

# **UNIVERZITET U ZENICI**



## **STRATEGIJA UNIVERZITETA U ZENICI ZA PERIOD 2021.–2025. GODINA**

---

**Zenica, 2021. godina**

**Izdavač:**

**UNIVERZITET U ZENICI**

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

Fax: + 387 32 444 431, + 387 32 444 421

E-mail: [rektorat@unze.ba](mailto:rektorat@unze.ba)

Fakultetska 3, 72 000 ZENICA

Bosna i Hercegovina

**Za izdavača:**

Rektor prof. dr. sc. Damir Kukić

**Projektni tim:**

R. prof. dr. sc. Malik Čabaravdić,

R. prof. dr. sc. Enes Hašić

R. prof. dr. sc. Sabahudin Ekinović

R. prof. dr. sc. Ilhan Bušatlić

Amra Muslić-Halilović, prof., sekretar tima

## SADRŽAJ

PREDGOVOR .....	5
PREGLED KORIŠTENIH SKRAĆENICA, SLIKA I TABELA .....	6
1. UVOD.....	8
1.1. Osnovni podaci o Univerzitetu u Zenici	8
1.2. Nastanak Univerziteta u Zenici	9
1.3. Organizacija Univerziteta u Zenici	9
1.4. Misija i vizija Univerziteta u Zenici	12
1.4.1.Misija Univerziteta u Zenici.....	12
1.4.2.Vizija Univerziteta u Zenici .....	12
1.5. Ključni parametri rada Univerziteta u Zenici	12
2. PRIKAZ TRENUTNOG STANJA PREMA OBLASTIMA NA UNIVERZITETU U ZENICI .....	15
2.1. Trenutno stanje i problemi u oblasti nastavnog procesa i studentskih pitanja	15
2.1.1.Ocjena provođenja specifičnih elemenata Bolonjskog procesa.....	15
2.1.2.Aktuelnost i atraktivnost nastavnih planova i programa .....	16
2.1.3.Učešće u nastavnom procesu odgovarajućeg nastavnog osoblja .....	17
2.1.4.Prostorni resursi .....	18
2.1.5.Uvezivanje privrede i nastavnog procesa.....	19
2.1.6.Uključivanje studenata u sve sfere nastavnog i naučnoistraživačkog procesa.....	19
2.1.7.Broj završenika i prolaznost.....	20
2.1.8.I&R i IT oprema informacijski sistemi.....	20
2.1.9.Bibliotečki resursi.....	22
2.1.10. Studentski centar.....	23
2.1.11. Dostupnost prostora i opreme osobama s posebnim potrebama .....	23
2.2. Trenutno stanje i problemi u oblasti naučno-istraživačkog rada	24
2.2.1.Projekti.....	24
2.2.2.Odbranjene doktorske disertacije.....	24
2.2.3.Objavljeni radovi .....	25
2.2.4.Objavljeni naslovi (knjige, zbornici i sl.).....	26
2.2.5.Organizacija manifestacija (seminara, konferencija, kongresa i sl.) .....	26
2.2.6.Veze s okruženjem, privredom i socijalnim partnerima.....	26
2.3. Trenutno stanje i problemi u oblasti sistema osiguranja kvaliteta	28
2.3.1.Struktura sistema osiguravanja kvaliteta.....	29
2.3.2.Aktivnosti Odbora za kvalitet Univerziteta i OJ .....	29
2.3.3.Smjernice razvoja kulture kvaliteta.....	31
2.3.4.Eksterno osiguranje kvaliteta .....	32
2.3.5.Prezentacija informacija na web stranicama Univerziteta i OJ .....	32
2.4. Trenutno stanje i problemi u oblasti međunarodne saradnje i internacionalizacije	33
2.4.1.Opšte odrednice međunarodne saradnje .....	34
2.4.2.Internacionalizacija rada.....	34
2.4.3.Strategija internacionalizacije UNZE za period 2018-2028. godina .....	35

2.4.4. Mobilnost studenata i nastavnog i administrativnog osoblja .....	35
2.4.5. Međunarodni projekti.....	37
2.4.6. Ključne aktivnosti Ureda za međunarodnu saradnju .....	37
<b>3. Ključni parametri i pravci razvoja .....</b>	<b>39</b>
3.1 SWOT analiza Univerziteta	40
3.2 Izbor strateškog pravca	41

## PREDGOVOR

Univerzitet u Zenici se nalazi na početku izrade novog dokumenta koji treba da definiše osnovne strateške pravce rada i razvoja Univerziteta za period 2021-2025. godina. Shodno tome, u planiranje strateških smjernica treba uključiti sve unutrašnje i vanjske zainteresovane strane u cilju dobijanja što kvalitetnijeg dokumenta. Osnovni zadatak Univerziteta u Zenici u ovom postupku bio je definisanje vlastitih strateških odrednica za navedeni period.

Projektni tim imenovan od strane rektora Univerziteta je sačinio dokument „Strategija Univerziteta u Zenici za period 2021-2025. godina“ uvažavajući najsavremenije trendove visokog obrazovanja.

Kao polazna osnova za izradu Strategije su korištene „Strateški pravci rada i razvoja za period 2021-2025. godina“ sačinjeni od strane organizacionih jedinica Univerziteta, kao i „Akcioni plan naknadnih aktivnosti za poboljšanje kvaliteta“ nakon izdatog Rješenja o reakreditaciji Univerziteta od 29.03.2019. godine.

Strategijom su obuhvaćene sve ključne oblasti funkcionisanja Univerziteta uključujući nastavu, istraživanje, finansiranje, ljudske i fizičke resurse, studente i druge oblasti značajne za razvoj Univerziteta, kao i akcioni plan provođenja aktivnosti. S obzirom da je 2020. godine urađen i Akcioni plan naknadnih aktivnosti z poboljšanje kvaliteta nakon institucionalne reakreditacije Univerziteta u 2019. godini, isti je posto i sastavni dio Plana aktivnosti na realizaciji Strategije. Shodno organizacionoj strukturi Univerziteta preispitivanje definisanih strateških opredjeljenja i način realizacije propisanih aktivnosti se vrši kroz redovno godišnje izvještavanje odgovarajućih naučno - sručnih univerzitetskih organa koji se prema Senatu, Upravnom odboru i osnivaču objedinjuju kroz rektorov godišnji Izvještaj o radu Univerziteta.

U trenutku pisanja ove Strategije okolnosti realizacije ciljeva nisu povoljni uslјed djelovanja negativnih efekata uzrokovanih koronavirusom koji mijenjaju pristup praksama izvođenja nastavno-naučnog rada visokoškolskih ustanova. Shodno tome neke naučno- nastavne aktivnosti zahtijevaju prilagodbu novonastalim uslovima izmjenom dinamike realizacije planiranih mјera.

U Zenici, **16. 09.** 2020. godine

RUKOVODILAC PROJEKTNOG TIMA

Prof. dr. sc. Malik Čabaravdić  
Prorektor za međunarodnu saradnju i osiguranje kvaliteta

## PREGLED KORIŠTENIH SKRAĆENICA, SLIKA I TABELA

<b>BDC</b> – -----	<i>Business Development Conference</i> (konferencija)
<b>BIH</b> – -----	Bosna i Hercegovina
<b>CoE</b> -----	<i>Council of Europe</i> (Savjet Evrope)
<b>EC</b> -----	<i>European Comission</i> (Evropska komisija)
<b>ECTAS</b> – -----	<i>European-Credit-Transfer-and-Accumulation-System</i> (Europski sistem prenosa i akumulacije bodova)
<b>EF</b> -----	Ekonomski fakultet
<b>EHEA</b> -----	<i>European Higher Education Area</i> (Evropski prostor visokog obrazovanja)
<b>ENQA</b> -----	<i>European Network for Quality Assurance</i> (Evropska mreža za osig. kvaliteta)
<b>ERA</b> -----	<i>European Research Area</i> (Evropski istraživački prostor)
<b>EU</b> -----	Evropska unija
<b>EUA</b> -----	<i>European University Asociation</i> (Evropska asocijacija univerziteta)
<b>FBIH</b> -----	Federacija Bosne i Hercegovine
<b>FF</b> -----	Filozofski fakultet
<b>FMNO</b> -----	Federalno ministarstvo nauke i obrazovanja
<b>FP</b> -----	<i>Frame Programme</i> (Okvirni program)
<b>HEA BiH</b> -----	High Education Agency BiH (Agencija za razvoj visokog obraz. i QA u BiH)
<b>HRM</b> -----	<i>Human Resource Management</i> (Upravljanje ljudskim resursima)
<b>IKK</b> -----	Institut "Kemal Kapetanović"
<b>IES</b> -----	Interna evaluacija stanja
<b>IPF</b> -----	Islamski pedagoški fakultet
<b>MCP</b> -----	Ministarstvo civilnih poslova
<b>MedF</b> -----	Medicinski fakultet
<b>MF</b> -----	Mašinski fakultet
<b>MNM</b> -----	Metalni i nemetalni materijali (konferencija)
<b>MTF</b> -----	Metalurško-tehnološki fakultet
<b>NNV</b> -----	Naučno-nastavno vijeće
<b>NPP</b> -----	Nastavni plan i program
<b>OJ</b> -----	Organizacijska jedinica
<b>PDS</b> -----	Postdiplomski studij
<b>PR</b> -----	<i>Public Relations</i> (javni odnosi)
<b>PrF</b> -----	Pravni fakultet
<b>PtF</b> -----	Politehnički fakultet
<b>QA</b> -----	<i>Quality Assurance</i> (osiguranje/ osiguravanje kvaliteta)
<b>QAI</b> -----	<i>Quality Assurance and Improvement</i> (Osiguranja i poboljšavanje kvaliteta)
<b>QMS</b> -----	<i>Quality Management System</i> (sistem upravljanja kvalitetom)
<b>RS</b> -----	Republika Srpska
<b>SBK</b> -----	Srednjobosanski kanton
<b>SC</b> -----	Studentski centar
<b>SP</b> -----	Studijski program
<b>SUS</b> -----	Svjetski univerzitetski servis
<b>TMT</b> -----	<i>Trends in Machinery and Associated Technologies</i> (konferencija)
<b>TQM</b> -----	<i>Total Quality Management</i> (Totalno upravljanje kvalitetom)
<b>UI</b> -----	Univerzitetski inkubator
<b>UNZE</b> -----	Univerzitet u Zenici
<b>USUNZE</b> -----	Unija studenata Univerziteta u Zenici
<b>VO</b> -----	Visoko obrazovanje
<b>VŠ</b> -----	Visokoškolske institucije/organizacije
<b>WUS</b> -----	<i>World University Service</i> (Svjetski univerzitetski servis)
<b>ZE-DO/ ZDK</b> --	Zeničko-dobojski kanton

- Slika 2.1. Realizovani projekti po OJ u 2019. godini i trend*  
*Slika 2.2. Odbranjene doktorske disertacije po OJ u 2019. godini i trend*  
*Slika 2.3. Radovi na konferencijama i u časopisima po OJ u 2019. godini i trend*  
*Slika 2.4. Objavljeni naslovi po OJ u 2019. godini i trend*  
*Slika 2.5. Organizacija manifestacija po OJ u 2019. godini i trend*  
*Slika 2.6. Struktura mreže za osiguranje kvaliteta na UNZE*  
*Slika 2.7. Pregled mobilnosti po OJ i programima*  
*Slika 2.8. Broj mobilnosti-trend*

*Tabela 1.1. Uporedni pokazatelji stanja Univerziteta u Zenici za posmatrane periode sa početkom od septembra 2004. godine do decembra 2019. god.*

*Tabela 1.2. Ukupan pregled broja diplomanata i magistranata Univerziteta u Zenici promoviranih u oktobru 2019. godine*

*Tabela 1.3. Kadrovska struktura na OJ u periodu posljednje 3 godine (samo za stalno zaposlene)*

*Tabela 1.4. Spoljni saradnici OJ u 2017, 2018. i 2019 godini*

*Tabela 2.1. Prostorni resursi UNZE u 2019. godini*

*Tabela 3.1. Osnovni pokazatelji stanja i stepena napretka (broj odsjeka, studijskih programa, studenata)*

## 1. UVOD

### 1.1. Osnovni podaci o Univerzitetu u Zenici

**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 (podatak 31.12.2019):**  
4273 (3416 I ciklus+808 II ciklus+49 III ciklus)

**Broj nastavnog osoblja (podatak 31.12.2019):**  
569 (122 stalno zaposleni + 447 gosti)

**Broj stalno zaposlenog osoblja (podatak 31.12.2019):**

351

**Ukupna površina objekata:** 43 700 m<sup>2</sup>

**Oficijelna e-mail adresa:** [rektorat@unze.ba](mailto:rektorat@unze.ba)

**Naziv, broj i datum akta o osnivanju:**

Odluka o osnivanju Univerziteta u Zenici, broj: 01-222/2000. od 18.10.2000. godine ("Službene novine Zeničko-dobojskog kantona", broj: 16/2000).

**Poresko-identifikacioni broj:**

4218353660004

**Broj i datum odluke o imenovanju lica ovlaštenog za zastupanje:**

01-02-5-2031/17. od 23.06.2017. godine; prof.dr. Damir Kukić imenovan za rektora Univerziteta u Zenici

**Broj i datum dozvole za rad visokoškolske ustanove (licence):**

Rješenje Ministarstva za obrazovanje, nauku, kulturu i sport, broj: 12-38-725/01 od 28.01.2001. godine, Rješenje Ministarstva za obrazovanje, nauku, kulturu i sport broj: 12-38-725-1/01 od 30.01.2001. godine

### **Broj rješenja i rok važenja akreditacije (u slučaju reakreditacije):**

Rješenje o privremenoj akreditaciji Ministarstva za obrazovanje, nauku, kulturu i sport, broj: 10-38-4945-3/09 od 24.04.2009. godine i Rješenje o akreditaciji visokoškolske ustanove JU "Univerzitet u Zenici", Zenica, broj: 10-38-852-6/14 od 28.08.2014. godine izdato na period od četiri (4) godine i važi do 07.09.2018. godine, Rješenje o akreditaciji visokoškolske ustanove JU „Univerzitet u Zenici“, Zenica, broj: 10-38-3468-5/19. od 29.03.2019. godine na period od pet (5) godina.

### **Kontakt podaci odgovorne osobe za realizaciju posjete visokoškolskoj ustanovi:**

Prof.dr sc. Damir Kukić, rektor

tel.++387 32 444 430, ++387 32 444 420; faks: ++387 32 444 431;

e-mail: damir.kukic@unze.ba; damir.kukic@pf.unze.ba

## **1.2. Nastanak Univerziteta u Zenici**

Odlukama Vlade i Skupštine Zeničko-dobojskog kantona, 18. oktobra 2000. godine donesena je odluka o formiranju Univerziteta u Zenici. Iako je ovom odlukom formaliziran početak rada i postojanja Univerziteta prije 20 godina neophodno je naglasiti da Univerzitet predstavlja krunu više od 55 godina tradicije visokog obrazovanja u Zenici. Stoga, odluka o formiranju Univerziteta predstavlja logičan i prirodan nastavak razvoja visokoobrazovnog i naučnoistraživačkog rada u Zenici koji se do 2000-te godine odvijao u sastavu Univerziteta u Sarajevu. Bogate aktivnosti Univerziteta u akademskom smislu i I&R djelovanju, djelovanje menadžmenta i svih zaposlenih fakulteta/članica, u prethodnih 20 godina postojanja, potpuno opravdavaju odluku o formiranju, te u pravom smislu te riječi dokazuju da Univerzitet ima kapacitet da postane generator razvoja srednjjobosanske regije.

Uzimajući u obzir činjenice da je pravo funkcionisanje Univerziteta kao institucije otpočelo tek u 2004. godini do kada je trajao proces "razdruživanja" sa Univerzitetom u Sarajevu, da su u toku 2005. godine Fakultet za metalurgiju i materijale, Mašinski i Pedagoški fakultet djelovali u svojstvu pravnih lica i da je puna integracija članica Univerziteta započela 2006. godine onda se sa sigurnošću može utvrditi da UNZE u punom kapacitetu djeluje posljednjih četrnaest godina. Autonomija univerziteta je osnovni preduslov za njegovo uspješno djelovanje, a počiva na principu po kome je: "Univerzitet autonomna institucija u centru društva, različito organizirana zbog geografskog i istorijskog nasljeđa. Univerzitet naučnim istraživanjem i podukom stvara, ispituje, procjenjuje i prenosi kulturu. Da bi zadovoljio potrebe svijeta oko sebe, njegovo naučno istraživanje i nastavni rad moraju biti moralno i intelektualno nezavisni od svih političkih autoriteta i ekonomске moći."<sup>1</sup>

Od 01. januara 2006. godine UNZE radi kao potpuno integrisan univerzitet s jedinstvenim pravnim subjektivitetom Univerziteta u odnosu na njegove članice - fakultete. Sticanje akademskih zvanja, zavisno od fakulteta realizuje se po sistemu (4+1+3) i (3+2+3) godine. Pri kreiranju NPP-a, a u skladu s evropskim preporukama, svi predmeti su jednosemestralni sa uvedenim ECTAS sistemom prenosa bodova.

## **1.3. Organizacija Univerziteta u Zenici**

[Javna ustanova Univerzitet u Zenici](#) organizovan je i radi kao jedinstven pravni subjekt koji u svom sastavu kao organizacijske jedinice ima fakultete, institute i centre. U sastavu fakulteta nalaze se matične katedre koje su jedinstvene za čitav univerzitet čime je izbjegнута naučna dvojnost i obezbjeđena naučna matičnost saglasno Frascatijevim kriterijumima, UNESCO-vim i UNIDO-ovim preporukama. Savremena i dinamična organizacijska struktura prepoznaje i postojanje instituta u sastavu fakulteta (npr. Institut za mašinstvo na MF ili Ekonomski institut na EF), centara u sastavu Univerziteta ili fakulteta (npr. Centar za inovativnost i preduzetništvo,

---

<sup>1</sup> Magna Charta Universitatum, Bologna, 18. septembar 1988.

Centar za interreligijske studije na UNZE). U realizaciji naučno-nastavnog i naučnoistraživačkog procesa značajno mjesto zauzimaju integrisane katedre koje su osnovna i polazna jednica za izbore u zvanja, naučna i stručna napredovanja, realizaciju ključnih procesa sa fakultetima i Univerzitetu i dr.<sup>2</sup>

Zaključno s 31.12.2019. godine na UNZE je bilo 9 OJ u stalnom i jedna u pridruženom statusu i to:

1. Metalurško-tehnološki fakultet
2. Mašinski fakultet
3. Filozofski fakultet
4. Ekonomski fakultet
5. Pravni fakultet
6. Medicinski fakultet
7. Politehnički fakultet
8. Institut "Kemal Kapetanović"
9. Studentski centar
10. Islamski pedagoški fakultet (pridružena članica)

Podorganizacijske jedinice u sastavu UNZE su:

- Centar za društvena i interreligijska istraživanja
- Centar za inovativnost i preduzetništvo

Podorganizacijske jedinice u sastavu fakulteta su:

- Ekonomski institut Ekonomskog fakulteta
- Institut za mašinstvo na Mašinskom fakultetu

Univerzitet u Zenici ima sjedište u Zenici kao najvećem gradu i sjedištu ZDK. Najveći dio članica UNZE-a nalazi se u prostoru [Kampusa Univerziteta](#) omeđenog Fakultetskom i Travničkom ulicom u kome se nalaze i prostori za planirana proširenja i osnivanje novih univerzitskih članica. Izvan kampusa danas se nalaze [Filozofski](#) i [Islamski pedagoški fakultet](#).

Osnivač Univerziteta u Zenici je Skupština ZDK što je u skladu s Dejtonskim mirovnim sporazumom prema kome je visoko obrazovanje u nadležnosti kantona. ZDK čine 12 općina (Breza, Doboј-jug, Kakanj, Maglaj, Olovo, Tešanj, Usora, Vareš, Visoko, Zavidovići, Zenica i Žepče). Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku u kantonu živi oko 385.000 stanovnika po čemu je treći kanton po broju stanovnika u Federaciji BiH.

Na čelu Univerziteta nalazi se rektor kome u radu pomažu 4 prorektora za (finansije i razvoj; nastavu i studentska pitanja; naučnoistraživački rad; međunarodnu saradnju i osiguranje kvaliteta). [Rektor i prorektori](#) se biraju na mandatni period od 4 godine putem javnog konkursa koji je otvoren i za nastavnike u adekvatnim akademskim zvanjima i izvan UNZE.

U stručnom smislu za određene poslove rektoru pomaže generalni sekretar sa svojim službama. Senat UNZE-a je najvažnije akademsko i stručno tijelo kojim predsjedava izabrani predsjedavajući iz reda nastavnog osoblja delegiranog od strane fakulteta ili dekana, saglasno Pravilniku o radu Senata. U sastavu Senata nalaze se predstavnici svih fakulteta (dekan i jedan izabrani predstavnik), dekan IPF-a, direktor Instituta „Kemal Kapetanović“ i Studentskog centra, rektor i prorektori, te predstavnici studenata svih ciklusa studija (min.15 % od ukupnog broja članova Senata).

Upravni odbor UNZE-a je najviši organ upravljanja Univerziteta (Član 48. Statuta UNZE) i ima sedam članova i čine ga predstavnici akademskog i neakademskog osoblja, studenata i Osnivača. Postupak izbora i imenovanja predsjednika i članova Upravnog odbora, Senat i Vlada Kantona, u pravilu, pokreću u isto vrijeme, a najkasnije 6 (šest) mjeseci prije isteka mandata aktuelnog sastava Upravnog odbora. Senat utvrđuje opšte i posebne uslove, te kriterije za imenovanje članova Upravnog odbora iz reda akademskog osoblja Univerziteta i člana iz reda studenata. Nakon utvrđivanja uslova i kriterija iz prethodnog stava, Senat donosi odluku o raspisivanju

---

<sup>22</sup> Detaljne šeme organizacijske strukture UNZE kao i OJ date su u prilogu Interne evaluacije stanja.

konkursa i imenuje konkursnu komisiju za izbor članova Upravnog odbora iz reda akademskog osoblja Univerziteta i člana iz reda studenata (dalje: konkursna komisija za UO) od 5 (pet) članova, od kojih se imenuju predsjednik i zamjenik predsjednika. Pravila rada, obaveze i dužnosti Upravnog odbora jasno su određene Statutom UNZE-a.

Na UNZE-u djeluje [Unija studenata](#) koja, kao krovna organizacija, okuplja i organizuje sve studente Univerziteta u Zenici, te koordinira rad studentskih organizacija na pojedinačnim fakultetima. Unijom studenata predsjedava izabrani predsjednik Unije.

Važan element rada UNZE je Odbor za kvalitet čiji su članovi, pored ostalih, QA menadžer UNZE s QA menadžerima organizacijskih jedinica, a koji vodi prorektor za osiguranje kvaliteta i međunarodnu saradnju. Podršku realizaciji operativnih aktivnosti Odbora za kvalitet pruža Ured/kancelarija za kvalitet, a u njegovom sastavu nalaze se i Kancelarija za ECTS s menadžerom za ECTS, Kancelarija za kompetencije i razvoj karijera s menadžerom za kompetencije. Od 2013. godine u sastavu Odbora formirana je i djeluje Kancelarija za rad s osobama s posebnim potrebama s voditeljem ove kancelarije. Važna karika u radu Odbora za kvalitet je i Forum stakeholdera UNZE kao stalno tijelo formirano od 24 vanjska i 9 unutrašnjih stalnih članova. Način rada, nadležnosti, organizacija i druga pitanja značajna za njihovo funkcionisanje definisana su njihovim internim aktima.

U radu UNZE pojavljuju se i druga tijela ili jedinice koja imaju svoje jasno definisano mjesto, ulogu, značaj i odgovornost, kao što su Studentski centar, Etička komisija, različite komisije i dr. Na kraju ovog poglavlja može se konstatovati da svaki dobro uređen univerzitet u svijetu funkcioniše<sup>3</sup> prema strogo definisanim pravilima koja su utvrđena Statutom univerziteta, u čemu nije izuzetak ni UNZE. Kada se razmatra organizacija UNZE, tu se na prvom mjestu moraju imati na umu zakonske odrednice koje definišu takav ustroj kao što su *Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH, Zakon o visokom obrazovanju ZDK* i Statut UNZE. U tom smislu značajno je ukazati na članove Statuta koji na direktni ili indirektni način impliciraju organizaciju UNZE kao što su: član 3. Osnovne odrednice i ciljevi Univerziteta u Zenici; član 4. Ovlaštenja Univerziteta; član 6. Nepovredivost prostora Univerziteta; član 8. Odgovornost Univerziteta; član 9. Jezik i pravo na visoko obrazovanje; član 10. Akademske slobode i autonomija Univerziteta; član 11. Sloboda Univerziteta; član 12. Autonomija Univerziteta; (u Poglavlju III. Svojstvo pravnog lica) član 13. Naziv i sjedište Univerziteta; član 14. Pravo zastupanja i predstavljanja; član 15. Prava i dužnosti Osnivača; član 17. Izvještaj o poslovanju Univerziteta; član 17. Znak Univerziteta; član 18. Pečat Univerziteta i organizacionih jedinica; član 19. Udruživanje Univerziteta; član 20. Registar Općinskog suda u Zenici; član 21. Statusne promjene; (POGLAVLJE IV. DJELATNOST UNIVERZITETA); član 22. Djelatnost Univerziteta; član 23. Program rada Univerziteta (DIO DRUGI – ORGANIZACIJA UNIVERZITETA- POGLAVLJE I. ORGANIZACIONE JEDINICE I PRIDRUŽENA ČLANICA); član 24. Uslovljenošć organizacije Univerziteta; član 25. Unutrašnja organizaciona struktura Univerziteta i vrste organizacionih jedinica; član 26. Definicije organizacionih jedinica; član 27. Rektorat Univerziteta; član 28. Organizacione jedinice Univerziteta; član 29. Osnivanje, podjela, spajanje i ukidanje organizacionih jedinica; član 30. Istupanje organizacionih jedinica u pravnom prometu; član 33. Autonomija i ovlaštenja organizacionih jedinica; član 34. Podorganizacione jedinice organizacionih jedinica; član 35. Univerzitet u ulozi suosnivača naučnih organizacija/ustanova; član 36. Nadležnosti fakulteta i njihovih organa u okviru Univerziteta); član 37. Ovlaštenja organizacionih jedinica u obavljanju naučnoistraživačkog rada i stalnog stručnog usavršavanja; član 38. Oblici naučnoistraživačkog i stručnog rada organizacionih jedinica i drugi brojni članovi koji jasno i nedvosmisleno “određuju pravila rada” svih partnera u procesu koji se zovu visokoškolsko obrazovanje i naučnoistraživački rad.

---

<sup>3</sup> Od prvih stotinu univerziteta na tzv. ''Šangajskoj listi'' svi su integrисани univerziteti.

## **1.4. Misija i vizija Univerziteta u Zenici**

Na bazi ovog opredjeljenja nastajale su i strateške odrednice razvoja UNZE. Istovremeno sa izradom i revidiranjem strateških dokumenata koji su pratili osnivanje i razvoj UNZE, a shodno savremenim trendovima razvoja visokog obrazovanja definisana je, redovno preispitivana i inovirana misija i vizija UNZE u saradnji i konsultacijama sa svim relevantnim subjektima, odnosno zainteresovanim stranama (stakeholders).

### **1.4.1. Misija Univerziteta u Zenici**

Koristeći iskustva šezdesetgodišnje tradicije visokog obrazovanja u Zenici, integrисани Univerzitet u Zenici kroz međunarodno priznate studijske programe, prvog, drugog i trećeg ciklusa, neprekidno razvija obrazovanje i naučnoistraživački rad, stvara mlade ljude koji će se svojim vrhunskim kompetencijama ravnopravno uključiti u bosanskohercegovački, evropski i globalni prostor. Inspirativni visokoobrazovni i istraživački kapaciteti omogućavaju akademskom osoblju i studentima Univerziteta u Zenici da postanu prepoznatljivi po sveobuhvatnom znanju, naučnom i stručnom radu, kritičkom i interkulturnom mišljenju, visokim etičkim vrijednostima, te postanu lider društveno-ekonomskog i tehnološkog razvoja Zeničko-dobojskog kantona i Bosne i Hercegovine. Svi rezultati nastavno-naučnog, naučnoistraživačkog i stručnog rada na Univerzitetu u Zenici moraju se uklapati u nacionalne i internacionalne kriterije kvaliteta obrazovnih i naučnih djelatnosti i rezultata u skladu sa standardima kulture kvaliteta.

### **1.4.2. Vizija Univerziteta u Zenici**

Viziju međunarodno prepoznatljivog brenda, Univerzitet u Zenici ostvaruje kroz sljedeće aktivnosti:

- Razvijanje, uvođenje i kvalitetno promovisanje studijskih programa strateški važnih za Zeničko-dobojski kanton, Bosnu i Hercegovinu i zajednicu u cjelini;
- Povećavanje broja zaposlenih nastavnika i saradnika, prema potrebama Univerziteta u Zenici, a u saradnji sa Osnivačem;
- Intenziviranje međunarodne saradnje, mobilnosti i osiguranje otvorenosti za studente sa svih kontinenata;
- Učešće i realizaciju međunarodnih projekata;
- Unapređenje sistema osiguranja kvaliteta;
- Rad na cjeloživotnom obrazovanju;
- Poboljšanje infrastrukture;

## **1.5. Ključni parametri rada Univerziteta u Zenici**

U obilju statističkih podataka koji se prate na UNZE u okviru ove tačke prikazani će biti samo neki. Najveći broj njih se danas izračunava i prati na bazi software-a za proračun ključnih pokazatelja stanja (KPI) koji je utvrđen od strane svih javnih univerziteta u BiH. Također, veliki broj statističkih indikatora stanja prati se na nivou OJ i njima upravlja na tom nivou.

U tabeli 1.1. prikazani su neki uporedni pokazatelji za posmatrane periode godina sa početkom od septembra 2004. godine, a zaključno sa decembrom 2019. godine.

*Tabela 1.1. Uporedni pokazatelji stanja Univerziteta u Zenici za posmatrane periode sa početkom od septembra 2004. godine do decembra 2019. god.*

<b>POKAZATELJ</b>	Septembar 2004.	Decembar						2019.
		2011.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	
Broj stalnih članica	3	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>	1 <sup>2)</sup>	1 <sup>2)</sup>	1 <sup>1)</sup>
Broj studijskih odsjeka/programa	10	24	27	26	27	27	31 <sup>4)</sup>	31 <sup>4)</sup>
Broj fakulteta sa organizovanim studijem II ciklusa	-	7	8	8	8	8	8	8

**Strategija razvoja Univerziteta u Zenici za period 2021.–2025. godina**

Broj studija II stepena organizovanih pri UNZE	-	20	24	24	24	24	26	26
Ukupan broj zaposlenih	110	356 <sup>4)</sup>	345 <sup>4)</sup>	346 <sup>4)</sup>	350 <sup>4)</sup>	354 <sup>4)</sup>	357 <sup>4)</sup>	351 <sup>4)</sup>
Broj stalno zaposlenih doktora nauka	26	81 <sup>4)</sup>	95 <sup>4)</sup>	101 <sup>4)</sup>	111 <sup>4)</sup>	113 <sup>4)</sup>	122 <sup>4)</sup>	125 <sup>4)</sup>
Broj angažiranih u nastavi (stalno zaposleni)	60	129 <sup>5)</sup>	135 <sup>5)</sup>	130 <sup>5)</sup>	137 <sup>5)</sup>	138 <sup>5)</sup>	147 <sup>5)</sup>	142 <sup>5)</sup>
Ukupan broj studenata	2200	5991	5052	5043	5296	5095	4540	4273
Broj postdiplomaca (studenti drugog ciklusa)	50	996	665	1212	1342	1375	906	808
Broj prijavljenih doktorskih disertacija na UNZE	6	72	59 +22 III c.	49 +24 III c.	60	52	43	49
Budžet [KM]	4.400.000	13.811.343	16.016.609	16.240.308	15.837.884	15.403.917 <sup>4)</sup>	17.068.62 <sup>4)</sup>	17.173.898
Prosječna plaća [KM]	564,00	1203,23	1085,00	1285,49	1287,16	1287,16	1436,33	1431,00

Napomena:

<sup>1)</sup> Sedam 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 nastavnike i saradnike na Medicinskom fakultetu, a zaposlene u zdravstvenim ustanovama ZDK.

Analiza budžeta Univerziteta pokazuje da je, nakon prvih godina intenzivnog rasta (period 2005–2008) zbog tzv. organizacijskog rasta i razvoja (novi fakulteti i odsjeci), budžet od 2008 do 2011. godine imao liniju linearног pada. Ovaj negativni trend je zaustavljen 2011. godine. Nakon toga, a tokom 2012. i 2013. godine bilježi se malo, prividno popravljanje stanja uzrokovano znatno većim troškovima nastave zbog povećanog broja gostujućeg osoblja i zabrane osoblju UNZE da radi i naplaćuje nastavu iznad dvostrukе norme. Taj trend nastavljen je i u 2019. godini. Zabrana raspolaganja projektnim sredstvima koje je nastavno osoblje ostvarivalo godinama kroz vanbudžetske prihode dalje umanjuje vlastiti dio učešća u budžetu, a tako i sam budžet koji osnivač mora da nadoknađuje.

Suptilne analize budžeta dio su svakodnevnih i strateških zadataka menadžmenta i u tom smislu godišnje, polugodišnje i kvartalne analize stanja, dio su poslova koje prate brojni drugi statistički podaci, dijagrami i tabele.

Jedan od važnijih pokazatelja rada Univerziteta u Zenici u 2019. godini je broj novih alumnija (onih koji su stekli bilo koju od diplome na UNZE). Struktura završenika I (prvog) i II (drugog) ciklusa studija po OJ u 2019. godini prikazana je narednoj tabeli.

*Tabela 1.2. Ukupan pregled broja diplomanata i magistranata Univerziteta u Zenici promoviranih u oktobru 2019. godine*

FAKULTET	DIPLOMANTI			MAGISTRI		
	ZAVRŠENICI I (prvog) CIKLUSA STU-DIJA – DODIPLOMSKI STUDIJ			ZAVRŠENICI II (dru-gog) CIKLUSA STUDIJA – MAGISTARS KI STUDIJ	Magistri nauka	
	180 ECTS	240 ECTS	Ukupno	STRUKE	NAUK E	Ukupno
METALURŠKO-TEHNOLOŠKI FAKULTET	-	16	16	3	-	3
MAŠINSKI FAKULTET	25	25+2*	52	2	2	4
FILOZOFSKI FAKULTET	-	108+2*	110	10	-	10
EKONOMSKI FAKULTET	-	85	85	-	1	1
PRAVNI FAKULTET	-	58	58	11	5	16
MEDICINSKI FAKULTET	14	-	14	8	-	8
POLITEHNIČKI FAKULTET	24	24	48	1	-	1
ISLAMSKI PEDAGOŠKI FAKULTET	26	52	78	10	-	10
<b>Ukupno</b>	<b>89</b>	<b>372</b>	<b>461</b>	<b>45</b>	<b>8</b>	<b>53</b>
<b>SVEUKUPNO</b>				<b>514</b>		

\* - Stari NPP

U martu 2019. godine promovirano je 18 doktora nauka.

Na dan 31. 12. 2019. godine u radnom odnosu na Univerzitetu u Zenici je zaposleno 159 osoba iz reda akademskog osoblja (125 nastavnika i 34 saradnika). U zvanju redovnog profesora je 44 nastavnika, u zvanju vanrednog profesora je takođe 44 nastavnika, dok je u zvanju docenta 37 nastavnika. Također je zaposleno i 17 saradnika u zvanju višeg asistenta, 14 saradnika u zvanju asistenta i 3 laboranta. Ukupan broj zaposlenika iz reda administrativnog osoblja je 192 i nešto je manji u odnosu na prethodne godine (Tabela 1.3.)

*Tabela 1.3. Kadrovska struktura na OJ u periodu posljednje 3 godine (samo za stalno zaposlene)*

OJ	Nastavno i ostalo osoblje							Administrativno osoblje	Ukupno
	R.prof.	V.prof	Docent	V.assist.	Assist.	Osali	Ukupno nast.oso		
2019	44	44	37	17	14	3	159	192	351
2018	42	41	40	22	11	3	159	198	357
2017	35	43	38	23	11	1	151	203	354

U nastavnom procesu akademske 2018/2019. godine je bio angažovan i veći broj spoljnih saradnika (249 nastavnika i 196 saradnika) na sva tri ciklusa studija (Tabela 1.4.). S jedne strane ovakva praksa je odraz manjka kadrova na pojedinim nastavnim predmetima, dok je s druge strane značajna po tome što pokazuje otvorenost fakulteta za drugačije pristupe s ciljem usporedbe i provjere dostignutog nivoa kvaliteta u implementaciji sadržaja nastavnih planova i programa na I, II i III ciklusu studija, kao i uspostave različitih oblika saradnje sa drugim javnim visokoškolskim ustanovama u BiH. Veliki skok broja spoljnih saradnika u posljednjih godinu dana se veže uglavnom za otvaranje novih studijskih programa, prije svega na Medicinskom fakultetu. Sa izgrađivanjem i zapošljavanjem vlastitih kadrova na novim studijskim odsjecima ovaj negativan trend bi se trebao zaustaviti.

*Tabela 1.4. Spoljni saradnici OJ u 2017., 2018. i 2019. godini*

	Zaposlenici u nepunom radnom odnosu						Zaposlenici po ugovoru o djelu						$\Sigma$
	RP	VP	DOC	VAS	AS	$\Sigma$	RP	VP	DOC	VAS	AS	$\Sigma$	
2019	2	2	1	0	0	5	72	82	90	72	126	442	447
2018	0	3	1	0	0	4	49	49	67	49	77	291	295
2017	0	3	1	0	0	4	23	46	41	36	51	197	201

## **2. PRIKAZ TRENUTNOG STANJA PREMA OBLASTIMA NA UNIVERZITETU U ZENICI**

U ovom dijelu izvršena je analiza ključnih parametara rada Univerziteta u Zenici gdje je data analiza nastavnog procesa i studentskih pitanja kroz prikaz studijskih odsjeka, Bolonjskog procesa, broja studenata, prolaznost, bibliotečki resursi, informacioni sistem, permanentno obrazovanje nastavnika, te prostorni i organizacioni resursi, naučno-istraživačkog rada kroz prikaz objavljenih radova i publikacija, naučno-israživačkih projekata, konferencija i časopisa, doktorskog studija i disertacija, saradnje sa privredom, inovacije, bibliotečka i knjižnička djelatnost i međunarodna saradnja i internacionalizacija kroz prikaz mobilnosti studenata, nastavnog i administrativnog osoblja, razvojni i istraživački međunarodni projekti, internacionalni studijski programi, te strani i gostujući studenti.

### ***2.1. Trenutno stanje i problemi u oblasti nastavnog procesa i studentskih pitanja***

O ovom poglavlju je dat osvrt na trenutno stanje u provođenju Bolonjskog procesa, broju i aktualnosti studijskih programa, nastavnom kadru, opremljenosti, uvezivanju privrede i nastavnog procesa, uključivanju studenata u sve sfere nastavnog i naučnoistraživačkog procesa, IT opremljenosti i informacijskim sistemima i bibliotečkim resursima.

#### **2.1.1. Ocjena provođenja specifičnih elemenata Bolonjskog procesa**

U najkraćim crtama, a analizirajući pojedine elemente Bolonjskog procesa, možemo zaključiti da je na UNZE stanje provedbe na kraju 2019. godine bilo slijedeće:

- Usvajanje sistema lako razumljivih i uporedivih akademskih zvanja**

Univerzitet u Zenici je sistem izlaznih zvanja usaglasio sa trajanjima studija i onome što je danas zakonska regulativa u BiH. Sistem obrazovanja na UNZE u velikoj mjeri je prilagođen potrebama tržišta rada, kao i mogućnosti studenata da pohađaju sva tri ciklusa. UNZE ima u primjeni oba koncepta, odnosno i 4+1+3 i 3+2+3, s obrazloženjem da je prvi koncept više okrenut akademskom, a drugi koncept stručnom obrazovanju. Curriculi kroz obavezna periodična inoviranja vode ka sticanju adekvatnih znanja, vještina i kompetencija, što je iskazano kroz rezultate učenja (learning outcomes - ishode učenja). Usvojeni i implementirani sistem dokumentacije (ugovor o učenju, prepis ocjena i dr.), a najposlije dodatak diplomi, dokumenti su koji obezbeđuju laku razumljivost i uporedivost akademskih zvanja. Svi dokumenti su usvojeni na adekvatnim tijelima UNZE (Senat), te usaglašeni s Osnivačem (Vlada ZDK) i izrađuju se u dvojezičnoj varijanti (bhs i engleski jezik). UNZE vrlo pažljivo vrši praćenje evropskih i svjetskih trendova i regulativa u svakoj oblasti zapošljavanja i prema tome vrši optimizaciju trajanja studija.

- Usvajanje sistema s tri glavna ciklusa (dodiplomski - postdiplomski - doktorski)**

Ova regulativa je provedena u sistemu 4+1+3 godine (240+60+180 ECTS) i 3+2+3 godine (180+120+180ECTS). Doktorske studije po Bolonjskom konceptu su pokrenute 2014. godine na OJ Pravni fakultet a u pripremi su na drugim OJ. U toku 2018. godine Senat UNZE je usvojio Elaborate za pokretanje doktorskih studija na tehničkim i Ekonomskom fakultetu.

- Uspostava Evropskog sistema prenosa i akumulacije bodova (kreditnog sistema) – ECTAS-a (*European Credit Tranfer and Accumulation System*)**

Ovaj sistem je u konzistentnoj formi proveden na svim OJ/fakultetima na jedinstven način za čitav UNZE. Polazna osnova za proračun je bila radna norma od 1800 h/god. za studente i na bazi toga postavljanje odnosa 30h rada studenata = 1 ECTS poen. Tokom 2019/20. godine ECTAS koordinatori su s prorektorom za nastavu i prodekanima radili na uspostavi realnijih korelacija odnosa broja ECTAS bodova i obima literature koje student koristi za pripremu ispita, kao i druga istraživanja stvarne opterećenosti studenta i broja ECTAS-a (tzv. studentsko opterećenje; eng. *student workload*). Izvršene su korekcije veličina ECTAS bodova tamo gdje se

u praksi pokazalo da isti nisu adekvatno vrednovani. U permanentnom inoviranju nastavih programa (curriculuma) na svim OJ aktivno su uključeni i ECTS koordinatori.

- ***Life-long learning - cjeloživotno učenje***

Kroz saradnju s domaćim i stranim partnerima UNZE želi da ovu važnu oblast obrazovanja podigne na viši nivo i to je zadatak na kome će se istrajno raditi u narednim godinama. Sadašnji sistem cjeloživotnog učenja ima svoje forme koje se odnose na organizaciju određenih dodatnih obrazovanja na pojedinim fakultetima, sticanja dodatnih kvalifikacija, znanja, vještina i kompetencija i sl. ali ne postoji jasno osmišljen i strateski koncept izvođenja ovog studija. Na pojedinim fakultetima (npr. Filozofski, Medicinski, Pravni, Mašinski i dr.) urađeni su programi (*curriculumi*) za različite forme cjeloživotnog učenja s ECTS bodovima. Posebno mjesto u programima cjeloživotnog učenja predstavljaju program dodatne izobrazbe za određene kvalifikacije kao što je npr. pedagoška grupa predmeta za nastavnike stručnih predmeta srednjim školama (najčešće je pohađa inženjerski kadar), obuka iz pedagoških disciplina za mlađe nastavno osoblje univerziteta, obuke iz oblasti okupacione terapije, obuka za CNC programere, obuke poslovnih vještina, obuka za nove IT vještine i dr.

- ***Uključivanje studenata u sve sfere rada visokoškolskih institucija***

Studenti su institucionalno uključeni putem svojih predstavnika u rad NNV-a fakulteta, Upravnog odbra, Senata UNZE, Odbora za kvalitet i Forumu stakeholdera u kojima imaju ravnopravno pravo glasa, diskusije i odlučivanja. Studenti imaju svoju Uniju čiji rad menadžment UNZE ne želi da kontroliše

- ***Socijalna dimenzija studiranja i jednak pristup za sve***

UNZE je univerzitet koji izuzetno vodi računa o socijalnoj dimenziji studiranja i ima daleko najniže školarine u BiH i regionu. Za one koji su na javnom finansiranju upisni materijali su daleko najjeftiniji. Uopšteno govoreći upisni materijali i drugi troškovi su 2-3 puta jeftiniji nego na drugim javnim univerzitetima u BiH, tako da danas UNZE po ovoj osnovi ostvaruje daleko najmanji prihod od svih javnih univerziteta. Svim studentima bez obzira na pol, rasu, nacionalno ili vjersko opredjeljenje obezbjeđene su jednake mogućnosti upisa i studiranja. Intenzivno se radi na potpunom sistemu pristupa studiranju osobama s posebnim potrebama.

Elementi Bolonjskog procesa (trajanje studija, organizacija I, II i III ciklusa, mobilnost studenata i osoblja, ECTS bodovi, Dodatak diplomi, cjeloživotno učenje i dr.) jasno su definisani u Statutu UNZE i u tom smislu, nema nikakvih improvizacija i paušalnog tumačenja šta i kako treba raditi u Bolonjskom procesu. UNZE je imao i svog predstavnika u Bolonjskom komitetu BiH i ekspertskom timu za Bolonjski proces u EU, tako da se svako novo rješenje u procesu jasno akceptiralo i nalazilo svoje mjesto u radu na UNZE.

### **2.1.2. Aktuelnost i atraktivnost nastavnih planova i programa**

Na Univerzitetu u Zenici u 2019. godini je realizovano **34** studijska programa I ciklusa studija i **34** studijska programa II ciklusa studija čija je lista data u prilogu IES. Na nivou univerziteta je još 2013. godine usvojena Procedura za pokretanje novih studijskih programa i sve aktivnosti na uvođenju novih SP se odvijaju prema njenom sadržaju i uz korištenje propisanih obrazaca kojima se obezbjeđuje cjelovitiji prijedlog novog SP i efikasniji postupak evaluiranja i njegovog odobravanja. Predmetna procedura je početkom 2018. godine inovirana.

Tokom 2016. godine na nivou Univerziteta usvojena je Procedura za preispitivanje i inoviranje studijskih programa, a na njenim principima izvršeno je inoviranje SP na Mašinskom, Filozofskom, Politehničkom, Ekonomskom fakultetu, te Fakultetu za metalurgiju i materijale, kao i uvođenje novih studijskih programa na I i II ciklusu studija na Mašinskom, Politehničkom i Zdravstvenom/ Medicinskom fakultetu.

Inoviranje nastavnih planova i programa (curriculuma), osnivanje novih odsjeka i fakulteta praćeno je sveobuhvatnim sagledavanjem potreba za istim, ali i maksimalnom fleksibilnošću menadžmenta Univerziteta i drugih upravljačkih struktura prema incijatorima jasno utemeljenih

i opravdanih prijedloga za otvaranjem nekog novog fakulteta/odsjeka. UNZE je želio i ostaje u namjeri da bude kreator novog akademskog okruženja u regionu i stoga jasno anticipira i prihvata inicijative za otvaranjem odsjeka/fakulteta "netipičnih" za dosadašnji "image" regije kao npr. akademije umjetnosti, politehničkog studija, metrologije, mehatronike i dr. U nekim namjerama smo uspjeli (politehnika, metrologija), a od drugih još nismo odustali. Kroz maksimalno razvijenu i podržanu međunarodnu saradnju omogućit će se i adekvatan transfer znanja koja u nekim oblastima u BiH ne postoje, a koje će se na ovaj način podržavati i razvijati.

Sadržaj nastavnih planova i programa podliježe redovnom inoviranju koje su OJ obavezne da rade u skladu sa zakonskim odredbama i Statutom UNZE. Za sadržaj inoviranih ili novih NPP odgovorne su katedre koje realizuju nastavno-naučni proces. U tom smislu u posljednjih nekoliko godina na svim OJ rađene su intenzivne aktivnosti inoviranja NPP posebno u segmentu razvoja učenja prema traženim (projektovanim i željenim) kompetencijama (znanjima, vještinama i sposobnostima). S ciljem da se dođe do odgovora koja su ključna očekivanja svakog od učesnika u procesima visokog obrazovanja i NIR-a urađene su i brojne analize/upitnici alumnija, poslodavaca, studenata i nastavnog osoblja. Za ove namjene od posebnog značaja za UNZE je bio Tempus projekt Competence koji je vodio UNZE, a u kojem su učestvovali univerziteti iz Genta, Đirone, Graca, Podgorice, Skopja i Novog Sada te Studija tržišta radne snage u ZDK koju je za potrebe Vlade ZDK radio EF UNZE.

Dosljednom provedbom Procedure za pokretanje novih studijskih programa prilikom usvajanja i uvođenja novih SP i Procedurom za preispitivanje i inoviranje studijskih programa kod inoviranja postojećih SP osigurava se da su planirani ishodi učenja i korišćenje sistema kredita izraženih kroz ECTS bodove u skladu sa važećim kvalifikacionim okvirom - Osnovama kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini. Propisani nivoi, tipovi obrazovanja i obuke, titule kvalifikacije i tipovima diplome za I, II i III ciklus obrazovanja sa znanjima, vještinama i kompetencijama koje su predviđene Osnovama kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini na SP Univerziteta obezbjeđuju se provedbom propisanih koraka u navedenim procedurama. Za uniformno provođenje procedura u vezi sa uvođenjem novih ili preispitivanjem postojećih SP koriste se odgovarajući obrasci Elaborata o pokretanju SP, Obrasca za nastavni plan NP koji se realizuje na SP, Obrasca za nastavni program predmeta koji se realizuje na SP i Obrasca za finansijsku analizu. Navedenim aktima jasno se definišu izlazna zvanja sa ishodima, odnosno znanjima i vještinama koje završenici svih SP trebaju steći, kao i svi neophodni elementi NPP sa odgovarajućim brojem ECTS bodova po svakom nastavnom predmetu.

### **2.1.3. Učešće u nastavnom procesu odgovarajućeg nastavnog osoblja**

Realizacija svakog NPP u osnovi je moguća samo s kvalitetnim nastavnim osobljem i opremom potrebnom za realizaciju iste. Naravno, sve ovo mora da prati i adekvatna finansijska podrška. UNZE nastoji da procedure za izbor nastavnog osoblja za određene naučne oblasti (predmete) budu maksimalno u skladu sa zakonskim odredbama (Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH, Zakon o visokom obrazovanju ZDK, Zakon o naučnoistraživačkoj djelatnosti) i Statutom UNZE promovišući kvalitet kao osnovnu odrednicu i za ovaj segment rada. Shodno tome, na nivou Univerziteta je u primjeni Procedura za izbor i napredovanje nastavnika i saradnika kojom se preciznije definiše ovaj jako značajan segment osiguravanja kvaliteta nastavnog procesa.

Opterećenje nastavnog osoblja za samo držanje nastave je limitirano dvostrukom normom u časovima što omogućuje dovoljno vremena za ex cathedra rad sa studentima, vremena za konsultacije i sl. Nastavno osoblje u punom angažmanu na UNZE nije u mogućnosti da učestvuje u realizaciji nastavnog procesa na univerzitetima sa kojima UNZE nema bilateralni ugovor o razmjeni nastavnog osoblja.

Kadrovska struktura Univerziteta u Zenici u posljednje tri godine već je prikazana u uvodu (Tabela 1.3. i Tabela 1.4.). Ukupan broj zaposlenih na Univerzitetu u Zenici bez pridružene članice Islamskog pedagoškog fakulteta zaključno s 31.12.2019. godine je 320 (u odnosu na 326 u 2018. godini). Broj zaposlenog nastavnog osoblja u radnom odnosu je 122 (u odnosu na 147 u

2018. godini), a broj zaposlenog nastavnog osoblja po ugovoru o djelu 447 (u odnosu na 452 u 2018. godini)

Uočava se da je tokom posljednje godine došlo do smanjenja broja nastavnog osoblja za 30 (8 više u 2018. godini) (bez IPF), te da je za 25 (9 više u 2017. godini) manji broj zaposlenog nastavnog osoblja u radnom odnosu što je svakako poražavajuće. Naime, nakon nekoliko prvih godina intenzivnog rasta broja zaposlenih, počev od 2011. godine do ove godine se moglo konstatovati zaustavljanje rasta, pa čak i opadanje broja zaposlenih, što je, kako je više puta naglašavano, može biti vrlo porazno za UNZE u godinama koje dolaze, a ukoliko bi se takav trend nastavio.

S ciljem održavanja adekvatnog kvaliteta procesa nastave i I&R na Univerzitetu ovakav trend upošljavanja nastavnog osoblja treba zaustaviti, te raditi na povećanju broja stalno zaposlenih nastavnika i saradnika.

Uočene nelogičnosti u vezi s nesrazmernim odnosom broja zaposlenih u radnom odnosu u odnosu na broj zaposlenih po ugovoru o djelu istaknute su i u Strategiji Univerziteta u Zenici za period 2015-2020. godina, tako da je već duže vremena evidentna potreba za zapošljavanjem novih kadrova, kako nastavničkog tako i saradničkog osoblja. Naime, dosta zaposlenika iz reda saradničkog osoblja (asistenata i viših asistenata) su doktorirali i ta mjesta saradnika ostala su nepopunjena, tj. nastavnici drže i nastavu i vježbe, a jedan dio osoblja je ispunio uslove za odlazak u mirovinu. Stoga i u narednom periodu ostaje zadatak menadžmenta Univerziteta da u saradnji s Ministarstvom za obrazovanje, nauku, kulturu i sport i drugim nadležnim tijelima u ZDK pronađe mogućnost uvećanja sredstava u budžetu UNZE-a za potrebe zapošljavanja navedenih kadrova.

Uz finansijsku politiku koju u sistemu državnih, odnosno univerziteta igra jednu od najvažnijih uloga, a na koju UNZE ne može u potpunosti uticati, druga vrlo bitna karakteristika koja u najvećoj mjeri opredjeljuje rast i razvoj univerziteta su ljudski resursi. Danas, na početku novog milenijuma gotovo svi BiH univerziteti nalaze se u situaciji da nemaju dovoljno nastavnog i naučno-istraživačkog kadra, niti po broju niti po kvalitetu. Iznimka u takvoj situaciji nije ni UNZE.

Svjestan slabosti kada su kadrovski resursi u pitanju, UNZE mora proaktivnom politikom kreiranja i razvoja sopstvenih kadrova raditi na prevazilaženju ove manjkavosti. Krajem 2005. godine UNZE je u stalnom radnom odnosu imao oko 200 zaposlenih, odnosno sa pridruženim članicama oko 300. Na početku 2009. godine UNZE je imao oko 350 stalno zaposlenih, a krajem 2019. umjesto očekivanih oko 450 zaposlenih taj broj je na nivou onog iz 2009. godine. Od toga je manje od polovine zaposlenih u nastavnom procesu.

#### **2.1.4. Prostorni resursi**

Trenutni prostorni resursi Univerziteta u Zenici su dati u sljedećoj tabeli.

*Tabela 2.1. Prostorni resursi UNZE u 2019. godini*

Članica	Površina [m <sup>2</sup> ]	Lokacija
REKTORAT	2.000	Kampus
METALURŠKO TEHNOLOŠKI FAKULTET	6.000	Kampus
MAŠINSKI FAKULTET I POLITEHNIČKI FAKULTET	4.200	Kampus
FILOZOFSKI FAKULTET	3.200	1 km od kampusa
ISLAMSKI PEDAGOŠKI FAKULTET	2.000	800 m od kampusa
INSTITUT "KEMAL KAPETANOVIĆ"	13.000	Kampus
PRAVNI FAKULTET	3.000	Kampus <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Kod Pravnog i Ekonomskog fakulteta je uneseno da je u funkciji polovina od ukupnog prostora novo-sagrađenog objekta.

EKONOMSKIFAKULTET	3.000	Kampus
MEDICINSKI FAKULTET*	1.700	2 km od kampusa
STUDENTSKI CENTAR	5.000	2 km od kampusa
Ostali prostori	600	Različiti prostori u najmu
<b>Ukupno:</b>	<b>43.700</b>	

\*- Medicinski fakultet od 2016 godine koristi prostorne resurse na MTF koji su obračunati u površini ovog fakulteta

### Procentualni udio pojedinih klasa prostorija

- učionice i kabinti za nastavu.....15 %
- laboratorije .....20 %
- radionice .....17 %
- zajednički prostori .....12 %
- prostorije za administraciju .....3,5%
- ostalo .....32,5%

Shodno članu 14. Odluke o standardima i normativima za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Zeničko-dobojskog kantona (SN ZDK br.4 od 12.04.2013. god.) za potrebe odvijanja nastavnog procesa na Univerzitetu nedostaje cca 16.000 m<sup>2</sup> prostora ili minimalno cca 4.500 m<sup>2</sup>. Ako se uzme u obzir cca 13.000 m<sup>2</sup> na IKK i cca 2.000 m<sup>2</sup> u Rektoratu može se konstatirati da Univerzitet zadovoljava minimalne zahtjeve u pogledu potrebnog prostora, ali da treba nastaviti aktivnosti na proširenju prostornih kapaciteta.

Iako UNZE raspolaže sa zavidnim prostornim resursima u odnosu na opšti prosjek bh visokoškolskih organizacija to ipak ne možemo iskazati zadovoljstvo u ovoj stavci jer je evidentan nedostatak prostora za studente na svim OJ već nekoliko godina. Također, veliki broj objekata je jako star (neki i više od 50 godina – npr. MF), a najveći dio 40-50 godina što zahtijeva povećane troškove održavanja.

#### 2.1.5. Uvezivanje privrede i nastavnog procesa

Prvi fakulteti u Zenici nastali su u modelu Triple-Helix (privreda-akademija-vlast) tako da tradicionalno UNZE i njegovi fakulteti su imali i danas imaju odlične veze sa poslovnim okruženjem. Pogoni i prostori velikih privredno-poslovnih sistema u gradu Zenica i regiji Srednje Bosne (Željezara, Mittal, FAD Jelah, Natron Maglaj, Cementara i TE kakanj, Rudnici Zenica i Kakanj, Prevent grupacija, Kantonalna bolnica Zenica, FIS, ECOS i Economic Vitez, BNT Novi Travnik, Alloy-Wheels Jajce, Unico Tešanj, Aerodrom Sarajevo i dr.) oduvijek, a i danas su dopunske laboratorije za realizaciju dijela nastavnog procesa (posebno praktičnih vježbi) studenata svih fakulteta. U tom smislu jača i angažman zaposlenih u ovim kompanijama na UNZE, a UNZE se na projektnom principu jače uvezuje sa ovim kompanijama. U posljednje vrijeme ponovo je oživjela i jedno vrijeme zamrla obavezna praksa u ljetnjim mjesecima studenata viših godina studija (MF, FMM, EF, PF i dr.) koja uz obavezno mentorsko vođenje opet postaje jedan od značajnih elemenata u postizanju adekvatnih izlaznih rezultata učenja i traženih kompetencija (tzv. learning outcomes).

U cilju jačeg povezivanja s poslovnim okruženjem te uključivanja u globalne naučnoistraživačke tokove koji obično rezultiraju određenim transferom tehnologija i otvaranjem preduzetničkih firmi, UNZE će se uključiti u proces osnivanja NTP Zenica. Svjetska iskustva nas uče da je veza naučno-tehnoloških parkova sa univerzitetima ključ za njihov uspjeh, tako da će i UNZE biti ključni akter kada je kreiranje i razvoj TP ili NTP u pitanju.

#### 2.1.6. Uključivanje studenata u sve sfere nastavnog i naučnoistraživačkog procesa

Već više puta je naglašena danas dosta jaka uključenost studenata u sve sfere rada UNZE. No segment na kome sa svakako mora više raditi i koji je u velikoj mjeri trpio posljedice usporenog

R&D na fakultetima je slaba uključenost studenata u I&R i stručne projekte na fakultetima. To se posebno odnosi na timski rad studenata na projektnom principu koji se samo sporadično primjenjuje na pojedinim OJ i pojedinačnim predmetima. Dobar primjer uključenosti studenata je razvijanje četiri IdeaLab studentska centra (na MF, MTF, MedF i u SC).

Svi studenti Univerziteta u Zenici mogu bez ograničenja da koriste sve resurse Univerziteta (prostore, učionice, biblioteke, čitaonice, laboratorijsku opremu sa ili bez neophodnog nadzora). Kroz saradnju sa privrednim subjektima, nastoji se studente (prvenstveno kroz izradu projektnih ili diplomskih radova) uključiti u naučno-istraživačke projekte Univerziteta i OJ, te na taj način obezbijediti njihovo akademsko napredovanje, kao i razvijanje praktičnih kompetencija neophodnih za njihov dalji rad. Jedan od najboljih primjera razvijanja kreativnosti i preduzetništva kod studenata je razvijanje četiri IdeaLab studentska centra (na MF, MTF, MedF i u SC) u okviru Tempus-ovog projekta "Fostering students' entrepreneurship and open innovation in university-industry collaboration". IDEALab centri nude klasični skup usluga, što su slični centri predstavili na drugim modernim svjetskim univerzitetima. Ideja je da se studentima omogući da, u saradnji sa kompanijama, rade na praktičnim rješenjima za probleme na koje kompanije nailaze (u pogledu dizajna, razvoja proizvoda, proizvodnje itd.). U Zeničko-dobojskom kantonu nema drugih pružalaca takvih aktivnosti, koji se bave studentskom populacijom. Dakle, iDEAlab-ovi Univerziteta u Zenici su kancelarije namijenjene studentima, koje im daju priliku da razvijaju svoje ideje u ranim fazama.

### **2.1.7. Broj završenika i prolaznost**

I dalje je zabrinjavajući odnos broja diplomanata koji generišu proizvodna zanimanja (posebno metalurgija, mašinstvo, politehnika), te time i opšti privredni razvoj BiH. Primjetno da broj inženjera u 2019. godine bilježi značajan pad (za 39) u odnosu na 2018. godinu, te da je to mali broj u odnosu na broj diplomanata društvenog usmjerena. To je svega oko 27,8 % diplomanata (ukupno 116 inženjera) na 461 ukupno diplomiranih na UNZE u 2019. godini. Prvi put UNZE ne bilježi kontinuirani napredak u odnosu na prethodne godine 2009., 2010., 2011., 2012., 2014., 2015., 2016., 2017. i 2018. godinu (respektivno tada je bilo 4%, 6%, 7%, 9%, 10%, 13%, 16%, 23%, 30,5% ukupnog broja diplomanata). Iako je i u EU koja ima latentni zaostatak u potrebnom broju inženjera i tehologa taj procenat je oko 12%, dok je u većini zemalja Zapadnog Balkana i do 15% (Srbija, Bugarska, Rumunija što se objašnjava još evidentnom industrijskom tradicijom).

Primjetno je da je u 2019. godini manji broj diplomanata u odnosu na 2018. godinu kada je iznosio 508 diplomanata.

Analizom indikatora ukupne generacijske prolaznosti po fakultetima kroz komparaciju diplomiranih s brojem upisanih, dolazi se do generacijske prolaznosti od **23,2%** u 2019. godini (spram 20,9 u 2018. godini, 24,8 % u 2017. godini, 25,8 % u 2016. 26,7 % u 2015. i 36,2 u 2014. godini). Većina fakulteta sa konceptom 4+1+3 ima prolaznost nižu od 30 %. Nijedan fakultet sa konceptom 4+1+3 nema generacijsku prolaznost veću od 20%.

Sigurno je da nedostatak adekvantne opremljenosti (prostor, oprema, kabineti za osoblje, čitaonice i dr.), te izražen problem ljudskih resursa (mnogo gostujućih profesora, rad na vježbama u ekstremno velikim grupama, slab prijem novog osoblja i dr.), ovdje igra najznačajniju ulogu. Tehnički fakulteti nemaju ovaj problem, ali kod njih je i dalje aktuelan problem slabog interesa mladih za tehničke studije, kao i činjenica da ovi fakulteti upisuju najslabije srednjoškolce po prosječnim ocjenama tokom srednjoškolskog studija.

Shodno zapažanjima iz analize prolaznosti svaka OJ donosi svoj program mjera i akcija za poboljšanje sadašnjeg stanja vodeći računa da povećanje procenta prolaznosti ne smije ići na štetu izlaznih znanja, vještina i kompetencija diplomanata te se ovaj segment detaljnije ovdje neće elaborirati.

### **2.1.8. I&R i IT oprema informacijski sistemi**

Savremena oprema nabavljena kroz sredstva "austrijskog kredita" tokom 2010. godine u vrijednosti od cca 10 miliona KM, su u funkciji uz ostalu brojnu I&R opremu koja postoji na

UNZE više od 50 godina. Danas na UNZE imamo više od 20 savremeno opremljenih laboratorijskih prostora (8 na MF, 6 na FMM, 3 EF, 3 PF, 1 CIP i dr.) uz 11 zavoda na I KK (prilično zastarjela oprema, ali u funkciji). Također, kroz druge međunarodne i nacionalne projekte, te vlastitim sredstvima u posljednjih 10-tak godina nabavljen je određeni dio značajne I&R opreme.

U pogledu IKT opreme možemo konstatovati da je situacija vrlo dobra. Svi laboratorijski i kancelarijski prostori nastavnika i saradnika, te najvećeg broja administrativnog osoblja opremljeni su sa najmanje po jednim računaram u prostoriji. Danas na UNZE je u funkciji više od 600 računara od čega je više od 100 prenosnih računara (laptop) u vlasništvu UNZE. Opremljeno je 14 računarskih sala sa više od 150 računarskih konfiguracija, te tri savremena multimedijalna centra sa kamerama, projektorima, LCD ekranima i drugom opremom. Savremenom IKT opremom opremljeni su svi QA uredi na OJ, te centralni ured u Rektoratu, Centar za inovativnost i preduzetništvo, Centar za kompetencije i razvoj karijera, Kancelarija za osobe sa posebnim potrebama, Centar za doktorske studije UNZE te više ODL centara i laboratorijskih prostora.

#### **2.1.8.1. Specifični informacijski sistemi na Univerzitetu**

Za potrebe ekonomsko-finansijskih poslova na UNZE postoji softver koji je uvezan sa trezorskim sistemom na nivou ZDK. Time je omogućeno praćenje trošenja svih budžetskih i vanbudžetskih sredstava, doznake, plaćanja, uplate i dr. Službe sekretarijata UNZE raspolažu i adekvatnim softverom za osnovne podatke o zaposlenim s aspekta upravljanja ljudskim resursima (radni staž, napredovanja, izbori, i dr.). U realizaciji anketiranja studenata neke OJ su prešle na sistem elektronskog anketiranja dok druge i dalje koriste štampane upitnike i elektronske obrade na skeneru i softversku obradu.

#### **2.1.8.2. Informacijski sistemi i softveri u realizaciji nastave i I&R rada**

Značajan je podatak da svi fakulteti imaju licencirane softvere koji se koriste u prostorima nastavnika i saradnika, kao i učionicama/laboratorijama za IKT. UNZE je vlasnik najvećeg broja softvera za računarsko modeliranje i dizajniranje (PDLM; CAD; CAP; CAM) koji su dobijeni kroz donaciju kompanije UNIGRAPHICS prije nekoliko godina, a u međuvremenu su nabavljeni i drugi softveri kao SolidWorks, SolidEdge, CNC softveri za alatne mašine i dr. Na fakultetima društvenih i prirodnih nauka također se koriste savremeni softveri za I&R i nastavni proces. Kroz razvijenu mrežu saradnje s partnerskim univerzitetima omogućen je pristup i bazama podataka za pretraživanje I&R radova i projekata.

U I&R radu određene aplikativne softvere posjeduju laboratorije na OJ Institut "Kemal Kapetanović". U Mehaničkom laboratoriju se koriste softveri CATMAN – za kalibraciju uređaja za mjerjenje sile i testXpert – za ispitivanje zatezanjem na sobnoj i povišenim temperaturama.

U Metalografskom laboratoriju se koriste softver ANALYSIS 5.1, koji je pomoću analogne kamere spojen sa optičkim mikroskopom OLYMPUS PMG3. Koristi se za pohranu i analizu mikrostrukture, za određivanje procentualnog učešća prisutnih faza u materijalu. Softver je opremljen modulima GRAIN SIZE i GRAPHITE za automatsku ocjenu veličine zrna i mikrostrukture grafita. Na skenirajućem elektronskom mikroskopu PHILIPS XL30 nalazi se softver za EDS analizu.

#### **2.1.8.3. Jedinstveni bibliotečko-informacijski sistem**

Tokom 2016. godine Univerzitska biblioteka nastavila je sa stručnom bibliografskom obradom bibliotečke građe, na platformi COBISS-a, u tri organizacijske jedinice (fondovi centralnog odjeljenja, Fakulteta za metalurgiju i materijale i Mašinskog fakulteta), čime je nastavljeno s razvojem Virtualne biblioteke Univerziteta.

Posebna pažnja posvećena je analitičkoj bibliografskoj obradi, odnosno obradi članaka u časopisima koje izdaju organizacijske jedinice Univerziteta. Tako je obrađena kompletna građa, odnosno svi članci, u časopisima čiji je izdavač Univerzitet (Društvena istraživanja, Analitika Pravnog fakulteta Univerziteta u Zenici, Bh. ekonomski forum i Zbornik radova Filozofskog fakulteta), čime su stvoreni preduvjeti za izradu i štampanje bibliografija navedenih publikacija. Standardizirani bibliografski podaci o člancima u navedenim časopisima pretraživi su online u sistemu COBISS, te tako dostupni široj javnosti putem Interneta.

#### **2.1.8.4. Ostali informacijski sistemi**

Kroz brojne međunarodne i nacionalne projekte UNZE se opremio i drugim specifičnim software-ima kao što su: softver za upravljanje kompetencijama, softver za izračun ključnih indikatora stanja, baza podataka o studijskim odsjecima na BH univerzitetima i dr. kojim je dopunjena lepeza informacijskih sistema.

U kontinuitetu je prisutan problem održavanja informatičkih resursa jer univerzitet nema uspostavljenu univerzitetsku službu za informacione tehnologije koja bi se bavila održavanjem, unapređenjem, razvojem, sigurnošću i licenciranjem ovih resursa. Tokom 2016. godine urađen je i usvojen Elaborat o osnivanju UCIT kojim je započeto rješavanje navedenih problema iz ove oblasti.

#### **2.1.9. Bibliotečki resursi**

Univerzitetska biblioteka sastoji se od devet dislociranih organizacionih jedinica (Centralnog odjeljenja, fakultetskih biblioteka i biblioteke Instituta, odnosno devet dislociranih bibliotečkih fondova koji su smješteni na osam lokacija (na Mašinskom fakultetu smještena su uporedo dva bibliotečka fonda, Mašinskog i Politehničkog fakulteta). U biblioteci radi ukupno sedam zaposlenika, s tim da biblioteka Instituta od novembra 2018. godine nema zaposlenog bibliotekara pa je to pitanje potrebno riješiti.

##### **2.1.9.1. Tehnički i infrastrukturni uslovi rada**

Kada su u pitanju tehnički i infrastrukturni uvjeti jedan broj biblioteka radi u skučenim i neodgovarajućim prostorima te nemaju adekvatan prostor za smještaj bibliotečke građe.

U maju 2017. godine počela je s radom centralna Univerzitetska čitaonica, smještena u čitaonici Instituta, koju koriste svi studenti Univerziteta, što je bio jedan značajan organizacijski korak naprijed u odnosu na protekli period. S druge strane, ostaje problemom što se u bibliotečkim prostorima Ekonomskog i Pravnog fakulteta ponekad drži nastava što otežava rad biblioteke.

Ukupna površina bibliotečkih prostora Univerziteta iznosi ukupno 1.366,31 m<sup>2</sup>, od čega 782,46 m<sup>2</sup> pripada bibliotečkim, a 583,85 m<sup>2</sup> čitaoničkim prostorima. Čitaonice raspolažu s ukupno 23 računara i 289 čitaoničkih mjesta.

Imajući u vidu sve pomenuto možemo zaključiti kako biblioteke na organizacijskim jedinicama Univerziteta imaju zadovoljavajuće uvjete za rad u rasponu od onih minimalnih (biblioteka Filozofskog fakulteta, Centralno odjeljenje) do onih koji su odlični (biblioteka Pravnog fakulteta). Kao neriješeni i potencijalni problemi ostaju moderniziranje i otvaranje za šire korištenje biblioteke Instituta, povećanje infrastrukturnih kapaciteta biblioteke Filozofskog fakulteta, kao i potreba za zapošljavanjem stručnih bibliotečkih kadrova uopće. Unatoč svim pomenutim izazovima, bibliotečka djelatnost na Univerzitetu ispunjava svoju svrhu te studentima pruža svoje usluge u onoj mjeri koliko joj to tehničke okolnosti dozvoljavaju.

##### **2.1.9.2. Bibliotečki fond**

Ukupan bibliotečki fond monografskih publikacija (knjiga), na dan 31. 12. 2019. godine, sastojao se od 59.920 inventarne jedinice. Najbogatiji bibliotečki fond monografskih publikacija ima biblioteka Instituta (41%), dok razvijenije bibliotečke fondove imaju biblioteku Filozofskog (15%) Mašinskog (13%), i Pravnog (12%) fakulteta. Ukupno stanje bibliotečkih fondova organizacionih jedinica Univerziteta prikazano je sljedećim grafičkim prikazima:

Bibliotečki fond monografskih publikacija pridružene članice Islamskog pedagoškog fakulteta sastoji se od 6.651 inventarne jedinice, tako da se ukupan bibliotečki fond monografskih publikacija Univerziteta sastoji od 66.571 inventarnih jedinica.

Tokom 2019. godine nabavljeno je ukupno 2.552 novih inventarnih jedinica bibliotečkog fonda, što predstavlja tendenciju porasta u odnosu na protekle dvije godine i što je dvostruko više za 964 inventarne jedinice više u odnosu na prošlu godinu.

Hroničan problem u obnovi bibliotečkih fondova predstavlja tendencija da se nove publikacije u fakultetskim bibliotekama nabavljaju različitim intenzitetom, bez krovne univerzitetske strategije. Takva praksa u konačnici dovodi do neravnomjernog i neplanskog razvoja bibliotečkih fondova organizacionih jedinica. Obnova bibliotečkog fonda u značajnoj mjeri ovisi o redovnim

donacijama knjiga od strane Federalnog ministarstva nauke i obrazovanja koje na ovom polju daje značajan doprinos. S druge strane, trezorsko poslovanje onemogućava jeftiniju i praktičniju nabavku knjiga na sajmovima što također na određeni način utječe na obnovu bibliotečkog fonda.

#### **2.1.9.3. Univerzitetska čitaonica**

Tokom 2019. godine centralna Univerzitetska čitaonica (Čitaonica Instituta), koju koriste studenti svih fakulteta Univerziteta, radila je u kontinuitetu pružajući korisnicima bibliotečke usluge i pristup internetu. U tom pogledu važno je pitanje šta bi Čitaonica svojim korisnicima još mogla ponuditi, posebno eventualni pristup relevantnim bazama podataka koji bi joj dao puni smisao i privukao znatno veći broj korisnika.

Tokom 2019. godine Čitaonica je imala ukupno 2.152 evidentiranih korisnika, što je 30,19% više u odnosu na prošlu godinu.

#### **2.1.9.4. Proces izgradnje jedinstvenog bibliotečko-informacijskog sistema na platformi COBISS-a (Virtualna biblioteka Univerziteta u okviru Virtualne biblioteke Bosne i Hercegovine)**

Tokom 2019. godine u Virtualnu biblioteku Univerziteta, na platformi COBISS-a, bile su uključene tri biblioteke s obzirom da tri zaposlenika Biblioteke imaju odgovarajuće certifikate za rad (Centralno odjeljenje i biblioteke Pravnog i Metaluruško-tehnološkog fakulteta). Na pomenutoj platformi kontinuirano se vrši standardizirana bibliografska (kataloška) obrada bibliotečkog fonda, kao i analitička obrada članaka u časopisima čiji je izdavač Univerzitet (Anal Pravnog fakulteta Univerziteta u Zenici i Bh. ekonomski forum), koji su tako pretraživi u online sistemu COBISS.ba (Virtualna biblioteka Bosne i Hercegovine).

Virtualna biblioteka Univerziteta 31. 12. 2019. godine imala je ukupno 5.212 kataloških zapisa u sistemu COBISS.ba (u okviru Virtualne biblioteke Bosne i Hercegovine).

### **2.1.10. Studentski centar**

U ovom momentu sa cca 5000 m<sup>2</sup> prostora u kome je smještena OJ Studentski centar djelimično se pokrivaju potrebe studenata izvan Zenice, mada je interes za smještaj u Studentski centar znatno veći. Isti ima kapacitet cca 220 ležaja čime se pokriva samo 4 % od ukupne studentske populacije na UNZE. U momentu svoje gradnje prije više od 40 godina Studentski centar je bio jedan od najmodernijih u ex-SFRJ. No i pored toga i danas studentima omogućuje solidne uslove smještaja po vrlo pristupačnim cijenama i karakteriše ga i niz društvenih i sportskih sadržaja kojim se centar prepoznaje u širem regionu. Sa aspekta funkciranja i rada Studentskog centra, 2018. i 2019. godina se može smatrati jednom od najuspješnijih godina u njegovom poslijeratnom funkciranju. Angažmanom uprave te koordiniranjem aktivnosti sa menadžmentom Univerziteta i osnivačem – Vladom ZDK i Švajcarskim Karitasom, obezbjeđena su sredstava za solarne panele za pripremu potrošne tople vode. Iz vlastitih sredstava postavljene su trakaste zavjeze u svim studentskim sobama. Zahvaljujući svim zahvatima iz domena energetske efikasnosti, kao i ugradnji solarnih panela ostvaruje se permanentna ušteda na energentima (električna energija, grijanje) u iznosu od 30 000 KM do 35 000 KM godišnje. U toku 2019. godine dio smještajnog kapaciteta Studentskog centra je korišten za potrebe gostujućih profesora i studenata. U saradnji sa Uredom za međunarodnu saradnju Rektorata koordiniran je smještaj i boravak nekoliko gostujućih profesora i studenata iz inostranstva poput Belgije, Turske, Republike Njemačke, i dr. Generalno se može konstatirati da su tokom 2016., 2017., 2018. i 2019. godine, u okviru vlastitih finansijskih sredstava i zahvaljujući pomoći Osnivača, otklonjeni određeni infrastrukturni nedostatci na objektu, saniran višegodišnji problem zamjene stolarije na zgradi centra, zamjenjena rasvjetna tijela, te izvršeno postavljanje fasadnog omotača od stiropora debljine 10 cm. Sve navedeno doprinosi komfornijem smještaju studenta - stanara i popravljanju imidža ustanove, ali i dodatnim uštedama na troškovima energeta.

### **2.1.11. Dostupnost prostora i opreme osobama s posebnim potrebama**

U ovom segmentu rada UNZE bilježimo poslednjih godina izvjestan napredak. Otvorena je kancelarija za osobe sa posebnim potrebama te imenovano stručno lice za pomoć takvim

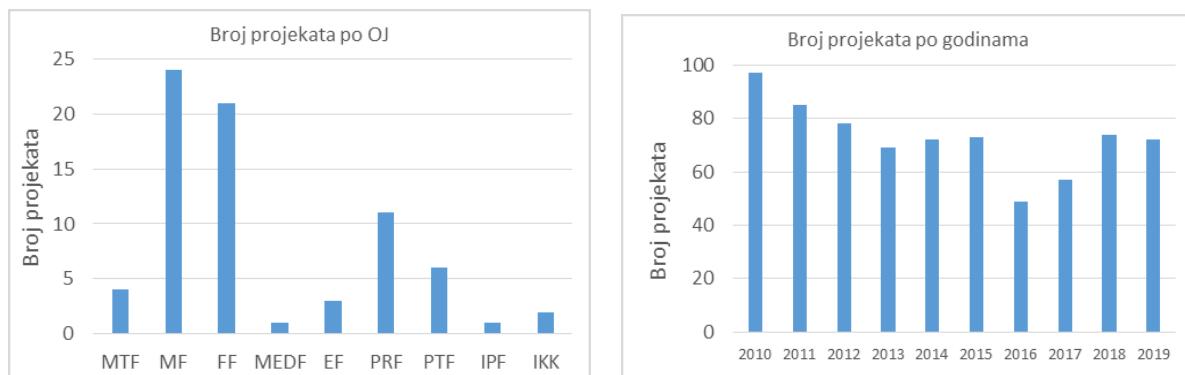
osobama. I dalje se mora iskazati nezadovoljstvo što za ulazak u nastavne prostore, zajedničke prostorije, laboratorije, čitaonice i dr. nisu, u najvećoj mjeri, obezbijeđeni zadovoljavajući uslovi. Početni koraci se čine: od otvaranja odsjeka za socijalnu pedagogiju do privođenja kraju Tempus projekta za stvaranje jednakih uslova za osobe sa posebnim potrebama.

## **2.2. Trenutno stanje i problemi u oblasti naučno-istraživačkog rada**

Istraživanje i naučnoistraživački [istraživačkorazvojni (I&R)] rad na Univerzitetu ostvaruju se kroz niz aktivnosti, među kojima se u ovom dijelu posebno prati sljedeće: projekti, odbranjene doktorske disertacije, objavljeni radovi (radovi prezentovani na konferencijama i u zbornicima konferencija, te radovi u stručnoj periodici), objavljene knjige, udžbenici i ostali naslovi te organizacije raznih manifestacija (konferencije, seminari, javna predavanja i sl.).

### **2.2.1. Projekti**

U toku 2019. godine Univerzitet je radio na realizaciji 73 projekata. Raspodjela projekata po organizacionim jedinicama te trend promjene u periodu od 2010. godine dati su na Slici 2.1.



Slika 2.1. Realizovani projekti: lijevo – po OJ u 2019. godini; desno - trend

Najveći broj projekata je urađen na Mašinskom fakultetu i Filozofskom fakultetu. U posljednje dvije godine je zabilježen rast broja realizovanih projekata, ali je u ovom području potrebno uložiti dodatne napore, da bi riješio problem raspolaganja projektnim sredstvima. Na ovaj način bi se osoblje dodatno motiviralo za učešće u projektima, što bi u svakom slučaju dovelo do povećanja vlastitih sredstava u ukubnom budžetu. Osim toga, i dalje veći broj osoblja svoje naučnoistraživačke djelatnosti ne vodi u okviru prijavljenih projekata, nego ad hoc, bez vođenja zvanične evidencije.

### **2.2.2. Odbranjene doktorske disertacije**

Na Univerzitetu u Zenici u toku 2019. godine odbranjene su 3 doktorske disertacije, i to sve tri na Pravnom fakultetu, što je komparativno prikazano na Slici 2.2.



Slika 2.2. Odbranjene doktorske disertacije: lijevo – po OJ u 2019. godini; desno - trend

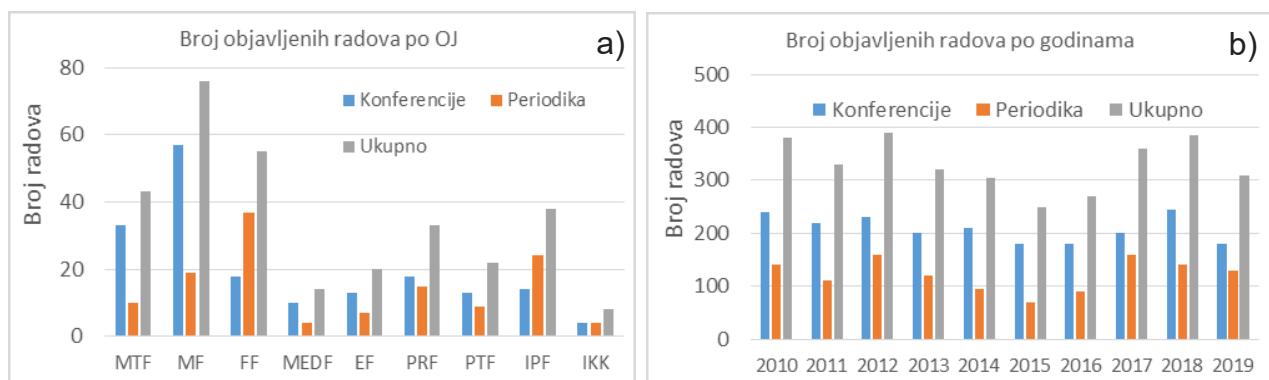
Na osnovu Slike 2.2. može se vidjeti da je u 2019. godini odbranjen najmanji broj doktorskih disertacija u posljednjih 9 godina. Razlog za ovo smanjenje leži u činjenici da su završeni procesi koji su započeti po starim procedurama (rok završetka je bio 31.12.2018. godine), a Pravni fakultet jedini ima završenike III ciklusa ('bolonjski' doktorandi). Također, razlog je da u 2019. godini nije finalizirana procedura pokretanja doktorskih studija na tehničkim fakultetima UNZE.

### 2.2.3. Objavljeni radovi

Broj objavljenih radova zaposlenika Univerziteta dat je na Slici 2.3. gdje su komparativno predstavljeni radovi objavljeni u časopisima, radovi prezentovani na konferencijama, te ukupan broj radova, kako po organizacionim jedinicama tako i po godinama od 2010. godine.

Ukupan broj radova na konferencijama i u zbornicima u 2019. godini je 180, te u stručnoj periodici 129 radova, što je ukupno 309 radova. Dakle, UNZE bilježi pad u broju objavljenih radova u odnosu na 2018. godinu, a broj objavljenih radova je nešto niži od ukupnog prosjeka objavljenih radova od 2010. godine do danas (320 radova). Ukupan broj radova nije zbir radova pojedinih organizacionih jedinica, s obzirom da su određeni broj radova radili autori s više organizacionih jedinica.

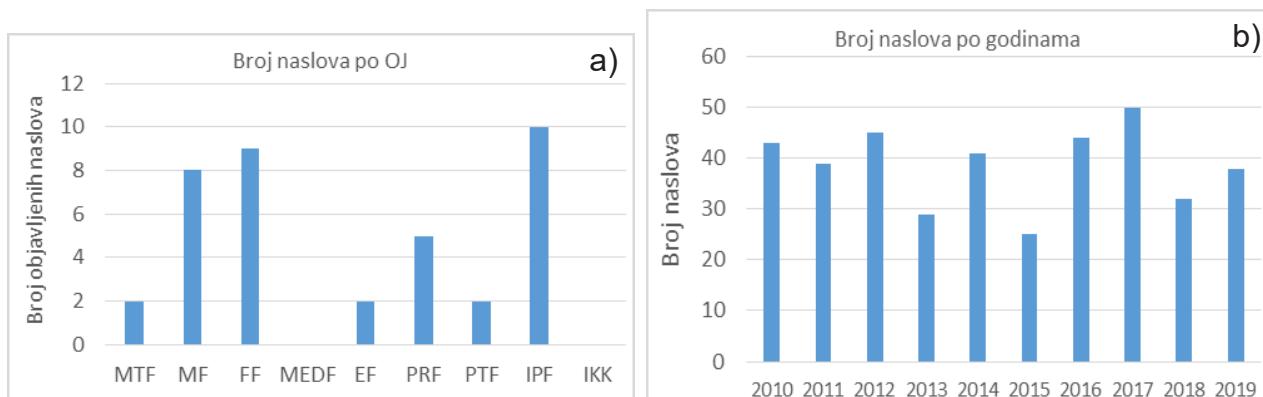
Najviše radova pripada Mašinskom fakultetu (76 radova, što je 24,5% od ukupnog broja objavljenih radova na Univerzitetu). Najmanje je objavljeno na Institutu KK (svega 8 radova). Na konferencijama je najviše objavio Mašinski fakultet (57 radova, što je 31,7% od svih radova objavljenih na konferencijama), a u periodici Filozofski fakultet (37 radova, što je 28,6% od ukupnog broja radova objavljenih u periodici). Može se zaključiti da su na Metalurško-tehnološkom, Mašinskom i Filozofskom fakultetu ukupno objavljena 174 rada što predstavlja preko 56% ukupno objavljenih radova na Univerzitetu.



Slika 2.3. Radovi na konferencijama i u časopisima: lijevo – po OJ u 2019. godini; desno – trend

## 2.2.4. Objavljeni naslovi (knjige, zbornici i sl.)

U 2019. godini je ukupno objavljeno 38 naslova. Raspodjela objavljenih naslova po organizacionim jedinicama, kao i trend u posljednjih deset godina prikazani su na slici 2.4.

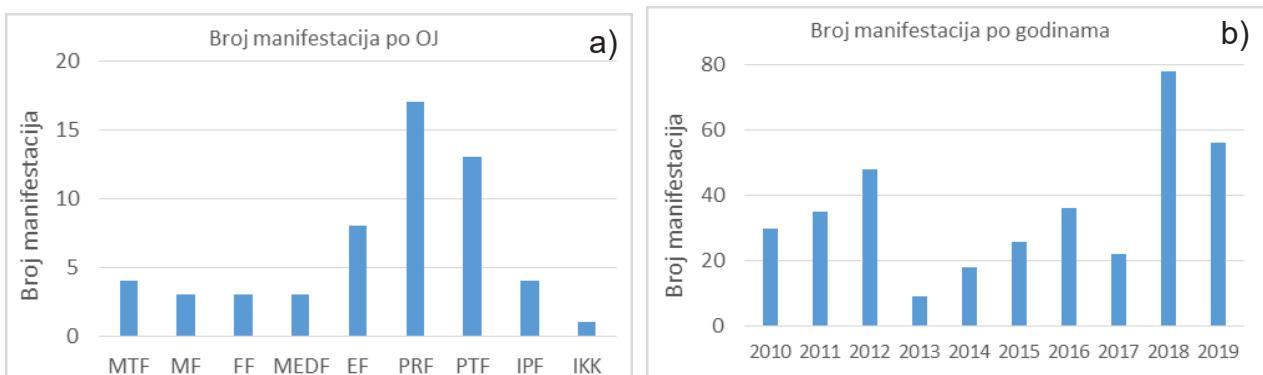


Slika 2.4. Objavljeni naslovi: lijevo – po OJ u 2019. godini; desno – trend

## 2.2.5. Organizacija manifestacija (seminara, konferencija, kongresa i sl.)

U 2019. godini Univerzitet je bio organizator i suorganizator većeg broja naučnih manifestacija [konferencija, simpozijuma, kongresa i sl. (u daljem tekstu zajednički manifestacije)].

Ukupno je organizovano 56 manifestacija. Na slici 2.5. prikazani su podaci koji se odnose na organizaciju različitih manifestacija.



Slika 2.5. Organizacija manifestacija: lijevo – po OJ u 2019. godini; desno – trend

Ako se posmatra trend u organizaciji manifestacija po godinama od 2010. godine, u 2019. se primjećuje značajan pad u odnosu na 2018. godinu (sa 77 na 56), ali što je još uvijek mnogo više nego što je prosjek od 2010. do 2017. godine  $(30+35+48+9+18+26+36+22)/8=28$  manifestacija).

## 2.2.6. Veze s okruženjem, privredom i socijalnim partnerima

### 2.2.6.1. Opšti elementi povezanosti

Jedna od najvažnijih karakteristika u radu UNZE je tjesna povezanost koju UNZE gradi sa svojim okruženjem, privredom i socijalnim partnerima.

Položaj i ulogu UNZE, a s obzirom na osnovni naslov poglavlja možemo posmatrati u tri segmenta: a) nastavno-naučnom; b) naučnoistraživačkom (NIR); i c) stručnom segmentu. Iako, striktno nerazdvojivi, ipak ćemo dati njihov odvojeni prikaz.

- a. Nastavno-naučni segment: Ovaj segment uglavnom je regulisan odredbama Bolonjskog procesa u kome se vrša stalna usklađivanja. Sa druge strane Univerzitet će nastojati da u svojim nastavnim planovima i programima (*curriculumima*) bude maksimalno fleksibilan poštjujući potrebe tržišta, te kreirajući znanja za nova tržišta. Nova oprema mora biti maksimalno dostupna i studentima.
- b. U naučnoistraživačkom segmentu dosadašnje aktivnosti su se uglavnom obavljale preko Instituta „Kemal Kapetanović“ i laboratorija fakulteta članica, te naučnoistraživačkim radom u poslovnom okruženju.
- c. U stručnom segmentu, a profilirajući se od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu, Univerzitet u Zenici će i dalje biti na „tržištu usluga znanja“ okrenut kako velikim poslovnim sistemima, tako i MSP u BiH i šire. Dobre strane svjetski proklamovanog trijumvirata za obezbjeđenje fondova (33% univerzitet + 33% industrijski partner + 33% državna institucija ili međunarodni fondovi) su široko poznate i na njima treba istrajno raditi.

Naučnoistraživački i stručni rad realizovan je uglavnom kroz projekte vođene od strane katedri i laboratorija fakulteta, te kroz aktivnosti laboratorija i zavoda Instituta “Kemal Kapetanović“. Na Mašinskom fakultetu UNZE je prije više od 25 godina, a po ugledu na ovakve fakultete manje veličine na Zapadu, formirana organizaciona jedinica Institut za mašinstvo preko kojeg je realizovan veliki broj naučnoistraživačkih i stručnih projekata. To je ipak tek izdvojeni primjer djelimično uspješno vođenog posla. U godinama prije integracije na UNZE na ovoj organizacionoj jedinici Univerziteta formirano je nekoliko centara koji nemaju status institutskih naučnoistraživačkih jedinica, ali u perspektivi bi trebali da imaju taj cilj (ODL Centar, CMKR i dr.). Ekonomski fakultet je tokom 2008. godine formirao Ekonomski institut kao svoju podorganizacijsku jedinicu. Ostali fakulteti članice nisu formirali posebna odjeljenja za ove namjene i sve I&R aktivnosti su se odvijale preko fakulteta kao cjeline. Na MedF UNZE je u pripremi osnivanje centra koji bi imao ulogu povezivanja ovog fakulteta sa poslovnim sektorom a na nivou UNZE radi se na osnivanju Centra informacijskih tehnologija (CIT).

Kao elementi NIR-a i stručnog rada, te povezivanja sa zajednicom, a kao prelazne forme ka osnivanju instituta, jesu i centri koji se nalaze direktno pod „jurisdikcijom“ Rektorata ili centri/instituti koji su u sastavu OJ. U ovom momentu na UNZE djeluju dva centra koji su pod direktnom ingerencijom Rektorata, odnosno dva instituta u sastavu fakulteta i to:

- ◆ Centar za inovativnost i preduzetništvo
- ◆ Centar za društvena i interreligijska istraživanja
- ◆ Institut za mašinstvo na Mašinskom fakultetu
- ◆ Ekonomski institut na ekonomskom fakultetu.

#### **2.2.6.2. Forum stakeholdera (FS) i Ekonomsko-poslovni savjet Univerziteta**

Saglasno proklamovanim ciljevima razvoja UNZE definisanim u Strateškim odrednicama razvoja za period 2009-2014., te Strategiji razvoja 2015-2020 godina, kao i Statutu UNZE, Forum stakeholdera je započeo rad krajem 2011. godine a u okviru Ureda za međunarodnu saradnju i osiguranje kvaliteta. Univerzitet u Zenici je i do sada imao pozitivna iskustva s ovakvim tijelom koje se *ad hoc* formiralo za određene međunarodne projekte (Eksterna evaluacija UNZE od strane EUA Brisel, projekt Competence i dr.). No sadašnja praksa organizacije evropskih univerziteta pokazuje da je to tijelo stalni organ univerziteta koji ima svoje određene dužnosti i ulogu na svakom univerzitetu.

Forum stakeholdera ima savjetodavnu ulogu koja se ogleda u pokušaju boljeg uvezivanja UNZE i poslovnog svijeta odnosno tržišta rada, te davanju povratnih informacija menadžmentu i zaposlenim na UNZE kada su u pitanju:

- Razvoj novih i inoviranje postojećih NPP (*curriculuma*) na fakultetima u sastavu UNZE,
- Otvaranje novih departmana, studijskih odsjeka i fakulteta,
- Bolja povezanost s tržištem radne snage,
- Jačanje veza sa zajednicom aluminija - diplomanata UNZE,
- Boljem korištenju resursa u I&R i stručnom smislu,

- Jačanju sistema upravljanja kvalitetom na kome se na UNZE predano radi.

U procesu eksterne evaluacije i akreditacije FS od strane HEA BIH je odigrao veliku i pozitivnu ulogu. Preporuka i Komisije HEA odnosila se na još aktivniji razvoj veza sa poslovnim sektorom na svim OJ UNZE i u tom smislu osnaživanje FS na nivou UNZE kao i formiranje manjih FS na nivou OJ treba biti jedan od prioriteta koji je definisan Akcionim planom mjera za poboljšanja nakon provedene eksterne evaluacije i akreditacije.

Na sjednici Senata UNZE u oktobru 2015. formiran je [novi saziv Forum-a stakeholdera](#) na osnovu prijedloga svih OJ. U aprilu 2016. godine je održan i prvi sastanak novog saziva na kome su učesnici upoznati sa radom u UNZE i na kome su razmatrana osnovna pitanja domena rada Forum-a stakeholdera, te utvrđivani pravci dalje saradnje. Forum stakeholdera je nastavio sa radom i u 2019. godini, a na pojedinim OJ (MedF, EF) osnovani su pripadajući Forumi stakeholdera čiji je rad vezan samo za matične OJ. Jedan od ciljeva u narednom periodu je na svakoj OJ osnovati pripadajući Forum stakeholdera.

Dana 18.04.2018. godine na Ekonomskom fakultetu je formiran Ekonomsko-poslovni savjet. U sastavu Ekonomsko-poslovnog savjeta su predstavnici i menadžmenti respektabilnih firmi, te Privredne komore Zeničko dobojskog kantona. U njegovom radu kao članovi ispred Univerziteta uključeni su rektor, direktor Centra za inovativnost i preduzetništvo, te dekan i prodekan Ekonomskog fakulteta.

#### **2.2.6.3. Alumni mreža**

Saglasno proklamovanim ciljevima nove Strategije razvoja UNZE 2015-2020 kao i preporukama Komisije za eksternu evaluaciju HEA BIH krajem 2014. godine započeto je sa radom na formiranju [Alumni mreže](#), a u narednoj fazi i Asocijacije alumnija UNZE. Od 2016. godine se na svakoj OJ radilo na na software-skoj platformi za rad alumni mreže kao i programskim načelima rada ove značajne organizacije za budući rad UNZE. U toku 2018. godine su se oformila Alumni udruženja na svim OJ.

### **2.3. Trenutno stanje i problemi u oblasti sistema osiguranja kvaliteta**

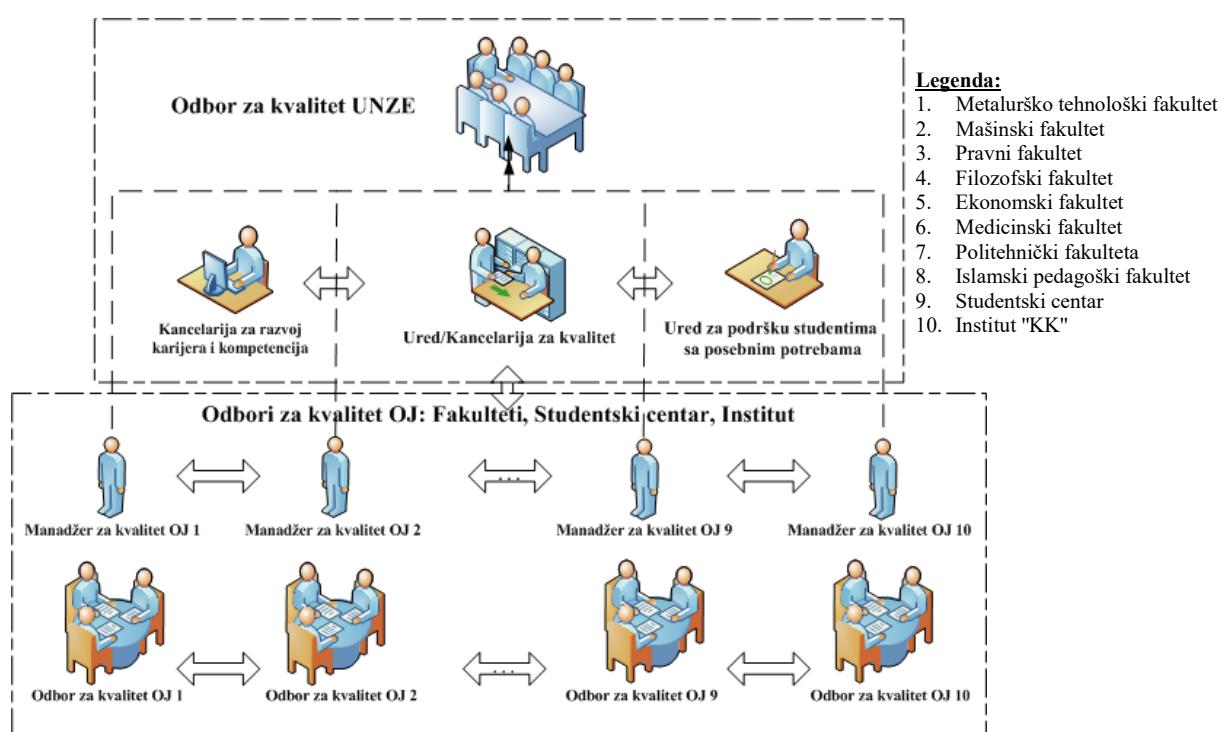
Važno mjesto u strateškim opredjeljenjima Univerziteta zauzima unutrašnje osiguranje kvaliteta. Rezultat je to dugogodišnje tradicije uspostave i razvoja sistema kvaliteta na pojedinim OJ Univerzitea koje su pratile ove trendove u proizvodnim organizacijama kroz razvoj i implementaciju ISO standarda kvaliteta. S tim u vezi, OJ Mašinski fakultet i Institut KK su u periodu do 2003. godine bili certificirani prema zahtjevima standarda kvaliteta serije ISO 9000. Pristupanjem BiH bolonjskom procesu 2003 godine Univerzitet se priključio zajedničkim projektnim aktivnostima javnih univerziteta u BiH na uspostavi i razvoju sistema i kulture kvaliteta baziranog na ESG kvaliteta u visokom obrazovanju. Formalnim otpočinjanjem rada Univerziteta kao integrirane visokoškolske ustanove 2005. godine započeo je i strateški pristup u izgradnji kulture kvaliteta na Univerzitetu prema savremenim trendovima koji su pratili ovu oblast u europskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA). Stoga je već u Strateškim odrednicama Plana institucionalnog razvoja Univerziteta u Zenici iz 2006. godine u okviru poglavlja 12. značajno mjesto zauzimao pogled na sistem kvaliteta Univerziteta (str. 49 do 58) za strateški period do 2013 godine. Poseban segment system kvaliteta Univerziteta posvećen je i poglavlju 9. Strateškog dokumenta Univerziteta iz oktobra 2009. godine Strateške odrednice razvoja UNZE za period 2009-2014. godina (sistem kvaliteta UNZE str.34-42). Sistem kvaliteta UNZE predstavljen je i dokumentu Program rada i razvoja Univerziteta u Zenici za period 2013-2017. godina baziran na ključnim indikatorima stanja (KPI) koji je nastao u okviru međunarodnog Tempus projekta: Tempus-511262-TEMPUS-1-2010-1-BE-TEMPUS-SMGR Strategic Management of Higher Education Institutions Based on Integrated Quality Assurance System - SHEQA. Kontinuitet posebnog strateškog osvrta na sistem kvaliteta UNZE nastavljen je i izradom aktuelne Strategija razvoja Univerziteta u Zenici za period 2015-2020. godina u okviru poglavlja 8. i P8. Razvoj sistema kvaliteta u radu UNZE. U okviru ovog poglavlja predstavljene su strategija, politika, ciljevi i oblasti osiguranja kvaliteta na UNZE. Osnovu

unutrašnjeg osiguravanja kvaliteta na UNZE predstavlja rad odbora za kvalitet na UNZE i OJ čija je uloga, odgovornosti i način rada predstavljen u nastavku.

### 2.3.1. Struktura sistema osiguravanja kvaliteta

Institucionalni okvir sistema osiguranja kvaliteta UNZE čini Odbor za kvalitet i Ured za kvalitet na nivou univerziteta, te Odbori za kvalitet na nivou OJ kao njegovi pododbori. Iako je ovako uspostavljena mreža za osiguranje kvaliteta definisana još 2006. godine, cjelovitiji način organizacije i funkcionisanja odbora, njihov sastav, nadležnosti i odgovornosti definisane Pravilnikom o sistemu osiguranja kvaliteta na UNZE koji je donesen na 07. sjednici Senata održanoj dana 14.07.2010. godine.

Odbori su stalna radna i savjetodavna tijela odgovarajućeg nivoa organizovanja Univerziteta u čijem sastavu su predstavnici menadžmenta, nastavnog, bibliotečkog i administrativnog osoblja i studenata, a na nivou Univerziteta i resornog ministarstva obrazovanja. Odborima rukovode menadžeri za kvalitet koji su po funkciji članovi Odbora za kvalitet Univerziteta. Funkcionalna šema uspostavljene strukture osiguranja kvaliteta je predstavljena na slici 2.6.



Slika 2.6. Struktura mreže za osiguranje kvaliteta na UNZE

### 2.3.2. Aktivnosti Odbora za kvalitet Univerziteta i OJ

#### 2.3.2.1. Aktivnosti na ponovnoj akreditaciji Univerziteta i akreditaciji pet studijskih programa

Najznačajnija aktivnost tokom 2019. godine u domenu osiguravanja kvaliteta se odnosila na ponovnu institucionalnu akreditaciju Univerziteta i akreditaciju opredjeljenih pet studijskih programa (SP) koji se realizuju na OJ Univerziteta. S tim u vezi, Odbor za kvalitet je u koordinaciji sa menadžmentom Univerziteta, menadžmentima i odborima za kvalitet OJ i službama Univerziteta, te predstvincima studenata izvršio sve neophodne aktivnosti koje su pratile ovaj proces uključujući izradu internih evaluacija stanja, pripremu timova, službi i resursa, kao i aktivnosti u sklopu eksterne evaluacione posjete komisije stručnjaka. U sklopu reakreditacionog procesa Komisija domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o ponovnoj akreditaciji Univerziteta u Zenici (Komisija) je u periodu od 20.-21.03.2019. godine izvršila posjetu Univerzitetu s ciljem utvrđivanja činjeničnog

stanja i provjere navoda iz interne evaluacije za potrebe akreditacionog procesa. U sastavu Komisije bili su sljedeći članovi:

1. Prof.dr Nermina Hadžigrahić, predstavnica akademske zajednice, predsjednica i sekretar Komisije stručnjaka;
2. Prof.dr Atif Hodžić, predstavnik akademske zajednice, član Komisije stručnjaka;
3. Prof.dr Ivan Balta, međunarodni stručnjak, član Komisije stručnjaka;
4. Dr Nenad Marković, predstavnik privrede i prakse, član Komisije stručnjaka;
5. Amila Ćiber, student, član Komisije stručnjaka.

Nakon evaluacione posjete Komisija je dostavila Izvještaj o ponovnoj akreditaciji Univerziteta u Zenici i pet studijskih programa sa utvrđenim činjeničnim stanjem, ocjenom svakog pojedinačnog kriterija i ukupnom ocjenom o ispunjenosti kriterija za ponovnu akreditaciju, kao i preporukama za poboljšanje. U sklopu ovog Izvještaja Komisija stručnjaka je predstavila i detaljne Izvještaje o akreditaciji delegiranih SP I ciklusa studija. Na osnovu dostavljenog Samoevaluacijskog izvještaja Univerziteta u Zenici za 2017. godinu, Samoevaluacijskih izvještaja studijskih programa I ciklusa studija i Izvještaja o recenziji studijskih programa od strane imenovanih recezenata, razgovora sa menadžmentom, Odborom za kvalitet, predstavnicima studenata i drugim učesnicima, kao i dodatne dostupne dokumentacije i zakonskih akata Komisija je dala **pozitivnu ocjenu za Univerzitet i delegirane SP I ciklusa studija**, te istu proslijedila Agenciji za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta/kvalitete Bosne i Hercegovine na osnovu čega je izdata preporuka za njihovu akreditaciju.

Na bazi izdate preporuke Agencije u vezi sa akreditacijom, Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta ZDK je 29.03.2019. godine izdalo Rješenje o akreditaciji JU Univerzitet u Zenici i pet SP na OJ Univerziteta.

Preporukom Agencije i tačkom 3. Rješenja o ponovnoj akreditaciji Univerziteta propisana je obaveza Univerziteta da izradi akcioni plan naknadnih aktivnosti za poboljšanje kvaliteta koji će sadržavati vremenski okvir i nosioce za realizaciju preporuka iz izvještaja komisije, a koji će se objaviti na web stranici.

Shodno tome, Odbor za kvalitet je odmah po dobijanju Rješenja o akreditaciji preuzeo aktivnosti na analizi izvještaja i preporuka Komisije s ciljem izrade akcionog plana. Na radnim sastancima Odbora za kvalitet su analizirane i sistematizovane preporuke koje je ustanovila Komisija stručnjaka, te je na osnovu ove analize usaglašen prijedlog akcionog plana. Odbor za kvalitet Univerziteta je na 09/19 sjednici održanoj dana 16.12.2019. godine usvojio *Akcioni plan naknadnih aktivnosti za poboljšanje kvaliteta* nakon izdatog Rješenja o akreditaciji Univerziteta u Zenici od 29.03.2019. godine.

Predmetni akcioni plan je usvojen na sjednici Senata Univerziteta od 26.12.2019. godine i objavljen je na web stranici Univerziteta.

### 2.3.2.2. Ostale aktivnosti QA odbora

Unutrašnje obezbjeđivanje kvaliteta – interni sistem obezbjeđivanja kvaliteta Univerziteta s ciljem kontinuiranih poboljšanja koristi efikasne mehanizme za pribavljanje mišljenja svih zainteresiranih strana o kvalitetu rada i funkcionisanja univerzitetskih procesa. Na nivou univerziteta je u potpunosti harmonizirana praksa koja se provodi na svim OJ-fakultetima u vezi sa anketiranjem studenata o kvalitetu nastavnog procesa. Anketiranje se provodi u posljednjoj sedmici nastave na kraju svakog semestra po jedinstvenoj formi [anketnog upitnika](#). Cjelokupna procedura u vezi sa provođenjem anketiranja, analizom rezultata i provođenjem mjera poslije analize definisana je [Pravilnikom o evaluiranju nastavnog procesa od strane studenata Univerziteta u Zenici](#). Redovno se vrši evaluacija sadržaja Anketnog upitnika i Pravilnika o anketiranju, te se povremeno vrši inoviranje njihovog sadržaja ili prilagođavanje forme upitnika mogućnostima e-anketiranja studenata. Postupajući po odredbama Pravilnika, a nakon analize rezultata anketiranja preduzimaju se predviđene mjere na OJ s ciljem poboljšanja kvaliteta. Detaljne analize rezultata anketiranja studenata nakon svakog semestra sa prijedlogom zaključaka i mjerama koje proizilaze iz ove analize su predstavljene u internim evaluacijama stanja svkog fakulteta i na njihovim intranet mrežama. Na taj način one su dostupne i

predstvincima studenata koji učestvuju u radu NNV-a, a preko njih, odnosno Unije studenata i svim studentima Univerziteta. Anketiranje studenata na većini OJ se vrši prema jedinstvenoj formi anketnog upitnika koji je usvojio Odbor za kvalitet, uz jasno definisanu metodologiju obrade i saopštavanja rezultata. Tokom analize procesa i rezultata anketiranja na sjednicama NNV-a i Odbora za kvalitet OJ i UNZE tokom prethodne godine razmatrane su i inicijative u vezi sa izmjenom anketnih pitanja u pogledu njihovog sadržaja ili ocjenjivanja drugih elemenata naučno-nastavnog procesa. S tim u vezi, na većini OJ anketiranje se provodilo elektronski prema inoviranom anketnom upitniku prema odluci Odbora za kvalitet Univerziteta.

Pored ovog načina prikupljanja podataka i mišljenja zainteresiranih strana na svim fakultetima se koriste podaci iz [informacionog sistema studenske službe - ISSS](#), te susreti Alumnija i anketiranje završenika o kvalitetu nastavno-naučnog procesa i nivou stečenih znanja u toku studija na fakultetima, dok sve OJ Univerziteta koriste mišljenja iz provedenog anketiranje poslodavaca o nivou stečenih znanja završenika na fakultetima i anketiranja zadovoljstva korisnika i učesnika raznih seminara, konferencijskih skupova i sl. u organizaciji OJ UNZE.

### **2.3.3. Smjernice razvoja kulture kvaliteta**

Prvi i minimalni preduslov uspostavljanja kulture kvaliteta na univerzitetu je svakako izgradnja adekvatnog i efikasnog sistema osiguranja kvaliteta (*Quality Assurance - QA*). Tako se strateški koraci u uspostavljanju kulture kvaliteta podudaraju sa strateškim koracima u razvoju sistema osiguranja kvaliteta (QA) na univerzitetu. Generalno govoreći, to su:

- definisanje jasne i precizne politike kvaliteta, čijim će osnovnim postulatima biti odano cijelokupno rukovodstvo na svim nivoima upravljanja na univerzitetu, te koju će preko intenzivne i permanentne kampanje prihvati svi zaposleni kako bi ostvarili cilj "kvalitet je posao i odgovornost svih zaposlenih";
- definisanje uloga i zadaća u sistemu osiguravanja kvaliteta na različitim nivoima (državnom, univerzitetskom i fakultetskom), tj. subsidiarnost u upravljanju kvalitetom;
- kreiranje adekvatnog i efikasnog sistema osiguranja kvaliteta sa svim potrebnim dokumentima i protokolima;
- upoznavanje svih zaposlenih s definisanim politikom kvaliteta, ciljevima, organizacionom strukturu i sistemom upravljanja kvalitetom uz objašnjenja radi čega je određeni sistem odabran i koje dobrobiti donosi svima;
- institucionalno uključivanje studenata u sve faze odlučivanja i formiranje institucionalnih modela komunikacije s nastavnicima i ostalim akademskim kadrom na univerzitetu.

Mjere za uspostavljanje kulture kvaliteta koje proizilaze iz prethodno definisanih strateških koraka mogu se definisati kroz:

- implementaciju proklamovane politike kvaliteta UNZE kroz uspostavu sistema osiguranja kvaliteta u svim segmentima i na svim nivoima;
- uključivanje akademske sredine u analizu djelovanja postojećeg sistema i sinteze domaćeg iskustva, te pozitivnih iskustava iz drugih zemalja, putem praktikuma, tribina, i sl.
- organizovanje tribina i praktikuma na kojima će se raspravljati o standardima, kriterijima kvaliteta, postupcima vrednovanja i interpretacijama rezultata vrednovanja;
- nakon sinteze iskustava u sistemu osiguravanja kvaliteta prirediti preporuke za promjenu zakonskih i podzakonskih okvira;
- zajedno s Osnivačem analizirati upisnu politiku na UNZE na osnovu potreba društva, privrede, kapaciteta institucija, cijene studija, uvažavajući opšte strateško opredjeljenje;
- napisati protokol (vodič) vrednovanja i pravovremeno upoznati s pravilima i tokom postupka i one koji vrednuju i one koje se vrednuje;
- postepeno uvoditi efektivni model prepoznavanja i nagrađivanja izrazitih sposobnosti i postignuća kako nastavnog osoblja tako i studenata;

- periodično i kontinuirano provoditi vrednovanje OJ, NPP, nastave, univerzitskih nastavnika, studenata i ostalih pokazatelja kvaliteta, te u hodu upoređivati i optimirati sve univerzitske djelatnosti.

Shodno opštim smjernicama razvoja kulture kvaliteta na Univerzitetu, a analizirajući dosadašnja strateška opredjeljenja i kontinuirane aktivnosti Odbora za kvalitet očigledno je da je sistem unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta usmјeren ka stalnom unaprijeđenju i pružanje podrške poboljšanju nastavnog procesa, istraživačkog rada, doprinosu razvoju društva i upravljačkim i administrativnim procesima.

#### **2.3.4. Eksterno osiguranje kvaliteta**

Pored toga što Univerzitet u kontinuitetu provodi redovne godišnje interne evaluacije stanja s ciljem praćenja trendova i zahtjeva ESG standarda za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju vrši se i periodično spoljašnje evaluiranje rada. Prvu vanjsku evaluaciju rada od strane EUA prošle su pojedine članice UNZE tokom 2004-2005. godine koje su u to vrijeme bile još uvijek u sastavu Univerziteta u Sarajevu. Sljedeća vanjska evaluacija Univerziteta kao samostalne visokoškolske institucije izvršena 2009. godine, a istu su obavili eksperti EUA (European University Association) iz Brisela. Prethodno je u sklopu priprema za EUA evaluaciju 2008. godine Agencija za razvoj visokog obrazovanja Slovenije takođe izvšila eksternu evaluaciju UNZE. Značajna iskustva u provođenju eksternih evaluacija i certificiranju sistema kvaliteta prema zahtjevima ISO standarda u periodu 2002-2010. godina imale su i pojedine OJ UNZE, a posebno Mašinski fakultet i Institut KK.

U 2012. godini izvršena je eksterna evaluacija u sklopu pilot akreditacije četiri studijska programa sa UNZE i to: Menadžment proizvodnim tehnologijama na Mašinskom fakultetu, Hemijsko inženjerstvo na Fakultetu za metalurgiju i materijale, Razredna nastava na Pedagoškom fakultetu i Menadžment na Ekonomskom fakultetu. Ove aktivnosti spoljašnjeg osiguravanja kvaliteta odvijale su se kroz Tempus projekat - ESABiH SMGR 158853-1-2009-1-BE "EU standards for accreditation of study programmes on BH universities ESABIH)" u koji je bila uključena i HEA BiH.

Univerzitet u Zenici je uspješno prošao postupak akreditacije 2014. godine i time stekao i nacionalnu akreditaciju. Akreditaciju Univerziteta u Zenici izvršila je Komisija stručnjaka koju je imenovala Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta Bosne i Hercegovine. Pripreme za proces eksterne evaluacije, dolazak i rad komisije trajale su nekoliko godina, a u njima su učestvovali svi uposleni na Univerzitetu u Zenici. Nakon uspješno okončanog procesa, Univerzitet u Zenici je od 2014. godine upisan u Državni register akreditovanih visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini i to kao prva javna visokoškolska institucija sa prostora Federacije Bosne i Hercegovine.

Obaveza periodičkog eksternog obezbjeđivanja kvaliteta je definisana obavezom akreditacije i reakreditacije prema Zakonu o visokom obrazovanju Zeničko-dobojskog kantona. Ovim Zakonom je propisana i dužina trajanja akreditacije koja se izdaje na period od četiri godine, nakon čega se postupak spoljašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta ponavlja. Provedba eksterne evaluacije, odnosno sam postupak akreditacije je definisan Pravilnikom o akreditaciji visokoškolskih ustanova na području ZDK.

#### **2.3.5. Prezentacija informacija na web stranicama Univerziteta i OJ**

Značaj koji web stranice imaju za prezentaciju informacija članice UNZE su prepoznale tako da današnji nivo prezentacija OJ i UNZE kao cjeline možemo ocijeniti zadovoljavajućom ocjenom. Svakako to je još uvijek daleko od ocjene dobro ili odlično, ali je ogroman napredak u odnosu na stanje od prije 7-8 godina. Uostalom, dovoljno je otici na poznatije svjetske pretraživače i provjeriti navode o ovome ili vidjeti analize podataka sa različitim web domenima u posljednjih nekoliko godina kada je UNZE u pitanju. U svakom slučaju bitno je naglasiti da su sve OJ osavremenile svoje web stranice, da ih redovno inoviraju, da su imenovani web administratori, da nastavno osoblje sve više prihvata ovaj vid komunikacije sa studentima i šire i dr. Pravilo je

da se informacije za web aktuelnosti UNZE i OJ objavljuju najkasnije dan-dva po završetku događaja, a za dostavu informacije odgovoran je tzv. prvi učesnik u procesu (šef tima, voditelj projekta i sl.). Uređivanje web stranice regulisano je Uputstvom za menadžment web stranice UNZE propisane od QA ureda UNZE.

Krajem 2014. godine a na bazi preporuka Komisije za eksternu evaluaciju HEA BIH započet je proces izrade nove dinamičke platforme za web UNZE kakvu već imaju neki fakulteti.

#### **2.3.5.1. Informacije o djelatnostima u oblasti istraživačkog rada**

EPub je baza elektronskih publikacija Univerziteta u Zenici. Baza je prvobitno zamišljena kao Repozitorij doktorskih disertacija, ali je proširena i ostalim elektronskim izdanjima Univerziteta, prvenstveno knjigama, odnosno udžbenicima, monografijama, skriptama, zbirkama zadataka i slično. Baza sadrži osnovne podatke o svim odbranjenim doktorskim disertacijama na fakultetima Univerziteta uz neki od pratećih dokumenata, koji su autori pripremili za distribuciju – sažetak i/ili prezentaciju i/ili samu disertaciju. Sve ostale publikacije date u bazi su na raspolaganju za download. Serijske publikacije Univerziteta u Zenici u elektronskom obliku mogu se naći na <https://unze.ba/serijske-publikacije/>. Jedan od ciljeva u narednom periodu je omasovljavanje korištenja i promocija ove baze podataka među uposlenicima Univerziteta.

#### **2.3.5.2. Konferencije za štampu i saopštenja za medije**

Organizuju se redovno kada su u pitanju značajniji događaji na UNZE kao što su Dan univerziteta, promocija diplomanata, magistranata i doktoranata, prijemi za nove doktore nauka, prijemi za poznata naučna imena i svijeta, domaćinstvo na međunarodnim projektima (seminari, workshopovi i dr.), održavanje naučnih i stručnih konferencijskih radova, Dani otvorenih vrata univerziteta, posebna naučna postignuća pojedinaca i OJ i dr. Prema preporukama Komisije za eksternu evaluaciju HEA BIH tokom 2014. godine započet će se sa procesom jačeg uređivanja odnosna u ovom vrlo važnom segmentu rada UNZE.

#### **2.3.5.3. Informacijski paket UNZE-a**

Elektronska publikacija koja sadrži najvažnije podatke o uslovima studiranja na UNZE, životu u gradu Zenici i sve drugo što može da zanima sadašnjeg studenta, potencijalnog studenta na UNZE, našeg gosta i brojne druge koje zanima rad UNZE se redovno godišnje unapređuje i osvježava aktuelni podacima. Za osnovni sadržaj odgovaraju Ured za međunarodnu saradnju i QA Ured UNZE .

#### **2.3.5.4. Vodič za brucoše**

Svake godine sa radi inovirano elektronsko i štampano izdanje Vodiča za brucoše koje se distribuira po srednjim školama regiona, koristi kod javnih nastupa i promocija, dana otvorenih vrata, i dr. Sadrži osnovne podatke o UNZE, OJ članicama, izlaznim zvanjima, adresama i kontakt podacima svake OJ i UNZE, daje osnovne elemente Bolonjskog procesa, ECTS sistema, objavljuje uslove prijema po pojedinačnim OJ, intervjuje alumnije o kvalitetu studija koje su imali na UNZE, daje podatke o Uniji studenata, te druge korisne podatke za potencijalne studente UNZE.

#### **2.3.5.5. Ostali oblici prezentacija UNZE-a**

Uz već navedene brojne formalne i neformalne načine prezentacije UNZE svakako treba pomenuti i druge oblike prezentacije UNZE kao što su publikovanje (elektronsko i štampano) godišnjih izvještaja UNZE (svake godine počev od 2004. godine); redovno održavanje brucoških igara, apsolventskih ekskurzija, zimskih sportskih takmičenja, Krosa rektora, posjeta značajnim mjestima i događajima, javnih nastupa u medijima, posjete partnerskim univerzitetima u BiH, regionu i svijetu, održavanje naučnih i stručnih konferencijskih radova, partnersko učeće u zajedničkim projektima sa drugim bh. univerzitetima, te brojne druge načine za prezentiranje i javnost rada UNZE.

### **2.4. Trenutno stanje i problemi u oblasti međunarodne saradnje i internacionalizacije**

Kao dio jedinstvenog Evropskog obrazovnog prostora, odnosno EHEA (eng. European High Education Area), UNZE se maksimalno trudi da ispoštuje sve pozitivne elemente. Veliki broj

diplomanata UNZE-a (više od nekoliko stotina diplomanata fakulteta iz Zenice) koji rade u zemljama EU-a i širom svijeta (SAD, Kanada, Australija) u svojim strukama, najbolja su potvrda za to. Sve informacije koje se dobijaju od stranih ambasada, ministarstava, univerziteta, inostranih konkursa i dr. u vrlo kratkom postupku nađu se na web stranici UNZE i oglasnim pločama OJ članica (rubrike stipendije, konkursi, aktualnosti i sl.). U narednom periodu više se mora uraditi na privlačenju stranih studenata za studij na UNZE te razviti katalog predmeta I, II i III ciklusa koji se mogu slušati na engleskom ili drugim svjetskim jezicima. Sada je to sporadična pojava na pojedinim fakultetima bez osmišljenog koncepta od strane OJ.

#### **2.4.1. Opšte odrednice međunarodne saradnje**

Međunarodna saradnja predstavlja jedan od strateških ciljeva u razvoju Univerziteta u Zenici od njegovog osnivanja. Današnja međunarodna saradnja UNZE u najvećoj mjeri je nastavak prije rata razvijene i uspostavljene saradnje pojedinaca i institucija u sistemu fakulteta-instituta te novorazvijenih formi saradnje. Univerzitet u Zenici i njegove OJ imaju razvijenu međunarodnu saradnju regulisanu brojnim ugovorima sa respektabilnim međunarodnim akademskim institucijama. Aktivno učestvujući u svim elementima kreiranja regionalnog razvoja, što je uostalom i jedan od temeljnih postulata na kojem su se razvijale stare, a koji se postavlja i pred nove članice EU, Univerzitet u Zenici prihvata jednu od liderских pozicija u tom konceptu. Edukujući svoje studente, razvijajući i jačajući sopstvenu kadrovsku bazu, participirajući u naučnoistraživačkom i stručnom radu, promoviše se opća otvorenost prema svim drugim univerzitetima iz regionala i šire. U tom smislu Univerzitet u Zenici je već potpisao brojne bilateralne protokole o saradnji sa univerzitetima iz regionala Balkana i Evrope.

Aktivno učestvujući u svim elementima kreiranja regionalnog razvoja, što je uostalom i jedan od temeljnih postulata na kojem su se razvijale stare, a koji se postavlja i pred nove članice EU, UNZE prihvata jednu od liderских pozicija u tom konceptu. Naravno, više puta je naglašeno da UNZE ne želi biti samo regionalni univerzitet. Međunarodna saradnja UNZE odvija se na nivou generalne saradnje regulisane različitim vrstama protokola koje UNZE ima sa drugim stranim univerzitetima. Također, UNZE promoviše i saradnju koji imaju pojedinačni fakulteti sa srodnim inostranim fakultetima.

#### **2.4.2. Internacionalizacija rada**

Svakako da i pored brojnih uspjeha, kada je u pitanju internacionalizacija rada UNZE-a, u ovom segmentu postoje još ogromni prostori za unapređenja. Na prvom mjestu je tu privlačenje stranih studenata za studij na UNZE-u i život u Zenici. Danas je taj procenat simboličan (cca 1% ukupne studentske populacije UNZE) i uglavnom ga čine studenti departmana za turski jezik i književnost. Prije rata od 1992. godine Mašinski i Metalurški fakultet su svake godine upisivali po 10-20 stranih studenata i tada je na zeničkim fakultetima postojala zavidna brojka od nekoliko stotina stranih studenata, odnosno oko 10-15% ukupne studentske populacije. Školovanje stranih studenata dalo bi jednu novu dimenziju radu UNZE koja ima višestruke aspekte (socijalne, političke, finansijske, kvalitativne, kulturne i dr.).

Također, još puno prostora ima za angažman profesora iz zemalja regionala, Evrope i svijeta, koji bi po semestar ili akademsku godinu provodili na UNZE-u. Ovakav način boravka omogućuje ne samo učešće u nastavnom procesu nego i saradnju u naučnoistraživačkom i inovacijskom radu. U tom smislu treba što više težiti da se određeni nastavni ciklusi drže na engleskom i drugim svjetskim jezicima kako domaćeg nastavnog osoblja, tako i gostujućih profesora. Menadžment UNZE-a i OJ-a treba da i dalje predano radi na razvoju internacionalnih mreža u koje će se uključivati Univerzitet i njegovi odsjeci, kako bi se u narednim godinama postigla maksimalna internacionalizacija i mobilnost s ciljem da ona obuhvati najmanje 5% studentske populacije I ciklusa, 10% studenata II ciklusa i 50%-100% studenata III ciklusa (boravci od najmanje 3 mjeseca ili 15 ECTS bodova). Slična nastojanja i ciljeve treba promovisati i za nastavno osoblje, i za studente, i za to koristiti dostupne programe kao što su Erasmus+, COST, Horizon 2020, DAAD, Fulbright i dr. Kroz internacionalizaciju rada i saradnju s inostranim partnerima pored

zavidnih rezultata u segmentu organizacije međunarodnih naučno-stručnih konferencija (u ovom momentu više od 10 koje vode OJ UNZE), treba raditi i na internacionalizaciji i indeksiranju časopisa koje izdaje ili će izdavati UNZE, dobijanju referentnih naučnih ličnosti u programske i recenzione odbore, kao i dobijanju odgovarajućih naukometrijskih faktora (impakt faktor, h-broj i dr.).

#### **2.4.3. Strategija internacionalizacije UNZE za period 2018-2028. godina**

Strategija za međunarodne aspekte rada je definisana „Strategijom internacionalizacije UNZE za period 2018-2028. godina“. 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 za period 2018-2028. godina“ 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 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 trebalo da provodi Ured za međunarodnu saradnju UNZE zajedno sa menadžmentom UNZE i OJ. Za period do 2028. godine definisan je niz programa strateškog razvoja internacionalizacije u svim domenima rada UNZE. Takođe su i za svaku oblast rada definisani KPI kojima će se mjeriti napredak u ovoj bitnoj oblasti. U „Strategiji Univerziteta za period 2021-2025. godine“ će ovi ciljevi biti sažeti.

#### **2.4.4. Mobilnost studenata i nastavnog i administrativnog osoblja**

Prije samog početka Bolonjskog procesa jedna od najvažnijih karakteristika rada tadašnjih Metalurškog i Mašinskog fakulteta u Zenici, koji su u to vrijeme bili u sastavu Univerziteta u Sarajevu, bila je mobilnost nastavnog osoblja i studenata. Od 2009. godine u evaluacijskim izvještajima započeto je s praćenjem ovog vrlo važnog segmenta rada. Pod mobilnošću podrazumijevamo učešće nastavnog osoblja i studenata u nastavnom ili istraživačkom procesu na inostranim univerzitetima i I&R organizacijama, u toku kojeg su učestvovali u realizaciji određenih nastavnih, organizacijskih ili istraživačkih aktivnosti.

Danas je Univerzitet u Zenici u poziciji da sam kreira svoj budući koncept međunarodne saradnje koji u svjetlu ispunjavanja uslova iz Bolonjskog procesa dobiva još više na značaju. U tom smislu mobilnost studenata i nastavnika Univerzitet u Zenici vidi kao jedan od važnijih aspekata svoga rada. U proteklim godinama Univerzitet je nastavio promovisati i aktivno učestrovati u međunarodnim programima koji nude finansijsku podršku za ralizaciju mobilnosti kao što su Erasmus Mundus, Mevlana, CEEPUS a sada i Erasmus+ program. Također velika pažnja je posvećena programima koje nude države putem ambasada u BiH, te su putem web-stranice i ostalih medija prezentovane stipendije koje nude ambasade u BiH, poput SAD-a, Velike Britanije, Italije, Mađarske, Češke, DAAD ureda u BiH i dr..

U cilju povećanja broja mobilnosti Univerzitet u Zenici je organizovao niz promotivnih aktivosti kao što su Erasmus+ info dani, prezentacija iskustava studenata koji su učestvovali u mobilnosti, gostovanja u medijima i drugo.

Učešće u međunarodnim programima razmjene predstavlja značajan iskorak u radu Univerziteta u Zenici ali i veliki izazov. U posljednje poseban fokus je bio na ostvarivanju partnerstva u okviru Erasmus+ programa gdje je od strane Europske komisije u 2019. godini odobreno 27 programa mobilnosti..

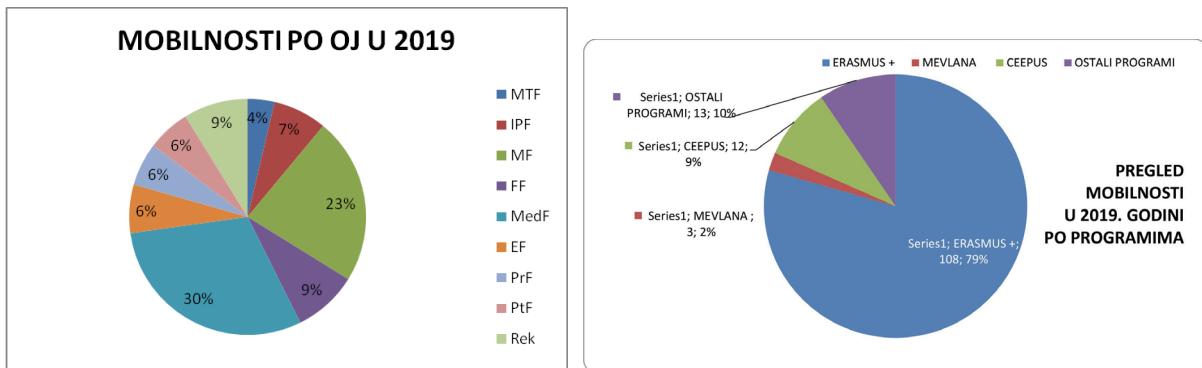
Pored studenata i zaposlenika Univerziteta koji su boravili na partnerskim institucijama kroz ovaj program, Univerzitet je takođe bio i domaćin studentima iz Njemačke, Španije, Turske i Estonije koji su na našoj instituciji studirali jedan ili dva semestra, ali i profesorima sa partnerskih univerziteta koji su za studente Univerziteta u Zenici izvodili nastavu. Kako bi gostujući studenti

bili u mogućnosti studirati na Univerzitetu u Zenici organizacione jedinice su za iste organizirale nastavu na engleskom jeziku te obezbijedile potrebnu literaturu.

Također je nastavljena i saradnja s partnerskim institucijama iz Republike Turske kroz Mevlana-program razmjene kojeg finansira Vlada Republike Turske.

Saradnja u okviru CEEPUS programa razmjene na Univerzitetu u Zenici se u 2019. godini odvijala kroz dvije aktivne mreže. Kroz ovaj program zabilježene su odlazne i dolazne mobilnosti nastavnika, ali i odlazne mobilnosti studenata.

Na slici 2.6. je predstavljen grafički prikaz mobilnosti po OJ i programima u 2019 godini.

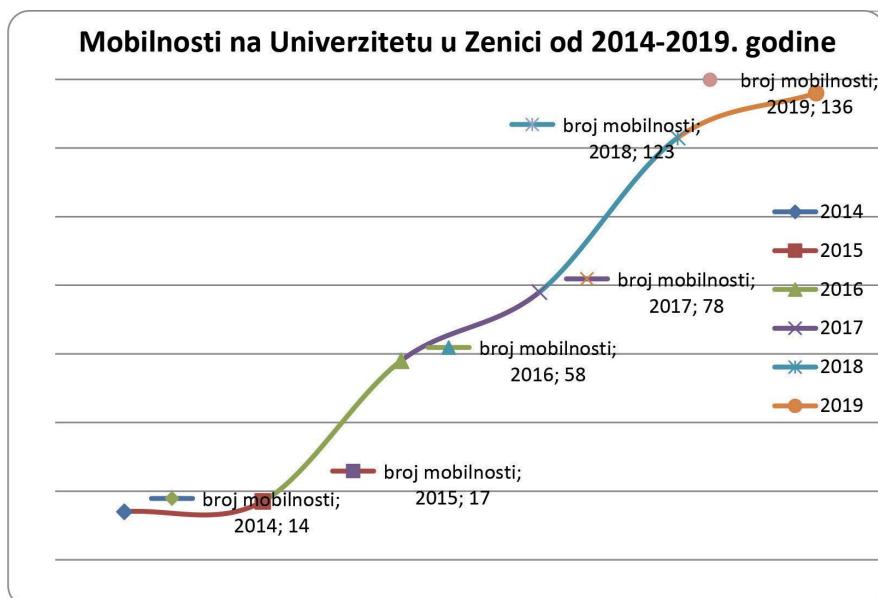


Slika 2.7. Pregled mobilnosti po OJ i programima

Podsticanje mobilnosti nastavnog osoblja i studenata je trajan zadatak kako menadžmenta UNZE, tako i menadžmenta OJ. U tom smislu posebno su značajni Erasmus Mundus i Erasmus+ projekti i CEEPUS mreže u koje je UNZE uključen, te bilateralni projekti s partnerskim univerzitetima i vladama brojnih zemalja.

Ta saradnja treba posebno da se osnaži u domeni istraživanja i izrade diplomskih, magistarskih i doktorskih radova te u segmentu saradnje sa poslovnim subjektima. Ona uistinu postoji već dugi niz godina i bez Bolonjskog procesa, ali u velikoj mjeri nije sistematski uređena. Sistemska podrška i praćenje ovakvih projekata, uz odgovarajuće baze podataka o ostvarenim kretanjima i rezultatima tih kretanja jeste zadatak kojim UNZE nastoji postojeće aktivnosti uskladiti sa zahtjevima za uspostavu Evrope znanja.

Kao rezultat uvođenja Erasmus+ programa mobilnosti i pojačane promocije ove vrlo bitne aktivnosti, broj mobilnosti studenata i nastavnika se u zadnjih par godina mnogostruko povećao, što se vidi iz prikazanog dijagrama.



*Slika 2.8. Broj mobilnosti-trend*

**Nažalost u trenutnim okolnostima prouzrokovanim pandemijom očekuje se značajan pad mobilnosti na godišnjem nivou, a u međuvremenu će se poduzimati aktivnosti na što skorijem povratku na stanje prije pandemije.**

#### **2.4.5. Međunarodni projekti**

Najznačajniji međunarodni projekti na nivou UNZE, iz domena organizacije nastave i NIR-a, organizacije QA i QMS sistema u 2019. godini su bili:

1. Erasmus+ Programme: Strengthening of Internationalisation in B&H Higher Education; PL: KU Leuven (duration 2015-2018), (University of Zenica: International Office).
2. Erasmus+ Programme: Higher Education- Knowledge Alliances, Bologna Support, Jean Monnet-Market Freedoms and Human Rights in the EU, project number-562084- EPP-1-2015- 2284/001-001 (Faculty of Law)
3. GIZ: COBETS- Jačanje konkurentnosti izvozno orijentiranih preduzeća iz oblasti drvoprerade na području ZE-DO kantona (Ekonomski fakultet)
4. Invest RM: Multi-factor Model for Investments in the Row Material Sector – Showcase B&H (Horizont 2020) UNZE:MI EM IK 01/2017
5. RIS-AliCE: Al-Rich industrial residues for mineral binders in ESEE Region (Horizont 2020) UNZE:MI EM IK 01/2018
6. Healthy URBan Environment: Developing Higher Education in Architecture and Construction in Bosnia and Herzegovina PtF\_EM\_OP\_07/2018
7. Erasmus+ Programme: Strengthening Capacities for the Implementation of Dual Education in BiH Higher Education (DualSCI)“, (2019-2022) (International Office)

#### **2.4.6. Ključne aktivnosti Ureda za međunarodnu saradnju**

Međunarodna i međuuniverzitetska saradnja Univerziteta u Zenici je jedna od ključnih strateških ciljeva u sistemu kvaliteta rada na UNZE. U tom smislu Ured za međunarodnu saradnju ima zadatak koordinacije aktivnosti i razvoja međunarodnih odnosa s partnerskim univerzitetima i ostalim nastavnim, istraživačkim i drugim partnerskim institucijama i mrežama saradnje iz Evrope i svijeta. Naša misija jeste jačanje internacionalizacije Univerziteta u Zenici i predstavljanje ove institucije kao savremenog univerziteta saglasno poimanjima ispunjenja uslova i standarda kvaliteta u obrazovanju i naučnoistraživačkom radu.

Ključne aktivnosti vezane za međunarodnu saradnju su:

- razvoj međunarodnih odnosa s partnerskim univerzitetima u svijetu;
- razvoj aktivnosti vezanih uz međunarodne obrazovne projekte (obavještavanje o objavljenim pozivima i pomoć organizacionim jedinicama kod pripreme međunarodnih projektnih aplikacija);
- saradnja s organizacionim jedinicama Univerziteta u Zenici s ciljem poboljšanja uvjeta za odvijanje međunarodnih aktivnosti;
- koordinacija i organizacija potpisivanja protokola o saradnji
- organizacija posjeta ambasada stranih zemalja u BiH Univerzitetu u Zenici i drugih organizacija koje se bave promocijom stipendijskih programa
- prijem i organizacijski poslovi kod posjeta inostranih delegacija;
- promocija i podsticanje mobilnosti studenata (sastanci sa Unijom studenata, predstavnicima fakulteta Univerziteta u Zenici; prezentacija programa stipendiranja i programa razmjene; individualne konsultacije sa studentima);
- kontinuirano obavještavanje studenata i nastavnog osoblja o programima stipendiranja, konferencijama i drugim međunarodnim projektima;
- pomoć studentima i nastavnicima kod aplikacije na međunarodne projekte razmjene/stipendije;

- kontinuirano su pripremane web-informacije o programima međunarodne saradnje te informacije koje su dostavljene putem faxa ili pošte;
- učešće na radionicama, seminarima, info danima;
- Koordinacija Erasmus+, CEEPUS i MEVLANA programa razmjene;
- Učešće u programima American Councila, Fulbright, DAAD, Robert Bosch, Konrad Adenauer, GOETHE Institut, Dante Aligieri, TIKA, ADA i drugim programima stranih ambasada u BIH;



# STRATEGIJA UNIVERZITETA U ZENICI ZA PERIOD 2021 – 2025.

## KLJUČNI PARAMETRI I PRAVCI RAZVOJA

### 3. Ključni parametri i pravci razvoja

Odlukama Vlade i Skupštine Zeničko-dobojskog kantona, 18. oktobra 2000. godine donesena je odluka o formiranju Univerziteta u Zenici. Iako je ovom odlukom formaliziran početak rada i postojanja Univerziteta prije 20 godina neophodno je naglasiti da Univerzitet predstavlja krunu više od 55 godina tradicije visokog obrazovanja u Zenici. Stoga, odluka o formiranju Univerziteta predstavlja logičan i prirođan nastavak razvoja visokoobrazovnog i naučnoistraživačkog rada u Zenici koji se do 2000-te godine odvijao u sastavu Univerziteta u Sarajevu. Uzimajući u obzir činjenice da je pravo funkcionisanje Univerziteta kao institucije otpočelo tek u 2004. godini do kada je trajao proces "razdruživanja" sa Univerzitetom u Sarajevu, da su u toku 2005. godine Fakultet za metalurgiju i materijale, Mašinski i Pedagoški fakultet djelovali u svojstvu pravnih lica i da je puna integracija članica Univerziteta započela 2006. godine onda se sa sigurnošću može utvrditi da UNZE u punom kapacitetu djeluje posljednjih četrnaest godina.

**PRJEDLOG MISIJE UNIVERZITETA:** UNIVERZITET U ZENICI KROZ MEĐUNARODNO PRZNATE STUDIJSKE PROGRAME NEPREKIDNO OSPOSOBLJAVA KOMPETENTNE LJUDE I DOPRINOSI DRUŠTVENOM RAZVITKU KROZ ISTRAŽIVAČKO-RAZVOJNE KAPACITETE

**PRIJEDLOG VIZIJE UNIVERZITETA:** UNIVERZITET U ZENICI ŽELI POSTATI VISOKO ORGANIZIRANA VISOKOŠKOLSKA USTANOVA KOJA MOŽE ODGOVORITI ZAHTJEVIMA EVROPSKOG KVALIFIKACIJSKOG OKVIRA VISOKOG OBRAZOVANJA.

TRENUTNO STANJE 2020	KLJUČNI INDIKATORI USPJEHA	PROJEKTOVANI INDIKATORI 2025
9	Broj stalnih članica	10
1	Broj pridruženih članica	0
3	Broj podorganizacionih jedinica	5
60	Broj studijskih odsjeka	70
3	Broj studijskih odsjeka na stranom jeziku	10
5	Broj akreditovanih odsjeka	60
325	Ukupan broj zaposlenih	440
120	Broj zaposlenih nastavnika	160
25	Broj zaposlenih saradnika (ass. i v. ass)	80
180	Broj administrativnih radnika	200
3400	Ukupan broj studenata I ciklusa	4400
480	Ukupan broj studenata II ciklusa	550
50	Ukupan broj studenata III ciklusa	95
4030	Ukupan broj studenata	5045
3	Broj doktorskih disertacija	25

# STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA U ZENICI 2021 – 2025.

## KLJUČNI PARAMETRI I PRAVCI RAZVOJA

### 3.1 SWOT analiza Univerziteta

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dugogodišnje akademsko naslijeđe visokog obrazovanja u Zenici (više od 50 godina);</li><li>- Savremena organizacijska struktura koja generiše najmanji broj administrativnog osoblja, a visoku efikasnost sistema;</li><li>- Integriran univerzitet saglasno organizaciji univerziteta u zemljama s dugom univerzitskom tradicijom;</li><li>- Stvorene pretpostavke za horizontalnu i vertikalnu mobilnost studenata i nastavnika;</li><li>- Redovno izvođenje internih evaluacija s posebnim analizama i programima mjera poboljšanja;</li><li>- Kontinuirano izvođenje eksternih evaluacija od strane inostranih organizacija kao najbolji vid objektivne ocjene stanja;</li><li>- Dobra saradnja s okruženjem iskazana kroz saradnju s poslodavcima, društvenom zajednicom, vlasnicima MSP-a, privrednim komorama, stranim ambasadama i dr;</li><li>- Shvatanje značaja transformacije od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu;</li><li>- Savremena edukacijska i istraživačka oprema prilagođena sticanju savremenih kompetencija;</li><li>- Otvorenost prema nastavnicima i saradnicima u zemlji i inostranstvu u svim nivoima studija i projekata;</li><li>- Intenzivna saradnja s međunarodnom akademском zajednicom iskazana kroz brojne programe i protokole saradnje i konkretnе projekte;</li><li>- Proaktivan rad na razvoju sistema kvaliteta, razvoj QMS-a, formirani timovi za QA na svakoj OJ i menadžeri za kvalitet;</li><li>- Uspostavljen je kompletan formalno-normativni ustroj Univerzitetske biblioteke (usvojeni su odgovarajući pravilnici o bibliotečkoj i izdavačkoj djelatnosti);</li><li>- Formalno je uspostavljen kompletan sistem kvaliteta koji se odnosi na bibliotečku djelatnost (usvojene su procedure kvaliteta koje u potpunosti »pokrivaju« bibliotečku djelatnost);</li><li>- Započela je izgradnja jedinstvenog bibliotečko-informacijskog sistema Univerziteta (tzv. Virtualna biblioteka) na platformi COBISS-a, odnosno izgradnja centralnog online bibliotečkog kataloga Univerziteta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Usložnjavanje strukture ljudskih resursa zbog smanjenog prijema osoblja;</li><li>- Zastarjela poluindustrijska i laboratorijska oprema na Institutu KK;</li><li>- Nedovoljno razvijena funkcija odnosa s javnošću (PR) i značaj istog u promovisanju aktivnosti UNZE;</li><li>- Nedovoljno razvijen rad katedri kao osnovnih naučno-nastavnih i naučnoistraživačkih jedinica Univerziteta;</li><li>- Problemi prostora na fakultetima društvenih nauka, a posebno kritična situacija na FF, MedF i PtF;</li><li>- Rad u prevelikim grupama studenata na fakultetima društvenih nauka i MedF;</li><li>- Nepostojanje jedinstvenog registra nastavnika i saradnika u nastavi, te povjeravanje nastave bez dodatnog vršenja izbora za odgovarajuće predmete ili naučne oblasti;</li><li>- Nedovoljno uključivanje studenata u naučnoistraživački rad i stručni rad (projekte);</li><li>- Nedovoljna angažiranost pojedinih fakulteta, instituta i centara za učešće u nacionalnim, regionalnim i međunarodnim projektima;</li><li>- Još uvijek nedovoljno stimulisanje vanrednih napora i rezultata nastavnika i saradnika;</li><li>- Loš odnos broja studenata prema broju stalno zaposlenih nastavnika i saradnika na pojedinim OJ, posebno humanističkog usmjerenja (njemački, engleski i turski jezik);</li><li>- Tromost u reakciji i nazainteresovanost dijela osoblja za rad u projektima zbog neadekvatnog sistema nagradjivanja i trezorskog sistema rada;</li><li>- Nedostatak stručnog bibliotečkog VSS kadra, pogotovo ako usporedimo kakvo je stanje u tom pogledu u univerzitetskim bibliotekama u okruženju;</li><li>- Nekoordinirana i neplanska nabavka nove bibliotečke građe, bez definirane strategije i kriterija na razini Univerziteta;</li><li>- Neodgovarajući tehnički uvjeti za rad većine biblioteka, bez odgovarajućih prostora za smještaj građe i čitaonice;</li><li>- Jedan broj publikacija koje izdaje Univerzitet ne dostavljaju se Univerzitetskoj biblioteci, pa je nemoguće formirati potpunu zbirku univerzitetskih izdanja;</li><li>- Većina fakultetskih biblioteka ne vrši reviziju bibliotečke građe, pa je nemoguće utvrditi tačnu bibliotečku statistiku i tačno stanje bibliotečkog fonda;</li><li>- Trezorsko poslovanje onemogućava puni razvoj Univerzitetske biblioteke.</li></ul>

# **STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA U ZENICI 2021 – 2025.**

## **KLJUČNI PARAMETRI I PRAVCI RAZVOJA**

<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prisutna svijest javnosti o neophodnosti uključenja univerziteta u Evropski akademski prostor (EHEA);</li> <li>- Povećanje saradnje u nastavi i istraživanjima s visokoškolskim i naučnim institucijama na lokalnom, regionalnom i globalnom nivou;</li> <li>- Dobar rejting UNZE kod poslodavaca u regiji, a posebno u sektoru MSP-a i kod privatnih poduzetnika;</li> <li>- Dobre osnove za dalje širenje međunarodne saradnje iskazane kroz brojne projekte, međunarodne konferencije, razmjene nastavnog osoblja i studenata kao neophodan uslov za dalje širenje ovog značajnog segmenta Bolonjskog procesa;</li> <li>- Radom u sistemu COBISS omogućeno je izravno uključivanje Univerziteta u Zenici u regionalne bibliografske baze podataka, čime je povećana »bibliografska vidljivost« istraživača i naučnih radnika Univerziteta;</li> <li>- Indeksiranjem univerzitetskih časopisa povećava se citiranost i bibliografska referentnost naučnoistraživačkih radnika Univerziteta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Shvatanje visokog obrazovanja kao potrošnje, a ne investicije u ljudske resurse;</li> <li>- Mnoga od postojećih zakonskih rješenja nisu u potpunosti usklađena s evropskim normama;</li> <li>- Nepovoljna privredna situacija u zemlji i nedostatak materijalnih sredstava potrebnih za promjene;</li> <li>- Neprihvatanje od strane države postojanja neophodne autonomije univerziteta u evropskom smislu;</li> <li>- Rad Univerziteta u trezorskom sistemu poslovanja koji nije prilagođen visokom obrazovanju, preduzetničkoj organizaciji univerziteta i koji objektivno koči mnoge aktivnosti na UNZE-u;</li> <li>- Loš kvalitet prethodnog školovanja u većini srednjih škola koje uslovjava malu neto generacijsku prolaznost;</li> <li>- Nekontrolisano otvaranje privatnih univerziteta, koji, uz visoku školarinu, obezbjeđuju "siguran put do diplome", te nelojalno i nekontrolisano otvaranje odjeljenja drugih bh. univerziteta na području regije, koji vrlo niskim kriterijumima za prolaz obezbjeđuju veliki broj studenata;</li> <li>- Prihvatanje diplomanata na tržištu rada, a posebno u državnim službama, osoba s diplomom bez validnih znanja, vještina i kompetencija za izvršenje traženih zadataka.</li> </ul>

### **3.2 Izbor strateškog pravca**

Nakon oblikovane vizije i definirane poslovne misije, te nakon sprovedene analize okoline i prepoznatih vanjskih „šansi“ i „opasnosti“, te organizacijskih „snaga“ i „slabosti“ stvoreni su potrebni preduslovi za izbor strateškog pravca primjenom TOWS analize koja daje sumaran pregled internih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji. TOWS matrica podrazumijeva mogućost izbora između četiri strategije SO pristup koji se zasniva na usmjeravanju sopstvenih snaga organizacije na vanjske prilike., ST pristup koji se zasniva na usmjeravanju snaga organizacije na prepoznate vanjske prijetnje. WO pristup koji svoj strategijski fokus veže za prevazilaženje sopstvenih slabosti da bi se mogle iskoristiti vanjske prilike. WT pristup koji svoj strategijski fokus veže za minimiziranje unutrašnjih slabosti i vanjskih opasnosti u formi likvidacije. Uvidom u rezultate strateške analize možemo zaključiti kako Univerzitet u Zenici može internim snagama iskoristiti vanjske prilike (SO) primjenom sljedećih strategija:

**Optimizacija ponude studijskih programa u skladu sa zahtjevima tržišta i zajednice**

**Zapošljavanje mladih kadrova i optimizacija kadrovskog stanja**

**Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada kroz poboljšanje infrastrukture i dodatno motivisanje osoblja**

**Čvršće povezivanje sa zajednicom i privrednim subjektima**

**Promocija mobilnosti studenata i osoblja i privlačenje stranih studenata**

**Slijedenje politike osiguranja kvaliteta u svim oblastima djelovanja Univerziteta**

### **OSNOVNI PROCESI RADA**

**NASTAVNI PROCES I STUDENTSKA PITANJA**

**NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI RAD**

**SISTEM OSIGURANJA KVALITETA**

**MEĐUNARODNA SARADNJA I INTERNACIONALIZACIJA**

**SEGMENTI**

<b>KLJUČNI PARAMETRI</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
KPI 11	Broj odsjeka	25	25	25	25	25	30
KPI 12	Broj studijskih programa	60	60	60	65	65	70
KPI 13	Broj studenata I ciklusa	3400	3500	3900	4000	4200	4400
KPI 14	Broj studenata II ciklusa	480	410	430	450	490	550
KPI 15	Broj studenata III ciklusa	50	75	90	90	95	95
KPI 16	Broj nastavnika u stalnom radnom odnosu	120	125	130	140	150	160
KPI 17	Broj saradnika u stalnom radnom odnosu	25	35	45	60	65	80
KPI 18	Broj nastavnika angažovanih po ugovoru	300	280	280	260	245	220
KPI 19	Broj saradnika angažovanih po ugovoru	140	125	120	120	110	95

**Strateški pravci**

- 1 Zaustavljanje negativnih trendova u uslovima pada broja kandidata za upis kroz povećanje vidljivosti i promociju Univerziteta
- 2 Optimizacija ponude studijskih programa u skladu sa zahtjevima tržišta i zajednice
- 3 Jačanje informacione službe uz povećanje stepena digitalizacije (studenti, online nastava, NIR, bibliotekarstva i prezentacije Univerziteta)
- 4 Jačanje infrastrukture i optimizacija prostornih i laboratorijskih kapaciteta
- 5 Zapošljavanje mlađih kadrova i optimizacija kadrovskog stanja

**STRATEŠKI PRIORITETI**

	<b>STRATEŠKI PRIORITET</b>	<b>KLJUČNE AKTIVNOSTI</b>
SP 1.1	Zaustavljanje negativnih trendova u uslovima pada broja kandidata za upis kroz povećanje vidljivosti i promociju Univerziteta	<p>A 1.1.1 Kontinuirano raditi na analizi ukupnog broja upisanih studenata (analizirati svaki semestar prolaznost studenata, analizirati razloge ispisa studenata);</p> <p>A 1.1.2 Nastaviti sa promocijom, izdavanjem brucoškog vodiča i sličnim marketinškim projektima predstavljanja Univerziteta;</p> <p>A 1.1.3 Na organizacionim jedinicama Univerziteta organizirati servise ili inkubatore koji će kvalitetno pružati savjete i podršku studentima za njihovo akademsko napredovanje, istraživački rad i eventualno uvjete zapošljavanja po završetku studijskog programa;</p> <p>A 1.1.4 Kontinuirano provoditi aktivnosti za dodatno motivisanje studenata za uključivanje u sve aspekte i sadržaje studentskog života;</p> <p>A 1.1.5 Oformiti alumni asocijacije na organizacionim jedinicama (na kojima to do sada nije učinjeno) i podsticati njihov kontinuirani rad, pogotovo s aspekta pojačane aktivnosti zapošljavanja diplomanata u zemlji i inostranstvu, njihovom dalnjem stučnom usavršavanju i procesu cjeloživotnog učenja;</p>
SP 1.2	Optimizacija ponude studijskih programa u skladu sa zahtjevima tržišta i zajednice	<p>A 1.2.1 Stručnu praksu treba formalizirati, kao obavezan dio nastavnog plana i programa svih studijskih programa 1. ciklusa, uz evaluiranje odgovarajućim brojem ECTS bodova;</p> <p>A 1.2.2 U Proceduri za pokretanje novih studijskih programa tačno definisati vremenske rokove za pojedine aktivnosti; također jasno utvrditi način pokretanja inicijative od strane osnivača;</p> <p>A 1.2.3 Uspostaviti saradnju sa Zavodom za zapošljavanje Zeničko-dobojskog kantona, s ciljem identifikacije nezaposlenih diplomiranih studenata UNZE i konekcije sa svršenim studentima UNZE;</p> <p>A 1.2.4 Inoviranje i osmišljavanje efikasnijeg modela provođenja stručne prakse studenata uz što veću saradnju sa</p>

## 1 NASTAVA

		<p>privrednim subjetima iz okruženja, kao i tendencije uspostavljanja dualnog sistema obrazovanja na temelju jake sprege s privredom.</p> <p>A 1.3.1 Inoviranje nastavnih programa svih predmeta s ciljem stvaranja preduslova za omogućavanje realizacije nastave putem dostupnih informaciono komunikacionih sredstava i razvijenih softverskih platformi za online komunikaciju (GSuite, Google Meet, Google Classroom, Zoom i sl.);</p> <p>A 1.3.2 Kontinuirano dopunjavati bazu podataka sa relevantnim informacijama koje će biti u funkciji transparentnog i jednostavnijeg praćenja, analize i izvještavanja o studijskim programima, nastavnom osoblju, mogućnosti interakcije studenata međusobno i sa predavačima;</p> <p>A 1.3.3 Predvidjeti mogućnost i kontinuirano primjenjivati u praksi postavljanje nastavnog materijala putem zatvorenog informacionog sistema;</p> <p>A 1.3.4 Unaprijediti informacioni sistem u pogledu efikasnije prijave ispita, automatskog praćenja indikatora kvaliteta, vođenja politike ljudskih resursa, integrisane baze podataka alumni;</p> <p>A 1.3.5 Na web stranicama organizacionih jedinica redovno osvježavati aktuelnosti koje se dešavaju u proteklom periodu, a koje su relevantne za studijski program i ostale aktivnosti organizacione jedinice;</p> <p>A 1.3.6 Kontinuirano poboljšavati bibliotečki fond, uz dalju edukaciju i licenciranja bibliotekara za COBISS sistem i priključivanje svih fakulteta na COBISS;</p> <p>A 1.3.7 Prilikom izrade novog informacionog sistema, obratiti pažnju na eliminisanje potencijalnih problema tehničke prirode oko elektronske prijave ispita od strane studenata;</p>
SP 1.3	Jačanje informacione službe uz povećanje stepena digitalizacije (studenti, online nastava, NIR, bibliotekarstva i prezentacije Univerziteta)	
SP 1.4	Jačanje infrastrukture i optimizacija prostornih i laboratorijskih kapaciteta	<p>A 1.4.1 Nastaviti pregovore o proširenju (prije svih Medicinski, Politehnički i Filozofski fakultet) i renoviranju prostornih kapaciteta Univerziteta sa nadležnim ministarstvom i Vladom te iznalaženje mogućnosti za proširenje kompletног kampusa Univerziteta;</p> <p>A 1.4.2 Proširiti bibliotečke kapacitete uspostavljanjem čitaonica na svim fakultetima Univerziteta;</p> <p>A 1.4.3 Sprovesti analizu broja različitih naslova i broja bibliotečkih jedinica za izvođenje nastavnog procesa na svim fakultetima;</p> <p>A 1.4.4 Napraviti detaljnu analizu postornih kapaciteta, prikazati tačnu kvadraturu svih prostorija koje se koriste za nastavni proces po organizacionim jedinicama i broju računara, prostorija za istraživački proces, administrativnih i prostorija za nastavno osoblje;</p>
SP 1.5	Zapošljavanje mladih kadrova i optimizacija kadrovskog stanja	<p>A 1.5.1 Planiranje zapošljavanja i razvoj karijere nastavnika i saradnika;</p> <p>A 1.5.2 Smanjiti maksimalno opterećenje nastavnika i saradnika u izvođenju nastave izvan osnovne norme;</p> <p>A 1.5.3 Dalje omogućavanje profesionalnog razvoja nastavnika i saradnika, stručno i pedagoško-didaktički;</p>

## 1 NASTAVA

NOSIOCI AKTIVNOSTI I MONITORING					
	ODGOVORNA POZICIJA				Postupanje
A 1.1.1	Menadžmenti OJ, Prorektor za nastavu i studentska pitanja				Kontinuirano
A 1.1.2	Menadžmenti OJ, Prorektor za nastavu i studentska pitanja				Kontinuirano
A 1.1.3	Menadžmenti OJ, Ured za razvoj kompetencija				Kontinuirano
A 1.1.4	Menadžmenti OJ				Kontinuirano
A 1.1.5	Menadžmenti OJ, Odbor za kvalitet				Juli 2022.
A 1.2.1	Menadžmenti OJ				Kontinuirano
A 1.2.2	Senat, Odbor za kvalitet				Juni 2022.
A 1.2.3	Menadžment UNZE				Decembar 2021.
A 1.2.4	Menadžmenti UNZE i OJ				Juni 2024.
A 1.3.1	Prorektor i prodekan za nastavu, IT služba				Juni 2023.
A 1.3.2	Prorektor i prodekan za nastavu, IT služba				Kontinuirano
A 1.3.3	Prorektor i prodekan za nastavu, IT služba				Kontinuirano
A 1.3.4	Menadžmet UNZE, Odbor za kvalitet, IT služba				Juni 2021.
A 1.3.5	Vođe studijskih programa, menadžmenti OJ, IT služba				Kontinuirano
A 1.3.6	Biblioteka, Menadžment UNZE				Kontinuirano
A 1.3.7	Studentske službe i IT služba				Juni 2022.
A 1.4.1	Menadžment UNZE,				Kontinuirano
A 1.4.2	Menadžment UNZE				Kontinuirano
A 1.4.3	Biblioteka, Menadžmenti OJ				Decembar 2022.
A 1.4.4	Menadžment UNZE, IT služba				Decembar 2022.
A 1.5.1	Menadžmenti OJ i UNZE				Kontinuirano
A 1.5.2	Menadžment UNZE				Kontinuirano
A 1.5.3	Menadžmenti OJ i UNZE				Kontinuirano
KLJUČNE PREPOSTAVKE I RIZICI					
KPIR 1	Smanjenje broja studenata uslijed pada nataliteta, odlaska mlađih u inostranstvo i nekontrolisanog otvaranja privatnih univerziteta				
KPIR 2	Usložnjavanje strukture ljudskih resursa zbog smanjenog prijema osoblja				
KPIR 3	Preopterećenost nastavnika i saradnika velikim brojem časova				
KPIR 4	Nedostatak prostora i zastarjela infrastruktura				
KPIR 5	Potreba za povećanjem nivoa digitalizacije, posebno u uslovima pandemije				

## 2 NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI RAD

### SEGMENTI

KLJUČNI PARAMETRI		2020	2021	2022	2023	2024	2025
KPI 201	Broj projekata (saradnja sa okruženjem)	50	55	65	75	85	95
KPI 202	Broj projekata (međunarodni i domaći konkursi)	30	35	40	45	50	55
KPI 203	Broj radova u zbornicima konferencija	165	180	200	210	220	230
KPI 204	Broj radova u stručnim časopisima	125	135	145	165	175	185
KPI 205	Broj odbranjenih disertacija	3	5	5	15	20	25
KPI 206	Broj objavljenih naslova	40	40	45	45	50	55
KPI 207	Broj manifestacija	85	80	85	85	90	95

### Strateški pravci

- 1 Izrada Strategije razvoja naučno-istraživačkog rada
- 2 Otvaranje doktorskog studija na svim organizacionim jedinicama
- 3 Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada kroz poboljšanje infrastrukture i dodatno motivisanje osoblja (prava i obaveze)
- 4 Čvršće povezivanje sa zajednicom, privrednim, odgojno-obrazovnim i kulturnim subjektima kroz rad alumni asocijacije, foruma stakeholdera i poslovognog savjeta

### STRATEŠKI PRIORITETI

	STRATEŠKI PRIORITET	KLJUČNE AKTIVNOSTI
SP 2.1	Izrada Strategije razvoja naučno-istraživačkog rada	A 2.1.1 Izraditi posebnu Strategiju razvoja naučno-istraživačkog rada, u skladu sa principima Evropske povelje i kodeksa za zapošljavanje istraživača proklamovanog od strane EURAXESS-a, u cilju dobijanja logotipa "HR excellence in research"; A 2.1.2 Stvaranje pravne i dokumentacione osnove za jačanje NIR-a;
SP 2.2	Otvaranje doktorskog studija na svim organizacionim jedinicama	A 2.2.1 Izrada Elaborata za pokretanje studijskog programa na OJ koje to nisu do sada uradile; A 2.2.2 Aktivno traženje partnera za izvođenje doktorskog studija u zemlji i inostranstvu;
SP 2.3	Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada kroz poboljšanje infrastrukture i dodatno motivisanje osoblja (prava i obaveze)	A 2.3.1 Dopuniti web stranicu Univerziteta i organizacionih jedinica svim relevantnim dokumentima, sa posebnom pažnjom na ažuriranje podataka o nastavnom i naučnoistraživačkom osoblju, uključujući i pregled njihovog naučno-istraživačkog rada, te na prezentaciju nastavnog materijala u većoj mjeri nego do sada; A 2.3.2 Rješavanje problema trezorskog sistema poslovanja koji destimulativno utječe na procese vezane za laboratorije, katedre, fakultete, centre, institute, saradnju s privredom i NIR; A 2.3.3 Kontinuirano i dalje podsticati nastavnike i naučnoistraživačko osoblje u naučno-nastavnom radu i napredovanju u zvanju; A 2.3.4 Naučno-istraživački rad akademskog osoblja učiniti znatno transparentnijim i vidljivim kada je u pitanju njihov naučno-istraživački rad za akademsku godinu; izraditi pregled godišnjih postignuća naučno-istraživačkog rada u vidu izveštaja i objava na

## 2 NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI RAD

		<p>univerzitetskoj i fakultetskim stranicama i na engleskom jeziku;</p> <p>A 2.3.5 U svrhu stimulisanja izrade kvalitetnih radova II i III ciklusa pretplatiti se na stručne časopise i baze podataka;</p> <p>A 2.3.6 Održavanje postojeće i nabavka nove laboratorijske opreme</p>
SP 2.4	Čvršće povezivanje sa zajednicom, privrednim, odgojno-obrazovnim i kulturnim subjektima kroz rad alumni asocijacije, foruma stakeholdera i poslovnog savjeta	<p>A 2.4.1 Nastaviti sa daljim formiranjem Forum-a stakeholdera na svim fakultetima;</p> <p>A 2.4.2 Poboljšati transfer znanja u privredu i staviti postojeću opremu u funkciju pružanja usluga na otvorenom tržištu;</p> <p>A 2.4.3 Razviti sistem za anketiranje poslodavaca po organizacionim jedinicama, gdje bi svaki fakultet radio analizu rezultata anketiranja sa vanjskim zainteresovanim stranama koje pripadaju njegovoj naučnoj oblasti;</p>

### NOSIOCI AKTIVNOSTI I MONITORING

	ODGOVORNA POZICIJA				Postupanje
A 2.1.1	Prorektor za NiR, Odbor za kvalitet UNZE				Juni 2022.
A 2.1.2	Prorektor za NiR, Odbor za kvalitet UNZE				Decembar 2022.
A 2.2.1	Menadžmenti OJ				Juni 2023.
A 2.2.2	Menadžmenti OJ				Kontinuirano
A 2.3.1	Menadžmenti OJ, IT služba				Kontinuirano
A 2.3.2	Menadžment UNZE				Juni 2023.
A 2.3.3	Menadžmenti OJ i UNZE				Kontinuirano
A 2.3.4	Menadžmenti OJ, IT služba				Kontinuirano
A 2.3.5	Prorektor i prodekani za NiR, Biblioteka				Kontinuirano
A 2.3.6	Organizacijske jedinice				Kontinuirano
A 2.4.1	Organizacijske jedinice				Juni 2022.
A 2.4.2	Prorektor za NiR, Menadžmenti OJ				Kontinuirano
A 2.4.3	Organizacijske jedinice UNZE, Odbor za kvalitet UNZE				Oktobar 2022.

### KLJUČNE PREPOSTAVKE I RIZICI

KPIR 1	Tromost u reakciji i nazainteresovanost dijela osoblja za rad u projektima zbog neadekvatnog sistema nagrađivanja i trezorskog sistema rada
KPIR 2	Nedovoljno uključivanje studenata u naučnoistraživački rad i stručni rad (projekti)
KPIR 3	Nedovoljno izdvajanja iz budžeta ZDK za finansiranje naučnoistraživačkog rada
KPIR 4	Slab institucionalni pristup značajnim bazama naučnih časopisa

### 3 MEĐUNARODNA SARADNJA

#### SEGMENTI

KLJUČNI PARAMETRI			2020	2021	2022	2023	2024	2025
KPI 301	Studijski programi na stranom jeziku		3	4	6	7	9	10
KPI 302	Broj predmeti koji se mogu izvoditi na stranom jeziku		180	205	240	250	320	340
KPI 303	Broj međunarodnih projekata (Erasmus+, IPA, HORIZON ...)		10	15	20	25	25	30
KPI 304	Broj mobilnosti - odlazeći studenti		65	70	90	110	125	140
KPI 305	Broj mobilnosti - dolazeći studenti		15	20	35	40	55	65
KPI 306	Broj mobilnosti - odlazeće osoblje		40	40	55	65	65	75
KPI 307	Broj mobilnosti - dolazeće osoblje		15	25	35	40	40	45

#### Strateški pravci

- 1 Povećanje kapaciteta Službe za međunarodnu saradnju
- 2 Promocija mobilnosti studenata i osoblja i privlačenje stranih studenata
- 3 Otvaranje studijskih programa na stranim jezicima i privlačenje stranih studenata
- 4 Dalja internacionalizacija rada

#### STRATEŠKI PRIORITETI

	STRATEŠKI PRIORITET	KLJUČNE AKTIVNOSTI
SP 3.1	Povećanje kapaciteta Službe za međunarodnu saradnju	A 3.1.1 Imenovanje kontakt osobe na fakultetima koje će, u saradnji sa Kancelarijom za međunarodnu saradnju Univerziteta, biti zadužene sa međunarodnu saradnju za svoj fakultet, a koje neće imati već postojeće zaduženje prodekana, ECTS koordinatora ili menadžera za kvalitet; A 3.1.2 Proširenje personalnog sastava Ureda za međunarodnu saradnju s fokusom na administrativne poslove, kao i na podršku pri prijavi međunarodnih projekata;
SP 3.2	Promocija mobilnosti studenata i osoblja i privlačenje stranih studenata	A 3.2.1 Nastaviti sa motivacijom ne samo odlazne, nego i dolazne mobilnosti studenata, te dolazne i odlazne mobilnosti nastavnog i administrativnog osoblja; A 3.2.2 Pronalaženje mogućnosti za povećanje mogućnosti finansiranja mobilnosti nastavnog osoblja i studenata, prijavama na međunarodne pozive i pronalaženjem većeg razumijevanja kod Osnivača Univerziteta; A 3.2.3 Otvaranje studijskih programa na stranim jezicima i privlačenje stranih studenata;
SP 3.3	Otvarenje studijskih programa na stranim jezicima i privlačenje stranih studenata	A 3.3.1 Nastaviti pregovore sa resornim ministarstvom u pravcu otvaranja podračuna za međunarodne projekte u kojima učestvuje UNZE; A 3.3.2 Nastaviti pregovore sa resornim ministarstvom u pravcu otvaranja podračuna za međunarodne projekte i druge poslove (npr. međulaboratorijsko poređenje, kalibracija etalona...) u kojima učestvuje UNZE; A 3.3.3 Pokretanje aktivnosti za stvaranje finansijskih preduslova za značajnije učešće u međunarodnim projektima putem uplate pristupne članarine u međunarodnim programima, podmirenje troškova rada predstavnika BiH na međunarodnim naučno-istraživačkim konferencijama i u međunarodnim naučno-istraživačkim tijelima i organizacijama,

### 3 MEĐUNARODNA SARADNJA

		te sufinansiranje učešća u međunarodnim naučno-istraživačkim projektima;
SP 3.4	Dalja internacionalizacija rada	<p>A 3.4.1 Definisati Akcioni plan internacionalizacije na svim fakultetima u skladu sa usvojenom Strategijom internacionalizacije Univerziteta.</p> <p>A 3.4.2 Prevesti cjelokupan sadržaj sa web stranica na engleski jezik;</p> <p>A 3.4.3 Nastaviti aktivnosti na povećanju vidljivosti Univerziteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja kontinuiranim uređivanjem stranice na engleskom jeziku;</p> <p>A 3.4.4 Nastavak saradnje sa stranim ambasadama i drugim međunarodnim subjektima</p>

#### NOSIOCI AKTIVNOSTI I MONITORING

	ODGOVORNA POZICIJA				Postupanje
A 3.1.1	Menadžment UNZE i OJ				Decembar 2021.
A 3.1.2	Menadžment UNZE				Decembar 2022.
A 3.2.1	Menadžmenti OJ i UNZE, Ured za međunarodnu saradnju				Kontinuirano
A 3.2.2	Menadžmenti OJ i UNZE, Ured za međunarodnu saradnju				Kontinuirano
A 3.2.3	Menadžmenti OJ i UNZE				Kontinuirano
A 3.3.1	Menadžmenti OJ i UNZE				Kontinuirano
A 3.3.2	Menadžment UNZE				Kontinuirano
A 3.3.3	Menadžmenti OJ i UNZE				Kontinuirano
A 3.4.1	Menadžmenti OJ				Decembar 2022.
A 3.4.2	Ured za međunarodnu saradnju, IT služba				Juni 2023.
A 3.4.3	Ured za međunarodnu saradnju, IT služba				Kontinuirano
A 3.4.4	Ured za međunarodnu saradnju				Kontinuirano

#### KLJUČNE PREPOSTAVKE I RIZICI

KPIR 1	Nedovoljna motivisanost osoblja za uvođenje studijskih programa na stranim jezicima
KPIR 2	Nedovoljna angažiranost pojedinih fakulteta, instituta i centara za učešće u regionalnim i međunarodnim projektima
KPIR 3	Dodatno podsticanje studenata na učešće u programima mobilnosti

## 4 OSIGURANJE KVALITETA

### SEGMENTI

KLJUČNI PARAMETRI		2020	2021	2022	2023	2024	2025
KPI 401	Broj akreditiranih studijskih programa	5	20	30	40	50	60
KPI 402	Broj akreditiranih laboratorija	5	5	6	6	7	7
<b>Strateški pravci</b>							
1	Slijedeњe politike osiguranja kvaliteta u svim oblastima djelovanja Univerziteta						
2	Akreditacija svih studijskih programa						
3	Praćenje provođenja strateških odrednica i akcionog plana na godišnjem nivou uz eventualne korekcije istih						
<b>STRATEŠKI PRIORITETI</b>							
	STRATEŠKI PRIORITET	KLJUČNE AKTIVNOSTI					
SP 4.1	Slijedeњe politike osiguranja kvaliteta u svim oblastima djelovanja Univerziteta	A 4.1.1 Menadžment UNZE treba i dalje pomagati uključivanje nastavnika i studenata sa vanjskim stručnjacima u vanjsko osiguranje kvaliteta, koje mora biti kontinuirano; A 4.1.2 Donijeti poseban dokument Politiku kvaliteta Univerziteta, koji će služiti kao osnova za projektovanje postupaka razvoja svih procesa rada na Univerzitetu; A 4.1.3 Inovirati proces anketiranja studenata i uključiti anketiranje nastavnog i drugog osoblja Univerziteta; A 4.1.4 Formirati alumni klubove na fakultetima na kojima to do sada nije učinjeno, te uspostaviti integralnu alumni bazu Univerziteta; A 4.1.5 Nastaviti kontinuitet rada Odbora za kvalitet na svim nivoima, kontinuitet održavanja sastanaka i dostavljanje izvještaja/ zapisnika i drugih akata Odboru za kvalitet UNZE; A 4.1.6 Nastavak izrade okvirne QA dokumentacije uz njeno kontinuirano preispitivanje; A 4.1.7 Nastaviti sa razvojem kulture kvaliteta na svim nivoima univerzitetske djelatnosti; A 4.1.8 U okviru internih evaluacija analizirati administrativno osoblje po stepenu stručne spreme, kvalifikacijama i starosnoj dobi; A 4.1.9 Objavljivati strateške dokumente Univerziteta na web stranici, na domaćem i engleskom jeziku;					
SP 4.2	Akreditacija svih studijskih programa	A 4.2.1 Izrada internih evaluacija stanja svih studijskih programa na godišnjem nivou; A 4.2.2 Izrada plana akreditacije studijskih programa u narednih 5 godina; A 4.2.3 Provodenje procesa akreditacije studijskih programa;					
SP 4.3	Praćenje provođenja strateških odrednica i akcionog plana na godišnjem nivou uz eventualne korekcije istih	A 4.3.1 Formiranje tima zaduženog za praćenje provođenja strateških odrednica na godišnjem nivou; A 4.3.2 U okviru budućih internih evaluacija priložiti kao obavezan investicioni plan održavanja resursa, plan javnih nabavki i finansijski plan budžeta;					
<b>NOSIOCI AKTIVNOSTI I MONITORING</b>							
	ODGOVORNA POZICIJA						Postupanje
A 4.1.1	Menadžment UNZE, Odbor za kvalitet						Kontinuirano
A 4.1.2	Odbor za kvalitet UNZE						Oktobar 2022.
A 4.1.3	Odbor za kvalitet UNZE						Juni 2022.

#### 4 OSIGURANJE KVALITETA

A 4.1.4	Organizacijske jedinice UNZE, Odbor za kvalitet UNZE, IT služba				Decembar 2022.
A 4.1.5	Odbori za kvalitet UNZE i OJ				Kontinuirano
A 4.1.6	Odbori za kvalitet UNZE i OJ				Kontinuirano
A 4.1.7	Svi zaposleni				Kontinuirano
A 4.1.8	Odbor za Kvalitet, Menadžmet UNZE				Decembar 2022.
A 4.1.9	Web administrator, Kabinet rektora				Juni 2023.
A 4.2.1	Šefovi odsjeka, Odbor za kvalitet				Kontinuirano
A 4.2.2	Šefovi odsjeka, Menadžmenti UNZE i OJ Odbor za kvalitet				Juni 2022.
A 4.2.3	Šefovi odsjeka, Menadžmenti UNZE i OJ Odbor za kvalitet				Juni 2024.
A 4.3.1	Rektor				Juni 2022.
A 4.3.2	EF služba				Decembar 2022.

#### KLJUČNE PREPOSTAVKE I RIZICI

KPIR 1	Pasivnost dijela nastavnog osoblja prema sistemu osigruvanja kvaliteta
KPIR 2	Nedovoljno razvijen sistem stimulisanja za provedbu QA mjera
KPIR 3	Problemi u radu Agencije za visoko obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH