



# **STRATEGIJA**

## **razvoja Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru**

**2019 – 2024.**

**RADNI MATERIJAL**

Mostar, juni 2019. godine

## SADRŽAJ

1. Razlozi nastanka i razvoj dokumenta .....	3
2. Postupak izrade dokumenta .....	4
3. S.W.O.T. analiza Univerziteta.....	5
4. Izjava o misiji i vizija razvoja.....	6
5. Identifikacija strateških oblasti.....	6
6. Strateški ciljevi .....	7
Strateška oblast 1: (Re)pozicioniranje.....	8
Strateški cilj 1.1: Izgradnja institucionalne odgovornosti i jačanje veza s okolinom .....	8
Strateški cilj 1.2: Univerzitet je otvoreno i atraktivno središte za studiranje.....	9
Strateški cilj 1.3: Povećati vidljivost Univerziteta na domaćem i međunarodnom planu	10
Strateški cilj 1.4: Univerzitet je ravnopravan i stabilan partner u EHEA .....	11
Strateška oblast 2.: Institucionalno jačanje.....	14
Strateški cilj 2.1: Reorganizacija Univerziteta .....	14
Strateški cilj 2.2: Razvoj sistema planiranja i upravljanja – funkcionalnost Univerziteta .....	14
Strateški cilj 2.3: Postizanje finansijske održivosti .....	16
Strateški cilj 2.4: Razvoj kapaciteta i potencijala .....	17
Strateški cilj 2.5: Jačanje uloge studenata sva tri ciklusa.....	18
Strateški cilj 2.6: Razvoj kulture i sporta .....	19
Strateška oblast 3.: Naučnoistraživački rad, nauka, poduzetništvo i inovacije .....	20
Strateški cilj 3.1: Jačanje segmenta NIR-a, nauke i inovacija .....	20
Strateški cilj 3.2: Razvoj poduzetništva .....	22
Strateški cilj 3.3: Jačanje studija III ciklusa .....	23
Strateški cilj 3.4: Jačanje i razvoj cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja.....	25
Strateška oblast 4.: Nastava, studijski programi i studenti .....	26
Strateški cilj 4.1: Razvoj istraživačkih i studijskih programa svih ciklusa u skladu s ekonomskim mogućnostima i potrebama društva .....	26
Strateški cilj 4.2: Postići fleksibilnost i definisanom strukturom uskladiti studijske programe.....	26
Strateški cilj 4.3: Razvoj univerzitetskih, multidisciplinarnih i zajedničkih studijskih programa.....	29
Strateški cilj 4.4: Dostići najviše standarde u studijskim programima i nastavnom procesu .....	29
Strateški cilj 4.5: Jačanje studentskog standarda .....	30
Strateška oblast 5.: Informatizacija, kvalitet i internacionalizacija .....	31
Strateški cilj 5.1: Jačanje informatizacije.....	31
Strateški cilj 5.2: Jačanje sistema kvaliteta .....	32
Strateški cilj 5.3: Jačanje mobilnosti i internacionalizacije .....	34

## 1. Razlozi nastanka i razvoj dokumenta

Izrada novog strateškog dokumenta je obaveza Univerziteta u postakreditativnom periodu. Rješenjem o institucionalnoj akreditaciji Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru broj: 05-03-0-1323-12/14 od 11. 6. 2015. godine koje je izdao Ministar obrazovanja, nauke, kulture i sporta HNK na osnovu preporuke Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH broj: 05-33-1-946-11/14 od 9. 6. 2015. godine i njihovim Rješenjem o upisu Univerziteta u Državni registar akreditovanih visokoškolskih ustanova broj: 05-33-1-946-15/14 od 1. 7. 2015. godine – Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru je postao akreditovana visokoškolska ustanova u BiH. Prilikom posjete Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru te u njihovim kasnijim preporukama, istaknuto je da bi zbog većeg vremenskog odmaka od usvajanja i implementacije postojećeg strateškog dokumenta (Osnovi strategije razvoja Univerziteta), a u skladu sa Kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u BiH, Univerzitet trebalo da započne proces izrade novog strateškog dokumenta. Postupak kreiranja novog strateškog dokumenta je u skladu sa navedenim Kriterijima, a suštinski akcenat je stavljen na:

- kontinuiranu evaluaciju i inoviranje nastavnih planova i programa u pravcu učenja orijentisanog ka kompetencijama; uspostavu i razvoj sva tri ciklusa obrazovanja na studijskim programima koji se realiziraju na Univerzitetu;
- povezanost nastavnog i naučnoistraživačkog rada i dalju implementaciju informacionog sistema;
- osiguranje nabavke i održavanja infrastrukture i opreme osigurane sredstvima grantova, različitih projekata, ali i vlastitim sredstvima fakulteta;
- upošljavanje nedostajućeg akademskog osoblja (u vezi s tim, i podmlađivanje nastavnog i naučnog kadra), ali i neophodnog pratećeg administrativnog i tehničkog osoblja;
- efikasnije studiranje;
- funkcionalnost;
- usklađivanje upisne politike sa potrebama tržišta rada, te uključivanje tržišta rada u kreiranje i inoviranje studijskih programa i sve segmente funkcionisanja univerziteta;
- dalje unapređenje lokalne, regionalne i međunarodne saradnje.

Komisija stručnjaka ističe i to da strategija kvaliteta i NIR-a treba biti ugrađena u novu strategiju razvoja Univerziteta.

Pored obaveza proisteklih iz procesa akreditacije evidentne su promjene u okolini i samom Univerzitetu, u odnosu na koje se Univerzitet mora strateški pozicionirati. U odnosu na raniji strateški dokument desile su se velike promjene u okolini: usvojen je Zakon o visokom obrazovanju HNK, definisani su Kriteriji za akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa u BiH, usvojen je Pravilnik o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa u HNK, jačaju odnosi Univerziteta i okoline itd. Promjene su evidentne i unutar samog Univerziteta. Univerzitet je postao integrisana visokoškolska ustanova u sistemu visokog obrazovanja u BiH i kao takav je upisan u registar kod nadležnog suda. Nakon donošenja Zakona o visokom obrazovanju u HNK, pristupilo se harmonizaciji propisa, radnih odnosa, urađena je nova sistematizacija radnih mjesta itd. Došlo je i do promjena unutar studijskih programa na Univerzitetu. Određeni studijski programi su spojeni, na neke se studenti više ne upisuju, a broj studijskih programa na master studijima se postepeno povećava. Otvoren je i doktorski studij "Politehnika", univerzitetski studiji na prvom ciklusu itd.

## 2. Postupak izrade dokumenta

U odnosu na privredni razvoj, visokoobrazovni sistem (pa i Univerzitet) mora dijelom proizvoditi kadrove sposobne da uoče i kreiraju nove razvojne pravce u privredi. U tom pogledu, on treba biti nosilac novih spoznaja, nuditi kadrove koji će biti potrebni u budućnosti i svojim vidicima biti barem korak ispred privrede.

Nakon izrade okvirnog sadržaja dokumenta, projektni tim bio je suočen sa nedostatkom relevantnih strateških, odnosno razvojnih dokumenata područja koje gravitira Univerzitetu. Nedostaje i strategija razvoja visokog obrazovanja u kantonu u kojem je Univerzitet lociran. Nedostajalo je ili još uvijek nedostaje mnogo oslonaca koji bi strategiju razvoja Univerziteta učinili bližom potrebama okruženja. Svakako, određeni strateški planovi razvoja nauke u Bosni i Hercegovini postoje, ali zbog kompleksnosti sistema visokog obrazovanja u BiH teško da su ostvarive i izvodive. Također, postoje i razni dokumenti tzv. reformskog tipa usvojeni na različitim nivoima vlasti u BiH, kao Jerevanski komuniké, Evropski pristup za osiguranje kvaliteta zajedničkih programa, Revidirani standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG), Osnovi kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini i prateći akcioni plan, prioriteti za razvoj visokog obrazovanja u BiH za razdoblje 2016. - 2026. i drugi strateški dokumenti o razvoju visokog obrazovanja i naučno istraživačkog odnosno istraživačko-razvojnog rada, dokumenti izrađeni u okviru međunarodnih projekata koji imaju visok stepen usaglašenosti unutar akademke zajednice u BiH, itd. Prilikom izrade ovog dokumenta Projektni tim je uzeo u obzir i sadržaje tih dokumenata i u skladu s njima, ne pretendujući da je to jedini mogući niti ispravan put, definisao strateške oblasti.

Osmišljavanje razvoja nije jednostavan zadatak ni kada je u pitanju najjednostavnija pojava, a pogotovo kada se radi o jednoj kompleksnoj organizaciji kakav je Univerzitet koji djeluje u turbulentnoj bosanskohercegovačkoj stvarnosti. U skladu s tim, potrebno je prikazati put kojim se – načelno – mora proći da bi se dobila strategija koja je ostvariva, odnosno strateški ciljevi koji su jasni i definisani, mjerljivi, dostižni, realni sa jasnim rokovima i načinima realizacije.

Projektni tim se rukovodio i činjenicom da ne postoji strategija koju je moguće realizovati jednim potezom. Uz to, kako god dobro bila osmišljena, ostvaruje se u nekom budućem periodu – u kojem se očekivane okolnosti ispoljavaju u modifikovanom obliku, a javljaju se i nove - nastale u međuvremenu. Zbog toga, strategija ne može biti jednokratni čin niti biti ostavljena izvan kontrole. To je proces koji se mora držati pod kontrolom i upravljati okolnostima u toku realizacije tako da se cilj ostvari.

Projektni tim je identificirao strateške oblasti. Na redovnim sastancima napravljen je presjek stanja i utvrđeni su strateški ciljevi. Strateške ciljeve smo dalje raščlanili na mjere koje se mogu pretvoriti u programe, projekte i aktivnosti. Strategiju, sa stanovišta načina na koji će biti ostvarena, možemo definisati kao program dostizanja zadatog cilja. Sve izazove s kojima se Univerzitet susreće Projektni tim je na određeni način uočio, utvrditi uzročno-posljedičnu vezu između njih te ih pokušao povezati, te smo dobili listu konkretnih, vidljivih uzroka na koje treba djelovati projektima, odnosno aktivnostima.

### 3. S.W.O.T. analiza Univerziteta

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda koja kroz četiri faktora nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje vezane za određenu pojavu ili situaciju. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi. Svaka organizacija mora voditi računa o unutrašnjem i vanjskom okruženju. U tom kontekstu ova analiza može se razumjeti kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije i vanjskih prilika i prijetnji s kojima se ta ista organizacija suočava.

#### Snage Univerziteta:

- jasna misija, vizija i strategija Univerziteta;
- tradicija i prepoznatljivost u BiH i šire;
- relativno dobra motiviranost većine nastavnika i saradnika za poboljšanje i unapređenje kvaliteta svih segmenata rada i funkcioniranja Univerziteta;
- zadovoljavajući nivo svijesti nastavničkog i nenastavničkog osoblja o odgovornosti za lični razvoj, razvoj Univerziteta i društvene zajednice;
- studenti koji su u stanju da jasno artikuliraju svoje zahtjeve za poboljšanje nastave i uslova rada;
- fleksibilnost, spremnost i otvorenost za saradnju;
- uspostavljena saradnja s drugim visokoškolskim ustanovama iz BiH, Evrope i svijeta;
- diplomirani studenti koji rade u najvećim državnim, evropskim i svjetskim firmama i organizacijama;
- opredijeljenost za potpunu autonomnost rada Univerziteta;
- opredijeljenost za konstantno unapređenje kvaliteta;
- čvrsto opredjeljenje menadžmenta Univerziteta za promjenu i nastavak integracionih procesa;
- atraktivni i moderni nastavni planovi i programi;
- interdisciplinarnost i multidisciplinarnost kroz otvaranje novih i izmjenu postojećih studijskih programa;
- harmonizovani studijski programi;
- informatička opremljenost.

#### Slabosti Univerziteta:

- nastavnici i saradnici preopterećeni brojem predmeta i radnih sati;
- relativno loša motiviranost i mala primanja nastavnika i saradnika;
- nedovoljno ulaganje u opremanje novih laboratorija i nabavke opreme;
- nedostatak infrastrukture za pojedine članice;
- neharmonizirane procedure za rad;
- nedovoljan broj istraživačkih projekata s privredom;
- nedovoljno uključivanje studenata u naučnoistraživački rad;
- nedovoljno poznavanje engleskog jezika kao problem značajnog broja studenata, nastavnika i saradnika;
- nedovoljna finansijska sredstva za ostvarivanje razvojnih projekata;
- nizak postotak sredstava koja se izdvajaju za naučnoistraživački rad;
- finansijska zavisnost;
- neuslovan smještaj biblioteke;
- slaba i neadekvatna opremljenost biblioteke i laboratorija.

#### Mogućnosti Univerziteta:

- uključivanje u evropski akademski prostor;
- konstantno povećanje potreba industrije i privrede za cjeloživotnim učenjem;

- mogućnost pristupa velikom broju međunarodnih fondova;
- usavršavanje i inoviranje studijskih programa u skladu sa zahtjevima tržišta rada;
- saradnja s privredom;
- otvaranje mogućnosti za povećanje mobilnosti nastavnika i studenata;
- različiti aranžmani s ciljem povećanja kapaciteta Studentskog centra i infrastrukture uopće;
- mogućnost širenja gravitacionog područja (Univerzitetu gravitira i veliki dio Hercegovine, srednje Bosne i drugih krajeva Bosne i Hercegovine, ali i okolnih država);
- otvaranje mogućnosti za studente za kvalitetno studiranje i stjecanje odgovarajućih kompetencija kojim će osigurati konkurentnost na domaćem tržištu i šire.

#### **Prijetnje Univerzitetu:**

- neadekvatna zakonska regulativa;
- nestabilna politička situacija u kantonu i državi;
- nedovoljno i neadekvatno finansiranje;
- nedovoljna izdvajanja od strane države za visoko obrazovanje – 20 puta manje od zemalja Evropske unije;
- nedovoljno stimuliranje akademskog osoblja;
- hiperprodukcija privatnih viokoškolskih ustanova i diploma;
- nedovoljno razvijena privreda.

## **4. Izjava o misiji i vizija razvoja**

### **Misija Univerziteta**

Misija Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru jeste organizirati širok spektar obrazovnih procesa različitih sadržaja i nivoa te obavljati teorijski, primijenjeni i razvojni naučnoistraživački rad, te postati jedan od predvodnika u obrazovanju mladih kadrova potrebnih za razvoj privrede i društva na gravitacionom području, kao i za unapređenje kulturnog i društvenog razvoja regije i zemlje.

### **Vizija razvoja Univerziteta**

Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru teži da postane fleksibilna, funkcionalna i društveno odgovorna visokoškolska ustanova, u regionu prepoznatljiva po modernim studijskim programima svih ciklusa, otvorena za saradnju i internacionalizaciju i orijentisana prema kvalitetu.

## **5. Identifikacija strateških oblasti**

Na radnim sastancima Projektni tim je usaglasio strateške oblasti za razvoj Univerziteta u narednom periodu 2019-2024.

Projektni tim je identifikovao sljedeće strateške oblasti:

**Strateška oblast 1.: (Re)pozicioniranje**

**Strateška oblast 2.: Institucionalno jačanje**

**Strateška oblast 3.: Naučnoistraživački rad, nauka, poduzetništvo i inovacije**

**Strateška oblast 4.: Nastava, studijski programi i studenti**

**Strateška oblast 5.: Informatizacija, kvalitet i internacionalizacija**

## 6. Strateški ciljevi

Projektni tim je, nakon identifikacije strateških oblasti, koristeći razne dostupne dokumente i iscrpne analize periodičnih izvještaja s nivoa Univerziteta i studijskih programa, izvještaje o radu službi i kancelarija na Univerzitetu, izvještaje raznih ministarstava i tijela državne uprave i prateći moderne tokove u visokom obrazovanju, za svaku stratešku oblast definisao strateške ciljeve.

### **Strateška oblast 1: (Re)pozicioniranje**

- Strateški cilj 1.1: Izgradnja institucionalne odgovornosti i jačanje veza s okolinom
- Strateški cilj 1.2: Univerzitet je otvoreno i atraktivno središte za studiranje
- Strateški cilj 1.3: Povećati vidljivost Univerziteta na domaćem i međunarodnom planu
- Strateški cilj 1.4: Univerzitet je ravnopravan i stabilan partner u EHEA

### **Strateška oblast 2.: Institucionalno jačanje**

- Strateški cilj 2.1: Reorganizacija Univerziteta
- Strateški cilj 2.2: Razvoj sistema planiranja i upravljanja – funkcionalnost Univerziteta
- Strateški cilj 2.3: Postizanje finansijske održivosti
- Strateški cilj 2.4: Razvoj kapaciteta i potencijala
- Strateški cilj 2.5: Jačanje uloge studenata sva tri ciklusa
- Strateški cilj 2.6: Razvoj kulture i sporta

### **Strateška oblast 3.: Naučnoistraživački rad, nauka, poduzetništvo i inovacije**

- Strateški cilj 3.1: Jačanje segmenta NIR-a, nauke i inovacija
- Strateški cilj 3.2: Razvoj poduzetništva
- Strateški cilj 3.3: Jačanje studija III ciklusa
- Strateški cilj 3.4: Jačanje i razvoj cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja

### **Strateška oblast 4.: Nastava, studijski programi i studenti**

- Strateški cilj 4.1: Razvoj istraživačkih i studijskih programa svih ciklusa u skladu s ekonomskim mogućnostima i potrebama društva
- Strateški cilj 4.2: Fleksibilni i usklađeni studijski programi
- Strateški cilj 4.3: Razvoj univerzitetskih, multidisciplinarnih i zajedničkih studijskih programa
- Strateški cilj 4.4: Dostići najviše standarde u studijskim programima i nastavnom procesu
- Strateški cilj 4.5: Jačanje studentskog standarda

### **Strateška oblast 5.: Informatizacija, kvalitet i internacionalizacija**

- Strateški cilj 5.1: Jačanje informatizacije
- Strateški cilj 5.2: Jačanje sistema kvaliteta
- Strateški cilj 5.3: Jačanje mobilnosti i internacionalizacije

Svaki predloženi strateški cilj se sastoji od identifikovanih aktivnosti (zadataka) koji vode njegovoj realizaciji u kontekstu u kojem Univerzitet radi i djeluje. Pored aktivnosti/zadatka vezanih za realizaciju strateških ciljeva naveden je indikator ispunjenja i ciljana vrijednost koja se želi postići.

## Strateška oblast 1: (Re)pozicioniranje

### Strateški cilj 1.1: Izgradnja institucionalne odgovornosti i jačanje veza s okolinom

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
1.1.1 Povećati stepen otvorenosti Univerziteta i osigurati bolje društvene pozicije	<p>Uspostavljanje sistema PR-a</p> <p>Uspostavljen funkcionalan sistem dijeljenja informacija modernim kanalima komunikacije</p>	Uspostavljen sistem odgovornosti, izvještavanja i promocije Univerziteta prema vani
1.1.2 Osigurati princip da se razvoj Univerziteta odvija na transparentan, kooperativan i društveno prihvatljiv način	<p>Web-stranica, društvene mreže i ostali moderni kanali komunikacije</p> <p>Uspostavljena funkcionalna platforma za komunikaciju s poslovnom okolinom i zainteresovanim stranama</p> <p>Kolegij rektora prati ispunjenje strateških ciljeva indikatora, izvještava Senat</p> <p>Uspostaviti kvalitetnu bazu podataka društveno pozicioniranih osoba koje su u bližoj ili daljoj prošlosti diplome stekli na nekom od fakulteta/studijskih programa na Univerzitetu</p>	Osigurana participacija poslovne okoline u procesima planiranja i QA na Univerzitetu
1.1.3 Pojačati aktivnost Univerziteta na organizaciji i realizaciji konferencija, seminara i drugih oblika razmjene dobrih iskustava	Broj organizovanih konferencija i seminara	Organizaciona jedinica je organizator ili suorganizator barem dva seminara/događaja na godišnjem nivou
1.1.4 Unaprijediti sistem volontiranja studenata	Broj mjesta za volontiranje studenata na Univerzitetu i organizacionim jedinicama	Ponuditi mogućnost volontiranja barem 15 studenata istovremeno u službama Univerziteta i organizacionih jedinica
1.1.5 Provoditi istraživačke projekte s organizacijama i institucijama civilnog društva	<p>Broj organizacija i institucija civilnog društva s kojima su potpisani sporazumi</p> <p>Broj istraživačkih projekata na svim nivoima koji se izvode u saradnji s organizacijama i institucijama civilnog društva</p>	<p>Najmanje 50 potpisanih sporazuma sa organizacijama i institucijama civilnog društva</p> <p>Barem 10 zajedničkih istraživačkih projekata</p>
1.1.6 Razvijati saradnju sa odgojno-obrazovnim institucijama	<p>Broj potpisanih sporazuma o saradnji s odgojno-obrazovnim institucijama na svim nivoima</p> <p>Broj zajedničkih projekata</p>	<p>Najmanje 50 potpisanih sporazuma sa organizacijama i institucijama civilnog društva</p> <p>Barem 10 zajedničkih projekata</p>



1.1.7	Poboljšati komunikaciju s javnošću kroz televizijsko i radijsko predstavljanje kao i kroz printane medije i druge društvene mreže	Broj TV pojavljivanja Broj radijskih gostovanja Broj članaka u printanim medijima – press clipping Broj postova na društvenim mrežama	Uređen sistem i procedure komunikacije na Univerzitetu Povećanje broja pojavljivanja u medijima na svim nivoima za 200%
1.1.8	Organizirati zajedničke manifestacije/aktivnosti sa institucijama lokalne zajednice	Broj manifestacija na Univerzitetu Organizovana najmanje jedna zajednička aktivnost sa institucijama lokalne zajednice godišnje	Zajednička aktivnost sa institucijama lokalne zajednice postaje tradicionalna

## Strateški cilj 1.2: Univerzitet je otvoreno i atraktivno središte za studiranje

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost	
1.2.1	Razvijati motivirajuće okruženje za učenje koje podstiče kreativnost i inovativnost te internacionalizaciju	Podstiče se rad u manjim grupama te individualiziran pristup u motivirajućem okruženju za rad. DA/NE  Nastava je koncipirana na način da olakšava usvajanje novih znanja, njihovo logičko povezivanje te olakšava zaključivanje. DA/NE  Zadovoljstvo studenata nakon završenog studija kvalitetom i organizacijom nastave - ocjena iznad 3,0	Potpuna primjena principa „student u središtu nastavnog procesa“ u upravljačkim i akademskim aktivnostima organizacionih jedinica (studijskih programa) i na Univerzitetu
1.2.2	Podsticanje i koordiniranje vannastavnih aktivnosti (Univerzitet će podsticati, organizirati i koordinirati širok spektar vannastavnih aktivnosti namijenjenih studentima, alumnijima te široj javnosti)	Broj realiziranih vannastavnih aktivnosti na Univerzitetu i fakultetima članicama	Učešće studenata u vannastavnim aktivnostima se vrednuje  Broj realiziranih vannastavnih aktivnosti na Univerzitetu i fakultetima članicama je uvećan za 50%

1.2.3	Povećanje uspješnosti studiranja postizanjem ciljane kvalitete nastave uz osiguravanje adekvatne podrške studentima	<p>Procenti generacijske prohodnosti studenata</p> <p>Procenti prolaznosti studenata po godinama, po semestrima i po ispitnim rokovima</p> <p>Zadovoljstvo studenata podrškom (ocjena iznad 3,0)</p> <p>Uspostavljeni mehanizmi analize kvantitativnih i kvalitativnih indikatora uspješnosti po pojedinim fakultetima i studijima kao i uzroka (ne)uspjeha studenata u toku studija DA/NE</p>	<p>Usaglasiti osnovni skup indikatora uspješnog studiranja, koji treba da budu kvantitativnog, ali i kvalitativnog karaktera.</p> <p>Razvijanje sistema podrške studentima u procesu akademskog razvoja te razvoja karijere</p>
1.2.4	Uspostavom primjerenog nivoa i kvaliteta e-učenja unaprijediti kvalitet nastave i postizanje ishoda učenja	<p>Zadovoljstvo studenata primjenom inovativnih nastavnih metoda i tehnologija e-učenja u nastavi, aktivno uključivanje u obrazovni proces te postizanje boljih rezultata – ocjena iznad 3,0</p> <p>Zadovoljstvo nastavnika radom studenata i ostvarivanjem ishoda učenja te boljom prolaznošću na kolegiju – ocjena iznad 3,0</p> <p>Broj predmeta na e-nastavi ili DL nastavi</p>	<p>Razvoj integralnog virtuelnog okruženja za učenje i poučavanje</p> <p>Definirani standardi i preporuke za materijale za e-učenje</p> <p>Uspostavljen sistem vrednovanja e-nastave, odnosno DL načina studiranja</p> <p>Primjena savremenih tehnologija, alata i pristupa u obrazovnom procesu</p> <p>Otvoreni obrazovni sadržaji i otvoreni pristup se koristi u nastavnom procesu</p> <p>Dalji razvoj on-line studija i programa cjeloživotnog učenja u on-line obliku</p>

### Strateški cilj 1.3: Povećati vidljivost Univerziteta na domaćem i međunarodnom planu

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
<p>1.3.1 Unaprijediti strukturu i kvalitet web-stranica, osavremeniti ih i osvježiti raznim sadržajima i servisima namijenjenim različitim zainteresovanim stranama</p>	<p>Broj posjetilaca na web-stranicama Univerziteta i organizacionih jedinica</p> <p>Broj vijesti različitog tipa koji se objavljuju na web-stranici Univerziteta i organizacionih jedinica</p>	<p>Funcionalna web-stranica na našem i engleskom jeziku sa servisima koji se stalno unapređuju prateći moderne tokove i domete u ovoj industriji</p>

1.3.2	Identificirati, mjeriti, poboljšavati, pratiti i unapređivati na Univerzitetu one faktore koji vode boljem rangiranju Univerziteta prema nekoliko metodologija	Revidirana Odluka o mjerama za povećanje vidljivosti i prisutnosti Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru i njegovih organizacionih jedinica na internetu DA/NE  Imenovano tijelo/osoba za praćenje i izvještavanje DA/NE	Poboljšati rejting i rang poziciju Univerziteta.  Poboljšan položaj Univerziteta u odnosu na stranice koje se bave rangiranjem (top 5 na Webometricsu u BiH)
1.3.3	Urediti proceduru postavljanja vijesti i drugog materijala na web-stranice	Broj vijesti različitog formata na web-stranici je povećan DA/NE  Broj nastavnih materijala različitog oblika i formata na web-stranicama je povećan DA/NE  Broj radova osoblja i studenata na web-stranicama je povećan DA/NE	Aдекватne, dostupne, provjerene i tačne informacije širokog spektra se nalaze na web-stranici, postavljene po ustaljenoj i poznatoj proceduri

### Strateški cilj 1.4: Univerzitet je ravnopravan i stabilan partner u EHEA

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
1.4.1 Osigurati da ugovori o međuuniverzitetskoj saradnji podržavaju akademsku mobilnost, uz puno priznavanje studijskih postignuća ostvarenih tokom perioda provedenog na partnerskoj instituciji, za što je ECTS sistem ključni instrument	Broj ugovora o međuuniverzitetskoj saradnji koji podržavaju akademsku mobilnost  Broj ugovora koji podržavaju akademsku mobilnost po kojima je ostvarena akademska mobilnost	U svaki naredni ugovor o međuuniverzitetskoj saradnji uvesti odredbu o podržavanju akademske mobilnosti  Izvršiti reviziju postojećih ugovora o međuuniverzitetskoj saradnji i, ukoliko je potrebno, izmijeniti ugovore na način da podržavaju akademsku mobilnost
1.4.2 Unaprijediti akte i praksu u oblasti priznavanja visokoškolskih kvalifikacija za one svrhe za koje Univerzitet može biti nadležan	Broj izmijenjenih akata  Broj donesenih procedura  Broj provedenih postupaka priznavanja po organizacionim jedinicama i ukupno na Univerzitetu	Usvojene procedure, upute i drugi prateći dokumenti za priznavanje (prepoznavanje) visokoškolskih kvalifikacija koje mogu biti prepoznate na Univerzitetu u skladu sa Lisabonskom konvencijom

1.4.3	Implementirati nacionalni kvalifikacijski okvir u obimu u kojem on postoji u BiH i povezati ga sa Evropskim kvalifikacijskim okvirom na svakom studijskom programu koji se izvodi na Univerzitetu	Broj studijskih programa u kojima nije implementiran nacionalni kvalifikacijski okvir  Odnos ukupnog broja studijskih programa i onih koji nemaju implementiran nacionalni kvalifikacijski okvir	Svi novi studijski programi svih ciklusa imaju implementiran nacionalni kvalifikacijski okvir i on je povezan sa Evropskim kvalifikacijskim okvirom
1.4.4	Unaprijediti saradnju sa istraživačkim organizacijama i privredom radi stvaranja uslova za razvoj naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu i aktivnije se uključiti u svjetske naučnoistraživačke i tehnološke tokove	Broj potpisanih sporazuma sa istraživačkim organizacijama i organizacijama iz poslovnog okruženja  Broj potpisanih sporazuma sa istraživačkim organizacijama i organizacijama iz poslovnog okruženja iz regije, EU i svijeta  Broj domaćih projekata ili drugih vidova aktivnosti sa istraživačkim organizacijama i organizacijama iz poslovnog okruženja  Broj međunarodnih projekata ili drugih vidova aktivnosti sa istraživačkim organizacijama i organizacijama iz poslovnog okruženja	Boj istraživačkih projekata sa istraživačkim organizacijama i privredom na Univerzitetu je na godišnjem nivou veći za 15%  Otvorena i opremljena funkcionalna laboratorija/institut
1.4.5	Revidirati ECTS sistem na Univerzitetu i osigurati njegovo pravilno provođenje	Broj aktivnih studijskih programa svih ciklusa  Postoji procedura za reviziju ECTS sistema sa pratećim dokumentima DA/NE	Revidiran i funkcionalan ECTS sistem pomoću jasne i usvojene procedure
1.4.6	Povećati kvalitet i relevantnost učenja te promovisati i jačati vezu između podučavanja, učenja i istraživanja na svim nivoima studija	Broj kompetencija po studijskim programima  Broj generičkih kompetencija, broj istraživačkih i broj stručnih kompetencija po studijskom programu, po organizacionoj jedinici, po ciklusu studija i ukupno na Univerzitetu  Prilikom izrade konkretnog studijskog programa istražuje se potreba tržišta za planiranim kadrom i kompetencije koje bi takav kadar trebalo da ima DA/NE	Novi studijski programi će biti bazirani i na kompetencijama koje traži tržište rada za konkretno zanimanje
1.4.7	Studijskim programima omogućiti studentima da razviju kompetencije koje na najbolji način mogu zadovoljiti lične aspiracije i društvene potrebe putem efikasnih aktivnosti učenja	Broj izbornih predmeta po studijskom programu i ukupno na Univerzitetu  Broj predavanja/radionica i sl. koje razvijaju tzv. „soft-skills“ kompetencije kroz druge vidove obrazovanja i edukacije na Univerzitetu	Fleksibilni studijski programi u smislu mogućnosti da studenti biraju kompetencije koje će razviti u toku trajanja studija  Postoji ponuda studentima da razvijaju i usavšavaju soft-skills kroz različite vidove edukacije koja se izvodi na Univerzitetu, ali nije vezana za studijski program

1.4.8	Na kraju svakog ciklusa studija diplomanti posjeduju kompetencije prilagođene za ulazak na tržište rada, što im omogućava razvoj novih kompetencija koje im mogu naknadno koristiti za zaposlenje u toku njihovih radnih života.	Odnos generičkih, istraživačkih i stručnih kompetencija unutar svakog studijskog programa pojedinačno (u postocima)  Uspostavljeni su mehanizmi za širenje dijapazona kompetencija i radnih mogućnosti za studente <b>konstantnim unapređenjem studijskih programa, programa cjeloživotnog učenja i drugim vidovima edukacija razvijajući i potrebne soft-skills.</b> DA/NE	<b>Podsticati mogućnosti zapošljavanja diplomanta kroz njihove radne živote na brzo promjenjivim tržištima rada kroz unapređenja unutar studijskih programa i drugih vidova edukacije na Univerzitetu</b>  Razvoj programa sa prihvatljivom ravnotežom između teoretskih i praktičnih komponenti
1.4.9	Napraviti mehanizam prikupljanja informacija od strane diplomiranih studenata prema dogovorenom principu i na dogovoreni način o karijernim obrascima i napretku diplomanata na tržištu rada, te ih, uz dozvolu, dostaviti liderima institucija, potencijalnim studentima, njihovim roditeljima i društvu općenito	Postoji baza podataka sa navedenim elementima na Univerzitetu ili organizacionim jedinicama (studijskim programima) DA/NE	Osigurati pouzdane i značajne informacije o karijernim obrascima i napretku diplomanata na tržištu rada

## Strateška oblast 2.: Institucionalno jačanje

### Strateški cilj 2.1: Reorganizacija Univerziteta

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
2.1.1 Analizirati postojeće stanje, kreirati i usvojiti plan te nastaviti sa procesima funkcionalne integracije na svim nivoima, prvenstveno onima koji su predmet akreditacije institucija i studijskih programa svih ciklusa	Izvršena analiza postojećeg stanja u oblasti integracije sa mjerama za unapređenje DA/NE	Unapređenje organizacione strukture Univerziteta u skladu sa nalazima internih analiza
2.1.2 Provesti analizu i u skladu s njenim nalazima izvršiti plansku konsolidaciju članica, studijskih programa i procesa koji se izvode na njima	Interne analize institucije i studijskih programa se redovno provode DA/NE	Konstantno unapređenje studijskih programa, u skladu sa nalazima internih analiza
2.1.3 Definirati pozicije instituta i laboratorija	Definisani ključni indikatori razvoja laboratorija i instituta DA/NE  Izvršena analiza rada laboratorija i instituta DA/NE	Instituti i laboratorije su funkcionalni i fleksibilni, te zauzimaju odgovarajuće mjesto u integriranoj strukturi Univerziteta

### Strateški cilj 2.2: Razvoj sistema planiranja i upravljanja – funkcionalnost Univerziteta

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
2.2.1 Sistemom strateškog planiranja postići efikasnost u radu i funkcionalnost Univerziteta	Ključni indikatori kvaliteta su uspostavljeni i prate se na odgovarajući način i u odgovarajućem obliku DA/NE	Ključni indikatori kvaliteta uvećani na godišnjem nivou najmanje 1%
2.2.2 S ciljem uspješnog planiranja uvažavati nove informacije o poslovnom okruženju Univerziteta	Saradnja sa poslovnim okruženjem kroz zajedničke aktivnosti/događaje se unapređuje i prati na godišnjem nivou DA/NE	Organizovati barem jedan zajednički događaj sa poslovnim okruženjem na godišnjem nivou po organizacionoj jedinici/multidisciplinarnom studijskom programu te sistemski pratiti efekte ovih događaja

2.2.3	Redovno vršiti analizu i reviziju strateških ciljeva, planova i programa	Kreirana procedura strateškog planiranja uz osiguranje participacije poslovnog okruženja i ostalih zainteresovanih strana DA/NE	Na nadležnim organima usvojena procedura strateškog planiranja koj uključuje participaciju unutarnjih i vanjskih aktera u procesu strateškog planiranja
		Imenovano tijelo/odgovorna osoba za implementaciju i praćenje strategije ili njenog dijela DA/NE	Imenovano tijelo/osoba za implementaciju strategije ili njenog dijela
			Uspostavljen sistem izvještavanja i praćenja implementacije strategije ili nekog njenog dijela
2.2.4	Izvršiti analizu postojećeg pravnog okvira za uređenje organizacije i funkcionisanja Univerziteta, radi modernizacije strateških dokumenata, potrebe izmjene i dopune važećih akata u skladu sa izmijenjenim odnosima na Univerzitetu i s propisima koji uređuju oblast visokog obrazovanja i nauke na nivou BiH, Federacije BiH i HNK te drugim relevantnim propisima	Provedena sveobuhvatna analiza internih dokumenata DA/NE  Analizirana dokumentacija u visokom obrazovanju u HNK/F BiH/ BiH i inicirana harmonizacija i donošenje nedostajućih akata u oblasti visokog obrazovanja DA/NE  Kreirani nedostajući, harmonizirani postojeći dokumenti DA/NE	Analizirani interni dokumenti na Univerzitetu i predložene su izmjene i dopune  Izrađeni analizom identifikovani dokumenti  U skladu sa analizom inicirati donošenje propisa koji nedostaju ili ih je potrebno harmonizirati u sistemu visokog obrazovanja, a koji uključuju nadležne obrazovne vlasti i druga tijela državne uprave
2.2.5	Raspoložive resurse prilagoditi specifičnim potrebama Univerziteta i izvršiti realnu procjenu resursa i ljudskih potencijala	Izvršena procjena i utvrđen kvalitet raspoloživih resursa te isti upoređen sa potrebnim resursima u skladu sa važećim standardima i normativima DA/NE	Evaluirati resurse barem jednom svake 4 godine (od strane studenata, od strane uposlenika i sa finansijsko-računovodstvene strane)  Napraviti plan ulaganja u resurse i usvojiti ga na nadležnom organu
2.2.6	Ostvariti intenzivniju saradnju s privrednim subjektima radi jačanja uloge Univerziteta u procesu naučnih i stručnih istraživanja	Saradnja sa poslovnim okruženjem je unaprijeđena potpisivanjem sporazuma o saradnji i realizacijom istih DA/NE	Potpisano po 5 novih sporazuma na godišnjem nivou sa eminentnim istraživačkim i dr. Naučnim, odnosno stručnim centrima – privrednim subjektima  Identifikovana je osoba/tijelo koje prati stepen ispunjenja ovih sporazuma  Barem 5 istraživačkih radova na godišnjem nivou po organizacionoj jedinici/studijskom programu u skladu sa ovim sporazumima

**Strateški cilj 2.3: Postizanje finansijske održivosti**

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
2.3.1 Diverzificirati prihode Univerziteta i njegovih organizacijskih jedinica, ali i povećati različite vrste prihoda vodeći računa o potencijalnim rizicima	Povećati broj komercijalnih i drugih projekata i aktivnosti Univerziteta od kojih je moguće generisati prihod	Povećati prihode za 25%
2.3.2 Jasno identificirati sve troškove obavljanja svoje djelatnosti putem uspostavljanja sistema praćenja troškova po aktivnostima koji bi trebalo da omogući pouzdan uvid u troškove pojedinih studijskih programa te iskoristiti prednosti integrisanog Univerziteta za smanjenje pojedinih vrsta troškova	Sistem praćenja finansijskih tokova i računovodstveno-finansijskog rada uopće je unaprijeđen uvedenim opcijama i sistemom izvještavanja DA/NE  Izvršena je analiza troškova na godišnjem nivou sa planom njihove racionalizacije DA/NE	Informacijski sistem/aplikacija (podrška) je uspostavljen i operativan, izvještaji koje sistem proizvodi se diskutiraju na nadležnim organima  Na godišnjem nivou se diskutuje plan racionalizacije troškova
2.3.3 Pregovarati o novom sistemu finansiranja iz budžetskih sredstava.	Izvršena je analiza i iniciran novi sistem finansiranja iz budžetskih sredstava DA/NE  Predloženi su primjereniji i adekvatniji modeli finansiranja Univerziteta nadležnim obrazovnim vlastima	Inicijativa o prijedlogu sistema finansiranja je poslana nadležnim obrazovnim vlastima i finansijskim tijelima
2.3.4 Nastaviti procese aplikacije za različite projekte u cilju osiguranja sredstava za dalje opremanje objekata iz trećih izvora	Proces aplikacije na razne projekte i dostupne programe je kontinuiran. Provodi se u skladu sa aktima Univerziteta i u njemu učestvuju sve zainteresirane strane.	Uvećanje sredstva iz trećih izvora za 50%



**Strateški cilj 2.4: Razvoj kapaciteta i potencijala**

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
2.4.1 Postojeću opremu i laboratorije koristiti u komercijalne svrhe, čime bi se mogla osigurati dodatna finansijska sredstva za njihovo osavremenjivanje, unapređenje i dalji razvoj	<p>Napraviti popis opreme i laboratorija koja se može koristiti u komercijalne svrhe.</p> <p>Napraviti popis usluga koje se mogu komercijalizirati na Univerzitetu.</p> <p>Harmonizirati akte Univerziteta u cilju otvaranja mogućnosti komercijalnog djelovanja Univerziteta.</p> <p>Osavremeniti postojeće i kreirati plan nabavke nedostajuće opreme koja bi se stavila u komercijalizaciju i funkciju daljeg razvoja laboratorija</p>	Uvećanje sredstava po osnovu korištenja opreme i laboratorija za 100%
2.4.2 Osavremeniti resurse biblioteke i više pažnje posvetiti online bazama podataka te u skladu sa mogućnostima, povećati broj kompjutera u čitaoničkim prostorijama Univerziteta i fakulteta	Usvojen plan nabavki knjiga i učila na godišnjem nivou i/ili periodično.	Bibliotečki resursi osavremenjeni u skladu sa postojećim planom.
2.4.3 Rješavanje vlasničko-pravnih odnosa unutar kampusa	<p>Izvršena je analiza vlasničko-pravnih odnosa prostorija i parcela koje koristi Univerzitet.</p> <p>Izvršena je analiza vlasničko-pravnih odnosa parcela i objekata koje su dodijeljene na korištenje Univerzitetu.</p>	Univerzitet ima riješene vlasničko-pravne odnose unutar kampusa.
2.4.4 Organizovati redovne periodične obuke/edukacije (u toku jedne ili dvije godine) nastavnog kadra koje doprinose stručnom usavršavanju nastavnog osoblja itd.	<p>Broj održanih predavanja na godišnjem nivou (ili periodično u skladu sa Planom)</p> <p>Broj osoblja koje je učestvovalo na edukacijama</p>	Plan periodičnih obuke/edukaciju nastavnog kadra (u metodici, didaktici, pedagogiji predavanja, evaluaciji i praćenju studenata itd.) postoji i primjenjuje se
2.4.5 Povećati broj nastavnika i saradnika u skladu sa važećim standardima i normativima i u saradnji sa nadležnim Ministarstvom.	<p>Periodična analiza kadrovske strukture se redovno provodi i diskutuje na nadležnim organima na Univerzitetu</p> <p>Periodična analiza standarda i normativa se redovno prati i diskutuje na nadležnim organima</p> <p>Broj nastavnika u stalnom odnosu i broj saradnika</p>	<p>Broj nastavnika i saradnika je u skladu sa standardima i normativima iz oblasti visokog obrazovanja propisanih od strane nadležne obrazovne vlasti.</p> <p>U saradnji sa nadležnim obrazovnim vlastima predložen najbolji model povećanja broja nastavnika i saradnika na Univerzitetu.</p>

2.4.6	Poboljšati infrastrukturu	Broj kompletnih projekata za izgradnju/ rekonstrukciju infrastrukture Broj planiranih/ broj objekata uključenih u izgradnju/rekonstrukciju	Izvršene su pripremne radnje i aktivnosti za unapređenje infrastrukture kroz finaliziranje projektne dokumentacije.
-------	---------------------------	---	---

## Strateški cilj 2.5: Jačanje uloge studenata sva tri ciklusa

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
2.5.1 Izvršiti reorganizaciju učešća studenata u upravljanju i procesima donošenja odluka na svim nivoima na Univerzitetu	Broj i struktura studentskih predstavnika u organima Univerziteta i fakulteta/studijskih programa	Studenti svih ciklusa studija učestvuju u procesima donošenja odluka na Univerzitetu i radu drugih radnih tijela u skladu sa internim aktima Univerziteta
2.5.2 Jačati kapacitete Unije studenata	Periodična analiza kapaciteta Unije studenata se provodi i predlažu se mjere unapređenja  Sistem finansiranja Unije studenata je transparentan  Rad Unije studenata je javan  Godišnji plan rada Unije studenata je javan  Unija studenata podnosi izvještaje o svom radu nadležnim organima Unije studenata i Univerziteta, u skladu sa pozitivnim propisima i internim aktima Univerziteta	Unija studenata je (re)organizovana i posluje u skladu sa pozitivnim propisima i internim aktima Univerziteta
2.5.3 Jačati ulogu studenata svih ciklusa u sistemu internog osiguranja kvaliteta	Broj studenata koji je učestvovao u edukacijama	Studenti svih ciklusa su svjesni značaja i uloge subjekta u sistemu internog osiguranja kvaliteta na Univerzitetu i aktivno su uključeni u procese i aktivnosti (samoevaluacija, akreditacija, izrada i izmjena studijskih programa, informisanje, participacija u procesima donošenja odluka, studentske evaluacije itd.) unutar sistema
2.5.4 Povećati broj i unaprijediti kvalitet studentskih servisa.	Broj dostupnih studentskih servisa  Broj studenata koji koriste dostupne studentske servise  Zadovoljstvo studenata dostupnim studentskim servisima sa prijedlozima unapređenja postojećih i dodavanja novih se provodi periodično i donose se konkretne odluke.	Studentima se nudi i osigurava podrška i kvalitetni studentski servisi potrebni za njihov aktivan studentski život.

**Strateški cilj 2.6: Razvoj kulture i sporta**

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
2.6.1 Sistematski urediti segment kulture i sporta na Univerzitetu	<p>Odluke o usvajanju/reviziji dokumenata</p> <p>Broj osoblja i studenata uključene u aktivnosti ovog tipa</p> <p>Usvojen plan razvoja kulture i sporta</p> <p>Broj kulturnih i sportskih manifestacija</p> <p>Imenovano Stručno tijelo (komisije, odbori, savjeti) koje će se baviti razvojem ovih oblasti na Univerzitetu</p> <p>Broj potpisanih sporazuma o saradnji sa institucijama kulture i sporta</p>	<p>Usvojeni nedostajući akti i revidirani postojeći bitni za razvoj kulture i sporta.</p> <p>Izrađen plan i program kulturnog i sportskog djelovanja unutar i izvan Univerziteta</p> <p>Ostvarena saradnja sa institucijama kulture i sporta u Mostaru i HNK, te s drugim visokoškolskim ustanovama iz ove oblasti u zemlji i inostranstvu</p>
2.6.2 Izraditi pravilnik vrednovanja i nagrađivanja vrhunskih sportista koji studiraju na Univerzitetu i kulturno-umjetničkih dostignuća studenata	Pravilnik je usvojen na nadležnom organu i u primjeni je.	Vrhunski sportisti koji studiraju na Univerzitetu i studenti koji imaju značajna kulturno-umjetnička dostignuća su nagrađeni i njihov trud i zalaganje su adekvatno vrednovani u skladu sa mogućnostima Univerziteta

## Strateška oblast 3.: Naučnoistraživački rad, nauka, poduzetništvo i inovacije

### Strateški cilj 3.1: Jačanje segmenta NIR-a, nauke i inovacija

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
3.1.1 Inicirati donošenje Zakona o naučnoistraživačkoj/ umjetničko-istraživačkoj djelatnosti i odgovarajuće Strategije na nivou kantona	Inicijativa je usvojena na nadležnim organima	Nadležnoj obrazovnoj vlasti je podnesena inicijativa o donošenju Zakona o naučnoistraživačkoj i umjetničko-istraživačkoj djelatnosti i pratećoj Strategiji na nivou kantona te je ponuđena maksimalna saradnja, ekspertiza i resursi od strane Univerziteta, partnera u sistemu visokog obrazovanja i naučnog/umjetničkog istraživanja
3.1.2 Intenzivirati naučno-tehnološku saradnju sa univerzitetima s kojima postoji potpisan sporazum o saradnji i zaključivati nove sporazume o naučno-tehnološkoj saradnji	Broj zajedničkih projekata i aktivnosti. Broj osoba uključenih u zajedničke projekte i aktivnosti Broj novozaključenih sporazuma o naučno-tehnološkoj saradnji Broj naučnih i stručnih radova proisteklih iz naučno-tehnološke saradnje Finansijski iznos koji obuhvata ovaj vid saradnje Vrijednost i struktura nabavljene opreme	Potpisani sporazumi o saradnji se realizuju periodično se evaluiraju i predlažu se unapređenja i potpisivanje novih.
3.1.3 Unapređivati rad instituta kroz nabavku opreme i certificiranje	Analiza broja, strukture i kvaliteta postojeće opreme sa prijedlogom za nabavku nedosatjuće opreme potrebne za rad instituta/zavoda se provodi redovno, diskutuje na nadležnim organima i donose se konkretne odluke. Certificiranje se provodi u skladu sa pozitivnim propisima. Odluka/certifikat o certifikaciji	Rad instituta i zavoda na Univerzitetu je unaprijeđen kroz certifikaciju i nabavku opreme potrebne za njihov rad
3.1.4 Putem javnih konkursa pozivati istraživače iz dijaspore da se uključe u vođenje i implementaciju pojedinih projekata	Odluka o raspisivanju konkursa za istraživače Broj projekata sa kojima se apliciralo Broj projekata u kojima je Univerzitet partner Broj projekata koje vodi Univerzitet Broj odobrenih projekata	Povećan je broj istraživača iz dijaspore koji su uključeni u vođenje i implementaciju projekata na Univerzitetu

3.1.5	Jasnije definisati ulogu NIR-a na UNMO	<p>Izrađeni su i usvojeni planovi za razvoj NIR/UIR na Univerzitetu</p> <p>Broj istraživača</p> <p>Broj istraživačkih projekata</p> <p>Broj istraživačkih projekata sa privredom</p> <p>Broj komercijalnih projekata</p> <p>Uspostavljeni mehanizmi evaluacije i praćenja napretka u razvoju NIR/UIR</p>	NIR/UIR zauzima odgovarajuće mjesto i ulogu u radu Univerziteta i razvoju društva.
3.1.6	Osigurati pristup relevantnim bazama podataka	<p>Fakulteti/studijski programi su predložili relevantne baze podataka o čemu je raspravljano na nadležnim organima i donesena je odluka</p> <p>Finansije ili drugi modeli plaćanja pretplate, odnosno pristupa bazama podataka su osigurani</p>	Univerzitet je, u skladu sa mogućnostima, pretplaćen na barem po jednu relevantnu bazu podataka iz svake od nauka koje se izučavaju na Univerzitetu
3.1.7	Animirati i osposobljavati studente i nastavno osoblje za uključivanje u pripremu i učešće u projektima	<p>Broj i kvalitet edukacija o pisanju projekata, mogućnostima apliciranja i sl.</p> <p>Broj osoblja uključenog u navedene edukacije</p> <p>Uspostavljen mehanizam stimulacije rada na pripremi i apliciranju projekata</p> <p>Kreirana je mreža osoblja i studenata radi uspješne pripreme i administriranja projekata</p>	Studenti i osoblje su osposobljeni za uključivanje u pripremu i učešće u projektima i u istim aktivno učestvuju
3.1.8	Osiguravati uslove za podizanje međunarodnog ranga Univerziteta	<p>Kriteriji za rangiranja visokoškolskih ustanova se prate, periodično evaluiraju i donose se konkretne mjere s ciljem unapređenja istih na Univerzitetu</p> <p>Mjere za povećanje vidljivosti Univerziteta se periodično koriguju u zavisnosti od razvoja kriterija</p> <p>Uspostaviti stručno tijelo za unapređenje vidljivosti Univerziteta i poboljšanje međunarodnog ranga</p> <p>U skladu sa kriterijima rangiranja izvršene su promjene unutar sistema na Univerzitetu s ciljem povećanja vidljivosti i boljeg rangiranja</p>	Univerzitet je rangiran ispod šestog mjesta unutar BiH po Webometricsu

3.1.9	Podmlađivati i povećavati broj istraživača na Univerzitetu	Analiza osoblja na Univerzitetu se redovno prati i diskutuje na nadležnim organima gdje se donose konkretne odluke	Na Univerzitetu će se angažirati 50 novih nastavnika i saradnika
		Broj novoangažiranih nastavnika i saradnika po godinama	
		Broj novoangažiranih nastavnika i saradnika po organizacionim jedinicama, institutima i zavodima	
		O finansijskoj konstrukciji angažmana 50 nastavnika i saradnika diskutovano je sa nadležnim obrazovnim vlastima i zatvorena je.	

### Strateški cilj 3.2: Razvoj poduzetništva

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
3.2.1 Formalno-pravno i sadržajno profilirati poduzetnički Univerzitet	Kontinuirano usklađivanje i vrednovanje nastavnih planova i programa i studijskih programa u cjelini se provodi u skladu sa postojećim procedurama	Poduzetnički orijentiran Univerzitet
	Broj ekonomskih predmeta iz oblasti poduzetništva i menadžmenta po studijskim programima	Formiran univerzitetski edukativni biznis-centar koji provodi edukaciju, treninge i pruža praktičnu pomoć studentima opredijeljenim za poduzetništvo u realizaciji njihove poslovne ideje
	Nastavni programi predmeta iz oblasti poduzetništva obogaćeni su interaktivnim odnosom nastavnik - student i praktičnim radom studenata (samostalno i u grupama)	
	Napravljen i usvojen marketinški plan, odnosno plan promocije poduzetništva usmjeren na ciljnu grupu studenata (učesće agencija, nevladinih organizacija, mikroreditnih organizacija, banaka, vlade, uspješnih poduzetnika i sl.)	
3.2.2 Kreirati procedure i redovno periodično pratiti zapošljavanje studenata.	Kreirane i na nadležnom organu usvojene procedure pomoću kojih se redovno i periodično prati zapošljavanje studenata koji su svoje školovanje završili na Univerzitetu	Zapošljavanje studenata se redovno prati

**Strateški cilj 3.3: Jačanje studija III ciklusa**

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
3.3.1 Pokretati doktorske studije/studije III ciklusa visokog obrazovanja	<p>Broj pokrenutih studijskih programa III ciklusa (elaborati i prateće odluke)</p> <p>Broj upisanih studenata na III ciklus</p> <p>Broj i struktura saradnika koji predaju na III ciklusu</p> <p>Broj sporazuma za izvođenje III ciklusa</p> <p>Broj i naziv doktorskih disertacija, mentora i oblasti iz kojih se disertacije rade</p>	Studiji III ciklusa se razvijaju na Univerzitetu iz nauka koje se izučavaju na Univerzitetu ili kao multidisciplinarni studiji, prema važećim propisima
3.3.2 Stvarati uslove za pokretanje zajedničkih studijskih programa III ciklusa	<p>Broj usvojenih Elaborata / na nadležnim organima usvojenih odluka o pokretanju zajedničkih studijskih programa III ciklusa</p> <p>Broj studenata na zajedničkim programima III ciklusa</p> <p>Broj sporazuma o izvođenju zajedničkih studijskih programa</p> <p>Kadrovski potencijali organizacionih jedinica, odnosno drugih visokoškolskih ustanova uključenih u proces izvođenja zajedničkih studijskih programa</p> <p>Kvalitet laboratorija i fizičkih resursa organizacionih jedinica, odnosno drugih visokoškolskih ustanova uključenih u proces izvođenja zajedničkih studijskih programa</p> <p>Finansijska isplativost i finansijske obaveze izvođenja pojedinog programa</p>	Studiji III ciklusa se razvijaju i kao zajednički studiji organizacionih jedinica na Univerzitetu ili s drugim visokoškolskim ustanovama
3.3.3 Potpisati barem 10 novih sporazuma sa istraživački orijentisanim institucijama u zemlji i inostranstvu, koji će pomoći studentima da ostvare mobilnost te da obave potrebno istraživanje ili druge praktične radnje potrebne za uspješnu izradu i odbranu doktorske disertacije.	<p>Identificirani su potencijalni partneri.</p> <p>Poduzete su sve pripremne radnje i ispoštovane su sve procedure za potpisivanje novih sporazuma.</p>	Potpisano je 10 novih sporazuma sa istraživački orijentisanim institucijama u zemlji i inostranstvu.
3.3.4 Izraditi i provoditi plan ulaganja u vlastite resurse i infrastrukturu s ciljem unapređenja infrastrukture i zadovoljenja minimalnih standarda za izvođenje postojećih i planiranih doktorskih studija	Plan ulaganja u vlastite resurse se usvaja/revidira na početku svake godine na nadležnim organima UNMO – odluka nadležnih organa.	Plan ulaganja u vlastite resurse postoji i adekvatno se primjenjuje, u skladu sa mogućnostima Univerziteta

3.3.5	Osigurati jedinstvenu i funkcionalnu organizaciju doktorskog studija i postizanje elaboratom utvrđenih ciljeva doktorske edukacije	<p>Ciljevi doktorske edukacije su jasni i sastavni su dio svakog elaborata.</p> <p>Organizacija doktorskog studija je u skladu sa pozitivnim i internim propisima. Za vrste doktorskih studija koji ne postoje, a pokreću se na UNMO u obzir se uzimaju primjeri dobre prakse i međunarodni dokumenti.</p> <p>Sistem evaluacije i samoevaluacije studijskih programa III ciklusa je uspostavljen i dio je sistema internog osiguranja kvaliteta.</p>	<p>Svaki studijski program doktorskog studija je pokrenut odlukom Senata, u skladu sa postojećom procedurom i smjericama, izrađenim elaboratom.</p> <p>Studiji III ciklusa imaju funkcionalnu organizacijsku strukturu definisanu internim aktima koja između ostalog, definiše oblasti doktorskih studija, organizira nastavu, odobrava plan rada i angažovanja nastavnika na doktorskim studijama, podstiče, organizira i ostvaruje istraživanja multidisciplinarnog karaktera.</p>
3.3.6	Dodatno promovirati pokretanje svakog novog studijskog programa III ciklusa kako bi se osigurao upis većeg broja studenata	<p>Za svaki studijski program je kreiran plan promotivnih aktivnosti s ciljem upisa većeg broja studenata, sa jasnim aktivnostima.</p> <p>Voditelji doktorskih studija o provođenju ovakvih planova uredno izvještava Kolegij rektora.</p>	Usvojeni planovi promotivnih aktivnosti se provode.
3.3.7	Unutar svakog doktorskog studija postići fleksibilnost	Elaboratima studijskih programa III ciklusa posebno je naglašen aspekt fleksibilnosti studijskog programa, posebno u domenu istraživanja, ishoda učenja i kompetencija.	Studijski programi III ciklusa su fleksibilni i prilagođeni interesima i potrebama izrade doktorata svakog pojedinog studenta.
3.3.8	Pokrenuti barem jedan „joint program“ III ciklusa	<p>Identifikovan partner ili nekoliko njih, potpisani adekvatni ugovori.</p> <p>Kreirana adekvatna popratna dokumentacija i usvojena na nadležnim organima.</p> <p>Osmišljen model nastavnog i nastavno-istraživačkog procesa, organizacije studija, izdavanje diploma i drugi detalji u vezi s pokretanjem „joint program“ na III ciklusu studija.</p> <p>Intenzivirana međunarodna saradnja u smislu izvođenja „joint programa“ u području organizirane nastave i radi podsticanja zajedničkih istraživanja, mobilnosti, zajedničkog mentorstva itd.</p>	Pokrenut jedan „joint program“ na III ciklusu studija
3.3.9	Studijske programe III ciklusa koji se izvode na Univerzitetu internacionalno umrežiti s drugim istim ili sličnim studijskim programima iz oblasti (networking).	Voditelji studijskih programa vijećima doktorskih studija predlažu različite aktivnosti koje za cilj imaju umrežavanje studijskih programa III ciklusa sa istim ili sličnim studijskim programima (potpisivanje sporazuma, studijske posjete, mobilnosti itd.)	Studijski programi III ciklusa na UNMO su umreženi.



**Strateški cilj 3.4: Jačanje i razvoj cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja**

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
3.4.1 Osposobiti pojedince i službe na Univerzitetu za cjeloživotno i profesionalno usmjeravanje, ili formirati novu podorganizacionu jedinicu (kancelariju ili centar/Centar za cjeloživotno učenje, Centar za razvoj karijere i sl.)	Kreiran i usvojen plan edukacije osoblja o cjeloživotnom učenju	Organizacione jedinice su sposobne izvoditi kurseve i aktivnosti vezane za cjeloživotno učenje, u skladu sa važećim aktima
3.4.2 Istražiti mogućnosti povećanja uključenosti građana u procese cjeloživotnog učenja i poboljšati kvalitet i relevantnost obrazovanja odraslih	<p>Kreiran izbor ponuđenih kurseva na Univerzitetu koji će biti plasiran dalje u okruženje s ciljem evidentiranja potreba i razvoja programa cjeloživotnog učenja</p> <p>Kreiran i usvojen plan izvođenja kurseva</p> <p>Usvojene su procedure priznavanja neformalno i formalno stečenih znanja i vještina i usklađen je sa ECTS sistemom na Univerzitetu</p>	<p>Kursevi cjeloživotnog učenja se izvode na svim organizacionim jedinicama, periodično se prate i evaluiraju</p> <p>Osiguranje kvaliteta kurseva cjeloživotnog učenja dio je sistema internog osiguranja kvaliteta</p>

## Strateška oblast 4.: Nastava, studijski programi i studenti

### Strateški cilj 4.1: Razvoj istraživačkih i studijskih programa svih ciklusa u skladu s ekonomskim mogućnostima i potrebama društva

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
4.1.1 Pokretanje novih studijskih programa	Analizirano poslovno okruženje i na osnovu rezultata analize osmišljeni su studijski programi.  Provedena je procedura, izrađeni su i na Senatu UNMO usvojeni Elaborati, odnosno pokrenuti novi studijski programi.	Pokrenuto barem 5 studijskih programa na svim ciklusima, u skladu s ekonomskim mogućnostima i potrebama društva
4.1.2 Internim aktima Univerziteta urediti proceduru za zatvaranje studijskih programa	Kreirana je procedura za zatvaranje studijskih programa obzir uzima i preporuke Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH	Na nadležnim organima usvojena je procedura za zatvaranje studijskih programa
4.1.3 Revidirati upisnu politiku.	Plan upisa studenata se godišnje usvaja na Senatu Univerziteta i usklađena je sa potrebama tržišta rada, zainteresiranošću studenata i kapacitetima Univerziteta.	Upisna politika se revidira na godišnjem nivou.

### Strateški cilj 4.2: Postići fleksibilnost i definisanom strukturom uskladiti studijske programe

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
4.2.1 Prema jedinstvenoj metodologiji izvršiti samoevaluaciju studijskih programa svih ciklusa na Univerzitetu. U skladu sa nalazima samoevaluacije izvršiti odgovarajuće izmjene i dopune.	Usvojena je metodologija provođenja samoevaluacije studijskih programa – odluka Senata  Usvojen je kalendar i dinamika provođenja samoevaluacije studijskih programa – odluka Senata  Izvršene su izmjene i dopune unutar studijskih programa u skladu sa nalazima samoevaluacije – odluke naučno-nastavnih vijeća i Senata	Aktivni studijski programi su prošli proces samoevaluacije i izrađeni su samoevaluacioni izvještaji

4.2.2	Izvršiti akreditaciju studijskih programa u skladu sa važećim propisima.	Usvojiti Izvještaje o samoevaluaciji studijskih programa na naučno-nastavnim vijećima – odluke naučno-nastavnih vijeća  Podnijeti zahtjev nadležnoj obrazovnoj vlasti za akreditaciju studijskih programa – odluke nadležnih organa	Izvršiti akreditaciju studijskih programa u skladu sa pozitivnim propisima i usvojenom metodologijom
4.2.3	Ishode učenja na svim studijskim programima zasnovati na kompetencijama	Ishodi učenja, ciljevi obrazovanja i kompetencije su dijelovi svih novih studijskih programa u skladu sa procedurama izrade novih studijskih programa.  U reviziji postojećih studijskih programa izvršiti izmjene na način da se studijski program zasniva na kompetencijama i adekvatnim ishodima učenja.  Za svaki postojeći i novi studijski program, uz uključivanje svih zainteresiranih strana, napraviti matricu odnosa ishoda učenja, kompetencija i silabusa pojedinih nastavnih predmeta.	Ishodi učenja na svim studijskim programima svih ciklusa studija i LLL kursevi su zasnovani na kompetencijama
4.2.4	Silabuse svih predmeta na svim studijskim programima osvježiti i revidirati.	Silabusi u novim studijskim programima su u skladu sa posljednjim dostignućima iz nauke i struke, odnosno predmeta koji se izvodi.  Silabusi studijskih programa koji se izvode na Univerzitetu se periodično revidiraju u skladu sa zakonskim odredbama i Procedurom za izmjenu i vrednovanje studijskih programa na Univerzitetu.	Silabusi svih studijskih programa, odnosno svih nastavnih predmeta se periodično revidiraju i osavremenjuju u skladu sa internim procedurama.
4.2.5	U sve studijske programe uključiti stručnu studentsku praksu i vrednovati je ECTS bodovima	Izvršena analiza i napravljen je pregled studentske prakse na svim studijskim programima na UNMO  Revidirati interne akte koji se odnose na odredbe o stručnoj praksi studenata na način da se identifikuje i razvije minimum standarda koji svaka organizaciona jedinica/studijski program mora ispuniti u smislu postizanja, odnosno unapređenja kvaliteta stručne studentske prakse.  Kreirana je procedura za izvođenje studentske prakse sa pratećom dokumentacijom i elementima osiguranja kvaliteta	Stručna studijska praksa je obavezna i pravno je normirana sa usvojenim mehanizmima izvođenja, ECTS bodovima i sistemom vrednovanja.
4.2.6	Razviti sistem priznavanja	Pri razvoju studijskih programa voditi računa o studentskoj mobilnosti, ljetnim školama itd. i njihovom što jednostavnijem priznavanju	Sistem priznavanja je razvijen u skladu sa pozitivnim propisima iz oblasti i saradnjom sa CIP-om. Interne procedure su razvijene i periodično se evaluiraju. Sistem priznavanja je jednak za sve članice/studijske programe na Univerzitetu.

4.2.7	Povećati obim nastavnih materijala na službenim web-stranicama	Nastavni materijal se postavlja na stranice, odnosno na za to predviđena mjesta u okviru stranica i/ili internog informacijskog sistema.  Razvijene su interne procedure i sistem odgovornosti za postavljanje nastavnog sadržaja na web-stranice/informacioni sistem  Nastavni materijal postavljaju sve organizacione jedinice/studijski programi u skladu sa usvojenom procedurom.	Povećan obim nastavnih materijala na službenim web-stranicama Univerziteta/organizacionih jedinica/studijskih programa, odnosno integriranog sistema za 500%
4.2.8	U skladu sa mogućnostima uvoditi stručni strani jezik na studijske programe	Usvojiti odluku na nadležnim organima UNMO.  Izvršiti izmjene unutar studijskih programa gdje to bude potrebno.	Stručni strani jezik je uveden na svim studijskim programima I ciklusa
4.2.9	Omogućiti fleksibilnost unutar studijskog programa	Fleksibilnost se posebno pojašnjava unutar elaborata studijskih programa i u skladu sa vrstom i prirodom konkretnog studijskog programa.	Studijski programi koji se izvode na UNMO su fleksibilni.
4.2.10	DL način studiranja uvoditi i u druge organizacione jedinice/studijske programe	Donesena je odluka na nadležnim organima.  Identifikovano je 5 studijskih programa za izvođenje DL načina studiranja.  Izvršene su adekvatne obuke: nastavnika i saradnika, studenata, radnika u administraciji i dr.  Izvršena je izmjena studijskih programa.	Uvesti DL način studiranja na barem 5 studijskih programa
4.2.11	Revidirati ECTS sistem	Donesena je odluka o reviziji ECTS sistema na nadležnom organu Univerziteta i imenovan stručni tim.	ECTS sistem je revidiran i usaglašen s odgovarajućim međunarodnim i domaćim aktima
4.2.12	Uvoditi fleksibilne i inovativne metode učenja i podučavanja	Usvojen godišnji plan edukacija nastavnika i saradnika o metodama učenja i podučavanja.  Prilikom izrade novih studijskih programa posebno pojasniti segment metoda učenja i podučavanja.	U segmente nastavnog plana i programa, uvedene su fleksibilne i inovativne metode učenja koje su bolje prilagođene regulativama na raznim nivoima, ali i potrebama studenata i kvalifikacijama koje će poboljšati mogućnosti njihovog zaposlenja

**Strateški cilj 4.3: Razvoj univerzitetskih, multidisciplinarnih i zajedničkih studijskih programa**

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
4.3.1 Postojeće multidisciplinarne i buduće multidisciplinarne i posebne studije urediti tako da ne budu izolovane cjeline, već objedinjenI u organizacionom smislu.	<p>Provedena je analiza postojeće dokumentacije</p> <p>Identifikovani su modeli organizacije multidisciplinarnih i posebnih studija na UNMO</p> <p>Na nadležnom organu na UNMO usvojen je adekvatan model organizacije multidisciplinarnih i posebnih studija i prateći dokumenti</p>	Organizaciono pozicionirati multidisciplinarne i posebne studijske programe u strukturi UNMO
4.3.2 Harmonizirati odredbe Statuta Univerziteta s ciljem jedinstvenog rješavanja problematike zajedničkih studija i zajedničkih diploma.	Odredbe o rješavanju problematike zajedničkih studija i zajedničkih diploma su usaglašene i uključene u Statut UNMO.	Izmijeniti Statut UNMO

**Strateški cilj 4.4: Dostići najviše standarde u studijskim programima i nastavnom procesu**

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
4.4.1 Periodično, po semestrima analizirati opterećenja nastavnog osoblja	<p>Formirana je komisija za kontrolu pokrivenosti nastave</p> <p>Kontrola pokrivenosti nastave se provodi redovno, u skladu s važećim aktima.</p> <p>O izvještaju o pokrivenosti nastave se diskutuje na Senatu</p>	Pravovremeno provoditi kontrolu pokrivenosti nastave
4.4.2 Prilagoditi nastavne planove i programe stvarnim potrebama i zahtjevima tržišta rada i strategijama razvoja gravitacionog područja	<p>U skladu sa važećim procedurama izvršena je analiza svih studijskih programa u odnosu na važeće Standarde za visoko obrazovanje u HNK i Kriterije za akreditaciju studijskih programa.</p> <p>Na Univerzitetu i fakultetima vrši se periodično istraživanje zanimanja budućnosti s ciljem da se novi studijski programi ponude potencijalnim studentima.</p>	Studijski programi se periodično revidiraju u skladu sa pozitivnim propisima i aktima Univerziteta

**Strateški cilj 4.5: Jačanje studentskog standarda**

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
4.5.1 Unaprijediti studentski standard izgradnjom infrastrukture	Zgrada Studentskog centra sa pratećim prostorijama je izgrađena.	Studentski centar će biti funkcionalan
4.5.2 Postići sporazum sa Domom zdravlja Mostar o rješavanju pitanja prve medicinske pomoći studentima Univerziteta	Potpisan je sporazumom sa Domom zdravlja Mostar. Provedena je kampanja s ciljem edukacije studenata o njihovim pravima u ovoj oblasti	Osigurati besplatnu medicinsku pomoć studentima UNMO bez obzira na mjesto rođenja i adresu stanovanja
4.5.3 Napraviti plan unapređenja infrastrukture s ciljem njenog prilagođavanja studentima s posebnim potrebama	Tehnička služba je izvršila analizu svih zgrada i prostorija u kojima se izvodi nastava ili NIR Izveštaj je dostavljen na dalje postupanje nadležnim organima na UNMO	U skladu sa mogućnostima UNMO unaprijediti infrastrukturu s ciljem njenog prilagođavanja studentima sa posebnim potrebama
4.5.4 Provoditi edukaciju osoblja uključenog u proces visokog obrazovanja o važnosti inkluzije i podizanja svijesti o učešću studenata s posebnim potrebama u sistemu visokog obrazovanja	Plan edukacije je kreiran i usvojen na nadležnim organima UNMO Educirano osoblje za pomoć i razumijevanje studenata s posebnim potrebama	UNMO je ustanova koja njeguje jednake mogućnosti

## Strateška oblast 5.: Informatizacija, kvalitet i internacionalizacija

### Strateški cilj 5.1: Jačanje informatizacije

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
5.1.1 Uspostaviti, mjeriti, objediniti i pratiti ključne indikatore performansi unutar informacionog sistema	<p>Ključni indikatori performansi su definisani, kao i način njihovog praćenja, prikupljanja podataka, mjerenja i analize rezultata.</p> <p>Definisan je sistem odgovornosti i izvještavanja u skladu sa definisanim indikatorima</p>	Ključni indikatori performansi su uspostavljeni, periodično se prate i diskutuju na nadležnim organima, te se nalazi njihovih vrijednosti koriste pri izradi planova različitih vrsta i namjene.
5.1.2 Sagledati mogućnosti potpunijeg iskorištavanja postojećeg informacionog sistema kod praćenja i analiza raznih indikatora uspješnosti studiranja, odnosno njegovog korištenja kao alata za formiranje strateških odluka menadžmenta Univerziteta	Definirani su mehanizmi praćenja napretka studenata na svim studijskim programima na nivou fakulteta i Univerziteta, posebno prolaznosti i generacijske prohodnosti studenata na studijskim programima sa manjim brojem studenata	Informacioni sistem se koristi za praćenje i analize KPI, i kao alat za procese planiranja
5.1.3 Unaprijediti informacioni sistem i informatičke resurse	<p>Informacijski sistem objedinjava sve procese na UNMO s aspekata svih uključenih: administracija, nastavnici, studenti, nastava, studijski programi, studentska služba, NIR, ljudski resursi...</p> <p>DA/NE</p> <p>Izvršena je analiza ulaganja u informatičke resurse</p> <p>DA/NE</p> <p>Izvršena je edukacija korisnika o novim servisima i izmjenama</p>	<p>Kreirati/nabaviti i koristiti jedinstveni informacijski sistem na UNMO</p> <p>Napravljen je plan i usvojeni su principi ulaganja u informatičke resurse</p>

**Strateški cilj 5.2: Jačanje sistema kvaliteta**

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
5.2.1 Jačanje i unapređenje sistema kvaliteta	<p>Izrađen i usvojen model praćenja implementacije politika</p> <p>Analizirane politike kvaliteta, kreiran plan unapređenja.</p> <p>Sistem osiguranja kvaliteta se koristi i za evaluaciju i unapređenje naučnoistraživačkog rada, procesa upravljanja i administriranja na Univerzitetu</p> <p>Identifikovati potrebne evaluacije, kreirati prateće obrasce i procedure</p> <p>Evaluacije se provode prema usvojenim procedurama, periodično se analiziraju i unapređuju</p> <p>Identificirane su vrste dokumenata i načini na koji se vrši njihova pohrana</p> <p>Osigurani su adekvatni resursi i obučeno je osoblje za ovaj vid posla</p> <p>Identificirani su ključni indikatori performansi (KPI) na UNMO</p> <p>Ključnim indikatorima su zadate vrijednosti koje se mjere i prate u određenom periodu</p> <p>KPI se redovno osvježavaju i unapređuju.</p> <p>Identificirani su procesi i potproces i na UNMO i svim organizacionim jedinicama.</p> <p>Svi procesi se periodično analiziraju i predlažu se mjere za njihovo unapređenje.</p>	<p>Periodično vršiti analizu i unapređenje postojećih politika kvaliteta</p> <p>Sistem osiguranja kvaliteta je sveobuhvatan</p> <p>Na UNMO periodično provoditi različite vrste evaluacija</p> <p>Uspostaviti elektronsko upravljanje dokumentima</p> <p>Identificirati, mjeriti i pratiti ključne indikatore performansi</p> <p>Svi procesi koji se izvode na UNMO i članicama se periodično analiziraju</p>
5.2.2 Građenje i širenje kulture kvaliteta	<p>Na nadležnom organu na UNMO usvojen je interni akt o kvalitetu integrisanog Univerziteta.</p> <p>Definirani su, izrađeni i usvojeni prateći dokumenti iz ove oblasti</p> <p>Kreiran je i na nadležnim organima usvojen plan promotivnih i edukativnih aktivnosti svih ciljnih grupa.</p> <p>Usvojeni plan se periodično revidira.</p>	<p>Usvojiti interni akt o kvalitetu integrisanog Univerziteta i prateće dokumente</p> <p>Uspostaviti redovne promotivne i edukativne aktivnosti s ciljem osiguranja kvaliteta, usmjerene ka svim ciljnim grupama radi jačanja svijesti o njihovoj ulozi u sistemu kvaliteta na Univerzitetu</p>



<p>Diseminacija informacija i podizanje svijesti aktera u procesu visokog obrazovanja na i oko UNMO uz stalno unapređivanje znanja zaposlenih i drugih ciljnih grupa kroz održavanje javnog događaja na temu osiguranja kvaliteta barem jednom godišnje.</p>	<p>Uspostaviti manifestaciju Dani kvaliteta (radni naziv)</p>
<p>Izrađena je i na nadležnom organu usvojena procedura interne evaluacije.</p> <p>Interna evaluacija se provodi periodično, u skladu sa važećim aktima.</p> <p>O nalazima internih evaluacija se diskutuje na nadležnim organima UNMO, odnosno članica.</p> <p>Proces interne evaluacije se periodično provjerava i konstantno unapređuje.</p>	<p>Razvijati i usavršavati proces interne evaluacije</p>
<p>Provedene su samoevaluacije studijskih programa i usvojene na nadležnim organima UNMO, odnosno članica/studijskih programa</p> <p>Izvršene sve prateće, pripreme i formalno-pravne aktivnosti vezane za akreditaciju studijskih programa i institucije.</p>	<p>Akreditirati i reakreditirati institucije i studijske programe u skladu sa važećim dokumentima</p>
<p>Analizirani su modeli dobivanja povratne informacije od strane poslodavaca i diplomiranih studenata</p> <p>Kreirana je i usvojena procedura o anketiranju poslodavaca i diplomiranih studenata</p> <p>Kreiran je web-portal za komunikaciju sa diplomiranim studentima i poslodavcima</p> <p>Kreiran je Forum stakeholdersa (zainteresovanih strana) na odgovarajućem nivou</p>	<p>Uspostavljati stalnu saradnju sa poslodavcima i diplomiranim studentima s ciljem dobivanja povratne informacije o kvalitetu studijskih programa i stečenih kompetencija</p>

**Strateški cilj 5.3: Jačanje mobilnosti i internacionalizacije**

Aktivnost/Zadatak	Indikator	Ciljana vrijednost
5.3.1 Intenzivirati promociju aktivnosti i uključivanje studenata i osoblja Univerziteta u njih kako bi se povećala i postigla visokokvalitetna mobilnost kojom će se ojačati njihove kompetencije, znanja i vještine	<p>Izrađen i usvojen godišnji plan promocije aktivnosti</p> <p>Identifikovani potencijalni programi i projekti na različitim nivoima radi jačanja međunarodne saradnje i mobilnosti</p> <p>Broj projekata i programa, aktivnih, ukupno, u datom periodu, razmatraju se trendovi</p> <p>Analiza programa i projekata u kojima je uključen Univerzitet periodično se obavljaju i razmatraju u odgovarajućem tijelu</p>	<p>Kreiran i usvojen plan promotivnih aktivnosti usmjerenih na studente i osoblje Univerziteta.</p> <p>Uspostavljeni mehanizmi praćenja i analize potencijalnih programa i projekata na različitim nivoima radi jačanja međunarodne saradnje, mobilnosti i internacionalizacije</p>
5.3.2 Povećanje dolazne i odlazne mobilnosti studenata, nastavnika i administrativnog osoblja	<p>Broj dolaznih i odlaznih mobilnosti</p> <p>Broj revidiranih nastavnih planova i programa</p> <p>Broj inoviranih kurseva po nastavnom planu i programu</p> <p>Baza podataka o inovativnim kursovima/nastavnim programima postoji i periodično se ažurira</p> <p>Broj međunarodnih kratkih programa</p> <p>Broj prezentacija kao promotivni alat</p> <p>Broj posjetilaca web-stranica i broj izveštaja o novostima zabilježeni su u različitim vremenskim periodima, a rezultati se periodično razmatraju</p> <p>Postoji sistem za priznavanje na Univerzitetu. Analizira se i periodično razmatra</p> <p>Zadovoljstvo svih učesnika u procesu mjeri se i prati posebnom anketom koja je usvojena i postavljena na web-stranici</p> <p>Periodični pregled i eventualno unapređenje internih dokumenata i procedura za mobilnost</p>	<p>Radi povećanja dolazne mobilnosti osavremenjeni studijski programi sva tri ciklusa, kursevi cjeloživotnog učenja i ljetne škole i drugi oblici nastavnog procesa.</p> <p>Unaprijeđeni i internacionalizirani kurikulumi.</p> <p>Na web-stranici Univerziteta i fakulteta/studijskih programa nalaze se adekvatni promotivni i informativni materijal - kratka prezentacija o Mostaru (i okolini) i kratki CV Univerziteta, kao i dokumenti potrebni za neometan boravak i studiranje međunarodnih studenata.</p> <p>Uređen sistem priznavanjem s ciljem uravnoteženja mobilnosti studenata.</p>

		Broj predmeta / kurseva na engleskom jeziku	Povećan broj predmeta na kojim se nastava izvodi na engleskom ili drugom stranom jeziku
		<u>Broj predmeta / predmeta na drugim jezicima</u>	
		Broj međunarodnih kratkih programa uz učešće studentskih organizacija	Organizovani međunarodni kratki programi koji intenzivnije uključuju studente i Uniju studenata
		<u>Broj i struktura studenata uključenih u ove aktivnosti</u>	
		Broj i vrsta kompetencija koje se mogu formalno priznati	Uspostaviti mehanizme za formalno priznavanje kompetencija domaćih nastavnika stečenih u inostranstvu, urediti atraktivne mehanizme i osigurati odgovarajuće radne uslove za mobilno osoblje.
		Zadovoljstvo osoblja u mobilnosti mjeri se posebnom anketom u redovnom postupku	
		Uspostavljen je formalni sistem priznavanja za priznavanje kompetencija nastavnog osoblja.	
		Broj i struktura osoblja uključenog u mobilnost se prati i razmatra periodično	
		Broj mobilnosti i drugih aktivnosti u oblasti mobilnosti, međunarodne saradnje i internacionalizacije se prati, periodično analizira i razmatra	Kontinuirano analizirati postojeće stanje u oblasti mobilnosti, međunarodne saradnje i internacionalizacije i predlagati mjere za unapređenje
		Identifikovani su partneri za promociju i jačanje međunarodne saradnje, mobilnosti i internacionalizacije	
5.3.3	Jačanje i unapređenje procesa internacionalizacije univerziteta	Broj zajedničkih studijskih programa	Organizovani zajednički studijski programi s jednom ili nekoliko stranih visokoškolskih ustanova
		Broj i struktura partnera	
		<u>Broj i struktura studenata</u>	
		Broj ljetnih škola i drugi oblici saradnje sa naznakom vrste saradnje	Organizovane multilateralne ljetne škole i drugi regionalni oblici visokoškolske saradnje
		Broj i struktura polaznika	
		Zadovoljstvo učesnika mjeri se, prati i razmatra	
5.3.4	Prijavljivanje i vođenje međunarodnih projekata	Broj i kvalitet prijavljenih projekata	Sistemske podsticati prijavljivanje međunarodnih istraživačkih i drugih projekata
		Broj i struktura uključenog osoblja	
		Odnos: prijavljen – odobren projekat	
		Broj institucionalnih partnerstava na istraživačkom projektu	

	<p>Broj i tip uspješnih projekata</p> <p>Broj, vrsta i razlozi neuspješnih projekata</p> <p>Broj uspješno provedenih obrazovnih mjera</p> <p>Broj i struktura uključenih studenata</p>	<p>Uspostavljen sistem edukacije osoblja i studenata za pisanje i vođenje međunarodnih istraživačkih i drugih projekata</p>	
5.3.5	<p>Provođenje analize obima i kvaliteta poslova Kancelarije za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju i predlaganje mjera unapređenja</p>	<p>Broj uspješno završenih poslova, periodično evaluiranih</p> <p>Provođenje ankete/ istraživanja o zadovoljstvu uslugama IRO, sa rezultatima koji se razmatraju</p> <p>Izvještaj o radu IRO postoji i on se godišnje razmatra kod nadležnih organa</p> <p>Plan poboljšanja rada IRO postoji, usvojen je, javan i transparentan</p> <p>Prilikom izrade plana poboljšanja, uzeti su u obzir i zadovoljstvo studenata i članova osoblja i njihove primjedbe i sugestije.</p>	<p>Uspostavljen model periodične analize poslova u nadležnosti Kancelarije i efikasnost/uspješnost njihovog obavljanja sa prijedlogom mjere za unapređenje rada Kancelarije</p>

**Javne rasprave i diskusije:**

- Vijeće za razvoj UNMO – 9. 6. 2019. godine (Sala za sastanke u Rektoratu Univerziteta)
- Prva javna rasprava – 17. 6. 2019. godine (Sala za simulovano suđenje na Pravnom fakultetu)
- Druga javna rasprava – 21. 6. 2019. godine (Sala za simulovano suđenje na Pravnom fakultetu)

**Predsjedavajući Senata  
Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru**

**Broj: 101-1-xxxxx/19**

prof. dr. Elvir Zlomušica, rektor