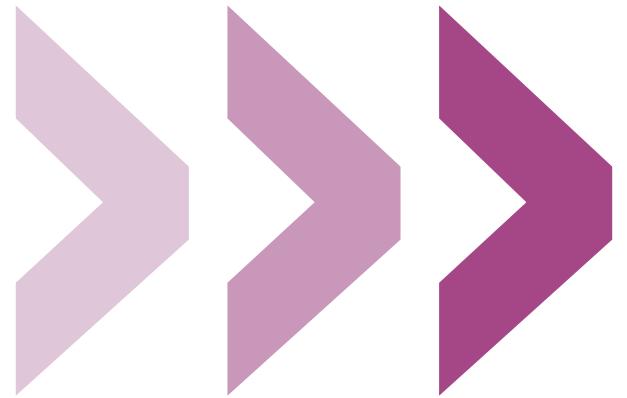




UNIVERZITET
U BIHAĆU



STRATEGIJA RAZVOJA
UNIVERZITETA
U BIHAĆU
2017-2022.

ISBN 978-9958-533-11-2



BIHAĆ 2017.



Univerzitet u Bihaću

STRATEGIJA RAZVOJA
UNIVERZITETA U BIHAĆU
2017-2022.

Bihać 2017.

Izdavač: **Univerzitet u Bihaću,
Pape Ivana Pavla II 2/2, 77000 Bihać**

Za izdavača: **Prof. dr. Fadil Islamović, rektor**

Projektni tim:

Doc. dr. Bahrudin Hrnjica, predsjednik tima

Prof. dr. Amela Čolić, prorektor za NIR i međuuniverzitetsku saradnju, član

Prof. dr. Jasmina Ibrahimpašić, prorektor za finansije, član

Prof. dr. Enis Džanić, voditelj Centra za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju Univerziteta u Bihaću, član

Mr. sc. Enes Dedić, stručni savjetnik za osiguranje kvaliteta, član

Mirzet Grozdanić, ECTS koordinator i stručni savjetnik za osiguranje kvaliteta, član

Asija Cucak dipl. pravnik, generalni sekretar, član

Urednici: **Doc. dr. Bahrudin Hrnjica, Mr. sc. Enes Dedić**

Lektor: **Emira Hrnjica**, profesor bosanskog jezika

Tiraž: **100 primjeraka**

Štampa: **Obrt Bigraf Bihać**

Za štampariju: **Sabiha Šaćirbegović, graf.ing.**

CIP - Katalogizacija u publikaciji

Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, Sarajevo

378.4(497.6 Bihać)"2017/2022"

STRATEGIJA razvoja Univerziteta u Bihaću : 2017-2022. / [urednici Bahrudin Hrnjica, Enes Dedić]. - Bihać : Univerzitet, 2017. - 32 str. : graf. prikazi ; 25 cm

ISBN 978-9958-533-11-2

COBISS.BH-ID 24461062

Sadržaj

Predgovor	4
1. Uvod	5
1.1. Opis stanja na Univerzitetu u Bihaću	5
1.2. Geneza izrade Strategije Univerziteta u Bihaću	6
2. Misija, vizija i politika kvaliteta Univerziteta u Bihaću	9
2.1. Misija Univerziteta u Bihaću	9
2.2. Vizija Univerziteta u Bihaću	9
2.3. Politika kvaliteta	9
3. Strateški ciljevi Univerziteta u Bihaću	11
3.1. Nastava i nastavni planovi	11
3.2. Naučnoistraživački rad i međunarodna saradnja	15
3.3. Resursi	20
3.4. Studentska pitanja.....	21
3.5 Visoko obrazovanje i tržište rada	24
3.6 Institut Univerziteta u Bihaću	25
4. SWOT analiza	29

Predgovor

U vremenu rapidnog tehnološkog razvoja i digitalne transformacije nužnost usvajanja i prilogođavanja brzim promjenama koje nosi današnje društvo, ekonomskih i društvenih izazova kojim se susreće, nameće se potreba da kao vodeća visokoškolska ustanova Unsko-sanskog kantona, Univerzitet u Bihaću postane lider u naučnom, tehničkom, ekonomskom i drugom pogledu, doprinoseći zajednici da postane aktivni sudionik današnjeg svjetskog tehnološkog razvoja koji je dostupan lakše nego ikad prije. Vodeći se Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju Bosne i Hercegovine, Zakonom o visokom obrazovanju USK, Zakonom o Univerzitetu u Bihaću, Statutom Univerziteta u Bihaću te drugim pravnim aktima, Senat Univerziteta u Bihaću je na svojoj sjednici 16.2.2017. godine odlukom broj 06-1019/2017 imenovao tim za izradu Strategije Univerziteta u Bihaću u sastavu:

- Doc. dr. Bahrudin Hrnjica, predsjednik tima
- Prof. dr. Amela Čolić, prorektor za NIR i međuuniverzitetsku saradnju, član
- Prof. dr. Jasmina Ibrahimpašić, prorektor za finansije, član
- Prof. dr. Enis Džanić, voditelj Centra za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju Univerziteta, član
- Mr. sc. Enes Dedić, stručni savjetnik za osiguranje kvaliteta, član
- Mirzet Grozdanić, ECTS koordinator i stručni savjetnik za osiguranje kvaliteta, član
- Asija Cucak dipl. pravnik, generalni sekretar, član.

Tim za izradu strategije, koristio sa svim raspoloživim izvorima, važećim aktima USK, strategijom razvoja USK, konsultovao sve zainteresirane strane, studente sva tri ciklusa, nastavno osoblje, naučno-nastavna vijeća fakulteta, rektorat Univerziteta u Bihaću, privredne komore, privatni i javni sektor te druge univerzitete u Bosni i Hercegovini i šire.

Na sjednici Senata Univerziteta u Bihaću, održanoj 25.5. 2017. godine, odlukom broj 06-3466/2017, usvojena je Strategija Razvoja Univerziteta u Bihaću 2017-2022.

Upravni Odbor Univerziteta u Bihaću, je na svojoj II redovnoj sjednici održanoj 19.9.2017. godine, odlukom broj 01-5396/2017, dao saglasnost na usvojenu Strategiju.

Ovim putem tim za izradu strategije se toplo zahvaljuje svim učesnicima koji su na bilo koji način doprinijeli realizaciji ovog vrlo značajnog dokumenta za naš Univerzitet.

1. Uvod

1.1. Opis stanja na Univerzitetu u Bihaću

Univerzitet u Bihaću ove godine slavi dvadeset godina od osnivanja, i predstavlja najvažniji projekat na području USK. Početak visokog obrazovanja na ovom području vežemo za 70-te prošlog vijeka, kada se osniva prva visokoškolska ustanova. Univerzitet u Bihaću od samog početka usmjeren je prema evropskom prostoru visokog obrazovanja, nosilac je pozitivnih promjena u društvu i aktivni činilac transformacije sistema visokog obrazovanja u BiH. U svome sastavu ima sedam organizacionih jedinica na kojima se provodi istraživački rad i realizuje nastavni proces na preko dvadeset studijskih programa. Sadašnje stanje Univerziteta u Bihaću je rezultat više strukturalnih reformi, od kojih je najznačajnija integracija Univerziteta koja je započeta 2010. godine. Organizacione jedinice u sastavu Univerziteta u Bihaću su:

1. Biotehnički fakultet,
2. Ekonomski fakultet,
3. Islamski pedagoški fakultet,
4. Pedagoški fakultet,
5. Pravni fakultet,
6. Tehnički fakultet,
7. Visoka zdravstvena škola.

Pored navedenih organizacionih jedinica, na vrhu organizacione strukture Univerziteta u Bihaću je Rektorat i Sekretarijat Univerziteta sa zajedničkim službama, centrima, uredima i rukovodnim tijelima i organima. Univerzitet u Bihaću djelatnosti naučnoistraživačkog rada i visokog obrazovanja realizuje u skladu sa važećim propisima kantonalnog, federalnog i državnog nivoa (zakoni, pravilnici, standardi i dr.). Pored Statuta, Univerzitet u Bihaću je svoje djelovanje uredio potrebnim brojem odgovarajućih propisa, tako da je uspostavljen okvir koji omogućava rad tijela i organa Univerziteta.

Univerzitet u Bihaću je u toku 2015. godine prošao proces institucionalne akreditacije uz obavezu reakreditacije za pet godina, odnosno 2020. godine. Prethodni period je okarakteriziran velikim brojem izazova koji značajno utiču na rad i razvoj Univerziteta u Bihaću. S jedne strane su okolnosti trajnog

karaktera, poput uloge i posvećenosti osnivača, unapređenja pravnog okvira funkcionisanja, osiguranja razvoja i unapređenja postojećih resursa, strateškog opredjeljenja na nivou USK, ali i okolnosti poput demografskih trendova, promjene stepena razvijenosti ekonomije i društva u cjelini. Posebne rezultate, odnosno pozitivne primjere, pored akreditacije Univerziteta u Bihaću predstavljaju uspostava jedinstvenog informacionog sistema na svim organizacionim jedinicama, jačanje kapaciteta kroz nabavku potrebne opreme za naučnoistraživački rad i nastavni proces, partnerstvo u projektima na evropskom nivou, promocije akademskog osoblja, kontinuitet nastavnog procesa I i II ciklusa studija i razvoj III ciklusa studija.

1.2. Geneza izrade Strategije Univerziteta u Bihaću

Izrada Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću je bila prioritet v.d. prorektora za nastavu i studentska pitanja odmah nakon imenovanja na tu dužnost (u periodu od 19. avgusta 2016. godine do 19. februara 2017. godine) a formalizirana je Odlukom Senata o imenovanju Tima za izradu strategije razvoja Univerziteta u Bihaću u februaru 2017. godine. Značajno je istaći da je u diskusije o prioritetima strateškog razvoja Univerziteta u Bihaću, kao i u izradu samog prijedloga Strategije, bio uključen veliki broj predstavnika zainteresiranih aktera. Posebno je značajno istaći direktnu uključenost samog menadžmenta Univerziteta, na čelu sa rektorom, prorektorima, članovima Upravnog odbora i Senata i dekanima organizacionih jedinica. Dekani su još u januaru 2017. godine bili upoznati sa pripremom Strategije razvoja Univerziteta, te su ponovo imali mogućnost da utiču na konačni prijedlog Strategije u martu 2017. godine. Centar za osiguranje kvaliteta je organizovao tematske diskusije sa akademskim i nenastavnim osobljem još u novembru 2016. godine, odnosno, sa predstavnicima akademskog osoblja ponovo početkom 2017. godine. Svi zaposlenici Univerziteta su u procesu samoevaluacije i interne evaluacije, u periodu od oktobra 2016. do januara 2017. imali mogućnost davanja prijedloga strateških prioriteta i pravaca razvoja Univerziteta u Bihaću, popunjavanjem i dostavom samoevaluacijskih obrazaca, a što je analizirano i na odgovarajući način uvršteno u ovaj dokument. Studenti su, također, konsultirani o Strategiji razvoja Univerziteta u Bihaću, na formalno održanim sastancima sa predstavnicima studenata organiziranim kroz Uniju studenata Univerziteta u Bihaću. Nekoliko sastanaka organizovanih na nivou lokalne zajednice, uključujući Gradsku upravu Grada Bihaća, kantonalnih

ministara i premijera Vlade USK, na početku 2017. godine, bili su prilika i iskorišteni su za diskusiju o strateškim pravcima razvoja Univerziteta u Bihaću. U istom ovom periodu, sastanci predstavnika menadžmenta Univerziteta u Bihaću sa partnerima sa drugih visokoškolskih ustanova u zemlji i inozemstvu, bili su idealna prilika za predstavljanje i potvrđivanje strateških pravaca razvoja Univerziteta u Bihaću. Ovi sastanci su održani prvenstveno s ciljem realizacije specifičnih projektnih aktivnosti, ali su istovremeno iskorišteni za diskusiju o Strategiji razvoja Univerziteta u Bihaću. Ilustracije radi, ovdje navodimo samo učešće Univerziteta u projektima "STINT", "DBBT", "BHQFHE" gdje je sa partnerima iz Španije, Hrvatske, Srbije i drugih zemalja regiona razmatrana Strategija razvoja Univerziteta u Bihaću. Značajno mjesto u pripremi prijedloga strategije zauzimaju predstavnici poslodavaca, odnosno ključnih privrednih subjekata. Univerzitet je kroz svoju saradnju sa Privrednom komorom USK, koja predstavlja preko 500 privrednih subjekata sa područja USK, dobio relevantne informacije o očekivanjima i zahtjevima predstavnika privrede na području USK. Pored predstavljanja radnog materijala Strategije rukovodstvu Privredne komore, odgovarajući upitnik je proslijeđen članovima Privredne komore koji su dali svoje sugestije, iznijeli svoja očekivanja i zahtjeve od budućih diplomanata u odgovarajućim profesijama. Zajedno sa Unijom studenata Univerziteta u Bihaću, u februaru 2017. godine organizirane su dvije radionice na temu prijedloga Strategije na kojoj je učešće uzelo oko pedeset diplomiranih studenata Univerziteta različitih profila.

U izradi prijedloga Strategije konsultirani su već postojeći strateški dokumenti, prije svega Strategija razvoja BiH, Strategija razvoja FBiH, Integrirana strategija razvoja USK, Strategija razvoja općine Bihać, Regionalna strategija ekonomskog razvoja za ekonomsku regiju Sjeverozapadna BiH, kao i Strateški pravci razvoja obrazovanja u BiH, Strategija razvoja nauke u BiH, Strateški pravci razvoja visokog obrazovanja u FBiH, Strategija razvoja nauke u FBiH, Strategija razvoja naučno-istraživačkog i istraživačko-razvojnog rada u FBiH, Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju u BiH i drugi relevantni dokumenti i preporuke na nivou BiH i EU.

2. Misija, vizija i politika kvaliteta Univerziteta u Bihaću

2.1. Misija Univerziteta u Bihaću

Misija Univerziteta u Bihaću kontinuirano prenosi i razvija međunarodno prepoznatljiv kvalitet naučnih, umjetničkih i stručnih istraživanja i visokog obrazovanja na tri stepena Bolonjskog ciklusa, naučnoistraživačkog rada i cjeloživotnog obrazovanja, kako bi, kroz generisanje, transfer i primjenu znanja različitim naučnim polja ostao vodeća visokoobrazovna institucija na prostoru Unsko-sanskog kantona i šire.

2.2. Vizija Univerziteta u Bihaću

Istraživanje, učenost, kreativni i kritički rad centralne su vrijednosti Univerziteta u Bihaću. Univerzitet u Bihaću će u sklopu zajedničkog Evropskog visokoobrazovnog i istraživačkog prostora provoditi referentna naučna, umjetnička i stručna istraživanja te na osnovu njih i međunarodnih spoznajnih dostignuća studentima sva tri ciklusa studija pružati savremeno i evropski prepoznatljivo obrazovanje te razvijati fundamentalna naučna istraživanja iz područja prirodnih, tehničkih, zdravstvenih, biotehničkih, društvenih i humanističkih nauka. Vizija Univerziteta u Bihaću jeste da postane glavni generator razvoja Unsko-sanskog kantona u svim oblastima života i rada, privredi, obrazovanju, zdravstvu, kulturi i sportu.

2.3. Politika kvaliteta

Transformacija i reforma Univerziteta, međunarodna verifikacija, tržišna orijentacija i povećanje finansijske konkurentnosti, zahtijevaju otvaranje procesa evaluacije i akreditacije u visokom obrazovanju. Jedan od najznačajnijih zadataka osiguranja kvaliteta je međunarodna komparativnost i transparentnost. Samo međuniverzitetsko poređenje na državnom i međunarodnom nivou može dati realnu sliku procjene kvaliteta rada i uspješnosti Univerziteta.

U tom smislu, neophodno je stvoriti uvjete za permanentnu kadrovsku razmjenu sa najjačim naučnim centrima u svijetu, kao i organizaciju permanentnog

održavanja respektabilnih naučnih i umjetničkih skupova i manifestacija iz svih naučnih i umjetničkih oblasti.

Politika kvaliteta Univerziteta u Bihaću je da:

- Kvalitetnim radom u svim segmentima osnaži svoje mjesto univerziteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja;
- Primjenom politike kvaliteta svaki uposlenik je odgovoran za kvalitet rada koji obavlja s ciljem ostvarivanja najviših standarda u svojim aktivnostima, kako u nastavi, tako i istraživanju, transferu znanja, ali i doprinosu zajednici;
- Uspostavljenim sistemom osiguranja kvaliteta pruži podršku svakom pojedincu, te omogući maksimalan razvoj svakog uposlenika i svakog studenta u sferama kojima se Univerzitet bavi, u toku boravka na Univerzitetu ali i u procesu cjeloživotnog učenja;
- Uspostavljenim sistemom osiguranja kvaliteta osigura realizaciju definiranih strateških planova razvoja Univerziteta.

Vrijednosti koje će Univerzitet u Bihaću primjenjivati i promovirati primjenjujući ovu politiku su:

- Legalitet
- Izvrsnost
- Moralnost
- Etičnost
- Integritet
- Različitost
- Profesionalizam
- Otvorenost
- Posvećenost
- Transparentnost
- Razmjenjivost
- Podržanost
- Stimulativnost
- Modularnost nastave

3. Strateški ciljevi Univerziteta u Bihaću

Strateški ciljevi razvoja Univerziteta treba da Univerzitet u Bihaću pozicioniraju na mjesto respektabilne visokoškolske ustanove i akademskog centra u ovom dijelu Bosne i Hercegovine, a njihovom realizacijom Univerzitet u Bihaću postaje ustanova u kojoj se Bolonjski proces primjenjuje na njegovom najvišem nivou. Strateški ciljevi daju Univerzitetu epitet kredibilne institucije, a njihova realizacija potvrđuje politiku kvalitete prohodnosti, transparentnosti i mobilnosti.

U sklopu strategije razvoja Univerziteta u Bihaću za period 2017-2022. godina definisani su strateški ciljevi kao sastavni dio ovog dokumenta. Strateškim ciljevima želi se na nedvosmislen, transparentan i koncizan način definisati koji su to ciljevi koje Univerzitet treba da realizira. Strateškim ciljevima treba da se odredi jasan put prema kojem Univerzitet treba da usmjeri svoj razvoj. Ovom Strategijom, a u skladu sa realnim planovima razvoja, Strategija Univerziteta počiva na šest jasno definisanih strateških ciljeva:

1. Nastava i nastavni planovi
2. Naučnoistraživački rad i međunarodna saradnja
3. Resursi
4. Studentska pitanja
5. Visoko obrazovanje i tržište rada
6. Institut Univerziteta

Svaki od definisanih strateški ciljeva podrazumijeva definisanje strateških zadataka preko kojih ciljevi treba da se ostvare. Strateški zadaci kroz hronološku i plansku razradu treba da svaki strateški cilj Univerziteta pretvore u realno ostvariv cilj sa jasno definisanim koracima.

3.1. Nastava i nastavni planovi

Promjenom koncepcije visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini prelaskom na bolonjski proces, visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini a samim tim i na Univerzitetu u Bihaću, prelazi u novu fazu gdje se ostavlja tradicionalni koncept učenja a poprima moderni i praktičniji način, pri čemu se u fokus

stavlja student i njegovo sposobljavanje nakon završavanja određenog studijskog ciklusa.

U toku svog dvadesetogodišnjeg rada Univerzitet u Bihaću ostao je sa skoro istim brojem studijskih programa do danas. Sa sve većim brojem svojih diplomanata na spisku službe za zapošljavanje, sve manjim brojem upisanih studenata Univerzitet u Bihaću već u 2017. godini treba da izvrši reviziju svojih studijskih programa i povede računa o kadrovima koje školuje.

Pored toga, bolonjski proces stavlja pred Univerzitet i druge izazove poput ideje o ostvarivanju pretpostavki za stvaranje društva znanja, a između ostalog podrazumijeva cjeloživotno obrazovanje gdje se aktivni sudionici u procesu učenja proširuju pored studenata i na profesore i cjelokupnu zajednicu.

Nakon što je usvojen Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH, kao i prateći dokumenti, Bosna i Hercegovina krenula je u proces reforme visokog obrazovanja u kojem svaki student treba naučiti koje sposobnosti i vještine razvija tokom studijskog ciklusa. S druge strane Okvirni zakon daje pretpostavke da Univerzitet postavi strateške zadatke na osnovu kojih će sve aktuelne probleme i pitanja standardizirati i normirati kako bi se rad univerziteta i njegovih oanizacionih jedinica uskladio prema ciljevima i reformi koju provodi.

Strateški cilj 3.1. „Nastava i nastavni planovi“ sprovodit će se kroz 9 strateških zadataka, i to:

1. revizija nastavnih planova i programa,
2. formiranje studijskih programa prema tržištu rada,
3. osiguranje kvaliteta nastave,
4. cjeloživotno učenje,
5. identifikacija i sistemsko praćenje i podrška najuspješnijih studenata,
6. upisna politika,
7. razvoj specijalističkih studija i kurseva,
8. angažovanje istaknutih kadrova iz privrede,
9. poboljšanje informiranosti studenata o stanju na tržištu rada .

Strateški zadatak 3.1.1 Revizija nastavnih planova i programa

Ovaj strateški zadatak podrazumijeva sveobuhvatnu reviziju nastavnih planova i programa na svim organizacionim jedinicama Univerziteta, te njihovo usklađivanje prema trenutnoj situaciji u kontekstu raspoloživog broja studenata i projekciji razvoja društva u cjelini. U tom pogledu, potrebno je uraditi sve potrebne korake da se Visoka zdravstvena škola sa tekućim trogodišnjim studijem unaprijedi u četvorogodišnji studij, a shodno tome i preimenuje u Fakultet zdravstvenih studija. Studijski programi Univerziteta u Bihaću su pretrpjeli vrlo male izmjene kada se prešlo na bolonjski proces. Sve veći broj nezaposlenih koje evidentira služba za zapošljavanje, više je nego dovoljan razlog za provođenje reforme. Ova aktivnost će biti standardizirana i periodična.

Strateški zadatak 3.1.2 Formiranje studijskih progama prema tržištu rada

Uvođenje novih studijskih programa na Univerzitetu predstavlja potez koji treba da ponudi moderne i studentima atraktivne programe, koji su u skladu sa tržištem rada i doprinese sprečavanju generisanja sve većeg broja nezaposlenih. S druge strane, novi studijski programi treba da studente privuku i ponude im približno jednake uvjete u odnosu na one koji se nalaze izvan USK.

Strateški zadatak 3.1.3 Osiguranje kvaliteta nastave

Motivisano misijom i mizijom Univerziteta u Bihaću, kvalitet nastave predstavlja ključni zadatak unapređenja nastave i nastavnih planova i programa. Ovaj zadatak je nužno implementirati u saradnji sa zadatkom 3.1.6 na način da polazne osnove studiranja i nastave na Univerzitetu budu usklađene sa dolaznim kvalifikacijama studenata. Kvalitet nastave će biti unapređivan u svim segmentima, počevši od konceptualnog didaktičkog pristupa, preko definisanja ciljeva i ishoda učenja, silabusa i resursa, pa sve do implementacije u toku obrazovanja, usklađivanja na nivou ukupne kvalifikacije i ostvarivanja kompetencija, mjerena postignutih rezultata i adekvatnosti primijenjenih metoda, materijala i procesa. Evaluacija nastavnog osoblja će u značajnoj mjeri morati obuhvatiti kvalitet nastave i ostvarenje ishoda učenja studenata.

Strateški zadatak 3.1.4 Cjeloživotno učenje

Cjeloživotno učenje je zastupljeno u svim studijskim programima kao opća kompetencija koju studenti ostvaruju. Organizacione jedinice će razvijati sistem pružanja usluga cjeloživotnog učenja svojim diplomiranim studentima i široj zajednici. Isto tako, osoblje Univerziteta ovakav pristup primjenjuje u svojoj praksi i aktivno kreira i učestvuje u programima cjeloživotnog učenja, te na taj način daje pozitivan primjer i usavršava postojeće kompetencije. Cjeloživotno učenje akademskog osoblja će biti usmjereno na aspekt didaktičkog i andragoškog usavršavanja, kao i stručnog usavršavanja u oblasti nauke kojom se bavi.

Strateški zadatak 3.1.5 Identifikacija i sistemsko praćenje i podrška najuspješnijih studenata

Kvalitet nastavnog procesa je mjerljiv kvalitetom diplomiranih studenata. Univerzitet će razviti sistem praćenja i identifikacije najuspješnijih studenata s ciljem pružanja dodatne podrške razvoju ovih studenata. Sistem savjetovanja će biti primijenjen od samog početka studiranja a obrazovna politika i politika upravljanja i razvoja ljudskih resursa će kreirati uvjete za kvalitetnu podršku najuspješnjim studentima i uključivanje istih na nivou Univerziteta i svakog fakulteta i studijskog programa.

Strateški zadatak 3.1.6 Upisna politika

Ovaj zadatak podrazumijeva analizu stanja upisne politike, te modifikacija iste u skladu sa potrebama tržišta rada, kao i adaptaciju u skladu sa postojećim nastavnim planovima i programima. Potrebno je imati uvid u trenutne prakse prilikom upisa, u kvalitativnom smislu, kako bi se utvrdila usklađenost nastavnih planova sa prethodno stečenim kompetencijama bruča kroz sistem srednješkolskog obrazovanja. Neophodno je definisati stoga nove i adekvatne kriterije za upis.

Strateški zadatak 3.1.7 Razvoj specijalističkih studija

Neophodno je utvrditi konkretna znanja i vještine te kompetencije koje su usko specijalizirane, a za kojima postoji potreba na tržištu rada, te kreirati posebne module koji bi bilo sadašnjim, bilo bivšim studentima kroz koncept

cjeloživotnog učenja, ponudili adekvatna rješenja za sticanje navedenih znanja, vještina i kompetencija.

Strateški zadatak 3.1.8 Angažovanje istaknutih kadrova iz privrede

Angažovanjem stručnjaka iz privrede postigli bi mnogobrojne pozitivne efekte. Pored transfera aktuelnih znanja i vještina, bitno je naglasiti da se ovim konceptom vrši integracija tržišta rada na Univerzitetu, kroz neposredni kontakt studenta i privrednika odnosno poslodavca, te da se otvaraju mogućnosti iskorištavanja kapaciteta Univerziteta od strane privrednih subjekata, iz čega nastaje obostrana korist.

Strateški zadatak 3.1.9 Poboljšanje informiranosti studenata o stanju na tržištu rada

Neophodno je kreirati sistem kontinuiranog informiranja studenata o aktuelnom stanju na tržištu rada, kako bi isti mogli da u toku studija donose pravilnije odluke u smislu daljnog obrazovanja, posebno u slučaju selekcije izbornih predmeta, kao i pohađanje drugih sadržaja koje Univerzitet planira uspostaviti, kroz strateški zadatak 3.1.7.

3.2. Naučnoistraživački rad i međunarodna saradnja

Reformom visokog obrazovanja, mijenjaju se, osim načina izvođenja nastavnog procesa, i uvjeti rada za svo akademsko osoblje Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica. Uvođenjem Bolonjskog procesa akademsko osoblje odvaja veći broj radnih sati na obrazovni proces, što znači da ostaje daleko manje vremena za naučnoistraživački proces. Zbog drugih, ali najviše zbog ovog razloga potrebno je prilagoditi opterećenje svog akademskog osoblja na Univerzitetu, na način propisan procedurama Univerziteta u Bihaću, a u okviru Programa edukacije.

Strateški cilj 3.2 „Naučnoistraživački rad i međunarodna saradnja“ sprovodit će se kroz 7 strateških zadataka, i to:

1. međunarodna saradnja,
2. formiranje Centra za nauku i razvoj (CENIR),
3. aplikacijski programi prema fondovima EU,
4. pristup bazama podataka,

5. uspostava studijskih programa,
6. povećanje i promoviranje mobilnosti studenata,
7. proširenje izdavačke djelatnosti i aktivnosti organizacije naučnih skupova.

Strateški zadatak 3.2.1 Međunarodna saradnja

Vrata u svijet Univerziteta u Bihaću predstavlja uspostava saradnje sa drugim Univerzitetima u regionu, Evropi i svijetu. Univerzitet intenzivno radi i ostvaruje saradnju sa univerzitetima iz Evrope i R. Turske unutar Erasmus+ ICM programa. U posljednjih nekoliko godina Univerzitet u Bihaću je potpisao 20 sporazuma o saradnji sa univerzitetima širom EU i R. Turske, a taj broj planiramo utrostručiti u narednih pet godina. Ako dodamo još i preko 14 sporazuma unutar Mevlana programa razmjene, koji se svake akademске godine uvećava sa dodatnih 5 novih sporazuma, možemo sa sigurnošću tvrditi da internacionalizacija Univerziteta u Bihaću predstavlja najvažniji aspekt razvoja Univerziteta u Bihaću koji vodi ka ispunjavanju njegove misije i vizije. U narednom periodu potrebno je raditi na usvajanju Strategije za internacionalizaciju Univerziteta u Bihaću u sklopu Erasmus+ KA 2 projekta, te jačanje internacionalizacije na univerzitetima u BiH - STINT (2016-2018.).

Strateški zadatak 3.2.2 Formiranje Centra za nauku i razvoj (CENIR)

Za poboljšanje naučnoistraživačkog rada potrebno je na Univerzitetu u Bihaću formirati **Centar za nauku i razvoj (CENIR)**, a naučnoistraživački rad treba prilagoditi univerzitetskom okruženju. Centar za nauku i razvoj bi trebao biti koordiniran od strane prorektora za naučnoistraživački rad, međuniverzitetsku saradnju u zemlji i inozemstvu, a radnu grupu bi činili prodekani za NIR svih organizacionih jedinica. Rezultati CENIR-a trebali bi da idu u cilju poboljšana međufakultetske saradnje, jačanje naučnoistraživačkog rada, personalni razvoj zainteresiranih pojedinaca, dostupnost informacija, osposobljavanje radnih timova po područjima interesa, poboljšan i siguran kontakt sa različitim nivoima djelovanja, te omogućavanje pristupa bazama podataka, kao i druge aktivnosti, posebno u saradnji sa Institutom.

Strateški zadatak 3.2.3 Aplikacijski programi prema fondovima EU

Jedan od prioriteta zemalja Evropske unije jeste stvaranje zajedničkog Evropskog prostora visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog prostora. Međunarodni, kao i naučnoistraživači aspekt Univerziteta u Bihaću neophodno je postaviti na kvalitetnije osnove, shvatiti važnost istih da bi Univerzitet u Bihaću u konačnici postao prepoznatljiv kako u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA), tako i u Evropskom istraživačkom prostoru (ERA). Na tom putu, aktivno učešće Univerziteta u Bihaću u projektima Evropske unije je pomoglo da Univerzitet postane umrežen sa velikim broj partnerskih institucija u regionu i Evropi i da postane strateški važan partner u njihovoј realizaciji. Dosad je Univerzitet isključivo bio partnerska institucija na EU projektima. U narednom periodu je neophodno omogućiti obuku za rukovođenje projektnim ciklusima uposlenicima Ureda za međunarodnu saradnju i računovodstveno-finansijske službe, da bi se uposlenici dodatno educirali i pomogli da Univerzitet iz uloge partnera na projektima postane i koordinator što bi trebao biti glavni cilj ovog strateškog zadatka.

Strateški zadatak 3.2.4 Pristup bazama podataka

Jedan od razloga, koji Univerzitet u Bihaću postavlja u podređen položaj u odnosu na Univerzitete u okruženju, jeste da on nema direktni pristup svjetskim bazama podataka, a to znači da ni njegovi uposlenici nastavnici, istraživači nemaju taj pristup. Zbog toga nastavnici na Univerzitetu traže alternativne pristupe bazama podataka i korištenju istih za daljnja istraživanja. Na primjer ScienceDirect ima pristup na više od 2000 naučnih, tehničkih i medicinskih časopisa iz Elsevier-a, pristup za 7 miliona članaka i preko 60 miliona apstrakata iz svih polja nauka, link na članke od 170 drugih izdavača, brzi pristup novoprihvaćenim člancima, uz to je najnapredniji sistem za web isporuku naučnih, tehničkih i medicinskih informacija. Univerzitet u Bihaću nema pristup niti jednoj plaćenoj bazi podataka. Neophodno je izraditi prijedlog finansiranja stalnog pristupa bazama, a izrada prijedloga i inicijativa treba da krene od CENIR-a. U tom pogledu potrebno je u narednom periodu pokrenuti proces pristupanja bazama podataka, publikaciji radova sa Univerziteta u tim istim bazama, te pozicionirati Univerzitet u Bihaću u kontekstu pristupa svjetskim bazama podataka na povoljan položaj.

Strateški zadatak 3.2.5 Uspostava studijskih programa

Na Univerzitetu u Bihaću se nastava održava isključivo na bosanskom jeziku. Odsjeci za Engleski jezik i književnost i Odsjek za Njemački jezik i književnost su jedini odsjeci na kojima se nastava realizira na engleskom, odnosno njemačkom jeziku. Sa porastom mobilnosti na Univerzitetu u Bihaću, prijavama stranih studenata na razmjenu, kao i sve većem interesovanju stranih studenta za studij na Univerzitetu u Bihaću, javlja se potreba za organiziranjem nastave na engleskom jeziku i na drugim odsjecima što predstavlja veliki izazov u narednom periodu djelovanja Univerziteta. Internacionalizacija nastavnih programa iziskuje edukaciju nastavnog osoblja iz engleskog jezika i provedbu svih formalno pravnih koraka za usvajanje istih. Prvi korak, koji bi se trebao poduzeti, jeste da se napravi anketa među nastavnicima o razini poznavanja engleskog jezika i da se na osnovu istog kreira lista predmeta na Univerzitetu, koji bi strani studenti na razmjeni mogli slušati na engleskom jeziku. Također je neophodno pokrenuti kurs iz bosanskog jezika za strane studente, koji planiraju upisati redovni studij, kao i za strane nastavnike. Osim što bi uvođenje ovog kursa uveliko pomoglo povećanju broja studenata na Univerzitetu, također bi imao veliku ulogu u promovisanju bosanskog jezika.

Strateški zadatak 3.2.6 Povećanje i promoviranje mobilnosti studenata

Osnovni oblik saradnje Univerziteta u Bihaću i ostalih univerziteta iz regionala i svijeta se provodi putem akademске razmjene, odnosno mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja. Kako razmjena predstavlja međunarodnu aktivnost od posebnog značaja za Univerzitet, Ured za međunarodnu saradnju treba nastaviti aktivnost promovisanja ovog segmenta kod svih ciljnih grupa na najbolji mogući način, kao i kroz saradnju sa Unijom studenata, posredstvom redovnih prezentacija otvorenih poziva po različitim programima razmjene, Info dana o mobilnosti, Infoservisa, web stranice i Facebook profila Univerziteta i Facebook stranice Ureda za međunarodnu saradnju. Glavni cilj ove aktivnosti je integracija Univerziteta u Bihaću u globalne obrazovne i istraživačke procese, kao i omogućavanje kontinuiranog rada na poboljšanju naše međunarodne reputacije. Mobilnost vodi ka širenju saradnje između univerziteta koji su uključeni u taj proces, jačanju Ureda za međunarodnu saradnju, vodi ka poboljšanju i olakšavanju sistema za priznavanje stečenih kvalifikacija i povećanju mehanizama za osiguranje kvaliteta. Ured za međunarodnu saradnju je potrebno da u narednom periodu proširi svoje

aktivnosti u ovom kontekstu i u pogledu pokretanja bloga koji će dodatno utjecati boljoj promociji mobilnosti. Iako su donesena Pravila za mobilnost na Univerzitetu u Bihaću, kojima se detaljno regulišu prava i obaveze studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja, potrebno je isti inovirati i dopuniti na način da se na transparentniji način tretira priznavanje mobilnosti po prisustvu na ljetnim i zimskim školama. S druge strane potrebno je usvojiti Pravilnik o akademskom priznavanju koji će ujedno zahtijevati i harmonizaciju kantonalnog Zakona o nostrifikaciji visokoškolskih diploma sa preporukama Centra za informisanje i priznavanje dokumenata iz oblasti visokog obrazovanja. Također je potrebno povećati dolaznu mobilnosti studenata.

Strateški zadatak 3.2.7 Proširenje izdavačke djelatnosti i aktivnosti organizacije naučnih skupova

Univerzitet u Bihaću u ograničenoj mjeri je direktni organizator naučnih skupova, kao i izdavač naučnih publikacija. Stvoreni su uslovi ljudskih resursa i razvijena mreža saradnje koji omogućuju da se ove aktivnosti u značajnoj mjeri unaprijede. Izazov finansijske konstrukcije ovih aktivnosti predstavlja ključno mjesto na Univerzitetu, pošto su prethodno bili uspostavljeni ovi oblici aktivnosti na Univerzitetu. Kroz ovaj strateški zadatak Univerzitet u Bihaću će značajno unaprijediti kvalitet svojih aktivnosti, ali i povećati vidljivost i transparentnost, kako u naučnim krugovima, tako i u cijelokupnom društvu u kojem djeluje.

3.3. Resursi

Finansijska politika na Univerzitetu u Bihaću ograničena je Zakonom o Budžetu USK, a što s jedne strane predstavlja dobru politiku pri kojoj se cjelokupni prihodi Univerziteta u Bihaću prikupljaju na jedan račun iz kojeg se onda distribuiraju shodno Budžetu Univerziteta u Bihaću, koji predstavlja sastavni dio Budžeta USK. Ovaj način finansiranja Univerziteta predstavlja stabilanu politiku pri kojoj se mogu planirati dugoročni ciljevi. Nažalost ovakav način finansiranja u kratkoročnom pogledu za Univerzitet predstavlja otežavajući faktor. U perspektivi i u interesu je Univerziteta da se postiže finansijska autonomija Univerziteta, koja bi zahtjevala fleksibilniji način plaćanja obaveza. S druge strane, pored finansijske strane resursi univerziteta predstavljaju i nekretnine i objekti, koji su danas u odnosu na prije 20 godina dosta unaprijeđeni. Međutim, Univerzitet u Bihaću se još uvijek susreće sa poteškoćama sa prostornim kapacitetima, pogotovo Pravni fakultet, te sam Rektorat Univerziteta. Jedan od značajnih strateških zadataka jesu i izgradnja nove zgrade Pravnog i Ekonomskog fakulteta.

Strateški cilj 3.3 „Resursi“ sprovodit će se kroz 3 strateška zadatka, i to:

1. izgradnja zgrada Pravnog i Ekonomskog fakulteta,
2. povećanje finansijske autonomije Univerziteta,
3. optimizacija i finansijska reforma u cilju smanjenja troškova prema vanjskim saradnicima.

Strateški zadatak 3.3.1 Izgradnja zgrada Pravnog i Ekonomskog fakulteta

Univerzitet u Bihaću u smislu vlastitog prostora trenutno posjeduje samo Visoku zdravstvenu školu sa približno 2.000 metara kvadratnih, dok su sve ostale organizacione jedinice u prostorima vlasništva Unsko-sanskog kantona i općine Bihać. Zbog što kvalitetnijeg rada i funkcionisanja Pravnog i Ekonomskog fakulteta, Univerzitet u Bihaću planira uređenje prostora i opreme, tj. izgradnju dvije zgrade za potrebe Pravnog i Ekonomskog fakulteta. Ove dvije namjenske zgrade za Pravni i Ekonomski fakultet bile bi smještene u gradskom predjelu Repušine, tj. u blizini Tehničkog fakulteta i Visoke zdravstvene škole, na zemljištu kupljenom od općine Bihać za 700.000 KM. Za izgradnju objekta Pravnog fakulteta načinjeno je idejno rješenje, na osnovu kojeg se treba napraviti procjena vrijednosti projekta.

Strateški zadatak 3.3.2 Povećanje finansijske autonomije Univerziteta

Statutom Univerziteta u Bihaću definisana je autonomija univerziteta, a koja je izvorno definisana Okvirnim Zakonom o visokom obrazovanju u BiH. Osnivač Univerziteta u Bihaću, a to je Skupština USK, ukoliko želi učinkovit naučnoistraživački rad i društveni doprinos Univerziteta, mora osigurati sredstva potrebna za funkcionisanje Univerziteta.

Univerzitet će u duhu ostvarivanja svojih strateških ciljeva imati i odgovarajuće vidove finansijske samostalnosti kroz podračune, tj. veću finansijsku autonomiju, koja bi se mogla ostvarivati uspostavom raznih odjela na Institutu Univerziteta u Bihaću, koji je u fazi formiranja, a što bi olakšalo saradnju sa tržistem rada i razmjenom naučnoistraživačkih ideja i projekata sa privrednim subjektima, ustanovama i partnerima.

Strateški zadatak 3.3.3 Optimizacija i finansijska reforma u cilju smanjenja troškova prema vanjskim saradnicima

Univerzitet u Bihaću treba uspostavom Politike obrazovanja vlastitog kadra, Politikom upravljanja ljudskim resursima i sistematizacijom i strukturisanjem obrazovanja vlastitog kadra, stremiti ka ostvarenju kadrovske politike, tj. omjeru domaćeg i gostujućeg kadra predviđeno Bolonjskim procesom i time smanjiti finansijske obaveze prema vanjskim saradnicima. Posebnu pažnju Univerzitet treba da obrati na najbolje studente koje školuje, u kontekstu eventualnog angažmana u skladu sa trenutnim potrebama i kadrovskom politikom.

3.4. Studentska pitanja

Loša ekonomска situacija, kao i percepcije mlađih ljudi na prostoru cijele BiH, utiče nepovoljno i na studentski standard. Problem materijalne podrške studiranju je iznad mogućnosti rješavanja od strane Univerziteta, pa i samog Unsko-sanskog kantona. Unatoč tome Univerzitet mora preuzeti aktivnosti koje su usmjerenе na afirmaciju rješavanja ovog problema prema nadležnim državnim organima u cijeloj BiH. U sklopu ovog pitanja koje je od ključne

važnosti za opstanak Univerziteta, potrebno je definirati nekoliko strateških zadataka.

Strateški cilj 3.4 „Studentska pitanja“ sprovodit će se kroz 3 strateška zadatka, i to:

1. rad na povećanju broja studenata Univerziteta u Bihaću,
2. rad na povećanju mobilnosti studenata,
3. podrška u radu studentske organizacije na Univerzitetu.

Strateški zadatak 3.4.1 Rad na povećanju broja studenata Univerziteta u Bihaću

U posljednjih nekoliko godina svjedoci smo da se broj studenata drastično smanjuje, a ukoliko se ovaj trend ne zaustavi, Univerzitet će se suočiti sa ozbilnjim problemom. Smanjenje broja studenata prisutan je problem na svim Univerzitetima kako u Bosni i Hercegovini, tako i u regionu. Konstantan odlazak mlađih ljudi u inozemstvo i negativni statistički podaci o natalitetu čine ovaj problem izuzetno ozbiljnim, te ga je potrebno sagledati u kontekstu svih mogućih aspekata i pritsuputi problemu studiozno, planski i racionalno.

Strateški zadatak 3.4.2 Rad na povećanju mobilnosti studenata

Vlada Unsko-sanskog kantona i druge nadležne državne institucije, nužno bi trebale početi pripremu finansijske podrške razvoju sistema za mobilnost studenata. Svakom studentu bi trebalo omogućiti da po osnovu mobilnosti provedu jedan period na drugim univerzitetima. Na ovom polju već su stvorene pretpostavke potpisivanjem Ugovora sa nekoliko Univerziteta iz Turske, u sklopu MEVLANA programa.

Univerzitetski nastavnici i studenti će se u još većoj mjeri angažovati u reformi Univerziteta, poboljšanju studentskog standarda, realizaciji međunarodnih projekata, tribina, razmjeni sa drugim studentskim organizacijama, kao i učešću u kulturnim i sportskim takmičenjima. Potrebno je podržati studente u donošenju Zakona o studentskom organizovanju i studentskom standardu, pokretanju aktivnosti za poboljšanje smještaja studenata, zahtjevima za izgradnju studentskog doma i bržem zapošljavanju mlađih stručnjaka.

Strateški zadatak 3.4.3 Podrška u radu studentske organizacije na Univerzitetu

Unija studenata Univerziteta u Bihaću krovna je organizacija svih pojedinačnih asocijacija studenata organizacionih jedinica. Registrirana je kao nevladina organizacija na kantonalm nivou, kao i njene članice. Dosadašnje iskustvo u radu studentskih asocijacija govori o potrebi njihovog jačanja kroz novi program rada. Program rada sačinit će se u saradnji akademskog osoblja Univerziteta koje je educirano u okviru Tempus projekta UM 17004-2002 "European management Project for BIH Universities", na temu "Organizacija studentskog servisa i razvijanje odnosa sa studentskim asocijacijama i lokalnom industrijom" i asocijacija studenata.

Osnovni ciljevi programa jačanja asocijacija studenata:

- Osiguranje kvaliteta rada asocijacija (kroz edukaciju i osiguranje potrebnih dokumenata, pravilnika, njihovu implementaciju, monitoring, evaluaciju i druge instrumente osiguranja);
- Formiranje ili "oživljavanje" Studentskog servisa za zapošljavanje studenata;
- Formiranje radnog tijela unutar asocijacija studenata za aplikacije različitih međunarodnih projekata;
- Formiranje radnog tijela unutar asocijacija studenata za uključenje u međunarodnu organizaciju za razmjenu studenata;
- Jačanje položaja studenata u društvenom životu univerzitetskog grada;
- Oživljavanje studentskog načina života kroz formiranje klubova unutar asocijacija studenata.

Ključni projekti za realizaciju ovog zadatka su:

1. Studentska zadruga: na Univerzitetu je neophodno osigurati ambijent za poticaj razvoja ideja mladih, koje mogu biti primjenjive i prije završetka njihovog studija. Također, unutar asocijacija studenata je neophodno organizirati (dijelom profesionalizirati) Studentsku zadrugu sa stalnim informacijama o mogućnostima povremenog angažovanja studenata u svrhu zarade dodatnih sredstava za studiranje. Informacija mora biti obostrana, tj. mora se proslijediti svim preduzećima i institucijama, strateškim partnerima u kojima student može zaraditi dodatna sredstva. Zadruga treba pokušati pronaći sredstva za rad na kantonalm i državnom nivou (demokratskim pritiskom na

vlade) ili u saradnji sa ostalim nevladinim sektorom aplicirati za poslove ili projekte.

2. Podrška u studiranju: na Univerzitetu osigurati skriptarnicu, kopirnicu i mogućnost nabavke literature i opreme za studiranje na jednom mjestu. Ovakva zadruga ujedno može biti jezgro za okupljanje, druženje i formiranje različitih klubova, čime se stiču uvjeti za jačanje same organizacije.

3.5 Visoko obrazovanje i tržište rada

Odnos privrede i Univerziteta još uvijek nije dovoljno razvijen. U tom smislu potrebno je sagraditi most saradnje. Industrija, iako nerazvijena, ima kapacitete, koje može ponuditi Univerzitetu, naročito za edukaciju studenata i eventualno za istraživački rad. Međutim, Univerzitet je taj koji industriji obavezno treba ponuditi programe edukacije, personalnog razvoja zaposlenih, naročito u smislu uspostavljanja zakonskih standarda vezanih za osiguranje kvaliteta, kvaliteta roba, primjene ekoloških legislativa i drugo. U sklopu ovog dijela Univerzitet kao osnovni generator visokoobrazovanih kadrova tržište rada mora sagledavati kroz određene strateške zadatke.

Strateški cilj 3.5 „Visoko obrazovanje i tržište rada“ sprovodit će se kroz 3 strateška zadataka, i to:

1. definisanje planova i programa za proces cjeloživotnog učenja usklađenim sa tržištem rada,
2. usklađivanje postojećih planova i programa u smislu adekvatne zastupljenosti stručne prakse,
3. uspostavljanje saradnje i definisanje formalno-pravnog okvira za sistematsku, održivu i efikasnu saradnju u ovoj oblasti sa vodećim privrednim subjektima, organima uprave i javnim preduzećima.

Strateški zadatak 3.5.1 Definisanje planova i programa za proces cjeloživotnog učenja usklađenim sa tržištem rada

Sistem se može graditi kroz organizaciju centara za edukaciju koji se, naravno i sami moraju certificirati od strane nadležnih institucija.

Strateški zadatak 3.5.2 Usklađivanje postojećih planova i programa u smislu adekvatne zastupljenosti stručne prakse

Univerzitet može na nivou međufakultetske, međuuniverzitetske i međunarodne saradnje organizirati različite centre za edukaciju, prema potrebama okruženja.

Strateški zadatak 3.5.3 Uspostavljanje saradnje i definisanje formalno-pravnog okvira za sistematsku, održivu i efikasnu saradnju u ovoj oblasti sa vodećim privrednim subjektima, organima uprave i javnim preduzećima

U ovom smislu potrebno je napraviti ugovore sa Privrednom komorom USK i drugim zainteresiranim stranama za saradnju i na obostranu korist, nakon čega se programi mogu organizirati kao vikend programi, ljetne škole i sl. Naravno, u okviru svake organizacione jedinice, prema području interesa potrebno je animirati razvojne projekte, potrebne naročito u sferi poljoprivrede, prerade hrane, šumskog potencijala, ekološkog turizma, odnosno iz domena oblasti kojima se bave organizacione jedinice.

3.6 Institut Univerziteta u Bihaću

Projekat Instituta Univerziteta je projekat stavljanja na raspolaganje postojećih naučnih, tehničkih i obrazovnih resursa Univerziteta široj društvenoj zajednici. Otvaranje Instituta Univerziteta u Bihaću ima nekoliko ključnih ciljeva. Prvi je naše nastojanje da postanemo nosilac razvoja i inovativnosti na području USK i šire, kroz maksimalnu angažiranost ljudskih i tehničkih resursa koje imamo na raspolaganju. Drugi cilj je omogućiti našim studentima sticanje praktičnih znanja, vještina i kompetencija kroz angažman na Institutu. Treći značaj cilja predstavlja povećanje udjela finansiranja Univerziteta iz vlastitih sredstava, čime bismo rasteretili budžet Kantona koji je, kako znamo, u nezavidnom položaju. U tom pogledu potrebno je definisati vrlo precizne strateške zadatke koji će rezultirati potpunim funkcionisanjem i pružanjem usluga zajednici i privredi.

Strateški cilj 3.6 „Institut Univerziteta u Bihaću“ sprovodit će se kroz 5 strateških zadataka, i to:

1. izrada normativnih akata neophodnih za osnivanje i rad Instituta,

2. izrada projekta Instituta Univerziteta u Bihaću,
3. definisanje raspoloživih ljudskih, tehničkih i materijalnih kapaciteta koji bi participirali u radu Instituta,
4. definisanje proizvoda i usluga koji proizilaze iz prethodnog strateškog cilja,
5. neophodno licenciranje i certificiranje laboratorijskih kapaciteta.

Strateški zadatak 3.6.1 Izrada normativnih akata neophodnih za osnivanje i rad Instituta

U ovu svrhu je neophodno normativno definisati sve akte neophodne za uspješan rad Instituta kao organizacione jedinice Univerziteta u Bihaću, te definisati odnose koji proizilaze upotrebom materijalno tehničkih resursa pojedinih organizacionih jedinica. Također je neophodno pribaviti od Vlade USK vlastiti podračun za Institut, kako likvidnost istoga ne bi nikada bila dovedena u pitanje. Nelikvidnost Instituta bi kao posljedicu imalo neprihvaćanje instituta kao ozbiljnog partnera od strane privrednih subjekata kao i šire društvene zajednice na području USK.

Strateški zadatak 3.6.2 Izrada projekta Instituta Univerziteta u Bihaću

Ovaj zadatak predstavlja osnovni korak ka realizaciji ovog za Univerzitet u Bihaću vrlo važnog strateškog cilja. Na osnovu izrađenog projekta otvorio bi se put ka apliciranju prema određenim domaćim i stranim fondovima u svrhu osposobljavanja Instituta univerziteta u Bihaću.

Strateški zadatak 3.6.3 Definisanje raspoloživih ljudskih, tehničkih i materijalnih kapaciteta koji bi participirali u radu Instituta

Izrada sistematizacija radnih mesta, shodno postojećoj opremi, te planovima za kratkoročni razvoj instituta vrlo je važan korak ka realizaciji ovog strateškog cilja.

Strateški zadatak 3.6.4 Definisanje proizvoda i usluga koji proizilaze iz prethodnog strateškog cilja

Svaka pojedina organizaciona jedinica bi dala svoj doprinos angažiranjem postojećih materijano-tehničkih i ljudskih kapaciteta ka ostvarenju ovoga cilja.

Moramo napomenuti da je oprema nabavljena putem Austrijskog kredita stvorila odlične pretpostavke za formiranje mnogobrojnih laboratorijskih, kao i proizvodnih setova usluga, koje bi bile konkurentne cijenom u odnosu na komercijalne kompanije, koje nude istu vrstu usluga, a studentima bi pružili iskustvo identično radnom, čime bi zagarantovali efikasno i efektivno provođenje ciljeva i ishoda obrazovnog procesa na Univerzitetu.

Strateški zadatak 3.6.5 Neophodno licenciranje i certificiranje laboratorijskih kapaciteta

Ovo predstavlja fazu razvoja i organizacije Instituta, što bi ovoj članici Univerziteta dala legitimitet jedne naučne ustanove u kojoj su njeni proizvodi standardizovani, pouzdani i potvrđeni dobijenim certifikatima o ispravnosti opreme, tačnosti mjernih instrumenata i drugih propisa.

4. SWOT Analiza

Snage	Slabosti
Dobra tehnološka opremljenost kroz AT kredit	Nepostojanje politike upravljanja ljudskim resursima
Integriranost Univerziteta	Neadekvatni prostorni resursi kod pojedinih organizacionih jedinica
Adekvatan broj vlastitog kadra na nekim organizacionim jedinicama	Zastarjeli NPP
Uspostavljen sistem QA te akreditacija Univerziteta	Nepostojanje nastavnih sadržaja za proces cjeloživotnog učenja
Integracija IS na nivou Univerziteta	Neusklađenost internih propisa
Šanse	Prijetnje
Integracija BiH u Euroatlantske integracije	Mala podrška razvoju nauke od viših nivoa vlasti
Veliki rast BDP BiH u odnosu na region	Uloga osnivača
Uloga osnivača	Geopolitička nestabilnost i spor ekonomski rast na globalnom nivou
Međunarodna saradnja	Nelojalna konkurencija
Jedini univerzitet na području USK	Demografski trendovi

U pogledu internih snaga Univerziteta neophodno je istaći da su se nabavkom opreme iz austrijskog kredita stekli uvjeti ne samo za kvalitetniju implementaciju postojećih NPP i kreiranje novih, nego i uvjeti za izlazak Univerziteta na tržište kroz koncept Instituta Univerziteta, čime bi Univerzitet u Bihaću zaista postao jedan od stubova regionalnog razvoja, kroz pružanje specifičnih deficitarnih usluga. Ova aktivnost bi naravno značajno doprinijela povećanju prihoda iz vlastitih sredstava, čime bi dodatno rasteretila osnivača te budžet USK. U pogledu integracije Univerziteta je evidentno da je ovaj objektivno težak put većim dijelom kvalitetno pređen, te su benefiti već vidljivi, posebno u smislu poštovanja načela ekonomičnosti i efikasnosti, s obzirom da postoji dijeljenje mnogobrojnih resursa na nivou Univerziteta. Vlastiti kadar je posebno važno za istaći, obzirom da je evidentno povećanje broja uposlenih na određenim organizacionim jedinicama, čime Univerzitet u Bihaću osigurava kontinuitet rada u kvanitativnom, a posebno u kvalitativnom smislu. Međutim moramo zajednički raditi, kako bi se osnažila podrška osnivača za dodatna upošljavanja, posebno perspektivnog asistentskog kadra, koji je na pojedinim organizacionim jedinicama deficitaran. U pogledu sistema osiguranja kvaliteta moramo napomenuti da je sistem u relativno kratkom vremenskom periodu uspostavljen, te da je u formalno pravnom smislu, kao i faktičkom stanju, adekvatan da servisira sve potrebe Univerziteta, što je demonstrirano i punom akreditacijom Univerziteta u Bihaću od strane državne Agencije kao i resornog ministarstva. Naravno da sistem treba graditi i dalje, te posebno promovirati kulturu kvaliteta, te ukljčiti što veći broj aktera u sistem. Informacioni sistem Univerziteta je također jedna značajna snaga, čijom implementacijom su mnogi procesi na Univerzitetu postali efikasniji, te transparentniji. Automatizacija određenih procesa poput prijave ispita ili studentske ankete znatno su smanjili neophodan broj radnih sati za provedbu istog, te smanjili, odnosno eliminisali troškove koje su ti procesi generirali. Informacioni sistem također omogućava brže i efikasnije, te tačnije informisanje na nivou Univerziteta kroz mogućnosti kreiranja izvještaja po potrebi ili redovnih izvještaja.

U pogledu slabosti Univerziteta, evidentno je nepostojanje politike upravljanja ljudskim resursima, koja bi sistematski, planski i dugoročno radila na razvoju ovih resursa, u skladu sa strateškim planovima koji definiraju dugoročne potrebe. Također je evidentna slabost u smislu prostornih resursa kod pojedinih organizacionih jedinica, sa akcentom na Pravni fakultet, čije funkcionisanje je bitno otežano kroz probleme sa objektom koji ova

organizaciona jedinica koristi. Postoje također slučajevi, gdje prostorni resursi površinom jesu adekvatni, ali nedostatni u drugom pogledu, poput neadekvatnoga grijana na Tehničkom fakultetu. Ove slabosti se moraju rješavati kroz dugoročnu saradnju sa osnivačem, obzirom da isti zahtijevaju značajna finansijska sredstva. Također moramo pristupiti sistematskoj analizi postojećih NPP, te uvesti nove i aktualne, a neperspektivne ili redundantne staviti van snage. U ovom procesu moramo voditi računa i o kreiranju novih sadržaja za proces cjeloživotnog učenja. Jedna posebno važna slabost jeste neusklađenost internih propisa Univerziteta sa Zakonom o visokom obrazovanju USK te Zakonom o Univerzitetu u Bihaću. Kod internih propisa potrebno je prvo revidirati Statut a također i odluke Senata koje nisu usklađene sa zakonima, derogiraju zakone ili su protivne važećoj zakonskoj regulativi.

Eksterne šanse, koje se pružaju Univerzitetu u Bihaću, ogledaju se kroz integraciju Europskog obrazovnog prostora, koje kroz mnogobrojne programe omogućavaju povezivanje ustanova visokog obrazovanja na nivou EU, zajedničke projekte koji jačaju NIR i promovišu mobilnost studenata, akademskog i administrativnog osoblja. Univerzitet je do sada učestvovao u brojnim projektima finansiranim od strane EU i drugih vanjskih aktera, te ove šanse u budućnosti treba još više iskoristiti. Također valja iskoristiti priliku, koja je specifična za BiH, a ogleda se kroz disproportionalan rast BDP, te sve veći udio BDP u industrijskoj i poljoprivrednoj proizvodnji, a kapaciteti Univerziteta su u velikom obimu komplementarni sa ovim granama. Ponovo apostrofiramo značaj Instituta kao alata za implementaciju ovog procesa. Uloga osnivača je, kao što je evidentno u prethodnoj tabeli SWOT analize, stavljeni u obje kategorije, i šansi i prijetnji. U posljednje dvije godine osnivač je pokazao volju da pomogne Univerzitetu u prevazilaženju brojnih problema, te je aktivno učestvovao kroz resorno ministarstvo u stabilizaciji stanja na Univerzitetu. Ova uloga je krajnje pohvalna i dobrodošla. Međutim moramo napomenuti da u periodu prije pomenutoga, Univerzitet nije imao adekvatnu podršku osnivača, koja se između ostaloga odražavala kroz nepostojanje Upravnog odbora, čime je bio otežan rad organa upravljanja na Univerzitetu u Bihaću.

U pogledu prijetnji važno je istaknuti geopolitičku nestabilnost, koja se održava na Bosnu i Hercegovinu kroz djelovanje destabilizirajućih snaga na svjetskoj i regionalnoj sceni. Kao posljedica ovog djelovanja evidentno je

usporavanje ekonomskog rasta, kao i negativni demografski trendovi. Pored evidentnog pada nataliteta na području USK, što je strateška prijetnja ovom području pa time i Univerzitetu u Bihaću, ovaj problem je dodatno apostrofiran činjenicom da geopolitičke tenzije doprinose migraciji stanovništva, posebno mladog i radno sposobnog, u zemlje koje nude ekonomsku i političku stabilnost. Druga važna eksterna prijetnja oslikava se u postojanju nelojalne konkurenциje, ne samo u BiH nego i van granica Bosne i Hercegovine. U proteklom periodu je aktivnost konkurenциje van granica BiH bila pasivna, ali u posljednje vrijeme evidentan je aktivni nastup VŠU iz drugih država u regrutovanju studenata sa područja USK. Ova problematika se u dugom roku može prevazići samo implementacijom kvalitetnih, perspektivnih nastavnih planova i programa, koji će biti prepoznati kao takvi u BiH i regionu.