



UNIVERZITET U BIHAĆU

***STRATEGIJA RAZVOJA
UNIVERZITETA U BIHAĆU
2024 – 2029.***

Bihać, februar 2024.

Izdavač: **Univerzitet u Bihaću,
Pape Ivana Pavla II 2/2, 77 000 Bihać**

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

Projektни tim:
Prof. dr. Atif Hodžić, predsjednik
Prof. dr. Enis Džanić, član
Prof. dr. Amira Dervišević, član
Prof. dr. Arnela Nanić, član
Minela Čejvan, MA, član

Urednici: **Prof. dr. Atif Hodžić**
Prof. dr. Enis Džanić

Lektor: **Prof. dr. Amira Dervišević**

Tiraž: **100 primjeraka**

Štampa:

Za štampariju:

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, Sarajevo

_____ (_____ Bihać) "2024/2029"

STRATEGIJA razvoja Univerziteta u Bihaću: 2024 – 2029. / [urednici Atif Hodžić, Enis Džanić]. **Bihać: Univerzitet, 2023. – ___ str. : graf. prikazi ; 25 cm**

ISBN

COBISS.BH-ID

Predgovor

Univerzitet u Bihaću je obrazovno-istraživačka javna ustanova, integrirana u evropski istraživački prostor koja potiče koncept mobilnosti istraživača u cilju povećanja njihovog ličnog ali i institucionalnog kapaciteta. Razvijamo kvalitetno i svrsishodno obrazovanje i u tom smislu kontinuirano razvijamo nove i unapređujemo postojeće nastavne planove i programe na I, II i III ciklusu studija. Studenti su u središtu našeg obrazovnog procesa i oni su važni za njegovu uspješnost. Sistemskim razvojem programa cjeloživotnog obrazovanja povećava se dostupnost visokog obrazovanja svim zainteresiranim pojedincima.

Kao jedina visokoškolska ustanova na prostoru Unsko-sanskog kantona, Univerzitet u Bihaću pokretač je privrednog i kulturnog razvoja, te partner i subjekt koji osigurava dvosmjernost transfera znanja i tehnologije u realni sektor. Svjesni uloge ključnog aktera u tranziciji ove regije u društvo utemeljeno na znanju, nastojimo dostići najviši nivo kvaliteta, organiziranosti i odgovornosti kroz strateško upravljanje u svim organizacionim cjelinama na Univerzitetu. Praćenjem interesa i potreba studenata te otvorenog tržišta rada, želimo doprinijeti razvoju društva utemeljenog na znanju, istraživanju i inovacijama.

Vodeći se Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju Bosne i Hercegovine, Zakonom o visokom obrazovanju Unsko-sanskog kantona, Zakonom o Univerzitetu u Bihaću, Statutom Univerziteta u Bihaću te drugim podzakonskim aktima, Senat Univerziteta u Bihaću imenovao je, na svojoj sjednici održanoj 30. 3. 2023. godine Odlukom broj 06-1235/2023, tim za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću u sastavu:

prof. dr. Atif Hodžić, predsjednik,
prof. dr. Enis Džanić, član,
prof. dr. Amira Dervišević, član,
prof. dr. Arnela Nanić, član,
Minela Čejvan MA, član.

Za potrebe izrade i usvajanja Strategije kreiran je metodološki okvir koji je omogućio participativni pristup i učešće svih relevantnih aktera u procesu izrade ovog strateškog dokumenta. U periodu septembar–decembar ostvaren je proces izrade i stvorene pretpostavke za usvajanje strateškog dokumenta koji je u skladu s akcionim planom realiziran u pet ključnih faza:

priprema za izradu Strategije,
izrada i usvajanje strateških pravaca,
izrada i usvajanje nacрта Strategije,
javne rasprave sa svim zainteresiranim stranama,
usvajanje i objavljivanje Strategije.

Na sjednici Senata Univerziteta u Bihaću, održanoj 22. 02. 2024. godine, odlukom broj 06 – 745/2024, usvojena je Strategija razvoja Univerziteta u Bihaću 2024 - 2029. godine.

Upravni Odbor Univerziteta u Bihaću, na svojoj II redovnoj sjednici održanoj 26. 03. 2024. godine, odlukom broj 01 – 1259/2024, dao je saglasnost na usvojenu Strategiju.

Zahvaljujemo se rektoru prof. dr. Fadilu Islamoviću, članovima Senata Univerziteta u Bihaću, kolegicama Amili Šehić i Nermini Badić, kao i svima koji su pomogli u izradi i donošenju Strategije.

Sadržaj

1. Uvod	1
1.1. Izrada Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću.....	1
1.2. Misija i vizija Univerziteta u Bihaću.....	3
1.3. SWOT analiza postojećeg stanja.....	4
1. Digitalizacija Univerziteta u Bihaću.....	6
1.1. Ciljevi digitalizacije	6
1.2. Strateški zadaci.....	6
1.2.1. Razvoj digitalne infrastrukture	6
1.3.1. Implementacija e-učenja	6
1.3.2. Digitalizacija administracije	7
1.3.3. Razvoj online biblioteke	7
2. Internacionalizacija Univerziteta u Bihaću.....	8
2.1. Ciljevi.....	8
2.2. Strateški zadaci.....	8
2.2.1. Rekrutiranje međunarodnih studenata i nastavnika	8
2.2.2. Razvoj međunarodnih programa.....	8
2.2.3. Partnerstva i saradnja	9
2.2.4. Kulturološka i jezička podrška.....	9
2.2.5. Globalna vidljivost.....	9
2.2.6. Evaluacija i poboljšanja	9
2.2.7. Finansiranje.....	10
2.2.8. Održivost.....	10
3. Organizacija Univerziteta u Bihaću.....	11
3.1. Ciljevi organizacionih elemenata	11
3.2. Strateški zadaci.....	11
3.2.1. Infrastruktura.....	11
3.2.2. Kampus Univerziteta	12
3.2.3. Laboratorijski kapaciteti	12
3.2.4. Imovinsko-pravni odnosi	12

3.2.5.	Univerzitetska biblioteka	13
3.2.6.	Institucionalizacija studentskog standarda.....	13
3.2.7.	Odnos sa lokalnim vlastima	14
3.2.8.	Organizacija međunarodne saradnje	14
4.	Infrastruktura Univerziteta	16
4.1.	Strateški ciljevi.....	16
5.	Ljudski resursi	18
5.1.	Strateški ciljevi.....	18
5.2.	Strateški zadaci.....	18
6.	NIR i vidljivost Univerziteta u Bihaću	20
6.1.	Strateški ciljevi.....	20
6.2.	Strateški zadaci.....	20
6.2.1.	Ulaganje u infrastrukturu	20
6.2.2.	Podrška istraživačima	20
6.2.3.	Finansiranje istraživanja	21
6.2.4.	Interdisciplinarna saradnja	21
6.2.5.	Partnerstva sa industrijom i drugim institucijama	21
6.2.6.	Promocija rodne ravnopravnosti u istraživanju	21
6.2.7.	Povećanje vidljivosti Univerziteta	21
7.	Učenje na daljinu	23
7.1.	Strateški ciljevi.....	23
7.2.	Strateški zadaci.....	23
8.	Inoviranje studijskih programa	25
8.1.	Strateški ciljevi.....	25
8.2.	Strateški zadaci.....	25
8.2.1.	Uvođenje novih studijskih programa	25
8.2.2.	Revizija postojećih studijskih programa	25
9.	Studentski standard.....	26
9.1.	Ciljevi.....	26
9.2.	Strateški zadaci.....	26
9.2.1.	Podrška u nastavi	26

9.2.2.	Finansijsko-materijalna podrška	26
9.2.3.	Zdravlje studenata	27
9.2.4.	Inkluzija, praksa i društveno koristan rad	27
10.	Institut Univerziteta	29
10.1.	Strateški ciljevi	29
11.	Odnos sa realnim sektorom	31
11.1.	Strateški ciljevi	31
11.2.	Strateški zadaci	32
11.2.1.	Organizacija odnosa sa vanjskim zainteresiranim stranama	32
11.2.2.	Zajedničke aktivnosti sa zainteresiranim stranama	32
11.2.3.	Vanjski akteri i tehnološko-inovacioni napredak	33
12.	Zaključak	34

1. Uvod

Početak visokog obrazovanja na ovom području datira od 70-ih godina prošlog vijeka, kada je osnovana prva visokoškolska ustanova – Viša tehnička škola u Bihaću. Univerzitet u Bihaću osnovan je 28. jula 1997. godine i predstavlja najvažniji projekat na području Unsko-sanskog kantona. U sastavu Univerziteta sedam je organizacionih jedinica na kojima se provodi istraživački rad i realizira nastavni proces na trideset studijskih programa. Organizacione jedinice u sastavu Univerziteta u Bihaću su:

- Biotehnički fakultet,
- Ekonomski fakultet,
- Fakultet zdravstvenih studija,
- Islamski pedagoški fakultet,
- Pedagoški fakultet,
- Pravni fakultet,
- Tehnički fakultet.

Univerzitet u Bihaću je tokom 2015. godine prošao proces institucionalne akreditacije, a proces reakreditacije pet godina kasnije, odnosno 2020. godine. Do danas je studij na Univerzitetu u Bihaću okončalo preko 5 500 studenata, od kojih je blizu 4 000 završilo VI stepen, preko 1 000 studenata VII stepen obrazovanja, a promovisano je i nekoliko stotina magistara i mastera struke te više desetina doktora nauka.

Izvršnost, etičnost, različitost, posvećenost, otvorenost, transparentnost, stimulativnost, samoodrživost, te legalitet, akademski integritet, profesionalizam, međunarodna uporedivost i modularnost nastave vrijednosti su koje Univerzitet u Bihaću primjenjuje i promovira kroz svoju politiku osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju.

1.1. Izrada Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću

Strateško promišljanje i artikulacija ciljeva Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću od 2023. do 2028. godine znači nastavak stvaranja zajedničke budućnosti ali i naših izbora kojim ćemo putem ići i na koji ćemo način dostići osmišljene ciljeve. Donošenje vizije i misije Univerziteta u Bihaću ukazuje na poticajan duh svih zaposlenika i organizacionih jedinica, što će zasigurno doprinijeti i uspješnom ostvarenju strateških ciljeva, mjera i aktivnosti. Strategija razvoja Univerziteta u Bihaću koja se odnosila na period od 2017. do 2022. godine imala je veliki značaj u procesu reakreditacije Univerziteta u Bihaću, posebno ako znamo da još uvijek nije donesena Strategija razvoja visokog obrazovanja na Unsko-sanskom kantonu.

Razlozi za pokretanje izrade nove Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću su brojni, počev od toga da je prethodna strategija prestala važiti 2022. godine, preko potrebe da se napravi novi opšti dokument razvoja Univerziteta u Bihaću koji će u obzir uzeti postignute rezultate i promjene koje su se dogodile u periodu važenja prethodne strategije, do postavljanja strateških ciljeva budućeg razvoja Univerziteta u Bihaću prožetih sviješću o različitosti naučnih i obrazovnih područja te optimalnoj integriranosti u naučno-istraživačkoj i nastavnoj djelatnosti.

Strategija razvoja Univerziteta u Bihaću vizionarski je koncept oblikovan u sistemsku i realno moguću perspektivu razvoja Univerziteta u Bihaću u sljedećih pet godina, ali i osnova za provjeru dosljednosti aktera naučne i obrazovne djelatnosti, svih organizacionih jedinica, ureda i službi, svih radnih tijela i komisija u provedbi aktivnosti navedenih strateških smjernica.

Od nove Strategije se očekuje:

- da uzme u obzir sva važna pitanja od značaja za razvoj Univerziteta koja u prethodnoj strategiji nisu bila obuhvaćena,
- da razradi teme i aktivnosti koje su započete u prethodnom periodu ili su bile planirane, a u cijelosti ili djelimično nisu realizirane,
- da politiku razvoja Univerziteta usaglasi sa naučnim, tehničkim i tehnološkim razvojem i savremenim kretanjima u društvu i ekonomiji,
- da uzme u obzir sva pitanja koja se tiču usaglašavanja propisa u visokom obrazovanju sa međunarodnim, državnim, entitetskim i kantonalnim dokumentima,
- da stvori konceptualne pretpostavke utemeljenja istraživačkog rada na principima inovativnosti i potrebe implementiranja rezultata rada u realni sektor,
- da obrazovnu djelatnost u visokom obrazovanju na Univerzitetu približi naprednom studiranju koji se temelji na kritičkom razmišljanju, istraživanju i inovacijama,
- prilagođavanje Strategije razvoja kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, prioritetima i jasnim mehanizmima mjerljivosti periodičnog praćenja realizacije kroz godišnje Akcione planove.

U pripremi za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću za period 2023–2028. godina definisani su strateški pravci djelovanja, kao sastavni dio ovog dokumenta. Strateškim pravcima žele se na nedvosmislen, transparentan i koncizan način definisati ciljevi koje Univerzitet treba realizirati. Strateškim pravcima definiše se jasan put prema kojem Univerzitet treba usmjeriti svoj razvoj. Ovom strategijom, a u skladu sa realnim planovima razvoja, Strategija Univerziteta proširuje se u odnosu na prethodnih šest, na jedanaest (11) jasno definisanih strateških pravaca:

- digitalizacija Univerziteta,
- internacionalizacija Univerziteta,
- organizacija Univerziteta,
- infrastruktura Univerziteta,

- ljudski resursi,
- NIR i vidljivost Univerziteta,
- učenje na daljinu,
- inoviranje nastavnih planova i programa,
- studentski standard,
- Institut Univerziteta u Bihaću,
- odnos sa realnim sektorom.

Svaki od definisanih strateških pravaca podrazumijeva definisanje strateških ciljeva i aktivnosti preko kojih treba da se ostvare. Strateški zadaci kroz godišnje akcione planove treba da svaki strateški cilj Univerziteta pretvore u ostvariv. Diseminacijom akcionih planova utvrdiće se nivo ostvarenja strateških ciljeva iz ove strategije. U izradi Strategije, putem javnih rasprava i mogućnosti djelovanja prijedlozima, primjedbama i sugestijama bili su uključeni svi relevantni akteri, kao zainteresirane strane u procesu izrade i donošenja Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću:

- Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Unsko-sanskog kantona,
- Savjet za nauku Unsko-sanskog kantona,
- Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona,
- Senat Univerziteta u Bihaću,
- NNV-a organizacionih jedinica Univerziteta u Bihaću,
- Privredna komora Unsko-sanskog kantona,
- Unija studenata Univerziteta u Bihaću,
- Sindikat visokog obrazovanja Unsko-sanskog kantona,
- zaposlenici Univerziteta u Bihaću,
- alumni Univerziteta u Bihaću.

Ustrajali smo na aktivnom uključivanju svih zainteresiranih strana kroz brojne analize i rasprave u procesu donošenja Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću. Ostvarivanjem zacrtanih strateških ciljeva ostvarujemo svoju misiju, a politika Univerziteta u Bihaću usmjerena je na stalno osiguravanje i unapređivanje kvaliteta svih djelatnosti Univerziteta.

Ovom strategijom nastavljamo razvoj Univerziteta i odgovaramo na izazove koje pred visoko obrazovanje i nauku postavlja društvena zajednica i zajednički, sve dinamičniji, evropski prostor.

1.2. Misija i vizija Univerziteta u Bihaću

Misija Univerziteta u Bihaću je promoviranje intelektualnog razvoja, akademske izvrsnosti i društvene odgovornosti. Kroz visokokvalitetno obrazovanje, istraživački rad i saradnju sa lokalnom i globalnom zajednicom, težnja Univerziteta jeste osposobiti studente da postanu lideri i aktivni članovi društva.

Vizija Univerziteta u Bihaću jeste da bude prepoznat kao centar znanja i akademske izvrsnosti u regiji ali i šire. Primjenjujući multidisciplinarnu pristupe težimo postati ključni akter u rješavanju društvenih izazova i unapređenju kvalitete života. Naša vizija jeste osnažiti generacije studenata da budu lideri u svojim područjima te doprinijeti razvoju društva i zajednice.

1.3. SWOT analiza postojećeg stanja

SWOT analizom analiziran je uticaj vanjskog i unutrašnjeg okruženja na Univerzitet i njihovu uzajamnu ovisnost, kroz razmatranje sadašnje i buduće snage (engl. *strenghts*), slabosti (engl. *weakness*), prilika (engl. *opportunities*) i prijetnji (engl. *threaths*). Cilj analize zapravo je minimaliziranje naših slabosti uz istovremeno povećanje snaga Univerziteta, kao i iskorištavanje prilika uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okruženja.

SWOT analiza za Univerzitet u Bihaću:

S – Snage (engl. *strenghts*)

- Kvalitetna nastava: Univerzitet u Bihaću nudi visokokvalitetnu nastavu u različitim disciplinama.
- Raznolikost programa: Univerzitet nudi širok spektar studijskih programa i fakulteta.
- Angažirani profesori: Imamo predane profesore koji su stručnjaci u svojim oblastima.
- Lokacija: Smješten u prirodnom okruženju, privlači studente iz različitih regija.

W – Slabosti (engl. *weakness*)

- Finansijski izazovi: Univerzitet se suočava s ograničenim finansijskim sredstvima i budžetom.
- Nedostatak modernih resursa: Nedostatak savremenih laboratorija i opreme za istraživanje.
- Nedostatak međunarodne prepoznatosti: Univerzitet treba raditi na većem međunarodnom ugledu.
- Nedovoljna saradnja sa privredom: Nedostatak veza sa lokalnom privredom i praksom za studente.

O – Prilike (engl. *opportunities*)

- Povećanje broja studenata: Povećanje upisa studenata, kako lokalnih, tako i međunarodnih.
- Razvoj istraživanja: Univerzitet može unaprijediti svoje istraživačke kapacitete i privući istraživače.
- Međunarodna saradnja: Povećanje međunarodne saradnje i razmjene studenata.
- Razvoj online nastave: Mogućnost razvoja online programa za studente izvan regije.

T – Prijetnje (engl. *threats*)

- Konkurencija drugih univerziteta: Univerzitet se takmiči sa drugim visokoobrazovnim institucijama.
- Demografski izazovi: Smanjenje broja učenika u regiji može uticati na upis studenata.
- Ekonomska nestabilnost: Ekonomska situacija u zemlji može uticati na finansiranje visokog obrazovanja.
- Regulatorne promjene: Promjene u zakonodavstvu i pravilima mogu uticati na način rada Univerziteta.

1. Digitalizacija Univerziteta u Bihaću

Digitalizacija je postala ključni faktor u obrazovanju, omogućavajući univerzitetima da poboljšaju kvalitet obrazovanja, povećaju efikasnost upravljanja i pruže bolju podršku studentima. Univerzitet u Bihaću treba da razvije sveobuhvatnu strategiju digitalizacije kako bi ostao konkurentan i odgovorio na izazove 21. vijeka. Ova tačka strategije poslužiće kao putokaz za digitalnu transformaciju Univerziteta u Bihaću.

1.1. Ciljevi digitalizacije

- Povećati kvalitet obrazovanja: Unaprijediti procese učenja putem digitalnih tehnologija kako bi se poboljšao kvalitet obrazovanja i povećala interaktivnost.
- Poboljšati efikasnost upravljanja: Implementirati digitalne alate za bolje upravljanje resursima, administracijom i komunikacijom unutar Univerziteta.
- Pružiti bolju podršku studentima: Omogućiti studentima pristup informacijama i resursima putem digitalnih platformi, podržavati e-učenje i olakšati komunikaciju sa nastavnicima i kolegama.
- Obezbijediti sigurnost i privatnost podataka: Postaviti stroge sigurnosne standarde kako bi se zaštitili lični podaci studenata, nastavnika i osoblja.
- Razviti digitalne vještine: Pružiti obuku i podršku za sve članove Univerziteta kako bi se poboljšale digitalne vještine i pripremili za digitalni svijet.

1.2. Strateški zadaci

1.2.1. Razvoj digitalne infrastrukture

Ovo je ključni prioritet koji se odnosi na osiguravanje pouzdane digitalne infrastrukture za podršku svim digitalnim inicijativama Univerziteta. Konkretni koraci u ovom smjeru uključuju:

- Unapređenje mrežne infrastrukture: Investiranje u modernizaciju mrežne opreme i širenje kapaciteta kako bi se omogućio brži i stabilniji internet na prostoru cijelog kampusa.
- Sigurnosni aspekti: Postavljanje najnovijih sigurnosnih protokola i softverskih rješenja kako bi se zaštitili univerzitetski podaci i osigurala privatnost korisnika.
- Praćenje performansi: Kontinuirano praćenje i održavanje digitalne infrastrukture kako bi se osiguralo nesmetano funkcioniranje i brza reakcija na eventualne poteškoće.

1.3.1. Implementacija e-učenja

E-učenje je ključna komponenta digitalizacije Univerziteta i omogućava pristup obrazovnim resursima putem interneta. Glavni koraci u okviru ovog prioriteta uključuju:

- Razvoj platforme za e-učenje: Izbor, prilagođavanje ili razvoj odgovarajuće platforme za e-učenje koja će podržavati online nastavu, upravljanje predmetima (kolegijima) i pristup elektronskim materijalima.
- Obuka nastavnika: Pružanje obuke nastavnicima kako bi se omogućilo kvalitetno vođenje online nastave i interaktivna komunikacija sa studentima.
- Kreiranje digitalnih kurikuluma: Razvoj kurikuluma prilagođenih e-učenju, uključujući video lekcije, interaktivne testove i zadatke.

1.3.2. Digitalizacija administracije

Ova komponenta digitalizacije fokusira se na unapređenje administrativnih procesa kako bi se povećala efikasnost i transparentnost univerzitetskog upravljanja. Ključni koraci uključuju:

- E-studentske evidencije: Uvođenje sistema za digitalno praćenje i upravljanje studentskim evidencijama kao nadogradnja postojećeg sistema. Novi sistem treba da bude neovisan od pojedinaca kako bi osigurali dugotrajnu podršku i održivost sistema.
- E-finansije: Automatizacija finansijskih procesa, uključujući upravljanje studentskim uplatama, budžetiranje i izvještavanje.
- Elektronska komunikacija: Upotreba e-pošte, digitalnih kalendara i sistema za rezervaciju termina kako bi se poboljšala komunikacija unutar Univerziteta.

1.3.3. Razvoj online biblioteke

Digitalizacija bibliotečkih resursa ima za cilj omogućiti studentima i zaposlenima jednostavan pristup elektronskim knjigama, časopisima, istraživačkim bazama i drugim edukativnim materijalima. Ključne aktivnosti u ovom prioritetu uključuju:

- Digitalizacija postojećih resursa: Skeniranje i konverzija knjiga i časopisa u digitalni format, posebno onih kod kojih je izdavač Univerzitet ili su autori zaposlenici Univerziteta.
- Kreiranje univerzitetskog repozitorijuma za objavljene radove.
- Osiguravanje pristupa referentnim elektronskim bazama podataka.
- Izgradnja online kataloga: Razvoj naprednog sistema za pretragu elektronskih resursa kako bi se olakšalo pronalaženje informacija.
- Organiziranje obuke za korištenje digitalne biblioteke: Organizovanje obuka za studente i osoblje kako bi se educirali kako efikasno koristiti digitalne bibliotečke resurse.

Ostali strateški prioriteti i detalji za implementaciju su ključni za uspješnu digitalizaciju Univerziteta u Bihaću. Potrebno je pažljivo planiranje, budžetiranje i resursi kako bi se ostvarili ovi prioriteti i ostvario napredak u postizanju ciljeva digitalne transformacije.

Ova strategija digitalizacije Univerziteta u Bihaću ima za cilj stvaranje modernog, inovativnog i konkurentnog obrazovnog okruženja. Digitalizacija će unaprijediti kvalitet obrazovanja, povećati efikasnost upravljanja i osigurati bolju podršku studentima u digitalnom dobu.

2. Internacionalizacija Univerziteta u Bihaću

Univerzitet u Bihaću prepoznaje važnost internacionalizacije kako bi se ostvarila visoka kvaliteta obrazovanja i unaprijedila globalna i regionalna konkurentska prednost. Internacionalizacija predstavlja ključni aspekt u razvoju univerzitetskog sistema, omogućavajući razmjenu znanja, kulture i iskustava. Ovaj dio strategije ima za cilj postaviti okvir za razvoj i implementaciju inicijativa koje će unaprijediti međunarodnu saradnju, mobilnost studenata i osoblja, te promovisati globalnu perspektivu u akademskim aktivnostima Univerziteta u Bihaću. Kroz ovo strateško usmjerenje, želimo izgraditi mostove saradnje i otvoriti vrata prilika za sve naše studente i osoblje u regionalnom kontekstu, a posebno pružiti priliku studentima van Bosne i Hercegovine da steknu znanja na našem univerzitetu.

2.1. Ciljevi

- Povećati broj međunarodnih studenata i nastavnika.
- Unaprijediti kvalitetu međunarodnih programa i kurikuluma.
- Razviti partnerske odnose sa uglednim međunarodnim institucijama.
- Promovirati interkulturalno razumijevanje i globalnu svijest među svim studentima.

2.2. Strateški zadaci

2.2.1. Rekrutiranje međunarodnih studenata i nastavnika

- Aktivno promovirati Univerzitet u Bihaću putem online platformi, društvenih mreža i veb-stranica usmjerenih na međunarodne studente. Osim toga, razmotriti organiziranje informativnih sesija za potencijalne međunarodne studente i roditelje kako bi im pružili informacije o Univerzitetu i obrazovnim programima.
- Razviti privlačne stipendije i finansijske potpore za međunarodne studente kako bi smanjili finansijske prepreke i zainteresirali talentirane pojedince iz različitih dijelova svijeta.
- Ojačati centar za međunarodnu saradnju Univerziteta kako bi pružili podršku međunarodnim studentima, kako bi im se omogućila pravilna integracija u akademsku i lokalnu zajednicu. Ovaj centar treba pružiti podršku u administrativnim postupcima, smještaju i razumijevanju lokalne kulture.

2.2.2. Razvoj međunarodnih programa

- Proširiti ponudu programa na engleskom jeziku kako bi privukli međunarodne studente iz različitih zemalja. Ovi programi trebaju biti prilagođeni međunarodnim standardima i interesima studenata.
- Razvijati međunarodne diplome i zajedničke studijske programe s uglednim međunarodnim institucijama kako bi se omogućila razmjena znanja i iskustava među

studentima i nastavnicima. Ovi programi trebaju biti dizajnirani s ciljem međunarodne privlačnosti i konkurentnosti.

2.2.3. Partnerstva i saradnja

- Definirati stratezijske partnere i institucije s kojima će Univerzitet razviti dugoročna partnerstva. Ovo bi moglo uključivati bilateralne sporazume o razmjeni i istraživanju, kao i saradnju na istraživačkim projektima.
- Aktivno promovirati razmjenu studenata i gostujućih profesora kroz konkretne sporazume o razmjeni, omogućujući međunarodnim studentima da provedu dio svog studija na Univerzitetu u Bihaću, a domaćim studentima da istraže svijet kroz razmjenu s partnerskim institucijama.

2.2.4. Kulturološka i jezička podrška

- Organizirati kurseve jezika za međunarodne studente kako bi poboljšali njihove jezičke kompetencije i olakšali komunikaciju s nastavnicima i lokalnom zajednicom. Ovi kursevi trebaju biti prilagođeni različitim jezičkim nivoima.
- Ponuditi radionice o kulturnom naslijeđu, događaje i mentorstvo kako bi se podržala integracija međunarodnih studenata u lokalnu kulturu i zajednicu. Ovo može uključivati festivale iz kulture i slične događaje u koje je uključena šira zajednica.

2.2.5. Globalna vidljivost

- Razviti online prisutnost putem međunarodnih društvenih mreža i veb-stranica na engleskom jeziku. Aktivno pratiti i sudjelovati u relevantnim online zajednicama i forumima kako bi se stvorila interakcija s potencijalnim međunarodnim studentima.
- Planirati prisustvovanje međunarodnim konferencijama i sajmovima obrazovanja kako bi se Univerzitet predstavio kao atraktivna destinacija za međunarodne studente i saradnju. Ovo će uključivati izravnu promociju Univerziteta, prezentacije i sudjelovanje u panelima i diskusijama.

2.2.6. Evaluacija i poboljšanja

- Redovno procjenjivati napredak i ispunjenje ciljeva internacionalizacije. To će uključivati praćenje broja međunarodnih studenata, uspješnost međunarodnih programa i kvalitetu iskustva međunarodnih studenata na Univerzitetu.
- Koristiti povratne informacije od međunarodnih studenata, nastavnika i partnera kako bi se identificirale oblasti za poboljšanje, kao što su kurikulumi, usluge podrške i komunikacija.

2.2.7. Finansiranje

- Tražiti izvore finansiranja za međunarodne projekte i inicijative, uključujući domaće grantove, fondove EU i međunarodne grantove. Osim toga, razmotriti dodatne izvore prihoda putem povećanja školarina za međunarodne studente.
- Optimizirati postojeći budžet kako bi se omogućila kontinuirana podrška internacionalizaciji. Ovo će uključivati identificiranje prioriteta i alokaciju resursa prema strategijskim ciljevima internacionalizacije.

2.2.8. Održivost

- Osigurati da internacionalizacija bude integralni dio misije i strategije Univerziteta i da se održava kroz dugoročne napore i prilagodbe. Ovo će zahtijevati angažman svih ključnih sudionika unutar Univerziteta kako bi se osigurala kontinuirana podrška internacionalizaciji. Osim toga, osnovati odbor ili radnu grupu za internacionalizaciju koja će redovno ocjenjivati napredak i identificirati potrebne promjene.

3. Organizacija Univerziteta u Bihaću

Univerzitet u Bihaću je najmlađa javna visokoškolska ustanova u Bosni i Hercegovini, koja se nepune tri decenije razvoja suočava sa nedostatkom edukativnog i naučno-istraživačkog prostora. Prostorni kapaciteti su dislocirani po gradu Bihaću. Riječ je o prostoru dodijeljenom na korištenje, pa čak i unajmljenom, a zbog nepostojanja javnog gradskog prijevoza neke organizacione jedinice imaju otežanu putnu komunikaciju do svojih prostornih kapaciteta. Nedostatak prostornih kapaciteta u uskoj vezi je sa problemom organizacije osnovnih djelatnosti Univerziteta u Bihaću kao visokoškolske ustanove.

Bolonjska reforma, naglasak studija na istraživanju i inovativnosti, cjeloživotno učenje i intenzivniji praktičan rad studenata dodatno su doveli prostorne probleme Univerziteta u Bihaću u kritično stanje, mada su navedeni prostorni kapaciteti u posljednjih desetak godina renovirani i dovedeni u stanje minimalno-tehničkih uvjeta za rad. U postojećim uvjetima gotovo je nemoguće razvijati izvrsnost, osiguravati inovacije i biti partner realnom sektoru.

3.1. Ciljevi organizacionih elemenata

Jačanje prostornih kapaciteta Univerziteta u Bihaću i neophodna ulaganja u infrastrukturu nisu sama sebi svrha, već ih treba posmatrati kao temeljnu osnovu društveno-ekonomskog razvoja, prevladavanja postojeće krize i zaostajanja u razvoju ovog prostora. Univerzitet treba težiti osiguranju prostornih kapaciteta koji mogu zadovoljiti potrebe studenata, zaposlenika i svih zainteresiranih strana za razvoj i jačanje nauke na Unsko-sanskom kantonu pa i šire.

3.2. Strateški zadaci

3.2.1. Infrastruktura

- Integrisanje prostornih kapaciteta za potrebe Univerziteta na tri lokacije u gradu.
- Osiguranje uvjeta u zgradama i prostorijama koji zadovoljavaju standarde za izvođenje nastave na principima istraživanja i inovativnosti.
- Uređivanje imovinsko-pravnih odnosa nad prostornim kapacitetima koje koristi Univerzitet u Bihaću.
- Integriranje Univerzitetske biblioteke Unsko-sanskog kantona u organizacionu i upravljačku strukturu Univerziteta u Bihaću.
- Pokretanje inicijative za uspostavu odjela pri Univerzitetu u Bihaću za potrebe studentskog standarda.
- Promoviranje grada Bihaća kao univerzitetskog grada.
- Planiranje i osiguravanje potrebnih ulaganja u prostorne kapacitete Univerziteta u Bihaću.

3.2.2. Kampus Univerziteta

Studiranje i nastavni proces na Univerzitetu u Bihaću izvodi se na više lokacija u gradu Bihaću, što opterećuje efikasnu organizaciju nastave, a samim tim i poskupljuje nastavni proces. Mnogi prostori u funkcionalnom smislu ne zadovoljavaju potrebe studenata, a pojedini objekti se nužno trebaju u skorije vrijeme adaptirati. Posljedica takvog stanja jeste slaba zainteresiranost budućih studenata za studiranje na fakultetima koji su dislocirani van urbanog dijela grada. Intencija menadžmenta Univerziteta u Bihaću treba da bude na aktivnostima koje će osigurati grupisanje prostornih kapaciteta za izvođenje nastave u urbanom dijelu grada, maksimalno na tri lokacije: Islamski pedagoški fakultet, Rektorat i kampus Univerziteta u Bihaću. Kampus Grmeč zadovoljava prostorne potrebe za rad Instituta Univerziteta u Bihaću, eventualno nekih naučnih zavoda i sl. Aktivnosti koje je neophodno provesti u ovom mandatnom periodu su:

- osigurati sredstva za uređivanje zemljišta u vlasništvu Univerziteta u Bihaću i izradu projektne dokumentacije za izgradnju Kampusu UNBI kod Tehničkog fakulteta i Fakulteta zdravstvenih studija,
- osigurati sredstva za I fazu izvođenja radova na objektima Kampusu,
- u organizacionom smislu premjestiti izvođenje nastave na Biotehničkom i Pedagoškom fakultetu u prostorne kapacitete u urbanom dijelu grada,
- osigurati sredstva za nesmetano funkcionisanje Instituta i zavoda u kampusu Grmeč,
- kontinuirano djelovati na promoviranju navedenih aktivnosti kod potencijalnih donatora, u cilju osiguranja potrebnih sredstava za realizaciju planiranih aktivnosti.

3.2.3. Laboratorijski kapaciteti

Postojeće prostorije za istraživački rad ne zadovoljavaju minimalno-tehničke uvjete za istraživačko i inovativno studiranje koje se nekoliko desetljeća provodi u zemljama Evropske unije a u posljednjoj deceniji i zemljama u našem okruženju. S tim u vezi, potrebno je kontinuirano provoditi sljedeće aktivnosti:

- postojeće prostorije laboratorija za potrebe biomedicine, biotehnologije, tehnike, prirodnih i društvenih nauka modernizirati korištenjem donacija Federalnog ministarstva obrazovanja i nauke, budžeta Unsko-sanskog kantona i sredstava dobijenih u okviru realizacije domaćih i međunarodnih projekata,
- izgradnju novih prostornih kapaciteta planirati u skladu sa važećim standardima i propisima za rad laboratorija za konkretnu namjenu,
- opremu i uređaje koje posjeduje Univerzitet u Bihaću grupirati po naučnim oblastima i promptno staviti u funkciju istraživanja, inovacija i transfera znanja u relani sektor.

3.2.4. Imovinsko-pravni odnosi

Univerzitet u Bihaću je formalno-pravno vlasnik samo zgrade Fakulteta zdravstvenih studija. Islamski pedagoški fakultet, kao pridružena članica, također ima vlasništvo nad svojim prostornim kapacitetima u gradu Bihaću, preko svog osnivača. Ostali objekti koje koriste organizacione

jedinice dati su na korištenje Univerzitetu u Bihaću, a takav imovinsko-pravni status često je kočnica za kvalitetnija adaptiranja istih, zbog činjenice da Univerzitet u Bihaću nije vlasnik spomenutog. Stoga, potrebno je za objekte koje Univerzitet u Bihaću koristi nekoliko desetaka godina pokrenuti proces dobijanja vlasništva nad istim. Aktivnosti koje treba provesti su:

- uspostaviti bazu vlasništva pokretne i nepokretne imovine Univerziteta u Bihaću, sa ciljem rješavanja imovinsko-pravnih odnosa nad prostornim kapacitetima koje godinama koristi Univerzitet u Bihaću (zgrade Tehničkog fakulteta i Rektorata),
- pokretanje inicijative za prijenos vlasništva prostora i objekata kampusa Grmeč na Univerzitet u Bihaću,
- pokrenuti inicijativu za prijenos vlasništva objekta ‘Crvena zvijezda’ na Univerzitet u Bihaću za potrebe studentskog standarda.

3.2.5. Univerzitetska biblioteka

Univerzitetska biblioteka koja se finansira iz sredstava budžeta Kantona je samostalna javna ustanova koju je neophodno integrisati kao organizacionu jedinicu Univerziteta u Bihaću. Potrebno je u okviru postojeće Univerzitetske biblioteke osigurati multifunkcionalne prostore za samostalno učenje. Gotovo svi javni univerziteti posjeduju u svojoj organizacionoj shemi i univerzitetsku biblioteku. Na taj način biblioteka bi ravnopravno sudjelovala na međunarodnim i domaćim projektima kao dio akademske zajednice, sa većom mogućnošću za dobijanje sredstava po projektima. S druge strane, integracijom biblioteka koje posjeduje Univerzitet u Bihaću sa Univerzitetskom bibliotekom oslobodio bi se značajan prostor koji bi mogao biti iskorišten u istraživačke i neke druge svrhe. Aktivnosti na planu realizacije ovog segmenta su:

- pokrenuti inicijativu za prijenos vlasništva nad objektom Univerzitetska biblioteka i integraciju Univerzitetske biblioteke kao organizacione jedinice Univerziteta u Bihaću,
- prostorije postojećih prostora za biblioteke na Univerzitetu u Bihaću opremiti za višesatni boravak i zajedničko učenje studenata.

3.2.6. Institucionalizacija studentskog standarda

Jedan od razloga lošeg odziva mladih da studiraju na Univerzitetu u Bihaću jeste nepostojanje odjela koji brine o “studentskom standardu” na Univerzitetu u Bihaću, kao i nebriga o standardu i troškovima studiranja na Univerzitetu u Bihaću. Osim toga, osnivač Univerziteta u Bihaću svake godine osigurava ugovorna sredstva za participiranje studentskog standarda za studente koji studiraju izvan Kantona, dok studenti našeg univerziteta dobivaju minimalna sredstva za rad studentske organizacije, preko budžeta Univerziteta u Bihaću. U saradnji sa Unijom studenata Univerziteta u Bihaću potrebno je voditi jaku kampanju za uspostavu odjeljenja za studentski standard pri Univerzitetu u Bihaću koji bi se brinuo i iznalazio rješenja za sufinansiranje smještaja, prevoza i ishrane studenata Univerziteta u Bihaću. Potrebno je kontinuirano provoditi sljedeće aktivnosti:

- pokrenuti inicijativu za formiranje Odjela za studentski standard pri Univerzitetu u Bihaću, u saradnji sa Unijom studenata Univerziteta u Bihaću kontinuirano voditi kampanju na stvaranju povoljnih uvjeta studiranja prema Skupštini, Vladi i resornom Ministarstvu obrazovanja, te Gradskom vijeću i gradonačelniku grada Bihaća, kao ostalim gradskim i općinskim upravama na Kantonu.
- pored smještajnih kapaciteta na Islamskom pedagoškom fakultetu iznaći povoljna rješenja za kolektivni smještaj i ishranu studenata po povoljnijim uvjetima.

3.2.7. Odnos sa lokalnim vlastima

Grad Bihać jedan je od šest gradova u Bosni i Hercegovini u kojim je lociran javni univerzitet. Ta činjenica ima za posljedicu pojačane prihode gradske uprave grada Bihaća, jer pretežan dio kalendarske godine ovdje živi i radi određeni broj studenata i profesora sa Univerziteta u Bihaću koji svakodnevno troše novac za egzistenciju. U dosadašnjoj praksi nije bilo značajnijih ulaganja gradske uprave u visoko obrazovanje na području grada Bihaća jer se vjerovatno polazi od ustavnih nadležnosti kantona, gradova i općina kada je obrazovni sistem u pitanju. S tim u vezi potrebno je sljedeće:

- ostvariti bolju i značajniju saradnju Univerziteta u Bihaću sa gradskom upravom grada Bihaća,
- kontinuirano provoditi promoviranje grada Bihaća kao univerzitetskog centra sa svim pravima i obavezama grada Bihaća prema Univerzitetu u Bihaću.

3.2.8. Organizacija međunarodne saradnje

Dodjeljivanjem kandidatskog statusa Bosni i Hercegovini za članstvo u Evropskoj uniji, omogućen je pristup i apliciranje na projekte koji se finansiraju od pristupnih fondova Evropske unije, a jedan od njih je i pristupni fond za jačanje kapaciteta u obrazovanju. Pored toga u vremenu postkovida povećani su u značajnoj mjeri prihodi svih administrativnih nivoa u Bosni i Hercegovini, te je otvorena mogućnost uz kvalitetnu kampanju i projektnu dokumentaciju dobivanja sredstava za jačanje prostornih kapaciteta Univerziteta u Bihaću u kampanji organizacije naprednog studiranja promoviranog kroz kritičko promišljanje, istraživanje i inovacije. Za ostvarivanje ovog cilja potrebno je provesti sljedeće aktivnosti:

- ojačati ured za projekte i međunarodnu saradnju koji će biti osposobljen za blagovremeno apliciranje na evropske i domaće fondove,
- ostvariti povoljan ambijenta s nosiocima vlasti na svim administrativnim nivoima u Federaciji Bosne i Hercegovine za planiranje i osiguravanje budžetskih sredstava za jačanje prostornih kapaciteta Univerziteta u Bihaću,
- postojeću opremu i uređaje staviti u funkciju u cilju ostvarivanja dodatnih prihoda na Univerzitetu u Bihaću,
- razmotriti mogućnost iznajmljivanja opreme koja se ne koristi iz bilo kojih razloga, pravnim licima u okviru Zakona o privatno-javnom partnerstvu.

Realizacijom navedenih planskih aktivnosti biće omogućeno novo organiziranje Univerziteta u Bihaću u funkciji ustanove za edukaciju, istraživanje, inovacije te transfer znanja i tehnologije u realni sektor. Novi vid organiziranja biće zasnovan na razvoju, jačanju ljudskih resursa, prostorno-tehničkom opremanju i jačanju istraživačkih kapaciteta, kvalitetnoj međunarodnoj saradnji, jačanju studentskog standarda i pozitivnom odnosu prema svim zainteresiranim akterima u okruženju.



Slika 1. Organizaciona shema UNBI

Za provođenje navedenih aktivnosti u cilju jačanja prostornih kapaciteta Univerziteta potreban je kontinuirani angažman menadžmenta Univerziteta i organizacionih jedinica, kao i svih zaposlenika, studenata i ostalih zainteresiranih strana za kvalitetnije visoko obrazovanje na području Unsko-sanskog kantona.

4. Infrastruktura Univerziteta

Razvojem Univerziteta u Bihaću, prostorne i druge infrastrukturne pretpostavke za realizaciju nastavnog procesa, u dosadašnjem periodu, nadmašile su svoje kapacitete. U periodu od 2023. do 2028. godine cilj Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću u pogledu prostorne infrastrukture bazira se na osiguranju neometanog izvođenja nastave na svim organizacionim jedinicama u odgovarajućim prostorijama, na prihvatljivim lokacijama uz modernizaciju IT infrastrukture kroz nabavku opreme i osiguranje neometanog rada infoservisa Univerziteta.

Problemi sa kojima se suočava Univerzitet u Bihaću sa tehnološkog aspekta su:

- udaljenost Pedagoškog i Biotehničkog fakulteta,
- neadekvatna i zastarjela infrastruktura,
- nepostojanje učinkovitog informacionog sistema za praćenje objavljenih radova nastavnika i saradnika, praćenje naučno-istraživačkih projekata i istraživačke infrastrukture,
- nema ulaganja u infrastrukturu Univerziteta.

Uticaj na Instituciju kao posljedica pobrojanih problema su:

- kampus Univerziteta u kojem su smješteni Pedagoški i Biotehnički fakultet nemaju osiguran prijevoz studenata što dovodi do smanjenog interesa za upis novih generacija studenata,
- savremene učionice, laboratorije, univerzitetska biblioteka, pristup internetu, računarska oprema i softveri te pristup bazama podataka kao osnovne pretpostavke za realizaciju naučno-istraživačkog rada, trenutno usporavaju razvoj Univerziteta,
- uticaj na energetske efikasnost objekata Univerziteta, negativni finansijski efekti u vidu povećanih troškova energenata.

4.1. Strateški ciljevi

Infrastrukturni problemi, uticaj na Univerzitet, moguće je riješiti kroz sljedeće strateške ciljeve:

- izgradnja Kampusa na zemljištu u vlasništvu Univerziteta za Pravni, Pedagoški i Biotehnički fakultet,
- rješavanje problema IT infrastrukture Univerziteta (infoservis i web-stranice organizacionih jedinica),
- opremanje svih organizacionih jedinica sa besplatnim WI-FI signalom za studente,
- opremanje učionice za potrebe izvođenja online nastave u prostorijama fakulteta,
- donošenje dokumenta pod nazivom „IT pravila na Univerzitetu u Bihaću“,
- uspostavljanje i jačanje saradnje sa Univerzitetskom bibliotekom,
- modernizacija biblioteke uz adekvatnu IT opremu i obuku bibliotekara za unos pregleda univerzitetskih udžbenika, diplomskih i magistarskih radova, doktorskih disertacija i

naučno-istraživačkih radova u jedinstvenu bazu podataka dostupnu studentima Univerziteta (CIP kategorizacija, COBISS),

- utopljavanje zgrada Univerziteta.

Vremenski period provođenja strateških ciljeva iz oblasti infrastrukture definira se na period do 2028. godine uz rizike pri implementaciji, kao što su:

- nedovoljna finansijska sredstva,
- učestale smetnje u radu infoservisa Univerziteta,
- ljudski resursi biblioteka Univerziteta u Bihaću,
- ljudski resursi Univerzitetske biblioteke,
- nedovoljna podrška resornog Ministarstva za građenje, prostorno uređenje i zaštitu okoliša za osiguranje sredstava kroz ekološke naknade u ovu svrhu,
- nepostojeće prijave projekata organizacionih jedinica Univerziteta na EU projekte za sufinansiranje osiguranja energetske efikasnosti,
- podrška Osnivača.

5. Ljudski resursi

Jedan od strateških ciljeva Univerziteta u Bihaću u periodu 2023 – 2028. godine, kada su u pitanju ljudski resursi, jeste i osiguranje vlastitog kadra, kako nastavnog tako i nenastavnog. U tom smislu posebno će se voditi računa o deficitarnom nastavnom kadru.

5.1. Strateški ciljevi

U tom smislu pažnju treba usmjeriti ka dobnoj strukturi nastavnog i nenastavnog kadra, kako bi se osiguralo da Univerzitet u Bihaću u svakom trenutku raspolaže sa stručnim i osposobljenim kadrom na način da se, na radnim mjestima gdje je to potrebno, odnosno na kojima je raspoređen dobno stariji kadar, blagovremeno osposobi mlađi kadar prijemom asistenata po projektu sufinansiranja zapošljavanja, kao i pripravnika kod nenastavnog osoblja.

Pitanje ljudskih resursa u bliskoj budućnosti treba sagledati sa stanovišta strateškog planiranja i upravljanja istim. Neki od uočljivih problema u ovom segmentu su:

- neadekvatno upravljanje ljudskim resursima na nivou Univerziteta, posebno na centralnom nivou, kao što je Rektorat,
- tradicionalni pristup prikupljanju i korištenju podataka u vezi sa ljudskim resursima,
- nepostojanje, odnosno izgovori o nepostojanju zakonskih okvira, nedostatak ili smanjenu autonomiju finansijskih sredstava,
- nema usmjerenja za akademsko osoblje u pogledu onog što se od njih očekuje,
- nepostojanje sistema nagrađivanja za dobar učinak u radu,
- nedostatak internacionalnog i internacionalno kvalificiranog akademskog osoblja.

U svrhu realizacije planiranih strateških ciljeva, potrebno je razviti parametre i kriterije kadrovske politike kroz revidiranje i primjenu Pravilnika o planiranju i zapošljavanju akademskog osoblja (nastavnika, viših asistenata i asistenata) na Univerzitetu u Bihaću, ali i kroz realno revidiranje Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta na Univerzitetu u Bihaću koji se treba uskladiti sa stvarnim potrebama i stanjem broja izvršilaca u administrativnim, tehničkim i pomoćnim poslovima za nenastavno osoblje.

5.2. Strateški zadaci

Aktivnosti koje je potrebno provesti u cilju realizacije ove problematike su sljedeći:

- izraditi viziju budućih ljudskih resursa i kapaciteta Univerziteta sa dinamičnim, dobro povezanim i mlađim osobljem, stabilne starosne strukture,
- objasniti konkretne odgovornosti svih univerzitetskih nivoa-Univerzitet-fakultet-odsjek-smjer,

- identificirati pokazatelje učinka, odrediti ciljeve za njihovo unapređenje i odlučiti kojim će se mjerama graditi željene interne sposobnosti,
- izgraditi sistem djelotvornog upravljanja informacijama koji omogućava izradu strateških politika rada i odlučivanja,
- utvrditi minimalne standarde za profesionalne akademske nivoe i učinak u istraživačkom radu i nastavi,
- uvođenje i vođenje interne revizije rada i ocjenivanja na osnovu pokazatelja učinka i postavljenih ciljeva,
- uvođenje sredstava za sistematičnu univerzitetsku podršku za osoblje i unapređenje učinka (mogućnost obuke, specijalni fond za mlade akademske radnike, ali ga pokušati ojačati sa sredstvima iz projekata, saradnje itd.),
- predložiti uvođenje plaćanja na osnovu opterećenja i poticaj za dobar učinak, kroz bonuse, nagrade,
- smanjenje dupliciranja funkcija na nivou organizacionih jedinica.

Da bi se ovaj značajan segment unaprijedio i ostvario potrebno je na nivou Univerziteta uspostaviti Ured za ljudske resurse sa jasno i precizno određenim poslovima zadacima i nadležnostima.

Vrlo važan problem, a jako prisutan na prostoru BiH, jeste pojava angažovanja nastavnika na velikom broju fakulteta – univerziteta, što se kod nekih primjera čini čak realno neizvodivim. Stoga je posebnim pravilima potrebno ograničiti odsustvovanje nastavnog osoblja (praćenjem rada na drugim univerzitetima), kao i neke druge aktivnosti koje su u sukobu sa interesima matičnog univerziteta.

6. NIR i vidljivost Univerziteta u Bihaću

Naučno-istraživački rad teži ne samo proširivanju granica znanja u određenim disciplinama već i primjeni tog znanja radi rješavanja stvarnih izazova, unapređenja praksi te poticanja održivog i odgovornog djelovanja, čime doprinosi širem društvenom i globalnom napretku.

6.1. Strateški ciljevi

Ciljevi naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu obuhvataju širok spektar inicijativa s fokusom na stvaranje novog znanja, rješavanje stvarnih problema i unapređenje tehnologije i praksi. Ovi ciljevi odražavaju težnju ka inovacijama, poticanje interdisciplinarnosti te edukaciju i podučavanje kroz uključivanje studenata u istraživačke projekte. Važan aspekt jeste i objavljivanje rezultata istraživanja kako bi se podijelili sa naučnom zajednicom te pridonijelo globalnom dijalogu. Održivost, društvena odgovornost i primjena istraživanja u stvarnim situacijama također imaju važnu ulogu, dok se istovremeno potiče saradnja s drugim institucijama i univerzitetima na međunarodnoj razini. Sve ove komponente zajedno čine temelj za jačanje istraživačke kulture na Univerzitetu i ostvarivanje pozitivnih uticaja na društvo.

6.2. Strateški zadaci

6.2.1. Ulaganje u infrastrukturu

Veća ulaganja u infrastrukturu kako bi se osigurali uvjeti za uspješno provođenje istraživanja. To uključuje nabavku savremene laboratorijske opreme, nabavku recentne naučne i stručne literature, digitalizaciju biblioteka svih članica Univerziteta čime bi se olakšao pristup najnovijim istraživačkim materijalima i korištenje svjetskih baza podataka. Ovaj strateški zadatak podrazumijeva i razvijanje informatičke infrastrukture koja će omogućiti efikasnu razmjenu podataka između istraživača i nabavku softvera za identifikaciju plagijarizma.

6.2.2. Podrška istraživačima

Podrška istraživačima od suštinskog je značaja za razvoj naučno-istraživačkog rada. Univerzitet u Bihaću treba uspostaviti programe stipendiranja za mlade istraživače kako bi ih potakao da se bave istraživanjem. Također, mentorska podrška i organizovanje istraživačkih grupa mogu pomoći u razvoju istraživačkih kapaciteta. U vezi s ovim strateškim zadatkom treba raditi na osmišljavanju pravilnika za nagrađivanje nastavnika i saradnika za ostvarene međunarodne rezultate u naučno-istraživačkom radu, sufinansiranju izdavanja naučnih radova u međunarodnim časopisima indeksiranim u citatnim bazama, sufinansiranju istraživača za učestvovanje na međunarodnim naučnim skupovima. Univerzitet treba uspostaviti programe kontinuiranog usavršavanja nastavnika i saradnika kao što su radionice i seminari o najnovijim metodama istraživanja, efikasnim komunikacijskim vještinama, učenju stranih jezika i sl. Poticanje na učestvovanje na

međunarodnim naučnim skupovima nesumnjivo će unaprijediti kompetencije istraživača i širenje mreže kontakata. U svrhu podrške akademskom osoblju koje priprema ili realizira državne i međunarodne naučno-istraživačke projekte treba osnovati Centar za podršku projektima čije će zadatak biti administrativna pomoć u pripremanju projektne dokumentacije.

6.2.3. Finansiranje istraživanja

Pored dosadašnjih izvora finansiranja, kao što su državne subvencije, Univerzitet će istražiti alternative za održivo finansiranje istraživanja. To se može odnositi na traženje grantova iz fondacija, privlačenje investitora za komercijalizaciju istraživanja ili razvoj programa za transfer tehnologije.

6.2.4. Interdisciplinarna saradnja

Za rješavanje složenih izazova današnjeg vremena neophodna je interdisciplinarna saradnja i to ne samo na prostoru Bosne i Hercegovine nego i svijeta. Stoga, jedan od strateških zadataka jeste uspostavljanje saradnje između različitih fakulteta i odsjeka kako bi se omogućila razmjena ideja i resursa. Primjerice, zajednički projekti između Biotehničkog i Pedagoškog fakulteta mogu dovesti do inovativnih rješenja koja bi bila teško ostvariva u okviru samo jednog fakulteta. Odnosno saradnja članica Univerziteta sa univerzitetima u cijelom svijetu. Aktivna internacionalizacija istraživačkog rada može doprinijeti povećanju kvalitete istraživanja na Univerzitetu. To podrazumijeva uspostavljanje saradnje sa međunarodnim institucijama, učešće u međunarodnim istraživačkim projektima te promociju razmjene istraživača.

6.2.5. Partnerstva sa industrijom i drugim institucijama

Saradnja sa privatnim sektorom, drugim univerzitetima i istraživačkim institutima može donijeti brojne prednosti. Naprimjer, Pedagoški fakultet može uspostaviti partnerstvo sa Institutom za jezik Univerziteta u Sarajevu i Pedagoškim zavodom Unsko-sanskog kantona kako bi zajedno radili na istraživačkim projektima. Ovo može dovesti do primjene istraživačkih rezultata u nastavnom procesu i omogućiti unapređenje nastave u osnovnim i srednjim školama.

6.2.6. Promocija rodne ravnopravnosti u istraživanju

Strateški zadatak Univerziteta u sljedećem periodu jeste zalaganje za rodnu ravnopravnost u istraživačkom radu. To podrazumijeva poticanje istraživačica u naučno-istraživačke aktivnosti, osiguravanje jednakih prilika za napredovanje i pristup resursima bez obzira na spol, kao i promociju istraživanja o temama vezanim za rodnu ravnopravnost.

6.2.7. Povećanje vidljivosti Univerziteta

Organizacija naučnih i stručnih konferencija i skupova nesumnjivo će povećati vidljivost Univerziteta u Bihaću, stoga je to jedan od važnih strateških zadataka na svim organizacionim jedinicama. Jačanje izdavačke djelatnosti sa naglaskom na naučno-istraživačke publikacije

dodatno će pojačati vidljivost naučno-istraživačkog rada. Povećanje obima naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu u Bihaću je preduvjet za povećanje naučne produkcije a time i povećanje vidljivosti Univerziteta. Strateški zadatak svakako je objavljivanje naučnih radova u relevantnim naučnim publikacijama koje su indeksirane u priznatim naučnim bazama. U svrhu informiranja javnosti o radu Univerziteta i postignuća njegovih istraživača, pored svakodnevnih objava putem društvenih mreža, treba osnovati i Centar za promociju i popularizaciju nauke i umjetnosti na UNBI. Ovaj centar će putem veb-portala prezentirati vijesti o važnim događajima vezanim za nauku i umjetnost, postignuća naučnika sa Univerziteta, informacije o aktuelnim naučnim i umjetničkim projektima... Pored toga, dodatnu vidljivost potaknuće saradnja sa lokalnim i državnim medijima, uključujući televizijske i radijske stanice, novine i elektronske medije, odnosno veb-portale.

7. Učenje na daljinu

Učenje na daljinu neophodno je kako bi se nastava mogla neometano odvijati u situacijama i okolnostima kada student i profesor/asistent nisu u mogućnosti fizički biti na istom mjestu i u isto vrijeme, te se navedene prepreke prevazilaze korištenjem savremene tehnologije, interneta, raznih elektronskih materijala, video konferencija i drugih sredstava e-komunikacije. Ovaj oblik nastave omogućava studiranje bez fizičkog prisustva u prostorijama Univerziteta. Na ovaj način omogućava se studentima koji zbog geografske udaljenosti, ličnih razloga, poslovnih obaveza i drugih okolnosti ne mogu dolaziti na nastavu u prostorije Univerziteta da nesmetano prate nastavu i studiraju.

7.1. Strateški ciljevi

Osnovni ciljevi jesu unaprijediti kvalitet nastave na Univerzitetu kroz razvijanje primjene učenja na daljinu razvojem infrastrukture i ljudskih potencijala, te stvaranje zajedničkih standarda u području nastave na daljinu. Na ovaj način, cilj je dugoročno osposobiti studente za cjeloživotno učenje kroz univerzitetsko obrazovanje, olakšavanjem pristupa visokom obrazovanju, bez obzira na socioekonomske ili geografske barijere, kroz dostupnost novih tehnologija i primjenu inovativnih metoda učenja kojima se omogućava sticanje znanja i studiranje u online okruženju.

7.2. Strateški zadaci

- Osigurati potrebnu računarsku opremu, stalni pristup internetu, te posebne programske podrške neophodne za izvođenje nastave na daljinu.
- Osigurati sistemsku kontinuiranu obuku – edukaciju (seminari, radionice i sl.) za nastavnike, saradnike i studente za korištenje tehnologije i ostalih resursa neophodnih za izvođenje ovog oblika nastave.
- Razviti kvalitetan sistem podrške nastavnicima i studentima za savladavanje svih prepreka, savjetovanje i pomoć u toku perioda studiranja i obučavanja. Osnivanje Univerzitetskog centra za podršku izvođenja nastave na daljinu koji će pružati svakodnevnu podršku i nadzirati rad cjelokupnog sistema te otklanjati nastale poteškoće u komunikaciji.
- Priznavanje rada na razvoju e-materijala kao i izvođenje e-nastave kao dijela nastavnog opterećenja i norme. U stvarno opterećenje nastavnika uključuje se: online predavanja, diskusije, interaktivni zadaci, izrada i ažuriranje online materijala, praćenje rada studenata u online okruženju, mentorstvo i procjena znanja studenata.
- Obezbijediti ravnopravan pristup nastavnim materijalima za sve studente koji studiraju putem učenja na daljinu. Osigurati online obavještanje studenata o svim pitanjima vezanim za studij.

- Studenti imaju online uvid u ostvarene bodove i ocjene. Osigurati redovno ažuriranje svih nastavnih materijala i maksimalnu pomoć studentima za pripremu i korištenje online materijala.
- Obezbijediti svim studentima mogućnost online pretraživanja i pristupa elektronskom fondu biblioteke i bazama podataka, kao i online komunikaciju između bibliotekara i studenata.
- Promovirati i poticati studente da koriste sistem učenja na daljinu kroz organiziranje raznih prezentacija, seminara, radionica, tribina, događaja kao npr. e-dani Univerziteta i slično, tematske sjednice.
- U kontinuitetu pratiti planirane ciljeve online nastave i vršiti kontrolu analizom zadovoljstva studenata te na osnovu utvrđenih odstupanja i prijedloga raditi korekcije za narednu akademsku godinu kako bi se unaprijedila kvaliteta studija na daljinu.
- Stvaranje mogućnosti za usmjeravanje djelatnosti Univerziteta na nove ciljne grupe studenata.
- Kreirati poseban studijski program učenja na daljinu na engleskom jeziku sa listom mogućih predmeta, kako bi privukli što veći broj inozemnih studenata da studiraju na Univerzitetu i omogućiti izbor predmeta koji se mogu slušati na daljinu za studente koji dolaze na razmjenu.

8. Inoviranje studijskih programa

8.1. Strateški ciljevi

Cilj inovacije studijskih programa je vođen potrebom da se prilagodi evoluirajućim zahtjevima društva, tehnologije i tržišta rada. To uključuje osiguravanje relevantnosti studijskih programa u odnosu na industrijske potrebe i globalnu konkurentnost. Pored toga, naglasak je na integraciji najnovijih tehnoloških dostignuća, razvoju kritičkog razmišljanja i rješavanju problema, te etičkim i društveno odgovornim aspektima. Inovacije također potiču interdisciplinarni pristup, fleksibilnost, podršku poduzetničkom duhu, te stvaranje studijskih programa usmjerenih na studenta koji omogućava kontinuirano učenje tokom cijelog života. Cilj je stvaranje obrazovnog okvira koji odgovara potrebama savremenog društva i pruža studentima vještine i znanja potrebna za uspjeh u dinamičnom okruženju.

Osim toga, naglasak je i na promicanju istraživačkih aktivnosti te kontinuiranom poboljšanju studijskih programa putem povratnih informacija studenata, industrijskih partnera i alumnijskih. Kroz ove inovacije, Univerzitet se postavlja kao institucija koja ne samo pruža obrazovanje već i potiče razvoj društva, te priprema studente za uspješnu karijeru u dinamičnom globalnom okruženju.

8.2. Strateški zadaci

8.2.1. Uvođenje novih studijskih programa

Uvođenje novih studijskih programa koji će odgovoriti potrebama zajednice i uvođenje dvopredmetnih studija u oblasti društvenih i humanističkih nauka strateški su zadaci na Univerzitetu. Prioritet je osnivanje III ciklusa studija na Pedagoškom fakultetu ali i drugim fakultetima koji do sada nisu imali III ciklus studija. U okviru ovog strateškog zadatka predlaže se uvođenje I ciklusa studija u trajanju od četiri godine pod nazivom *Održivi razvoj* na Biotehničkom fakultetu. Osnovni cilj studija usmjeren je na obrazovanje i sticanje kompetencija u procesu održivog razvoja kroz tri smjera: održivu poljoprivredu, ekoinženjerstvo i održivi sistemi proizvodnje hrane.

8.2.2. Revizija postojećih studijskih programa

Kvalitet studijskih programa nesumnjivo će se poboljšati kontinuiranom revizijom postojećih studijskih programa na svim članicama Univerziteta u Bihaću. Članice Univerziteta će raditi na osnivanju studijskih programa na stranim jezicima čime bi se osigurala internacionalizacija studijskih programa odnosno uključivanje većeg broja stranih studenata u nastavni proces na Univerzitetu.

9. Studentski standard

Jedan od ciljeva Strategije razvoja Univerziteta u Bihaću svakako je i studentski standard. Studentski standard podrazumijeva cjelokupni sistem podrške koji je neophodan studentima kako bi im se olakšao proces školovanja i omogućila visoka kvaliteta života u periodu studiranja. Taj sistem podrške uključuje različite elemente, a neki od najvažnijih su: smještaj, ishrana, zdravstvena zaštita, briga o mentalnom zdravlju, briga o fizičkom zdravlju, finansijska podrška, inkluzija, društvena odgovornost, briga o praksi i karijeri, kao i brojni drugi elementi koji se razlikuju i zavise od uslova iz vanjskog okruženja u kojem se provodi period studiranja.

9.1. Ciljevi

Osnovni je cilj osigurati optimalne uslove studiranja i podršku studentima na njihovom akademskom putu i to u skladu sa njihovim specifičnim potrebama i raspoloživim resursima. Cilj je unaprijediti i u kontinuitetu razvijati studentski standard kako bi se kreirali optimalni uslovi i okruženje za studente Univerziteta, te unaprijediti studentski standard kako bi se poboljšala ukupna percepcija sadašnjih i budućnih studenata Univerziteta i pružila maksimalna podrška u toku studiranja.

9.2. Strateški zadaci

9.2.1. Podrška u nastavi

- Kontinuirano raditi na kvaliteti nastave, nastavnih sadržaja i materijala i svih potrebnih resursa fokusirajući se na specifične potrebe i želje studenata, nudeći savremene inovativne metode pristupa studiju i učenju s naglaskom na praktična znanja i vještine.
- Mentorska podrška kroz konstantnu podršku studentu od strane mentora, nastavnika/saradnika. Pružanje konstantne mentorske podrške studentima tokom cijelog perioda studiranja, kako bi studenti blagovremeno dobili sve potrebne informacije o studiju, pružiti pravnu i finansijsku pomoć savjetovanjem mentora, informacije o vannastavnim aktivnostima, kao i pomoć studentima sa invaliditetom i ostalim posebnim grupama (npr. vanredni studenti, studenti roditelji, studenti bez roditelja...).

9.2.2. Finansijsko-materijalna podrška

- Unapređenje finansijskih uslova u periodu studiranja kroz subvencioniranje školarine, olakšavanje pristupa raznim programima stipendiranja studenata, mogućnost parcijalnog plaćanja školarine i druge olakšavajuće finansijske povlastice koje su od značaja za studente.
- Osigurati kvalitetan smještaj za studente koji dolaze iz drugih općina, kantona ili zemalja kako bi imali optimalne uslove stanovanja za vrijeme studiranja kroz izgradnju studentskog

doma koji će nuditi pored smještaja, prostore za učenje opremljene potrebnom tehničkom opremom, kulturne i zabavne sadržaje, sportske aktivnosti, kvalitetne redovne obroke, po znatno povoljnijim uslovima nego što se nude u ostalim tipovima smještaja.

9.2.3. Zdravlje studenata

- Pružanje primarne zdravstvene zaštite i zdravstvenog savjetovanja za studente kroz osnivanje ureda za očuvanje i unapređenje zdravstvenog stanja studenata pri Fakultetu zdravstvenih studija, koji će omogućiti redovne preventivne preglede studenata i pristup uslugama ureda i savjetovanju zdravstvenih stručnjaka po potrebi u toku cijelog perioda studiranja.
- Briga o mentalnom zdravlju studenata pružanjem konstantne podrške Ureda za mentalno zdravlje studenata Univerziteta s ciljem unapređenja kvalitete mentalnog zdravlja studenata kroz stručnu psihološku podršku tokom perioda studiranja, te stvaranjem okruženja koje promovira mentalno i fizičko zdravlje studenata.
- Briga o fizičkom zdravlju kroz redovne sportske aktivnosti studenata. Unaprijediti i omogućiti studentima redovno uključivanje u fizičke i sportske aktivnosti uvođenjem istih u redovno odvijanje nastavnog procesa na Univerzitetu. Osigurati potrebne resurse i koristiti postojeće kako bi se konstantno pratilo i unapređivalo fizičko zdravlje studenata. Omogućiti studentima pristup sportskim teretanama te terenima i dvoranama za redovno prakticiranje sportskih aktivnosti. Promovirati formiranje sportskih klubova Univerziteta i sportska takmičenja.

9.2.4. Inkluzija, praksa i društveno koristan rad

- Povećati broj studenata uključenih u aktivnosti od općeg interesa društva te promovirati i nagrađivati sudjelovanje studenata u društvenim, humanitarnim, ekološkim, kulturno-umjetničkim događajima s fokusom na humanost i održivost. Kreirati stimulativno okruženje održivih praksi, humanitarnog rada i društvene odgovornosti Univerziteta.
- Kreirati i unapređivati inkluzivno okruženje studiranja na Univerzitetu. Osigurati jednak pristup obrazovanju za sve različite kategorije studenata bez obzira na spol, rasu, etničko porijeklo, invaliditet, religiju i drugo. Svi moraju imati jednake mogućnosti i pristup istim resursima i podršci za vrijeme studiranja.
- Obezbijediti studentima podršku prilikom obavljanja studentske prakse, pronalaska prvog zapošljavanja i razvoj karijere osnivanjem centra za razvoj karijere i zapošljavanje studenata i diplomiranih studenata. Olakšati studentima i diplomantima obavljanje studentske prakse i povezivanje sa budućim poslodavcima kao i izgradnju karijere nakon završenog studija kroz alumni. Povezivanje s poslodavcima i pružanje podrške pripremom za prvo zapošljavanje.

- Razviti sistem konstantnog prikupljanja povratnih informacija o stepenu zadovoljstva studentskim standardom na Univerzitetu, te stalno unapređivati isti i otklanjati nedostatke kako bi se u konačnici realizirala misija i vizija Univerziteta.

10. Institut Univerziteta

U cilju osiguranja organizacijske pretpostavke za razvoj naučno-istraživačkog rada, Strategija razvoja Univerziteta u Bihaću u periodu od 2023. do 2028. godine uključuje implementacije organizacijskih promjena koje bi obuhvatile osnivanje instituta. Osnivanje Instituta Univerziteta u Bihaću omogućeno je i uređeno relevantnim propisima iz oblasti visokog obrazovanja donesenim i važećim na nivou Bosne i Hercegovine, kao i Unsko-sanskog kantona. Konkretno, propisi koji su relevantni za osnivanje Instituta su kako slijedi: član 13. Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj 59/07), član 95. Zakona o visokom obrazovanju USK-a („Službeni glasnik USK-a“, broj 8/09, 9/10, 4/11 i 6/13), član 37. Zakona o Univerzitetu u Bihaću („Službeni glasnik USK-a“, broj 16/09, 4/11, 6/13 i 22/13), te članovi 5, 125, 129 i 130 Statuta Univerziteta u Bihaću („Službeni glasnik USK-a“, broj /09).

Institut Univerziteta u Bihaću treba predstavljati centar izvrsnosti i nosioca naučno-istraživačkog rada i inovacija u oblasti nauke i kulture. Putem Instituta omogućava se implementacija postignutih naučno-istraživačkih rezultata u širu društvenu zajednicu. Stoga je nesumnjivo da će Institut efikasnije povezivati Univerzitet sa okruženjem i time doprinijeti ukupnom poboljšanju kvaliteta života ljudi na području naše regije i šire.

10.1. Strateški ciljevi

Strateški ciljevi pri implementaciji uspostave Instituta Univerziteta u Bihaću kroz period od 2023. do 2028. godine podrazumijevaju organizacijske promjene koje bi obuhvatile reorganizaciju i afirmaciju rada postojećih centara i laboratorija. Pored postojećih potrebno je i osnivanje novih centara i laboratorija, uz upotrebu postojeće kadrovske i materijalno-tehničke baze organizacionih jedinica Univerziteta, u sljedećem obimu:

Organizaciona jedinica	Odjeljenje Instituta
TEHNIČKI FAKULTET	Laboratorija za nove tehnologije (CENT)
	Laboratorija za inteligentne sisteme i robotiku
	Laboratorija za mjerenje, kontrolu i atestiranje vozila
	Laboratorija za fiziku
	Laboratorija za ispitivanje građevinskih materijala
	Laboratorija za ispitivanje drveta i proizvoda od drveta
	Laboratorija za tekstilnu i odjevnu tehnologiju i dizajn
	Laboratorija za elektrotehniku
	Laboratorija za termodinamiku i mehaniku fluida
BIOTEHNIČKI FAKULTET	Zavod za poljoprivredu
	Zavod za hranu
	Zavod za okoliš

	Zavod za biotehnologiju
	Zavod za šumarstvo
	Zavod za održivi razvoj
FAKULTET ZDRAVSTVENIH STUDIJA	Zavod zdravstvene njege
	Zavod fizioterapije i rehabilitacije
	Laboratorija za sanitarnu mikrobiologiju
	Laboratorija za mikrobiološko ispitivanje bioloških uzoraka humanog porijekla
	Laboratorija za analizu vode
	Laboratorija za analizu zraka
	Laboratorija za analizu zemljišta
PRAVNI FAKULTET	Odjeljenje za pravne nauke
EKONOMSKI FAKULTET	Centar za turizam i ekologiju
	Centar za izradu ekonomskih studija
PEDAGOŠKI FAKULTET	Centar za jezike
	Centar za IT
	Centar za kineziologiju
ISLAMSKI PEDAGOŠKI FAKULTET	Centar za jezike

Za formiranje Instituta potrebno je osigurati provedbu sljedećih strateških ciljeva:
 izrada Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji poslova,
 popis postojeće opreme,
 nabavka nove opreme,
 baždarenje postojećih uređaja,
 edukacija uposlenika.
 Uz rizik od nepostojanja budžeta i podrške Osnivača.

11. Odnos sa realnim sektorom

Iako je Univerzitet učvrstio svoj položaj u društvu i mnogi ga smatraju najboljim projektom u novijoj historiji Unsko-sanskog kantona, i dalje je neophodno raditi na povećanju svijesti svih zainteresiranih strana, posebno donosioca odluka, o njegovom postojanju, ulozi i misiji. Naročito je važno probuditi tu svijest u realnom sektoru jer tu još uvijek nije na odgovarajućem nivou razvijeno korištenje potencijala domaćih kadrova. Zajedno sa Osnivačem potrebno je kreirati budućnost u smjeru realnih potreba, a ne viškova stručne radne snage. Stoga je neophodno pratiti kretanja studenata od srednje škole do diplome prema predloženom modelu:



Slika 2. Zainteresirani akteri u procesu obrazovanja

Pragmatičnost interaktivnog odnosa Univerziteta u Bihaću sa realnim sektorom u okruženju treba se bazirati na razmjeni znanja, edukaciji zasnovanoj na konstruktivnim primjerima i iskustvima, kako bi se potakla istraživanja i inovativnost, motivirao poduzetnički duh i olakšala priprema za budući profesionalni rad studenata diplomanata. U našoj misiji i viziji iskazane su namjere povezivanja visokoobrazovnog sistema sa realnim potrebama tržišta rada, te ekonomskog i društvenog razvoja Bosne i Hercegovine.

11.1. Strateški ciljevi

Imajući u vidu nepostojanje temeljnih podataka za kvalitetnu analizu potreba na tržištu rada i upisne politike, jasno je da upisna politika nije i ne može biti razvojno orijentisana, te da se ista implementira po *ad hoc* principu često zasnovanom na socijalnim kriterijima, ali i težnjama određenih interesnih skupina za ostvarivanje profita bez adekvatne brige o kvaliteti obrazovnog procesa. Potreba prilagođavanja tržištu rada postojećih smjerova koje imamo u srednjem i visokom obrazovanju podrazumijeva uvođenje sistema prakse za sva ona zanimanja koja su industrijska, proizvodna ili tehnička. To je ono što u evropskom obrazovnom prostoru nazivaju dualnim

obrazovanjem. Upisnu politiku treba voditi već od samog početka školovanja, shodno individualnim sklonostima i usvojenim znanjima pojedinaca, a prevashodno u srednjim školama i na javnim univerzitetima gdje sa školovanja za potrebe Evropske unije treba preći na školovanje kadrova za potrebe naše ekonomije i društva u cjelini.

Karijerna orijentacija obuhvata sve aktivnosti koje se poduzimaju tokom života radi identificiranja vlastitih sposobnosti, kompetencija i interesovanja, razvoja vještina potrebnih za prikupljanje relevantnih informacija, njihovu analizu i donošenje odluka koje se odnose na procese učenja, obrazovanja i razvoja karijere, uključujući izbor srednje škole, fakulteta, odnosno zanimanja. Izloženost studenata praktičnim (realnim) zadacima je ključna za njihovu spremnost ulaska na tržište rada. Kada studenti imaju praksu u periodu studiranja, onda je usvojeno znanje i stečene vještine relevantno za izazove profesionalnog rada. S tim u vezi, potrebno je inkorporirati teorijski pristup u kurikulumima sa kvalitetnim oblicima praktične nastave, kako bi se izbalansirao odnos između teorije i prakse u našim nastavnim programima. Posebnu pažnju treba obratiti na II ciklus studiranja, jer ako su studenti I ciklusa stekli dovoljno teoretskog znanja onda na master studiju treba favorizirati sticanje praktičnih vještina i iskustava. Suština takvog pristupa je u poticanju studenata na kreativno razmišljanje, na samostalno provođena istraživanja, integriranje teorije i prakse te primjenjivanje znanja i vještina u procesu rješavanja definisanih problema. Ovakav pristup važan je posebno što u današnje vrijeme imamo nesklad između obrazovanja, teorije i prakse sa jedne strane, te modernog ubrzanog razvoja s druge strane.

Iz prethodno navedenog uočava se da je interes Univerziteta u Bihaću za uspješnu saradnju sa realnim sektorom višestruk, uz obostranu korist svih zainteresiranih strana.

11.2. Strateški zadaci

11.2.1. Organizacija odnosa sa vanjskim zainteresiranim stranama

- Organizacija na nivou međufakultetske, međuuniverzitetske i međunarodne saradnje različitih centara za edukaciju i usavršavanje.
- Animiranje i zajednička realizacija razvojnih projekata sa privatnim i javnim sektorom.
- Osnivanje udruženja, *stakeholdera* sa ciljem promocije ugleda, očuvanje tradicije i stvaranje relevantnog javnog mišljenja o Univerzitetu u Bihaću.
- Osnivanje Alumni UNBI i Alumni OJUNBI.

11.2.2. Zajedničke aktivnosti sa zainteresiranim stranama

- Interakcija sa javnim i realnim sektorom putem javnih događanja, dodjele projekata i stipendija.
- Organiziranje stručnih predavanja i radionica sa stručnjacima iz realnog sektora.
- Integracija prakse kroz kurikulume u obrazovni sistem na UNBI.

- Unapređenje izvođenja nastave, prijenosa znanja, istraživanja i inovacija orijentiranog na neposrednu praksu.
- Uključivanje stručnjaka iz prakse u nastavni proces na Univerzitet u Bihaću.
- Pokretanje inicijative za uvođenje zvanja “predavač–stručnjak iz prakse” u nastavna zvanja na UNBI.
- Pokretanje inicijative za baznu saradnju između malih i srednjih preduzeća sa Organizacionim jedinicama UNBI na nivou jednog nastavnog predmeta.
- Povezivanje sa udruženjima iz javnog i privatnog sektora.

11.2.3. Vanjski akteri i tehnološko-inovacioni napredak

- Promocija inovacija i razvoja u obrazovnom procesu.
- Proaktivan pristup realnom sektoru u okruženju.
- Tehnološka nadogradnja izvođenja nastave, istraživanja i inovacija na UNBI korištenjem resursa i infrastrukture u realnom sektoru.

Za realizaciju navedenih aktivnosti neophodna je posvećenost svih zainteresiranih strana kako bismo u budućnosti mogli razviti kvalitetniji obrazovni sistem na Univerzitetu u Bihaću, zasnovan na naprednom studiranju koji se temelji na istraživanjima, inovacijama te prijenosu znanja i tehnologija u realni sektor.

12. Zaključak

Pred nama je novo razdoblje rada i razvoja Univerziteta u Bihaću u kojem ćemo nastojati da značajnije poboljšamo dostignuti nivo razvoja kao vodeća naučno-obrazovna i istraživačka institucija na Unsko-sanskom kantonu, a u bliskoj budućnosti i širem okruženju.

U ovoj strategiji razmotrili smo ključne aspekte razvoja Univerziteta u Bihaću koji se odnose na suočavanje s globalnim izazovima i prilagođavanje savremenim trendovima u visokom obrazovanju. Regionalni sukobi, migracije i negativna demografska slika stvarnost je s kojom se susrećemo u današnjem svijetu, a Univerzitet u Bihaću prepoznaje važnost prilagođavanja tim izazovima. Od nove strategije očekuje se značajno povećanje obima i kvaliteta visokog obrazovanja na svim ciklusima studija, a što će u konačnici doprinijeti unapređenju relevantnosti ishoda obrazovanja i kvaliteta ljudskih resursa.

Poseban naglasak stavljen je na stvaranje pretpostavki za napredno studiranje koje se temelji na istraživanju, inovacijama i kružnom transferu znanja sa realnim sektorom. Potreba razvoja online programa kako bi se omogućila dostupnost obrazovanja širem broju studenata, bez obzira na geografske prepreke, u bliskoj je vezi sa digitalizacijom i internacionalizacijom Univerziteta u Bihaću. Osim toga, uočena je ključna uloga Univerziteta kao sredstva saradnje s poslovnom zajednicom. Unapređenje saradnje s industrijskim partnerima predstavlja ključni korak prema stvaranju programa koji su relevantni za potrebe tržišta rada. Dalje, modernizacija nastavnih planova i programa predstavlja osnovni cilj kako bi se studentima pružilo obrazovanje koje je usklađeno s savremenim zahtjevima i tehnološkim promjenama. Također, poboljšanje međunarodne saradnje i razmjena studenata i nastavnika važni su elementi stvaranja globalno orijentiranog okruženja na Univerzitetu u Bihaću.

Osim toga, želimo naglasiti inicijativu za razvoj i jačanje Instituta Univerziteta u Bihaću. Ova nova članica ima cilj jačanje saradnje s poslovnim sektorom i lokalnom zajednicom. Posredstvom Instituta, Univerzitet želi postati ključni akter u podršci ekonomskom razvoju Unsko-sanskog kantona i BiH. U vezi s tim, osiguraćemo da Institut bude most između akademske izvrsnosti i potreba poslovnog svijeta. Pored toga, saradnja s poslovnim sektorom biće usmjerena na identificiranje ključnih potreba tržišta rada kako bismo prilagodili nastavne planove i programe u skladu s stvarnim zahtjevima privrede. Institut će aktivno raditi na uspostavljanju partnerstava i razvoju programa stručne prakse kako bi studenti stekli iskustvo i povezali se s potencijalnim poslodavcima.

Javnost je od značaja za Univerzitet u Bihaću, te je potrebno uspostaviti adekvatan sistem transparentnog informisanja i komunikacije sa svim zainteresiranim stranama u procesu visokog obrazovanja. Važnost blagovremenog informisanja javnosti o svim bitnim aktivnostima iz

djelokruga rada Univerziteta i njegovih jedinica direktno utiče na promociju i razvoj Univerziteta u Bihaću, a time i na realizaciju strateških ciljeva i planskih aktivnosti Strategije.

Ključni, mjerljivi pokazatelji naše uspješnosti su godišnji broj odbranih master radova i doktorskih disertacija, godišnji broj citiranih radova u bazi SCOPUS, godišnji iznos sredstava iz projekata i fondova EU, broj zajedničkih projekata sa realnim sektorom i javnim institucijama, prolaznost studenata prve (I) godine studija, broj studenata koji su završili ciklus studiranja u predviđenom roku, udio vlastitih prihoda u godišnjem budžetu Univerziteta. Za svaku kalendarsku godinu razradiće se dinamika realizacije strateških ciljeva kroz planske aktivnosti u Akcionim planovima, sa periodičnim analizama realizacije istih. Da bi u potpunosti realizirali zacrtane ciljeve potreban je nesebičan angažman svih zaposlenika Univerziteta u Bihaću, te podrška i razumijevanje ostalih zainteresiranih strana u procesu visokog obrazovanja na području Unsko-sanskog kantona.