIJA</b></i>	<i><b>POTPIS</b></i>
Prof. dr. Cariša Bešić	predsjednik	
Prof. dr. Enes Hašić	zamjenik predsjednika	
Prof. dr. Fehim Rošić	član	
Mr. Esad Bajramović	član	
Asija Cucak, dipl. pravica	član	