

561874-EPP-1-2015-1-BE-EPPKA2-CBHE-SP



# **UNIVERZITET U ZENICI**

## **STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE UNIVERZITETA U ZENICI ZA PERIOD 2018-2028. GODINA**

**Izdavač:**

**UNIVERZITET U ZENICI**

tel. + 387 32 444 430, 444 420

fax. + 387 32 444 431

+387 32 444 421

e-mail: rektorat@unze.ba

Fakultetska 3, 72 000 ZENICA

Bosna i Hercegovina

**Za izdavača:**

R.prof.dr. Damir Kukić, Rektor Univerziteta u Zenici

**Projektni tim:**

R.prof.dr.sc. Darko Petković, direktor CIP Univerziteta u Zenici

V.prof.dr.sc. Malik Čabaravdić, prorektor za međunarodnu saradnju i QA

Mag. Mirza Oruč, ECTS koordinator Univerziteta u Zenici

Doc.dr.sc. Ibrahim Plančić, QA menadžer Univerziteta u Zenici

Amra Muslić, prof., koordinator Ureda za međunarodnu saradnju

Denis Vejzović, student, predsjednik Unije studenata Univerziteta u Zenici

**DTP:**

Doc.dr.sc. Ibrahim Plančić, dipl.inž.

**Izdato u:**

1000 primjeraka (štampane + CD verzije)

**Štampa:**

**xxx**

## SADRŽAJ

Predgovor .....	4
Definicije ključnih pojmova .....	5
Izvršni sažetak Strategije .....	7
Pregled korištenih skraćenica .....	9
1. UVOD .....	10
2. ELEMENTI PRAVNOG FUNKCIONISANJA UNIVERZITETA I INTERNACIONALIZACIJA .....	13
3. INTERNACIONALIZACIJA I NASTAVNI PROCES .....	14
4. NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI, INOVACIJSKO-RAZVOJNI I STRUČNI RAD U MEĐUNARODNOM KONTEKSTU .....	17
5. POZICIONIRANJE BIBLIOTEČKIH FONDOVA I INTERNACIONALIZACIJA .....	19
6. PROCES TRANSFORMACIJE UNIVERZITETA OD PREDAVAČKOG KA PREDUZETNIČKOM .....	20
7. PROJEKCIJE REGIONALNE I MEĐUNARODNE SARADNJE UNZE .....	21
8. SISTEM KVALITETA I MEĐUNARODNE RELACIJE UNZE .....	22
9. INTERNACIONALIZACIJA I BOLONJSKI PROCES .....	23
10. IKT I INTERNACIONALIZACIJA .....	24
11. INTERNACIONALIZACIJA I FINANSIRANJE UNZE .....	25
12. STUDENTSKA PITANJA I ZNAČAJ INTERNACIONALIZACIJE ZA UNIVERZITET U ZENICI .....	26
13. MASTER-PLAN AKTIVNOSTI .....	27
14. UMJESTO ZAKLJUČKA .....	31

## **Predgovor**

*Dokument STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE UNIVERZITETA U ZENICI ZA PERIOD 2018-2028. GODINA nastao je kroz međunarodni projekt STINT – Jačanje internacionalizacije visokoškolskih organizacija u BiH a koji vodi KU Leuven iz Belgije uz učešće svih javnih univerziteta u BiH.*

*U vremenu kada se nalazimo na polovini pređenog puta generalne Strategije razvoja UNZE za period 2015-2020 godina, te kada su uveliko analizirani rezultati prve dekade primjene Bolonjskih odredbi i transformacija u sistemima visokog obrazovanja u cijeloj Evropi, ova Strategija treba da bude putokaz u kom pravcu će se Univerzitet u Zenici kretati u narednom desetogodišnjem periodu kada su strateški elementi internacionalizacije u pitanju.*

*U namjeri da dokument „STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE UNZE 2028“ bude što bolja osnova za menadžment, zaposlene i studente Univerziteta u Zenici, kao i osnivača. Zeničko-dobojskog kantona, provedena je široka projektna aktivnost sagledavanja svih elemenata internacionalizacije sadašnjeg stanja kao i rezultata postignutih u prethodnom periodu sa ciljem da argumentovano i dokumentovano znamo gdje smo danas i gdje želimo biti u budućnosti kada je ovaj važan segment rada UNZE u pitanju.*

*U savremenim organizacijama visokog obrazovanja danas u Evropi strateški razvoj u svakom segmentu pa tako i oblast internacionalizacije bazira se na praćenju, pažljivim analizama i tumačenjima ključnih indikatora stanja (eng. KPI) te predviđanjima njihovog kretanja. Uvid u ključne indikatore i upravljanje bazirano na njima stvara realne pretpostavke da se procesi visokoškolskih organizacija vode na savremen način kakav karakteriše organizacije u XXI vijeku. Od toga nije izuzeto ni visoko obrazovanje. Takav pristup zauzeo je i UNZE projektni tim. U tom smislu pažljivim analizama i sintezama data predviđanja KPI u budućnosti odraz su želje za razvojem a ne stagnacijom institucije.*

*Zenica, mart 2018. godine*

*Projekt STINT-Tim UNZE*

## ***Definicije ključnih pojmova***

**Strateškim planiranjem opšteg razvoja Univerziteta u Zenici** smatra se cjelovitost i usklađenost mogućeg, opravdanog (potrebnog) održivog ekonomskog, društvenog (socijalnog), okolišnog, prostornog i teritorijalnog prilagođavanja potrebama na zakonu zasnovanim interesima zaposlenih i društva u cjelini. U tom smislu, pod razvojnim planiranjem se podrazumijeva proces kreiranja razvojnih ciljeva i definisanje konkretnih koraka i resursa za postizanje tih ciljeva. Očigledno je da je to proces kreiranja vizije željenog budućeg stanja, te pretakanje vizije u razvojne ciljeve i definisanje konkretnih koraka i resursa za postizanje tih ciljeva.

**Internacionalizacija** univerziteta je pojam kojim se opisuju sve aktivnosti visokoškolske organizacije koje se provode u kontekstu međunarodne saradnje ili učešća inostranih pojedinaca i institucija u domeni nastavno-naučnog, naučno-istraživačkog, stručnog rada kao i svih drugih djelatnosti univerziteta o domeni treće misije univerziteta.

**Strateškim planiranjem internacionalizacije** visokoškolske organizacije (univerziteta kao cjeline, fakulteta i departmana kao njenih dijelova) smatra se cjelovitost i usklađenost mogućeg, opravdanog i održivog sistema internacionalizacije (npr. međunarodne saradnje kao i svih drugih aspekata rada visokoškolske institucije u međunarodnoj domeni).

**Upravljanje razvojem internacionalizacije UNZE** je pretvaranje razvojnih ciljeva i prioriteta u konkretne aktivnosti sa jasnim finansijskim učinkom i institucionalnim odgovornostima, njihova realizacija, monitoring i evaluacija njihovih rezultata.

**Strateški ciljevi internacionalizacije** proizlaze iz vizije razvoja i predstavljaju široko postavljen smjer djelovanja u upravljanju razvoja UNZE u ključnim procesima aktivnosti koje se realizuju (nastavno-naučna, naučno-istraživačka i razvojna, servis društvene zajednice).

**Srednjoročni program rada UNZE u domeni internacionalizacije** je skup svih srednjoročnih ciljeva i pokazatelja efektivnosti izvedenih na osnovu strateškog okvira, koje UNZE ostvaruje u periodu od tri godine i koji sadrži okvirne rokove, raspodjelu uloga i odgovornosti među OJ i drugim učesnicima.

**Srednjoročni plan rada UNZE u domeni internacionalizacije** je skup svih srednjoročnih ciljeva za čije je ostvarenje odgovorna pojedinačna OJ UNZE u periodu od tri godine, koji se izvodi iz Srednjoročnog programa rada UNZE, odnosno relevantnog Strateškog dokumenta.

**Srednjoročni cilj u domeni internacionalizacije** je opis stanja koje se očekuje u nekoj oblasti internacionalizacije i u skladu je sa strateškim ciljevima internacionalizacije za period od tri godine.

**Specifični cilj internacionalizacije** je opis očekivanih stanja, na području doprinosa pojedinih aktivnosti ka ostvarenju strateških ciljeva u nekom srednjoročnom periodu (npr. od tri godine).

**Operativni cilj** je kratkoročno definisano očekivano stanje dostignuća u provođenju aktivnosti i programa (unutar jedne godine) i isti se ne obrađuje u dokumentima Strateškog razvoja.

**Program** je skup povezanih projekata i aktivnosti koje zajedno doprinose realizaciji ciljeva plana. Program se može sastojati od jednog ili više projekata koji imaju isti cilj.

**Projekat** je skup povezanih aktivnosti koje zajedno doprinose realizaciji ciljeva plana. Projekat se može sastojati od jedne ili više aktivnosti.

**Godišnji rezultat** je konkretan “proizvod” aktivnosti UNZE u domeni internacionalizacije čije se ostvarenje vrši u periodu od godinu dana a odgovornost za ostvarenje godišnjeg rezultata je na pojedinačnim OJ, menadžmentu UNZE kao cjelini te Ureda za međunarodnu saradnju UNZE.

**Godišnji izvještaj o internacionalizaciji UNZE** je dio ukupnog Godišnjeg izvještaja UNZE kao skupa ostvarenih godišnjih rezultata rada OJ i UNZE kao cjeline, sa ocjenom njihovog doprinosa ostvarenju srednjoročnih i dugoročnih ciljeva, a sadrži i ocjenu opravdanosti utvrđenih ciljeva i njihove izmjene i dopune, ako je to potrebno.

**Godišnji izvještaj o izvršenju plana radu OJ UNZE** je skup ostvarenih godišnjih rezultata rada pojedinačne institucije UNZE, sa ocjenom njihovog doprinosa ostvarenju srednjoročnih ciljeva, a sadrži i pregled svih drugih operativnih aktivnosti u toj godini sa posebnim naglaskom na ostvareni nivo internacionalizacije.

**Praćenje** je postupak kojim se kontroliše provođenje programa i planova na osnovu stepena njihovog ostvarenja i koristi se kao osnova za uvođenje korektivnih mjera, to jest aktivnosti kojima mijenjamo raspored ili sadržaj pojedinih programa bez značajnije promjene samog plana rada; sistematično i kontinuirano sakupljanje, analiziranje i korištenje podataka i indikatora u svrhu mjerenja napretka ostvarivanja postavljenih ciljeva/programa/projekata i napretka u korištenju dodijeljenih sredstava i preduzimanja odgovarajućih mjera s ciljem eventualnih korekcija;

**Evaluacija** (interna i eksterna) je postupak kojim se analizira ostvarivanje cilja, a time i njegove efikasnosti i opravdanost. Postupak provođenja evaluacija je duboko kritički process koji ima za cilj poboljšanje rada OJ i UNZE kao cjeline a svi dokumenti koji je prate imaju takav karakter. U sklopu ukupne evaluacije rada UNZE segment INTERNACIONALIZACIJE zauzima posebno mjesto u svakoj od navedenih misija univerziteta.

**Konsultacije** su postupak usaglašavanja stavova, mišljenja, nadzora, potreba, prioriteta i ciljeva, kojima se pomaže postupak donošenja odluka i obezbjeđuje njihova legitimnost.

**Indikatori (Ključni pokazatelji stanja)** označavaju ciljne vrijednosti kojima težimo u procesu razvojnog planiranja, pokazuju vrstu i stepen promjena koje se neposredno ostvaruju kroz realizaciju programa, projekata i razvojnih ciljeva, te služe kao kvalitativni i kvantitativni pokazatelj nivoa ostvarivanja utvrđenih ciljeva razvoja, odnosno realizacije programa ili projekata.

## **IZVRŠNI SAŽETAK**

Kroz savremeni pristup projektovanju strategije razvoja *internacionalizacije*, koji je uključivao primjenu savremenih metoda i tehnika u programiranju strateškog razvoja internacionalizacije, projektni tim UNZE je došao do dokumenta koji treba da predstavlja temeljnu osnovu za osmišljen rad i razvoj u ovoj domeni za period 2018-2028. godina. U tom kontekstu nakon precizne analize i detekcije stanja, razrađeni su programi ključnih aktivnosti koji će u svojoj operacionalizaciji uključivati strateške projekte, aktivnosti i akcije, koje bi trebao da provodi Ured za međunarodnu saradnju UNZE zajedno sa menadžmentom UNZE i OJ.

Za period do 2028. godine definisano je ukupno 24 programa strateškog razvoja internacionalizacije ako slijedi:

- Program mjera za poboljšanje regulative u oblasti internacionalizacije;
- Program mjera za aktivno uključivanje u EHEA (European Higher Education Area) – Evropski obrazovni prostor;
- Program lakšeg pristupa mobilnosti u smislu proaktivnog tumačenja priznavanja i prepoznavanja perioda i sadržaja studija;
- Program jačanja mobilnosti studenata i osoblja na svim OJ;
- Program lakšeg pristupa mobilnosti u smislu proaktivnog tumačenja priznavanja i prepoznavanja perioda i sadržaja studija;
- Program mjera za razvoj studijskih odsjeka koji će biti ponuđeni za nastavu na engleskom ili nekom od drugih svjetskih jezika;
- Program mjera privlačenja stranih studenta za studiranje na UNZE;
- Program razvoja integralnih dvojnih studija sa univerzitetima iz Svijeta;
- Program infrastrukturnog razvoja UNZE koji će biti snažan impuls jačanju internacionalizacije (studentski dom višeg komfora, novi savremeni laboratorijski i edukacijski centri i dr.);
- Program marketinškog predstavljanja UNZE izvan granica sa ciljem veće internacionalizacije;
- Program internacionalizacije razvoja sistema evaluacije naučno-istraživačkog i razvojno-inovacijskog rada;
- Program internacionalizacije razvoja magistarskih i doktorskih studija saglasnih stvarnim potrebama šire društvene zajednice i aktuelnog stanja nauke u Svijetu;
- Program jačanja internacionalizacije u segmentu naučno-istraživačkog i inovacijskog razvojnog rada i uključivanja u Evropski istraživački prostor (ERA – European Research Area).
- Program sistemskog rješavanja položaja i uloge bibliotečke i izdavačke djelatnosti na UNZE i ZDK sa radom na razvoju međunarodno priznatih i indeksiranih časopisa na UNZE;
- Program internacionalizacije univerzitetske biblioteke sa ciljem povećanja fundusa međunarodnih naslova (knjiga, časopisa, i dr.)
- Program internacionalizacije transformacije UNZE od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu;
- Program uključivanja inostranih profesora i studenata u opšte ciljeve jačanja preduzetništva i inovativnosti na UNZE;
- Program internacionalizacije naučno-istraživačkog i inovacijskog rada koje će imati za cilj stvaranje spin-off i spin-out firmi pod okriljem UNZE;
- Program internacionalizacije sistema kvaliteta saglasno promjenama u Evropskom akademskom prostoru (EHEA);
- Program pune inkorporiranosti UNZE u sistem Bolonjskog procesa – Bolonja 2020 i poslije toga;
- Program mjera za zadovoljenje generalnih strateških ciljeva UNZE iz domene Bolonjski proces koje su u najvećoj mjeri uslovljene internacionalizacijom kao jedinim modelom funkcionisanja;
- Program internacionalizacije IKT na UNZE;
- Program sistemskog rješavanja finansiranja UNZE sa posebnim naglaskom na međunarodnu saradnju;

- Program razvoja studentskog međunarodnog info-pulta kako bi se program punog uključivanja studenata i osoblja podigao na još viši nivo.

Strateška očekivanja su jasno i precizno elaborirana. Ona ne mogu biti ispunjena bez uslova koji su nužni za njihova ispunjenja. Sa svoje strane nastavnici, saradnici i studenti su garant da će sve učiniti da set očekivanja i zadataka koji se postavljaju pred njih ispune. No, najveći preduslov ne leži u sferama odlučivanja i odgovornosti niti menadžmenta niti zaposlenih na UNZE. Ako taj dio preuslova ostane i dalje dio obećanja, definisana strateška polja djelovanja ostaće samo lijepi skup želja.

Svi stakeholderi su manje više DEKLARATIVNO saglasni da: **“STRATEŠKI CILJ RAZVOJA VISOKOG OBRAZOVANJA I NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA U ZENIČKO-DOBOJSKOM KANTONU TREBA BITI RAZVOJ UNIVERZITETA U ZENICI. U PROVOĐENJU STRATEGIJE RAZVOJA UNZE JEDNA OD NAJVAŽNIJIH KARIKA NJENOG KVALITETA RADA JE INTERNACIONALIZACIJA”**.



**Pregled korištenih skraćenica**

BiH	Bosna i Hercegovina
CEEPUS	Central European Exchange Program for University Studies
CIP	Centar za inovativnost i preduzetništvo
CMKR	Centar za menadžment, kvalitet i razvoj
CIT	Centar za informacijske tehnologije
EC	European Commission /Evropska komisija
EU	Evropska Unija
ECTS	European Credit Transfer System / Evropski system prenosa bodova
EHEA	European Higher Education Area / Evropsko područje visokog obrazovanja
EF	Ekonomski fakultet
EUA	European University Association /Evropska asocijacija univerziteta
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education/Evr.as.osig.kval.HE
ERA	European Research Area / Evropski istraživački prostor
FBIH	Federacija Bosne i Hercegovine
MTF	Metalurško-tehnološki fakultet
FTE	Full-time equivalent /Ekvivalentno puno radno vrijeme
FP 6/7	Frame Programm 6/7 /Okvirni program 6/7
FF	Filozofski fakultet
HRM	Human Resource Management / Upravljanje ljudskim resursima
IES	Interna evaluacija stanja
I&R	Istraživanje&Razvoj
IKT	Informaciono-komunikacione tehnologije
IPF	Islamski pedagoški fakultet
JU	Javna ustanova
KT	Kreditna tačka
LAN	Local Area Network / Interna komunikacijska mreža
MCP	Ministarstvo civilnih poslova
IKK	Institut "Kemal Kapetanović" u Zenici
MF	Mašinski fakultet
MdF	Medicinski fakultet
MSP	Mala i srednja preduzeća
NPP	Nastavni plan i program (tzv.curriculum)
NIR	Naučno-istraživački rad
NTP	Naučno-tehnološki park
ODL	Open-Distance Learning /Učenje na daljinu
OJ	Organizaciona jedinica
PF	Pedagoški fakultet
PrF	Pravni fakultet
SC	Studentski centar
SOR	Strateške odrednice razvoja
STINT	Strengthening of Internationalisation in B&H Higher Education
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats /snage, slabosti, prilike i opasnosti
TEMPUS	Trans - European Mobility Scheme for University Studies
TP	Tehnološki park
UO	Upravni odbor
URC	Univerzitetski računarski centar
UB	Univerzitetska biblioteka
UNZE	Univerzitet u Zenici
ZDK	Zeničko-Dobojski kanton
MF	Medicinski fakultet
QMS	Quality Management System / Upravljanje sistemom kvaliteta
QA	Quality Assurance /Osiguranje kvaliteta
WUS	World University Service /Svjetski univerzitetski servis

## 1. UVOD

### Opšti podaci o UNZE

Puni naziv: **UNIVERZITET U ZENICI –  
UNIVERSITAS STUDIORUM ZENICAENSIS  
UNIVERSITY OF ZENICA**

Adresa: **FAKULTETSKA 3  
72 000 ZENICA  
BOSNA I HERCEGOVINA**

Oficijelni logo (grb):.....



Tel.: **+ 387 32 444 430  
+ 387 32 444 420**

Fax.: **+ 387 32 444 431**

Web site: **www.unze.ba**

Tip: **JAVNA USTANOVA**

Broj studenata: **4 600 (Prosjek za period 2012-2017)**

Broj nastavnog osoblja: **450 (140 STALNO ZAPOSLENI + 100 DVOJNO ZAPOSLENI + 210 GOSTI - Prosjek za period 2012-2017)**

Broj stalno zaposlenog osoblja: **350 (Prosjek za period 2012-2017)**

Oficijelna e-mail adresa: **rektorat@unze.ba**

Zaključno sa 31. 12. 2017. godine na UNZE je bilo 9 OJ i jedna pridružena članica u statusu OJ:

- Metalurško-tehnološki fakultet
- Mašinski fakultet
- Filozofski fakultet
- Ekonomski fakultet
- Pravni fakultet
- Medicinski fakultet
- Politehnički fakultet
- Institut „Kemal Kapetanović“ u Zenici
- Studentski centar
- Islamski pedagoški fakultet (pridruženi član)

Podorganizacijske jedinice u sastavu UNZE (direktno pod Rektoratom) su:

- Centar za inovativnost i preduzetništvo
- Centar za društvena i inter-religijska istraživanja

### Ključni parametri rada UNZE u posljednjih 12 godina (izvod iz KPI liste)

U tabeli 1.1. prikazani su neki uporedni pokazatelji za period septembar 2004 – decembar decembar 2017.godine.

Tabela 1.1. Usporedni pokazatelji stanja Univerziteta u Zenici za period septembar 2004-decembar 2017

POKAZATELJ	Septembar 2004. god.	Decembar 2009. god.	Decembar 2011. god.	Decembar 2014. god.	Decembar 2017. god.
Broj stalnih članica	3	8	9 <sup>1)</sup>	9 <sup>1)</sup>	9 <sup>1)</sup>
Broj pridruženih članica	1 <sup>2)</sup>	1 <sup>2)</sup>	1 <sup>2)</sup>	1 <sup>2)</sup>	1 <sup>2)</sup>
Broj studijskih odsjeka/programa	10	23	24	27	27
Broj fakulteta sa organizovanim studijem II stepena	3	7	7	8	8
Broj studija II stepena organizovanih pri UNZE	0	2	2	2	2
Ukupan broj zaposlenih	110	365 <sup>4)</sup>	356 <sup>4)</sup>	345 <sup>4)</sup>	354 <sup>4)</sup>
Broj stalno zaposlenih doktora nauka	26	73 <sup>4)</sup>	81 <sup>4)</sup>	95 <sup>4)</sup>	113 <sup>4)</sup>
Broj angažiranih u nastavl (stalno zaposleni)	60	134 <sup>5)</sup>	129 <sup>5)</sup>	135 <sup>5)</sup>	138 <sup>5)</sup>
Ukupan broj studenata	2200	5850	5991	5052	5095
Broj postdiplomaca (student drugog ciklusa)	50	631	996	665	1375
Broj prijavljenih doktorskih disertacija na UNZE	6	30	72	59 +22 III c.	52
Budžet, KM	4.400.000,00	13.600.000,00	13.811.343,00	16.016.609, 00	15.403.917 <sup>4)</sup>
Prosječni lični dohodak, KM	564,00	1128,00	1203,23	1085,00	1328,66

Napomena:  
<sup>1)</sup> osam fakulteta, Studentski centar, Institut „Kemal Kapetanović“,  
<sup>2)</sup> Islamski pedagoški fakultet,  
<sup>4)</sup> uključujući Islamski pedagoški fakultet,  
<sup>5)</sup> ne uključujući angažirane nastanike i saradnike na Zdravstvenom fakultetu, a zaposlene u zdravstvenim ustanovama ZDK.

### Misija i vizija razvoja UNZE za strateški period 2015-2020

**Misija UNZE** bazirana je na tri osnovne komponente visokoškolskih institucija:

- nastavno-naučni (obrazovni) rad;
- naučnoistraživački rad;
- servis društvene zajednice.

Ove tri komponente visokog obrazovanja međusobno su uslovljene, ali se, radi lakšeg sagledavanja i upravljanja procesima na univerzitetu, mogu raščlaniti na sljedeći način:

- obrazovanje, kako kroz nastavni, tako i kroz naučnoistraživački proces, visokokvalitetnih, mladih stručnjaka (studenata), ali i odraslih, u svim oblastima nastave koji postoje na univerzitetu, tako da mogu biti produktivni u svojim postojećim i budućim aktivnostima
- kontinuirano praćenje i unapređivanje naučnoistraživačkog, razvojnog i inovacijskog rada na univerzitetu; osposobljavanje (obrazovanje) i uključivanje što većeg broja mladih ljudi (asistenata i drugog podmlatka) u ovaj proces;
- povezivanje univerziteta s okolinom, privrednim i kulturnim zbivanjima kojima se stvaraju pretpostavke da UNZE bude istinski lider regiona i organizacija koje je uključena u sva važna zbivanja kao generator promjena i razvoja.

Misija UNZE uključuje pomaganje ekonomskog, socijalnog i kulturnog razvoja unutar i izvan granica regiona i države, obezbjeđujući naučnu i tehničku podršku. Pri tome UNZE se uklapa u nacionalne i internacionalne kriterije kvaliteta obrazovanih i naučnih djelatnosti i rezultata. Drugim riječima, svi rezultati nastavno-naučnog, naučnoistraživačkog i stručnog rada na UNZE moraju sadržavati karakter univerzalnih vrijednosti koje se ne mjere samo regionalnim kvalitativnim ocjenama.

Vizija UNZE je da postane moderna i respektabilna visokoškolska institucija, uključena u zajednički akademski prostor Evrope i svijeta. Ovom vizijom UNZE bi do 2020. godine trebao da stasa u fleksibilni univerzitet s 12-tak članica (organizacijskih jedinica: fakulteta, instituta i dr.), koji će davati oko 30 vrsta diploma (studijske grupe) i imati osam do deset hiljada studenata koji će živjeti i raditi u više funkcionalnih kampusa.

Svrha razvoja visokog obrazovanja, naučno-istraživačkog, razvojno inovativnog i stručnog rada u Zenici, kroz formu i organizacionu strukturu UNZE, jeste da se na organiziran i prethodno osmišljen način iskoriste raspoloživi resursi i usmjere buduće aktivnosti na planu

razvoja nastavno-naučnog rada (obrazovanja) i naučno-istraživačkog, razvojnog i inovativnog rada. Osim toga, na ovaj način je moguće optimalno iskoristiti sve navedene resurse u funkciji ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja Zenice i šire regije.

Planirane pretpostavke razvoja UNZE kao efikasnog univerziteta fundamentalnih i primjenjenih nauka trebaju biti kompatibilne zahtjevima društva budućnosti koje mora biti sposobno za konkurenciju na svjetskom tržištu i koje će generisati ukupan razvoj regije. Strateški cilj razvoja visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada u ZDK je razvoj UNZE.

## **Strateške projekcije i vizije razvoja UNZE**

### **Sumarne projekcije/ciljevi za 2020.godinu:**

- Ukupan broj zaposlenih u nastavnom procesu: 600
- Broj zaposlenih u nastavnom procesu –vlastiti kadar: 400
- Broj zaposlenih u nastavnom procesu –gostujući kadar 200
  
- Ukupan broj studenata: 8 000
- Broj studenata I ciklusa: 6 500
- Broj studenata II ciklusa: 1 200
- Broj studenata III ciklusa: 300
- Broj studijskih odsjeka prvog ciklusa: 35-40
- Broj studijskih odsjeka drugog ciklusa: 20-25
- Broj studijskih odsjeka trećeg ciklusa: 10-12
  
- Broj redovnih studenata: 6 000 (cca 75%)
- Broj vanrednih studenata: 2 000 (cca 25%)

Misija Univerziteta u Zenici je da doprinosi razvoju društva kontinuirano razvijajući obrazovanje, učenje i istraživački rad na najvišem nivou kvaliteta. Da Univerzitet širi znanje među mladim generacijama koje će koristiti društvu kao cjelini, da budućim generacijama daje obrazovanje koje će ih naučiti da poštuju usklađenost svoje prirodne okoline i samog života, da afirmira vitalnu potrebu za upoznavanjem različitih kultura i da utiču jedni na druge te da doprinesu postizanju univerzalnog znanja. Razvoj Univerziteta koji će omogućiti potpuno iskorištavanje tehnologije u svrhu nastave, učenja, istraživanja, upravljanja i komunikacije. Univerzitet će poticati izvrsnost u naučnom i umjetničkom istraživanju u nastojanju da zauzme mjesto među vodećim univerzitetima u Bosni i Hercegovini. Javno će djelovati kao generator tehnološkog, ekonomskog i društvenog razvoja u skladu sa strateškim potrebama BiH. Univerzitet će razvijati i organizirati različite oblike cjeloživotnog obrazovanja za potrebe ZDK i BiH. Univerzitet će izgrađivati principe etičnosti i tolerancije kako bi studenti bili formirani kao učesnici u modernom i multikulturalnom društvu. Učestvovat će u međunarodnoj razmjeni studenata i profesora i povećavat će međunarodnu prepoznatljivost.

Vizija Univerziteta u Zenici je da u narednom periodu postane moderna i autonomna institucija koja će naučnim istraživanjem i nastavnim radom doprinositi napretku univerzalnog znanja i društva u cjelini te učiniti da je na Univerzitetu neodvojivo naučno istraživanje i nastavni rad i da su moralno i intelektualno nezavisni od svih političkih autoriteta i ekonomske moći. Univerzitet u Zenici će biti usmjeren na održivi razvoj koji izvodi kvalitetno i učinkovito obrazovanje temeljeno na ishodima učenja, istraživanja i konceptu cjeloživotnog učenja. Obrazovni proces će biti prepoznatljiv po izvrsnosti na lokalnom, državnom i internacionalnom nivou. Evropske deklaracije o visokom obrazovanju čije su potpisnice BiH će biti potpuno primjenjene sa tri ciklusa obrazovanja i to: dodiplomski, master i doktorski studij. Permanentno će se uvoditi novi studijski programi i profiliranje stručnjaka u skladu sa potrebama tržišta na prostorima ZDK, regije, BiH, Evrope i Svijeta. Razvijat će se naučnoistraživačka djelatnost osnivanjem novih instituta, centara i tehnološkog parka. Bit će povećana naučna produkcija i uključenost u međunarodne tokove naučne produkcije. UNZE će stvoriti uslove za mobilnost studenata i profesora saradnjom unutar BiH i međunarodnom saradnjom. Aktivnom međunarodnom saradnjom i sudjelovanje u projektima EU postiće se potpuna inkorporiranost u zajednički evropski visokoobrazovni prostor (EHEA) i zajednički istraživački prostor (ERA).

## **2. ELEMENTI PRAVNOG FUNKCIONISANJA UNIVERZITETA I INTERNACIONALIZACIJA**

### **Strateški ciljevi**

Ključna strateška očekivanja u oblasti pravnog funkcionisanja UNZE svode se u osnovi na ispunjenja zadataka:

- Inovirana organizacijska struktura UNZE i OJ;
- Usaglašen Zakon o visokom obrazovanju ZDK sa Krovnim državnim zakonom o visokom obrazovanju;
- Riješena pitanja finansijske autonomije i odgovornosti te otklonjenje barijere koje finansijski onemogućuju razvoj NIR-a;
- Inoviran Statut UNZE, QA sistem, određena pravila i procedure i dr.
- Akademski autonoman i odgovoran izbor UO, rektora, prorektora i dekana;
- Razvijen koncept „otvorenog univerziteta“ kroz jasna pravila rada i procedure koje će biti odraz najboljih praksi u BiH, regionu, Evropi i Svijetu;
- Sva dokumentacija od šireg značaja, a koja ne predstavlja poslovnu tajnu institucije, biće transparentna (postavljena na web domene UNZE i OJ, štampana i dr.);
- Maksimalna uključenost u pravnu regulativu Evropskog obrazovnog prostora (EHEA) i Evropskog istraživačkog prostora (ERA) saglasno poštivanju standarda kvaliteta.

### **Ključni strateški zadaci iz domene internacionalizacije**

Ključni strateški zadaci iz oblasti internacionalizacije UNZE a na kojima se mora raditi u narednom periodu su:

- Program mjera za poboljšanje regulative u oblasti internacionalizacije;
- Program mjera za aktivno uključivanje u EHEA (European Higher Education Area) – Evropski obrazovni prostor;
- Program lakšeg pristupa mobilnosti u smislu proaktivnog tumačenja priznavanja i prepoznavanja perioda i sadržaja studija;

### **Ključni indikatori u domeni internacionalizacije**

1. Broj urađenih zakonskih odluka (dokumenata, pravilnika ili procedura iz domene internacionalizacije)
2. Broj usvojenih odluka iz domena internacionalizacije (Senat, NNV, QA)
3. Broj međunarodnih protokola na godišnjem nivou

### 3. INTERNACIONALIZACIJA I NASTAVNI PROCES

#### Strateški ciljevi

Shodno planskim pretpostavkama razvoja UNZE, sagledavanju postojećih kadrovskih i materijalnih resursa, strateških dokumenata razvoja na nivou BiH, FBiH i ZDK, stvarne slike ekonomskog trenutka BiH i ZDK, situacije na tržištu radne snage i tržištu nezaposlenih, potrebama bližeg i daljeg okruženja, praćenju obrazovnih trendova u svijetu i drugim relevantnim analizama može se zaključiti da smjernice osnivanja novih članica UNZE trebaju da budu:

- K.1. Koncept razvoja novih članica u oblastima za koje integrisani Univerzitet daje realne pretpostavke i koje generišu sinergijski efekat,
- K.2. Koncept osnivanja članica koje će biti stvarni novitet u naučnom i obrazovnom smislu na tržištu ponude visokoškolskog obrazovanja u BiH,
- K.3. Maksimalno fleksibilne institucije koje će pratiti savremene trendove svjetske nauke i istraživanja kako u društvenim, humanističkim, prirodnim ili tehničkim naukama,

Generalni strateški ciljevi UNZE za 2020.godinu u ovom segmentu su:

- Očekivani broj studijskih odsjeka: 35 na I ciklusu, 20 na drugom ciklusu i 10 na trećem ciklusu
- Očekivanja da se vodi računa o permanentnom obrazovanju svojih zaposlenih kroz formiranje tijela ili centra za permanentno obrazovanje (plan o permanentnom obrazovanju svojih zaposlenih, permanentne obuke/usavršavanja iz stranih jezika, permanentne obuke/usavršavanja iz IKT, pedagoških disciplina, i dr.);
- Otkočiti prijem i zapošljavanje nastavnog kadra na UNZE te ga vratiti u domenu akademskog izbora bez političkog uplitanja i pritisaka na UNZE (posebno naglašeno u Izvještaju Komisije HEA BiH);
- Raditi na maksimalno mogućoj depolitizaciji upravljanja UNZE u mjeri koja će garantovati odgovornost menadžmenta i akademsku autonomiju;
- Ostati otvoren za angažman najkvalitetnijih kadrova sa drugih univerziteta ili poslovnog sektora nastojeći da proporcija 50% stalno zaposlenih u nastavi + 25% gosti sa drugih univerziteta (proklamovani princip mobilnosti) i 25% zaposlenih iz poslovnog sektora postane istinska karakteristika UNZE;
- Nove odsjeke, smjerove i fakultete prepoznavati kao trendove budućih potreba regiona, države i svijeta (detaljnije o ovome u poglavlju nastavna i NIR djelatnost);
- Značajan dio upravljanja ljudskim resursima posvetiti kako resursima unutar UNZE (prateće i logističke djelatnosti) tako i resursima izvan UNZE (alumniji, poslodavci, različiti stakeholder-i);
- Sistemski riješiti i omogućiti kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika i saradnika, posebno kada je riječ o unapređenju pedagoških metoda. U tu svrhu koristiti vlastite kadrove s Filozofskog fakulteta i interne obuke;
- Menadžment UNZE treba zajedno sa predstavnicima osnivača i nadležnih vlasti iznaći način kako UNZE ne bi više bio pod udarom Odluke o zabrani zapošljavanja jer se zbog te Odluke nastavni proces mora organizovati uz veće učešće gostujućih nastavnika što dodatno povećava troškove i opterećuje budžet ZDK<sup>1</sup>.
- Riješiti pitanje dvojnog radnog odnosa za Medicinski fakultet kako je to riješeno na drugim javnim univerzitetima u BiH čime bi se i stvarna struktura zaposlenih na UNZE značajno promjenila;
- Permanentni rad na NPP u kojima će student biti u centru pažnje a njegova izlazna znanje, vještine i kompetencije imperativ svih promjena u ovom sektoru;

<sup>1</sup> Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

- Razvoj adekvatnih prostora za realizaciju nastavnih procesa na Medicinskom, Politehničkom, Filozofskom i Islamskom pedagoškom fakultetu;
- Renoviranje prostora starih objekata Mašinskog i Metalurško-tehnološkog fakulteta;
- Obezbeđenje sredstava za ulaganja u poboljšanje studentskog standarda a na prvom mjestu povećanju kapaciteta za smještaj u studentskom domu za novih cca 100-150 studenata (sadašnji kapacitet omogućuje smještaj samo 3-4% ukupne populacije UNZE i apsolutno je nedovoljan i za postojeće studente a kamoli za programe mobilnosti studenata);
- Osnivanje novih odsjeka kao što su energetika, filozofija i sociologija, zaštita na radu, zaštita od požara, kombinovani studij njemački-engleski, fizioterapija, tehnologije i dizajn u drvoprerađi i dr. odnosno fakulteta kao što su
  - Fakultet interdisciplinarnih studija (odsjeci Ekološko inženjerstvo, Zaštita na radu, Zaštita od požara),
  - Fakultet organizacijskih nauka (Odsjek za informatiku i Odsjek za organizaciju i upravljanje)
  - Akademija umjetnosti i sl.
- Jače uvezivanje laboratorija, zavoda, instituta i centara u realizaciju nastavnog procesa sa posebnim naglaskom za uključivanje studenata u rad ovih cjelina UNZE;
- Permanentno praćene i analiza upisnih politika, politika prijema, prolaznosti, uspješnosti i dužine studiranja i sl. kao podlogama za adekvatni strateški menadžment;
- Status Islamskog pedagoškog fakulteta kao pridružene članice rješavati u smislu pozitivnih promjena na BH akademskom nebu i sticanja statusa stalne članice;
- U sve studijske programe, ne samo tehničke u novim nastavnim planovima i programima inkorporirati studentsku praksu i vrednovati je kroz ECTS;
- Pri razvoju novih studijskih programa voditi računa o mobilnosti studenata, ljetnim školama i sl. te njihovom što jednostavnijem priznavanju;
- Menadžment UNZE treba zajedno sa predstavnicima osnivača i nadležnih vlasti iznaći rješenje za dugoročno osiguranje kvalitetnije finansijske potpore osnivača po pitanju fizičkih resursa;
- Doraditi web stranicu u smislu da engleska verzija bude identična verziji na lokalnim jezicima;
- Poraditi na povećanju vidljivosti UNZE u širem i užem okruženju;
- Menadžment UNZE treba zajedno sa predstavnicima osnivača i nadležnih vlasti iznaći način za uspostavu Službe za odnose s javnošću, ili za početak, za zapošljavanje barem jedne osobe koja bi profesionalno obavljala poslove odnosa sa javnošću;
- Menadžment UNZE treba zajedno sa predstavnicima osnivača i nadležnih vlasti iznaći način da se objekti koji su u izgradnji što prije završe i stave u funkciju;
- Usaglasiti politiku vezano za strane jezike u okviru studijskih programa, fokusirati se na stručni engleski jezik ili neki drugi strani jezik.

### **Ključni strateški zadaci u domeni internacionalizacije**

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti a na kojima se mora raditi u narednom periodu su:

- Program jačanja mobilnosti studenata i osoblja na svim OJ;
- Program lakšeg pristupa mobilnosti u smislu proaktivnog tumačenja priznavanja i prepoznavanja perioda i sadržaja studija;
- Program mjera za razvoj studijskih odsjeka koji će biti ponuđeni za nastavu na engleskom ili nekom od drugih svjetskih jezika;
- Program mjera privlačenja stranih studenata za studiranje na UNZE;
- Program razvoja integralnih dvojnih studija sa univerzitetima iz svijeta;
- Program infrastrukturnog razvoja UNZE koji će biti snažan impuls jačanju internacionalizacije (novi studentski dom višeg komfora, novi savremeni laboratorijski i edukacijski centri i dr.);
- Program marketinškog predstavljanja UNZE izvan granica sa ciljem veće internacionalizacije;

**Ključni indikatori u domeni internacionalizacije (nastavni proces)**

1. Broj studijskih programa dostupnih na engleskom jeziku<sup>2</sup>
2. Broj silabusa na engleskom
3. Broj dvojnih/zajedničkih studija sa institucionalnom međunarodnom komponentom
4. Broj studijskih programa sa učešćem stranih studenata/profesora
5. Broj poslatih nastavnika u programima mobilnost (ukupno + ECTS)
6. Broj primljenih nastavnika u programima mobilnosti (ukupno +ECTS)
7. Broj poslatih studenata u programima mobilnost (ukupno +ECTS)
8. Broj primljenih studenata u programima mobilnost (ukupno +ECTS)
9. Broj Erasmus+ protokola mobilnosti
10. Broj ostalih protokola mobilnosti
11. Broj dostupnih jedinica za smještaj ino-gostiju u organizaciji UNZE
12. Studijske posjete studenata inostranim univerzitetima, fabrikama, klinikama (broj)

---

<sup>2</sup> Na mjestima gdje je napisano na engleskom jeziku podrazumijeva se da je relevantno i na nekom od svjetski poznatih jezika (njemački, francuski, italijanski, španski)



## 4. NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI, RAZVOJNO-INOVACIJSKI I STRUČNI RAD (NIRIS) U MEĐUNARODNOM KONTEKSTU

### Generalni strateški ciljevi UNZE

U sektoru naučno-istraživačkog, razvojno-inovacijskog i stručnog rada strateški ciljevi za 2018-2020. godina su:

- Jačanje naučno-istraživačkog i razvojno-inovacijskog rada koji je definisan odrednicama OECD normi i kvalitetnom organizacijom rada kakvu možemo da vidimo kod partnerskih univerziteta;
- Rješavanje problematike plaćanja nastavnog i istraživačkog osoblja kada su u pitanju projekti, mentorstva, magistarski i doktorski studij a kako je to riješeno u razvijenim zemljama Zapada ili na univerzitetima sa dužom tradicijom u BIH i ex-SFRJ (Sarajevo, Beograd, Zagreb i dr.)
- Većoj internacionalizaciji ovog važnog sektora jer brojni međunarodni programi (Horizon 2020, COST, FP 7/8, Maria Currie, Erasmus, i dr.) pružaju širok okvir za uključivanje svih fakulteta;
- Nastojanje da kao nekada fakulteti i laboratorije budu što više na tržištu rada i usluga saglasno modelu Triple Helix-a po kome su i osnovani najveći broj OJ na UNZE;
- Kvalitetno ustrojavanje magistarskog i dokorskog studija koji više trebaju da imaju elemente NIR-a a manje nastave sa ciljem razvoja Centra za doktorski studij UNZE;
- Nastaviti razvoj savremenih formi naučno-istraživačkog i inovacijsko-razvojnog rada kroz forme razvoja 1-2 centra izvrsnosti, tehnološkog-transfer centra, centra za upravljanje projektima i naučno-tehnološkog parka;
- Stalno inoviranje sadržaja Kataloga RDI potencijala UNZE na bhs i engleskom jeziku kao najboljoj formi za predstavljanje potencijala UNZE u ovom segmentu (software-ska platforma omogućuje up-to-date inoviranja sadržaja)
- Jačanje uloge postojećih centara i instituta te razvoju novih kao mjestu za najbolji tehnološki transfer (TTO – Technology Transfer Office);
- „Menadžment UNZE treba zajedno sa predstavnicima osnivača i nadležnih vlasti iznaći način kako bi UNZE imao motivaciju za komercijalno korištenje postojeće opreme;
- Iako se na regularnoj osnovi prikupljaju podaci o naučno-istraživačkom radu, sistem osiguranja kvaliteta trebao bi se jače fokusirati na evaluaciju ovog procesa“<sup>3</sup>;

### Ključni strateški zadaci u domeni internacionalizacije

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti a na kojima se mora raditi u narednom periodu su definisanje srednjoročnih programa OJ i UNZE kao cjeline. Ovi programi trebaju da definišu projekte, projektne zadatke i timove sa aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To su:

- Program internacionalizacije razvoja sistema evaluacije naučno-istraživačkog i razvojno-inovacijskog rada;
- Program internacionalizacije razvoja magistarskih i doktorskih studija saglasnih stvarnim potrebama šire društvene zajednice i aktuelnog stanja nauke u Svijetu;
- Program jačanja internacionalizacije u segmentu naučno-istraživačkog i inovacijskog razvojnog rada i uključivanja u Evropski istraživački prostor (ERA – European Research Area).

<sup>3</sup> Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

### **Ključni indikatori u domeni NIRIS**

1. Broj aplikacija na međunarodne NIRIS projekte
2. Broj aktivnih međunarodnih NIRIS projekata
3. Broj OJ uključenih u NIRIS međunarodne projekte
4. Broj osoblja sa institucije uključene u međunarodne NIRIS projekte
5. Broj međunarodnih konferencija u organizaciji institucije
6. Učešće osoblja na međunarodnim konferencijama
7. Učešće studenata na međunarodnim konferencijama
8. Broj radova u međunarodnim časopisima
9. Broj radova na međunarodnim konferencijama
10. Ukupni SCI index institucije
11. Svedeni SCI index institucije (po zaposlenom u nastavnom i NI procesu)

## 5. POZICIONIRANJE BIBLIOTEČKIH FONDOVA I INTERNACIONALIZACIJA

### Generalni strateški ciljevi UNZE

U sektoru bibliotečkih fondova i izdavačke djelatnosti strateški ciljevi za 2020 su:

- Jačanje bibliotečkih resursa svake OJ uz npr. prateći program „svaka OJ sa min. 10 000 naslova“ kao cilj UNZE sa 100 000 naslova za 2020.godinu;
- Podsticaj vlastitoj izdavačkoj djelatnosti kako u štampanoj tako i elektronskoj formi;
- Javnost i transparentnost rada (dostupnost više podataka na webu a vezanih za nastavne sadržaje, članke i radove sa konferencija i časopisa, ustrojavanje repozitorija magistarskih i doktorskih radova i sl.);
- Nastojanje da svaki student kroz zajedničke akcije sa telekom operaterima dođe do povoljnog prenosnog računara;
- Nastojanje da se sadašnji zbornici, časopisi i druge izdavačke forme UNZE učine maksimalno vidljivim i kvalitetno proceduralno ustrojenim kako bi se došlo do SCI lista i impact-faktora;
- Univerzitetska biblioteka treba da preuzme ključnu ulogu u sistemskom razvoju web (Internet) literature koja treba da se nađe na web stranici [www.unze.ba](http://www.unze.ba);
- Traženje načina da se na bazi privatno-javnog partnerstva pokrene univerzitetska štamparija;
- Pokretanje modula za interne evaluacije u domeni objavljenih radova koje trebaju da administriraju biblioteke OJ
- „Osavremeniti resurse biblioteka i više se usmjeriti na online baze podataka;
- Osigurati veći broj računara u čitaoničkim prostorima;
- Povećati čitaoničke prostore“.<sup>4</sup> tj.svi fakulteti sa adekvatnim bibliotečkim i čitaoničkim sadržajima;
- Najmanje 10% ukupnog bibliotečkog fonda u digitalnoj formi;
- Ulazak časopisa i zbornika u izdanju UNZE u neku od SCI baza sa impact faktorom.

### Ključni strateški zadaci u domeni internacionalizacije

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti a na kojima se mora raditi u narednom periodu su definisanje srednjoročnih programa OJ i UNZE kao cjeline. Ovi programi trebaju da definišu projekte, projektne zadatke i timove sa aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To su:

- Program sistemskog rješavanja položaja i uloge bibliotečke i izdavačke djelatnosti na UNZE i ZDK sa radom na razvoju međunarodno priznatih i indeksiranih časopisa na UNZE;
- Program internacionalizacije univerzitetske biblioteke sa ciljem povećanja fundusa međunarodnih naslova (knjiga, časopisa, i dr.)

### Ključni indikatori u domeni biblioteka

1. Broj stranih naslova knjiga u bibliotekama (ukupno/procent)
2. Broj stranih časopisa u bibliotekama (ukupno/procent)
3. Broj naslova domaćeg osoblja na stranim jezicima
4. Broj zbornika na stranim jezicima u izdanju institucije
5. Broj časopisa na stranim jezicima u izdanju institucije

<sup>4</sup> Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

## **6. PROCES TRANSFORMACIJE UNIVERZITETA U ZENICI OD PREDAVAČKOG KA PREDUZETNIČKOM**

### **Generalni strateški ciljevi UNZE**

U sektoru transformacije Univerziteta u Zenici od predavačkog ka preduzetničkom strateški ciljevi za 2020 su:

- Jačanje veza sa poslovnom i socijalnom zajednicom gdje će profesori biti stimulisani da sa diplomantima i alumnijima razvijaju nove firme;
- Jačanje veza sa sektorom alumnija na svakoj OJ čime se daje doprinos jačem poslovno uvezivanju i preduzetničkoj transformaciji UNZE te nastojati da svaka OJ dobije prostor koji može biti opredijeljen za razvoj preduzetničkih firmi
- U nastavnom procesu uključivati što više ljudi iz prakse (predavanja/vježbe) koji zadovoljavaju zacrtane uslove – težnja 25% osoblja;
- Obavezujuća studentska praksa za sve OJ – jače uključivanje i rad Kancelarije za razvoj karijera i kompetencija na UNZE koja treba da pomogne OJ u ovom procesu;
- Razraditi modalitete privatno-javnog partnerstva na bazi zakona u ZDK koji omogućuju UNZE razvoj takvih firmi sa drugima;
- Svaka OJ treba da bude na tržištu usluga saglasno proklamovanom Triple-Helix modelu
- Veća posvećenost start-up firmama posebno kroz doneseni Zakon o privatno javnom partnerstvu u ZDK
- Ustrojen poslovni inkubator, te jača saradnja sa poslovnim inkubatorima regije, ZDK i najposlije TP Zenica;
- Razvijati Ekološki naučno-tehnološki park UNZE kao mjesto ključnog razvoja RDI na UNZE;

### **Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)**

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti a na kojima se mora raditi u narednom periodu su definisanje srednjoročnih programa OJ i UNZE kao cjeline. Ovi programi trebaju da definišu projekte, projektne zadatke i timove sa aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To su:

- Program internacionalizacije u transformaciji UNZE od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu;
- Programi uključivanja inostranih profesora i studenata u opšte ciljeve jačanja preduzetništva i inovativnost i na UNZE;
- Program internacionalizacije naučno-istraživačkog i inovacijskog rada koje će imati za cilj stvaranje spin-off i spin-out firmi pod okriljem UNZE:

### **Ključni indikatori u domeni preduzetništva i inovativnosti**

1. Broj međunarodnih spin-off i spin-out firmi na univerzitetu
2. Broj međunarodnih programa razvoja preduzetništva
3. Broj studenata na međunarodnoj praksi u firmama
4. Broj patenata nastalih kao rezultat ino-kooperacije

## 7. PROJEKCIJE REGIONALNE I MEĐUNARODNE SARADNJE

### Generalni strateški ciljevi UNZE

U ovom smislu strateški ciljevi za period do 2020. godine su:

- Promovisanje maksimalne mobilnosti studenata sa ciljem dostizanja do 5% mobilnosti na I ciklusu, do 20% na II ciklusu i do 50% na trećem ciklusu;
- Protokole o saradnji vezivati za konkretne projekte koji se planiraju ili već realizuju;
- Jačanje umrežavanja OJ u strukovne ili naučne asocijacije;
- Organizacija nastavnih sadržaja na II i III ciklusu koji će barem 30-50% nastavnih sadržaja imati na engleskom jeziku i od inostranih profesora;
- Rad na stvaranju finansijskih pretpostavki za jačanje mobilnosti (posebno apostrofirano u Izvještaju Komisije HEA BIH);
- Svaki fakultet treba da promoviše zajednički regionalni pristup u razvoju međunarodne saradnje;
- Veće uključivanje Unije studenata u promovisanje mobilnosti (posebno apostrofirano u Izvještaju HEA BIH);
- „Podstaknuti i motivisati nastavnike za razvoj interdisciplinarnih studija na nivou UNZE na engleskom jeziku;
- Osigurati da se na svim fakultetima uči i stručni engleski jezik;
- Menadžment UNZE treba zajedno sa predstavnicima osnivača i nadležnih vlasti iznaći način da se studenti koji žele participirati u međunarodnoj mobilnosti rasterete plaćanja, odnosno da se pronađe način da im se plati (u potpunosti ili djelimično) polaganje testova iz engleskog jezika, ovjera dokumenata i sl.;
- Menadžment UNZE treba zajedno sa predstavnicima osnivača i nadležnih vlasti iznaći način da trezorsko poslovanje ne bude kočnica za učešće u međunarodnim projektima<sup>5</sup>
- Svaka OJ u programima mobilnosti i aktivne međunarodne saradnje;
- Postignuti strateški ciljevi mobilnosti;
- Otvorenost UNZE za strane studente i veći broj nastavnih sadržaja (predmeta, odsjeka) na engleskom jeziku;

### Ključni strateški zadaci u domeni internacionalizacije

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti a na kojima se mora raditi u narednom periodu su definisanje srednjoročnih programa OJ i UNZE kao cjeline i sastavni su dio ove Strategije. Ovi programi trebaju da definišu projekte, projektne zadatke i timove sa aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

<sup>5</sup> Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

## 8. SISTEM KVALITETA I INTERNACIONALIZACIJA

### Generalni strateški ciljevi UNZE

U ovom smislu strateške aktivnosti za period do 2020.godine treba usmjeriti ka:

- Od osiguranja kvaliteta ka poboljšanju kvaliteta - Faza (2015-2020 g.);
- Od kvaliteta rada pojedinca do sistemskog razvoja kulture kvaliteta;
- Od internih i eksternih evaluacija i akreditacija do sistemskog pristupa rangiranju i vrednovanju;
- Od faze prikupljanja indikatora do faze upravljanja ključnim indikatorima stanja;
- UNZE – QA: Stalno insistiranje na premisi „organizacija koja uči“;
- U Odbor za kvalitet uključiti i predstavnike studentskih službi<sup>6</sup>

### Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti a na kojima se mora raditi u narednom periodu su definisanje srednjoročnih programa OJ i UNZE kao cjeline. Ovi programi trebaju da definišu projekte, projektne zadatke i timove sa aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To je:

- Program internacionalizacije sistema kvaliteta saglasno promjenama u Evropskom akademskom prostoru (EHEA);

### Ključni indikatori u domeni QA

1. Broj međunarodnih projekata iz oblasti QA
2. Broj organizacijskih projekata koji doprinose razvoju UNZE a imaju međunarodni karakter
3. Inoviranje web domene iz QA (Broj QA sadržaja)
4. Organizacija Alumni mreže (procenat broja registrovanih alumnija)
5. Ranking univerziteta na svjetskim listama

---

<sup>6</sup> Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

## 9. INTERNACIONALIZACIJA I BOLONJSKI PROCES

### Generalni strateški ciljevi UNZE

U ovom smislu strateške aktivnosti za period do 2020.godine treba usmjeriti ka:

- Dostizanju projektovanih ocjena po elementima primjene sistema lako razumljivih i uporedivih akademskih zvanja i sistema obrazovanja i NIR-a s tri glavna ciklusa (dodiplomski - postdiplomski - doktorski)
- Aktivnoj primjeni Evropskog sistema prenosa i akumulacije bodova (kreditnog sistema) – ECTAS-a (European Credit Transfer and Accumulation System)
- Jačem promovisanju mobilnosti otklanjanjem prepreka za efektivnu primjenu slobodnog kretanja studenata, nastavnika, saradnika i administrativnog osoblja
- Unapređenju evropske saradnje u osiguranju kvaliteta s ciljem razvoja komparabilnih kriterija i metodologija
- Promovisanju evropske dimenzije u visokom obrazovanju i sl.
- Razvoju koncepta Life-long learning - cjeloživotno učenje
- Jačem uključivanju studenata u sve sfere rada visokoškolskih institucija
- Unapređivanju privlačnosti i konkurentnosti Evropskog područja visokog obrazovanja u drugim dijelovima svijeta
- Posvećenosti socijalnoj dimenziji studiranja i jednakom pristupu za sve
- Boljoj informisanosti i uključenosti svih aktera;
- Dosljednijoj primjeni u svim elementima traženih aktivnosti i većoj odgovornosti svih aktera;
- Većem razumijevanju procesa od svih eksternih stakeholder-a kako bi se izbjegla "populistička tumačenja" Bolonjskog procesa i zadržao akademski nivo znanja, stručnosti i kompetencija diplomanata, kao ključnog „proizvoda“ akademskih institucija.

### Ključni strateški zadaci domeni internacionalizacije

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti a na kojima se mora raditi u narednom periodu su definisanje srednjoročnih programa OJ i UNZE kao cjeline. Ovi programi trebaju da definišu projekte, projektne zadatke i timove sa aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To je:

- Program mjera za zadovoljenje generalnih strateških ciljeva UNZE iz domene Bolonjski proces koje su u najvećoj mjeri uslovljene internacionalizacijom kao jednim modelom funkcionisanja;

### Indikatori

Tabela 9.1. Ocjena provođenja elemenata Bolonjskog procesa na UNZE

Element ocjene	Ocjena sadašnjeg nivoa provođenja u 2018.godini	Očekivana ocjena nivoa provođenja u 2028.godini
Usvajanje sistema lako razumljivih i uporedivih akademskih zvanja	3	5
Usvajanje sistema s tri glavna ciklusa (180+120+180 ili 240+60+180ECTS)	3	4
Uspostava Evropskog sistema prijenosa i akumulacije bodova (kreditnog sistema) – ECTAS-a	4	5
Promovisanje mobilnosti otklanjanjem prepreka za efektivnu primjenu slobodnog kretanja studenata, nastavnika, saradnika i ad.osoblja	2	4
Unapređenje evropske saradnje u osiguranju kvaliteta s ciljem razvoja komparabilnih kriterija i metodologija	4	5
Promovisanje evropske dimenzije u visokom obrazovanju i sl.	3	4
Life-long learning - cjeloživotno učenje	2	4
Uključivanje studenata u sve sfere rada visokoškolskih institucija	3	4
Unapređivanje privlačnosti i konkurentnosti Evropskog područja visokog obrazovanja u drugim dijelovima svijeta	3	4
<b>Sumarno</b>	27 (max. 45)	39 (max.45)
<b>Prosječna ocjena</b>	3,00	4,33

Ocjene: 1-nedovoljno; 2-dovoljno; 3 – dobro; 4 – vrlo dobro; 5 – odlično

## 10. IKT I INTERNACIONALIZACIJA NA UNZE

### Generalni strateški ciljevi UNZE

U ovom smislu strateški ciljevi za period do 2020.godine su:

- Formiranje Centra za informacijske tehnologije (CIT) koji će biti mjesto kreiranja i razvoja sistema IKT na UNZE;
- Jačanje primjene IKT u svim segmentima rada univerziteta (nastava, naučno-istraživački rad i dr.)
- Puna pokrivenost svih prostora UNZE kvalitetnom wireless vezom;
- Aktivna nabava i primjena isključivo licenciranih software-a i hardware-a;
- Puna primjena svih postojećih software-a na UNZE;
- Planska obuka osoblja za primjenu novonabavljenog software-a;
- Iznaći način da se realizuje tehnička mogućnost koja postoji i da svi studenti dobiju „unze“ mail adresu;
- Odbor za kvalitet treba u postupak evaluacije uključiti i evaluiranje rada Univerzitetskog računarskog centra čim se taj centar uspostavi<sup>7</sup>

### Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti a na kojima se mora raditi u narednom periodu su definisanje srednjoročnih programa OJ i UNZE kao cjeline. Ovi programi trebaju da definišu projekte, projektne zadatke i timove sa aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To je:

- Program internacionalizacije IKT na UNZE;

### Ključni indikatori u domeni IKT

1. Broj dostupnih informacija na web domenama na engleskom (procenat)
2. Broj računarskih konfiguracija dostupnih ino-gostima
3. Mogućnost e-learninga (broj dostupnih kurseva)

---

<sup>7</sup> Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici



## 11. INTERNACIONALIZACIJA I FINANSIRANJE UNZE

### Strateški ciljevi

Generalno gledajući finansiranje UNZE ne igra nikakvu ulogu na značaj internacionalizacije jer su svi programi međunarodne saradnje UNZE razvijeni na projektnom principu i za ovo u prethodnih 12 godina rada UNZE nisu odvojena nikakva budžetska sredstva. Sve nade se polažu u rješavanje generalne problematike finansiranja UNZE, a posebno projektnog finansiranja, jer je UNZE jedini univerzitet u Evropi koji nema nikakvu samostalnost raspolaganja projektnim sredstvima tako da je dugoročno gledano entuzijazam osoblja za rad na projektima na izdisaju.

Srećna, okolnost je što još uvijek programi mobilnosti, ne idu preko sistema Javnog trezora pa u tom smislu u saradnji sa EC Brisel na programu Erasmus + još nema problema.

Shodno navedenom, strateške aktivnosti za period do 2020.godine treba usmjeriti ka:

- Rješavanju postojećih problema u tumačenju zakonskih okvira za finansijski rad UNZE i dovedenje UNZE u isti položaj kao drugi javni univerziteti u BIH, regionu i Evropi;
- Popravljanje kvaliteta nastavnog i NIR procesa kroz rješavanje pitanja finansiranja kao osnove za narušeni kvalitet;
- Vraćanju motivacije za rad osoblja koja se sistemom uravnilovke i tumačenju akademskog obrazovanja kao „šalterskog posla od 8-16h“ u velikoj mjeri izgubila;
- „Menadžment UNZE treba zajedno sa predstavnicima osnivača i nadležnih vlasti iznaći način prevazilaženja finansijske neefikasnosti uzrokovane slabostima trezorskog poslovanja u Zeničko-Dobojskom kantonu“<sup>8</sup>
- Finansijskoj ravnopravnosti Univerziteta u Zenici sa drugima u BIH;
- Povećanju budžetskih i vanbudžetskih prihoda kao osnova za razvoj i širenje UNZE;
- Većim finansijskim efektima rada kao podlozi za nova ulaganja u opremu i ljude te podizanje kvaliteta nastavnog procesa i izlaznih znanja, vještina i kompetencija diplomata,

### Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti a na kojima se mora raditi u narednom periodu su definisanje srednjoročnih programa OJ i UNZE kao cjeline. Ovi programi trebaju da definišu projekte, projektne zadatke i timove sa aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To su:

- Program sistemskog rješavanja finansiranja UNZE sa posebnim naglaskom na međunarodnu saradnju (posebno značajno: aktivnosti za otvorenje podračuna za međunarodne projekte kako bi se postigla operativna spremnost UNZE za ravnopravnu međunarodnu saradnju institucijama iz Evrope i Svijeta);

### Ključni indikatori internacionalizacije u domeni finansija

1. Ostvarena sredstva za programe mobilnosti osoblja
2. Ostvarena sredstva za međunarodne projekte
3. Ostvarena sredstva za mobilnost studenata
4. Međunarodne donacije i darovi
5. Opređeljena sredstva za međunarodnu promociju UNZE
6. Ostali finansijski inputi koji imaju međunarodni karakter

<sup>8</sup> Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

## 12. STUDENTSKA PITANJA I ZNAČAJ INTERNACIONALIZACIJE ZA UNIVERZITET U ZENICI

### Strateški ciljevi

U ovom smislu strateški ciljevi za 2020.godinu su:

- Jače uključivanje studenata u sve sfere života i rada UNZE te preuzimanje pored prava i odgovornost za svoj rad;
- Dosljedno poštivanje svih zakonskih odrednica rada (Statut, Pravila studiranja, Zakon o visokom obrazovanju i dr.);
- Jačanje podorganizacijskih jedinica;
- Organizacija studentskih klubova i sekcija unutar USUNZE;
- Donošenje Pravilnika o radu Skupštine, Upravnog odbora, Asocijacije studenata, te Pravilnik studentske etike;
- Osiguravanje budžeta Unije studenata;
- Razvoj i jačanje Studentskog servisa;
- Iniciranje i implementacija studentskih projekata;
- Jačanju Unije studenata UNZE;
- Studenti kao ravnopravan i odgovoran partner u razvoju UNZE sa svim drugim akterima;
- 

### Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti a na kojima se mora raditi u narednom periodu su definisanje srednjoročnih programa OJ i UNZE kao cjeline. Ovi programi trebaju da definišu projekte, projektne zadatke i timove sa aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To je:

- Program studentskog međunarodnog info-pulta kako bi se program punog uključivanja studenata i osoblja podigao na još viši nivo.

**13.MASTER-PLAN AKTIVNOSTI: "PROGRAMI INTERNACIONALIZACIJE ZA UNZE ZA 2028"**

U okviru ove tačke daje se samo pregled ključnih programa sa nosiocima i predviđenim rokovima realizacije. Naravno svi strateški projektovani programi nameću da se oni razrade u formi projekata i aktivnosti koji će imati jasnu strukturu izvršilaca (projektne timove, izjave o projektima, projektne zadatke, rokove i dr. što projektni pristup podrazumijeva). Svakako ovo otvara prostor aktivnijeg rada fakulteta/instituta/centara na realizaciji projektnih i podprojektnih aktivnosti a učesnike procesnog pristupa organizacije i rada na UNZE nikako ne oslobađa pune uključenosti u sve planirane aktivnosti.

S obzirom na dug planirani rok od 10 godina daje se pregled plana samo za 5 narednih godina nakon čega će se vršiti korekcija master-plana.

Aktivnost /Nosilac		Godina – polugodiste												Ključni ucesnici procesa	Procjena finansijskih ulaganja i izvor sredstava
		2018		2019		2020		2021		2022		2023			
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
1.	Program mjera za poboljšanje regulative u oblasti internacionalizacije													Menadžment UNZE i OJ	0 KM
2.	Program mjera za aktivno uključivanje u EHEA (European Higher Education Area) – Evropski obrazovni prostor.													Menadžment UNZE i OJ Osnivač	0 KM/god.
3.	Program lakšeg pristupa mobilnosti u smislu proaktivnog tumačenja priznavanja i prepoznavanja perioda i sadržaja studija													Menadžment UNZE i OJ	0 KM
4.	Program jačanja mobilnosti studenata i osoblja na svim OJ													Menadžment UNZE i OJ Osnivač	10 000 KM/god. Budžet 100 000 KM Projekti EU
5.	Program lakšeg pristupa mobilnosti u smislu proaktivnog tumačenja priznavanja i prepoznavanja perioda i sadržaja studija													Menadžment UNZE i OJ Osnivač	0 KM
6.	Program mjera za razvoj studijskih odsjeka koji će biti ponuđeni za													Menadžment UNZE i OJ	50 000 KM/god.

## Strategija internacionalizacije UNZE 2018-2028.

	nastavu na engleskom ili nekom od drugih svjetskih jezika													Osnivač	Budžet
7.	Program silabusa predmeta na svim OJ (fakultetima, odsjecima i sl.) koji se mogu slušati na engleskom ili drugim svjetskim jezicima u programima mobilnosti													Menadžment UNZE i OJ Osnivač	20 000 KM/god. Budžet
8.	Program mjera privlačenja stranih studenta za studiranje na UNZE													Menadžment UNZE i OJ	20 000 KM budžet
9.	Program razvoja integralnih dvojnih studija sa univerzitetima iz Svijeta													Menadžment UNZE Prorektor za NIR	100 000 KM Projekti EU
10.	Program infrastrukturnog razvoja UNZE koji će biti snažan impuls jačanju internacionalizacije (novi studentski dom višeg komfora, novi savremeni laboratorijski i edukacijski centri i dr.)													Prorektor za NIR Osnivač	100 000 KM/god. Projekti EU
11.	Program marketinškog predstavljanja UNZE izvan granica sa ciljem veće internacionalizacije													Prorektor za NIR Osnivač	20 000 KM/god. Budžet
12.	Program internacionalizacije razvoja sistema evaluacije naučno-istraživačkog i razvojno-inovacijskog rada													Menadžment UNZE i OJ Univerzitetska biblioteka Osnivač	50 000 KM/god. Budžet 100 000 KM Programi EU
13.	Program internacionalizacije razvoja magistarskih i doktorskih studija saglasnih stvarnim potrebama šire društvene zajednice i aktuelnog stanja nauke u Svijetu													Prorektor za NIR Osnivač	50 000 KM/god. Programi EU
14.	Program jačanja internacionalizacije u segmentu naučno-istraživačkog i inovacijskog razvojnog rada i													Prorektor za međ.saradnju Osnivač	20 000 KM/god. Programi EU

Strategija internacionalizacije UNZE 2018-2028.

	uključivanja u Evropski istraživački prostor (ERA – European Research Area)																
15.	Program sistemskog rješavanja položaja i uloge bibliotečke i izdavačke djelatnosti na UNZE i ZDK sa radom na razvoju međunarodno priznatih i indeksiranih časopisa na UNZE														Prorektor za međ.saradnju Osnivač	20 000 KM/god. Budžet 50 000 KM Programi EU	
16.	Program internacionalizacije univerzitetske biblioteke sa ciljem povećanja fundusa međunarodnih naslova (knjiga, časopisa, i dr.)														Prorektor za osiguranje kvaliteta QA ured	10 000 KM/god. Programi EU	
17.	Program internacionalizacije u transformaciji UNZE od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu														Prorektor za osiguranje kvaliteta QA ured	100 000 KM/god. Programi EU	
18.	Programi uključivanja inostranih profesora i studenata u opšte ciljeve jačanja preduzetništva i inovativnosti na UNZE														Menadžment UNZE i OJ CIT Osnivač	50 000 KM/god Programi EU	
19.	Program internacionalizacije naučno-istraživačkog i inovacijskog rada koje će imati za cilj stvaranje spin-off i spin-out firmi pod okriljem UNZE														Menadžment UNZE i OJ Osnivač	100 000 KM Programi EU	
20.	Program internacionalizacije sistema kvaliteta saglasno promjenama u Evropskom akademskom prostoru (EHEA)														QA ured UNZE	50 000 KM Programi EU	
21.	Program mjera za zadovoljenje generalnih strateških ciljeva UNZE iz domene Bolonjski proces koje su u najvećoj mjeri uslovljene internacionalizacijom kao jedinim modelom funkcionisanja														QA ured UNZE	50 000 KM Programi EU	
22.	Program internacionalizacije IKT na UNZE														CIT UNZE	50 000 KM Programi EU	

Strategija internacionalizacije UNZE 2018-2028.

23.	Program sistemskog rješavanja finansiranja UNZE sa posebnim naglaskom na međunarodnu saradnju													Menadžment UNZE	0 KM
24.	Program studentskog međunarodnog info-pulta kako bi se program punog uključivanja studenata i osoblja podigao na još viši nivo													Menadžment UNZE i Unija studenata UNZE	50 000 KM Programi EU

Shodno projektovanim programima za ostvarenje planiranih programskih ciljeva za UNZE potrebno je na godišnjem nivou cca 500 000 KM. Najveći dio sredstava UNZE (i do 90%) je spreman da ostvari na projektnom pristupu u radu na međunarodnim programima i projektima EU. No to je praktično nemoguće u sadašnjoj regulative zabrane raspolaganja autorskim pravima projekta i grubim kršenjem ZAKONA O AUTORSKIM PRAVIMA kojima je UNZE doveden u položaj osnovnog ili srednjeg obrazovanja koji imaju obavezu realizacije nastave ali ne i naučno-istraživačkog i stručnog rada ili rada unutar treće misije univerziteta.

## 14. UMJESTO ZAKLJUČKA

Strateški plan INTERNACIONALIZACIJE UNZE za period 2018-2028.godine baziran je na Generalnom strateškom planu razvoja UNZE za period 2015-2020 godina te stalnom praćenju i pažljivima analizama ključnih pokazatelja stanja (KPI).

I u dosadašnjem radu internacionalizacija je bila neizmjereno značajna karakteristika rada UNZE pa će tako ostati i za period 2018-2028.

Strateški plan internacionalizacije UNZE je maksimalno precizan u svojim odrednicama gdje je to trebalo tako, ali i maksimalno fleksibilan u definisanju ograničenja koja mogu sputavati menadžment Univerziteta i zajednice koja ga finansira i podržava, za svaku vrstu reakcije koja će biti od koristi za budućnost univerziteta, njegovih zaposlenih i studenata te kvalitet njegovog rada.

Plan je na naučnim i stručnim osnovama, prepoznajući i detektujući probleme i ograničenja, uočavajući mogućnosti i prilike, predstavio trasu za kretanje međunarodne saradnje i svega drugog što ona uključuje na UNZE u budućnosti kao integralnog dijela obrazovanog i naučno-istraživačkog procesa u BiH, Evropi i svijetu.

Vizija UNZE je da postane moderna i cijenjena visokoškolska institucija, uključena u zajednički akademski prostor Evrope i svijeta. U najkraćem, ovom vizijom UNZE bi do 2020. godine trebao da postane manji fleksibilni univerzitet sa 10-12 članica (organizacijskih jedinica: fakulteta, instituta i dr.), koji će davati oko 30 vrsta diploma (studijske grupe) i imati cca 8.000 studenata koji će živjeti i raditi u više zaokruženih i funkcionalnih kampusa.

Svrha razvoja visokog obrazovanja i NIR-a u Zenici, a kroz formu i organizacionu strukturu UNZE, je da se na organiziran i prethodno osmišljen način iskoriste raspoloživi resursi i usmjere buduće aktivnosti na planu razvoja nastavno-naučnog rada (obrazovanja) i naučno-istraživačkog rada. Osim toga, na ovaj način je moguće optimalno iskoristiti sve navedene resurse u funkciji ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja Zenice i šire regije.

Strateška očekivanja iz domena internacionalizacije su jasno i precizno elaborirana u prethodnim poglavljima Strategije internacionalizacije UNZE 2028. Ona ne mogu biti ispunjena bez uslova koji su nužni za njihova ispunjenja. Sa svoje strane nastavnici, saradnici i studenti su garant da će sve učiniti da se očekivanja i zadatka koji se postavljaju pred njih ispune. No, najveći broj preduslova ne leži u sferama odlučivanja i odgovornosti niti menadžmenta niti zaposlenih na UNZE. Ako taj dio preuslova ostane i dalje dio obećanja sva prethodno definisana strateška polja djelovanja ostaće samo lijepi skup želja.

Proces razvoja internacionalizacije UNZE do 2028. godine treba da bude vođen od adekvatnog tijela za **STRATEŠKI RAZVOJ KOJE SE HITNO MORA USTROJITI (INTERNACIONALNI STAKEHOLDER BOARD)**.

**Project number: 561874-EPP-1-2015-1-BE-EPPKA2-CBHE-SP**

**Project name: Strengthening of Internationalisation in B&H Higher Education**

“This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein”