

**STRATEŠKI PLAN RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI ZA
PERIOD OD 2011-2015. GODINE**

Moto

**OD ADMINISTRATIVNOG I CENTRALIZIRANOG KA
KVALITETNO I FUNKCIONALNO INTEGRIRANOM
UNIVERZITETU**

SADRŽAJ

Uvod	3
I. DRUŠTVO I UNIVERZITET	7
1. Univerzitet u Tuzli generator razvoja kantona	9
II. O UNIVERZITETU U TUZLI	10
1. Organizacione jedinice i centri	12
1.1 Fakulteti/akademija	12
1.2 Biblioteka	17
1.3 Centar za razvoj daljinskog obrazovanja	19
1.4 Bussines Start-up centar	20
1.5 Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju	20
1.6 Informacioni sistem Univerziteta u Tuzli	20
1.7 Osnovni podaci o užim naučnim oblastima, odsjecima i nazivima diploma	24
1.8 Pravni akti univerziteta	24
1.9 Pravni akti koje treba donijeti	26
1.10 Ispunjenost Standarda i normativa visokog obrazovanja Tuzlanskog kantona u pogledu prostora, kadrova i opreme	27
1.11 Akademski resursi	35
1.12 Dinamika rasta broja studenata	39
III. SWOT ANALIZA	40
IV. NASTAVNO-OBRAZOVNA DJELATNOST	41
1. Univerzitet usmjeren studentima i potrebama društvene zajednice	41
2. Student istinski subjekt Univerziteta	42
3. Standardizacija nastavno obrazovne djelatnosti	44
4. Promocija evropske saradnje i osiguranja kvaliteta	45
5. Evropska dimenzija Univerziteta i evropski studij	47
6. Internacionalizacija Univerziteta	47
7. Zajednički doktorski studiji	49
V. STRATEGIJA RAZVOJA NIR-A UNIVERZITETA U TUZLI ZA PERIOD 2011-2015	51
1. Strateški okvir	51
2. Ciljevi	54
VI. FINANSIRANJE UNIVERZITETA	57
1. Politika finansijskog poslovanja	58
2. Linearni model participacije studenata	59
3. Novi model izrade finansijskog plana Univerziteta	60
VII. KULTURA I SPORT NA UNIVERZITETU	60
SEPARAT- ZASEBAN DODATAK	62
PRAVCI INSTITUCIONALNOG PLANA RAZVOJA	62

**STRATEŠKI PLAN RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI ZA
PERIOD OD 2011-2015. GODINE**

Moto

**OD ADMINISTRATIVNOG I CENTRALIZIRANOG KA
KVALITETNO I FUNKCIONALNO INTEGRIRANOM
UNIVERZITETU**

SADRŽAJ

Uvod	3
I. DRUŠTVO I UNIVERZITET	7
1. Univerzitet u Tuzli generator razvoja kantona	9
II. O UNIVERZITETU U TUZLI	10
1. Organizacione jedinice i centri	12
1.1 Fakulteti/akademija	12
1.2 Biblioteka	17
1.3 Centar za razvoj daljinskog obrazovanja	19
1.4 Bussines Start-up centar	20
1.5 Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju	20
1.6 Informacioni sistem Univerziteta u Tuzli	20
1.7 Osnovni podaci o užim naučnim oblastima, odsjecima i nazivima diploma	24
1.8 Pravni akti univerziteta	24
1.9 Pravni akti koje treba donijeti	26
1.10 Ispunjenost Standarda i normativa visokog obrazovanja Tuzlanskog kantona u pogledu prostora, kadrova i opreme	27
1.11 Akademski resursi	35
1.12 Dinamika rasta broja studenata	39
III. SWOT ANALIZA	40
IV. NASTAVNO-OBRAZOVNA DJELATNOST	41
1. Univerzitet usmjeren studentima i potrebama društvene zajednice	41
2. Student istinski subjekt Univerziteta	42
3. Standardizacija nastavno obrazovne djelatnosti	44
4. Promocija evropske saradnje i osiguranja kvaliteta	45
5. Evropska dimenzija Univerziteta i evropski studij	47
6. Internacionalizacija Univerziteta	47
7. Zajednički doktorski studiji	49
V. STRATEGIJA RAZVOJA NIR-A UNIVERZITETA U TUZLI ZA PERIOD 2011-2015	51
1. Strateški okvir	51
2. Ciljevi	54
VI. FINANSIRANJE UNIVERZITETA	57
1. Politika finansijskog poslovanja	58
2. Linearni model participacije studenata	59
3. Novi model izrade finansijskog plana Univerziteta	60
VII. KULTURA I SPORT NA UNIVERZITETU	60
SEPARAT- ZASEBAN DODATAK	62
PRAVCI INSTITUCIONALNOG PLANA RAZVOJA	62

PLAN INSTITUCIONALNOG RAZVOJA DO 2015.		64
godine		
AKCIONI PLAN		71
		

UVOD

Rektor Univerziteta pokrenuo je inicijativu donošenja "Strateškog plana razvoja Univerziteta za period 2011-2015. godina prema Senatu Univerzitea u Tuzli. Senat je zadužio i ovlastio rektora da imenuje Tim za priprmu i izradu ovog strateškog dokumenta. Na početku izrade ovog dokumenta organizirana je javna rasprava sa predstavnicima privrede TK, Vladom TK, formirane su radne grupe za izradu pojedinih segmenata Strateškog plana na čelu sa rektorom i resornim prorektorima. U izradi ovog dokumenta učestvovali su, u višoj ili manjoj mjeri, i dekani i prodekani fakulteta Univerziteta. Prije početka izrade ovog dokumenta timovi su usuglasiti sljedeća pitanja:

- Identificirali sve učesnike procesa izrade Strategije,
- utvrdili uloge svih partnera,
- uspostavili sektorske radne grupe za rad po utvrđenim prioritetnim sektorima intervencija,
- identificirali koje vrste informacija trebaju biti prikupljene i koji su izvori informacija,
- utvrdili Plan aktivnosti za proces izrade strateškog dokumenta.

Univerzitet u Tuzli pokretnjem procesa izrade strateškog dokumenta svog razvoja želi konkretizirati želju za svoju europsku budućnost. Na temelju strateške analize zasnovane na egzatnim pokazateljima, dokument bi trebao definirati plan razvoja Univerziteta u Tuzli do 2015. godine i odabrati najbolji scenarij koji će na bazi proračuna i procjena dati prikaz ostvarenja vrijednosti vizije i misije, strateških i operativnih ciljeva, mjera i aktivnosti, konkretnih programa i projekata u nastojanjima da bude kvalitetno integriran u evropski prostor visokog obrazovanja. Kako će ovaj dokument sadržavati ciljeve i aktivnosti od bitnog i zajedničkog interesa za dalji razvoj visokog obrazovanja u Tuzlanskom kantonu, očekuje se da on bude i sastavni dio Strategije razvoja visokog obrazovanja Tuzlanskog kantona, čija će izrada nadamo se ubrzo uslijediti, jer je to obaveza utvrđena Zakonom o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona.

Na potrebu donošenje *Strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli* za period od 2011-2015. godine ukazuju kako interni tako i eksterni razlozi. Interne razloge nalazimo u potrebi postojanja strateškog razvojnog dokumenta koji će poslužiti kao osnov za kreiranje godišnjih planova razvoja u kojima će projekti i programi biti usklađeni sa dugoročnim razvojnim ciljevima. Na ovaj način Univerzitet u Tuzli pred osnivača,

akademske i opštu javnost stavlja konkretne planove i očekivanja pri čemu ostaje otvoren za sve ideje i kritike usmjerene na poboljšanja.

Eksterni razlozi donošenja *Strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli* za period od 2011-2015. godine proizilaze iz zahtjeva zakona i strateških dokumenata donesenih na različitim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini, od kojih izdvajamo: Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, zatim Okvirni zakon o osnovama naučno istraživačke djelatnosti i koordinaciji unutrašnje i međunarodne naučno-istraživačke saradnje BiH, Strateški pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa planom implementiranja 2008.–2015., Strategija razvoja nauke u Bosni i Hercegovini za period 2010 – 2015.godine, Strategija Naučno-istraživačkog rada u FBiH (2010), Ustavom Federacije BiH i ustavom Tuzlanskog kantona, a u skladu sa Dejtonskim mirovnim sporazumom, oblast visokog obrazovanja je u isključivoj nadležnosti kantona. Zakonom o visokom obrazovanju koga je na prijedlog Vlade Tuzlanskog kantona usvojila Skupština Tuzlanskog kantona, 18.7.2008. godine, utvrđena je obaveza izrade Strategije razvoja visokog obrazovanja. Ovim dokumentom trebaju biti utvrđeni strateški interesi i potrebe Kantona u oblasti visokog obrazovanja, mjere za obezbjeđenje razvoja i unaprjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja, finansiranje kao i druga pitanja od značaja za razvoj visokoškolske djelatnosti na području Kantona. Kako ovaj kantonalni dokument nije urađen, a Univerzitet ima neodložnu potrebu za njim, ne samo radi prijave eksterne evaluacije, već i zbog potrebe donošenja svojih Godišnjih planova rada **prisiljeni smo** da strateški dokument razvoja Univerziteta utvrdimo na organima Univerziteta pod imenom **Strateški plan razvoja univerziteta u Tuzli za period od 2011-2015. godine** kako bi izbjegli prigovor i pravno osporavanje donošenja strategije razvoja Univerziteta prije i nezavisno od donošenja Strategije razvoja visokog obrazovanja TK.

Strateški plan razvoja Univerziteta u Tuzli za period od 2011-2015. godine inkorporira zahtjeve koji proizilaze iz relevantnih zakonskih i strateških okvira, udovoljava internim i ekstremnim izazovima, ispunjava očekivanja akademske zajednice, osnivača i šire javnosti.

1. Strateško planiranje je veoma važan segment za svaku organizaciju a posebno za univerzitet koji ima svoju specifičnu ulogu u društvenom razvoju povezano sa „proizvodnjom znanja“ kao ključnim resursom današnjice. Ovim dokumentom, Strateški razvoj Univerziteta 2011-2015. hoćemo da odgovorimo na pitanja: Gdje smo sada? Gdje želimo stići 2015. godine? Kako ćemo do tamo doći?

Kako bi se ostvarili očekivani ciljevi na transparentan, sistematičan i organiziran način, u ovoj godini Univerzitet u Tuzli izradit će, pored ovog, još jedan strateški dokument o sebi: Politiku osiguranja kvaliteta rada Univerziteta.

Ovaj dokument, Strateški razvoj Univerziteta u Tuzli 2011-2015. fokusira se na:

- Modernizaciji nastavnih planova i programa tri ciklusa obrazovanja;
- Osiguranje moderne infrastrukture i opreme;
- Povezanost nastavnog sa naučnoistraživačkim radom;
- Stalnoj obnovu i podmlađivanju nastavnog i naučnog kadra;
- Poticanju diplomiranja u studijskom roku;
- Usklađivanju upisne politike sa potrebama tržišta rada.

Ograničavajući faktor izrade ovog dokumenta je nedostatak sličnih i nužnih dokumenata na nivou društveno političke zajednice.

Na osnovu ovog dokumenta Univerzitet će pristupiti izradi Godišnjih planova u kojima će biti jasno precizirane aktivnosti po sadržaju, nosiocima, budžetima i vremenu koje je nužno realizirati radi postizanja dugoročnih strateških ciljeva.

Izrada ovog Strateškog razvoja Univerziteta ima svoje polazište u strateškim dokumentima ove vrste i njoj srodnih oblasti usvojenim na državnom, entitetskom i kantonalnom nivou.

2. Polazna strateška moralno-politička načela rada Univerziteta su:

- Jednak i fer odnos prema svim organizacionim jedinicama Univerziteta;
- zaštita i garancija svih vrstea individualnih prava i profesionalnih sloboda, zaposlenika i studenata, bez obzira na njihove razlike po socijalnom statusu, spolu, vjeri, etničkoj pripadnosti, rasi itd.
- nastojanje i spremnosti jačanja svih aspekata rada Univerziteta;
- podjednaka afirmacija rada svih organizacionih jedinica i svih radnih struktura Univerziteta;
- posvećenost daljoj reformi Univerziteta u svim aspektima i oblicima rada;
- regionalni i širi značaj Univerziteta;
- jačanje integracije univerziteta i društvene sredine;
- sprječavanje svakog oblika diskriminacije i privilegija;
- energična i beskompromisna borbi protiv svakog oblika korupcije i kriminala;
- moderna pedagoška teorija i akademska praksa Američkih i Zapadnoevropskih Univerziteta.
- Transparentan, timski, odgovoran, na zakonu i profesionalnoj etici zasnovano rad i komunikacija;

3. Svakodnevni rad Univerzitetom u Tuzli zasniva se na standardnim univerzitetskim vrijednostima, moralnim i intelektualnim slobodama, na duhu i slovu: (a) evropskih i svjetskih univerzitetskih konvencija i pravno-političkih akata, (b) univerzitetskih pravno-političkih akata ministara obrazovanja zemalja EU, BiH, F BiH, TK i aktima samog Univerziteta.¹ Ova Strategija ima u vidu i polazi od:

¹ -Evropska konvencija o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda, ETS, No. 5, 1950;
-Preporuke Komiteta ministara Vijeća Evrope o pristupu visokom obrazovanju, R. 97;
-Konvencija Vijeća Evrope/UNESCO-a o priznavanju kvalifikacija u visokom obrazovanju u evropskoj regiji, ETS No. 165, 1997;
-Velika povelja evropskih univerziteta-Magna Charta Universitatum, Bologna, 1988;
-Svjetska deklaracija o visokom obrazovanju, Pariz, 1989;
-Zajedničke deklaracije o usklađivanju strukture visokog školstva u Evropi, Potpisnici: ministri zaduženi za visoko školstvo u Francuskoj, Njemačkoj, Italiji i Velikoj Britaniji, Pariz, Sorbona, 1998;
-Bolonjska deklaracija, Zajednička deklaracija evropskih ministara obrazovanja potpisana u Bologni 19.06.1999;
-Preporuke istraživačkom zadatku univerziteta, R. 2000;
-Praški komunike, Ka Evropskom području visokog obrazovanja, Komunike sastanka evropskih ministara visokog obrazovanja, Prag, 19, maj 2001;

- ❖ Proces savremene globalizacije;
- ❖ Politike univerziteta u BiH, regionu Zapadni Balkan i zemljama EU, kako bi Univerzitet bio integriran u evropski prostor visokog obrazovanja;
- ❖ Savremenog poimanja odnos društva i visokog obrazovanja;
- ❖ Društvene, kulturne, pravne, političke, obrazovne prošlosti i sadašnjosti BiH;

4. U izradi „Strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2011-2015“ primjenjeni su osnovni principi pri izradi ovakvih dokumenata:

- koordinacija sa ostalim strateškim dokumentima relevantnim za visoko obrazovanje i razvoj univerziteta;
- partnerstvo u postupku izrade i implementacije
- transparentnost postupka;
- strategija je kombinacija (vizije, dugoročnih usmjerenja i srednjoročnih prioriteta), a ostvaruje se izradom i implementacijom projekata;
- izgradnja strategije je trajan postupak (izrađeni strateški dokument-programi se stalno nadziru, analiziraju i ažuriraju);
- paradoks dualiteta (projekat je dokument podložan promjenama, a mora se poštovati i implementirati);
- hijerarhija strateških planova (princip subsidijarnosti).
- Rad zasnovan na iskustvu;

5. U procesu izrade strateškog dokumenta „Strateški plan razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2011-2015“ primijenjena je metoda:

- korak po korak (podaci jednog koraka koriste se kao inputi za slijedeći korak);
- stroga koordinacija svih faza postupaka i grupa (metodologija postupaka izrade strategije mora obuhvatati metode i alate za koordinaciju);

6. Kako i s kim voditi dalju reform Univerziteta

a) Kako?

Dalju reformu Univerziteta u Tuzli treba voditi:

-
- Berlinski komunike, Realizacija Evropskog područja visokoškolskog obrazovanja, Komunique Konferencije ministara visokoškolskog obrazovanja u Berlinu, 19. septembra/listopada 2003;
 - Evropski prostor visokog obrazovanja-Postizanje ciljeva, Komunique Konferencije Evropskih ministara odgovornih za visoko obrazovanje, Bergen, 19.-20. maj 2005;
 - Prema Evropskom prostoru visokog obrazovanja: Odgovor na izazove u globaliziranom svijetu, Londonsko ministarsko priopćenje, 18. svibnja 2007;
 - Bolonjski proces 2020, Evropski prostor visokog obrazovanja u sljedećoj deceniji, Komunique Konferencije Evropskih ministara visokog obrazovanja, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 april 2009;
 - Reforma obrazovanja u Bosni i Hercegovini: Prioriteti za menadžment integriranog univerziteta, Delegacija Evropske komisije u BiH, avgust 2005.
 - Okvirni zakona o visokom obrazovanju u BiH;
 - Standardi i normativa visokog obrazovanja FBiH;
 - Zakona o visokom obrazovanju TK,
 - Zakona o Univerzitetu u Tuzli,;
 - Standardi i normativi visokog obrazovanja TK;
 - Statut i drugi pravni akti Univerziteta u Tuzli.

- postupno;
- planski;
- pedagoški, a ne nasilno-administrativno.

Ona treba da obezbijedi prelazak iz postojeće u kvalitetniju visokoškolsku ustanovu. Do sada je reforma univerziteta imala, pretežno, administrativno-birokratski karakter. Reforma nije dovoljno duboko zahvatila osnovne oblike rada univerziteta.

b) S kim?

Dalja reforma je u osnovi *unutarnji proces*, ali ne smije biti autarhičan proces. Reforma univerziteta, u svim fazama, ma koliko ih bilo, uz to što mora biti sistematična i planska djelatnost, mora uključivati *sve kako interne i brojne eksterne faktore reforme*.

a) *Interni* faktori reforme univerziteta su:

- akademsko osoblje univerziteta;
- studenti;
- administracija;
- menadžment na svim nivoima organiziranja univerziteta.

b) *Eksterni* faktori reforme univerziteta su:

- svi univerziteti u BiH;
- osnivač univerziteta;
- uža društvena zajednica, kanton;
- šira društvena zajednica, Federacija i država BiH;
- privredne komore;
- profesionalna udruženja;
- razna udruženja građana;
- vladine i nevladine organizacije zainteresirane za rad univerziteta, itd.

I. DRUŠTVO I UNIVERZITET

Između društva i visokog obrazovanja vladaju: (a) *strukturalni*, (b) *funkcionalni* i (c) *uzajamni uzročno-posljedični odnosi*. Visoko obrazovanje je jedna od činjenica društva, jedna društvena pojava, ma koliko bila značajna i specifična. Kao društvena pojava, visoko obrazovanje je veoma slično ili identično njegovom društvu, kako strukturalno, tako i funkcionalno. To znači, ono ima onakvu strukturu i onakvu funkcionalnost koju i kakvu ima njegovo društvo. Većina karakteristika društva su, u isto vrijeme, i karakteristike visokog obrazovanja, i obrnuto. Zbog toga je veoma štetna, pa čak i opasna, tvrdnja da je naše obrazovanje u cjelini, uključujući i visoko, veoma kvaklitetno. Takva tvrdnja je sociološki netačna, jer sociološka istina je da su sve društvene pojave jednog društva, manje više, takve kakvo im je društvo. Mogu postojati svijetle tačke, ali je kontekst i pozadina svijetle tačke tama, pa su one svijetle tačke, ne zato što su svijetle po sebi, već zato što su u tami. U protivnom, one nisu dio datog društva, nisu pojave tog društva, što je apsurdno.

Uvjerjenje o kvalitetu našeg školstva izvodi se, ne rijetko, iz uspjeha jednog broja djece sa našeg prostora na elitnim univerzitetima u svijetu. Takva, veoma ograničena

indukcija, kao metoda logičkog zaključivanja, nepouzdana je, jer iz veoma ograničenog broja slučajeva uspjeha naše djece na univerzitetima van BiH, izvodi generalni zaključak da je naš cijeli sistem obrazovanja kvalitetan, da u njemu treba izvršiti samo *kozmetičke izmjene* ili čak ne mijenjati ništa. Ovaj autistički pogled na naše školstvo isključuje iz svog horizonta međusobnu povezanost razvoja društva i školskog obrazovanja, odnosno privrede i školstva.

a) U BiH, kao i u širem okruženju u toku je sveopći proces globalizacije. Države bivšeg socijalizma uz proces globalizacije zahvaćene su i procesom tranzicije. BiH u tim procesima ima još dvije vrlo nepovoljne činjenice:

- Izišla je iz veoma teškog rata;
- podijeljena je politički i administrativno privredno, obrazovno.
- Ima nizak nivo društveno-ekonomskog razvoja, visok stepen nepismenosti, nizak nivo izdvajanja za visoko obrazovanje, nauku, kulturu i sport po glavi stanovnika kao i u odnosu na JDP.

U globalnom okruženju na sceni je globalna recesija koja za BiH znači pad stope rasta u 2009. i 2010 na oko 4% godišnje. Ona ima direktne refleksije i na Univerzitet u Tuzli i razvoja TK.

Odgovori na globalnu finansijsku krizu u svijetu su različiti, ali su u ekonomski i društveno razvijenom svijetu nađeni u jakom državnom intervencionizmu, državnoj pomoći posrnutim nacionalnim bankama i nacionalnim privrednim granama, što je teorijsko-političkom smislu okarakterizirano kao kriza liberalizma i jačanje mjera socijalizma.

Odgovor EU na krizu je koordinirani ekonomski program rješavanja determiniran sa 3T (timely - pravovremeno, temporarily - privremeno, targeted - ciljano).

Budući da je na svjetskom nivou započeo proces izlaska iz recesije, vjerujem da će se to brzo odraziti i na BiH te se može računati i na razvojne projekte u doglednom vremenu.

Kao što BiH ne može izbjeći opće procese globalizacije i tranzicije, tako ni univerziteti u njoj, pa ni Univerzitet u Tuzli, ne može biti izvan tih tokova i sadržaja; kako bi rekao Helderlin: tamo gdje je opasnost tu je i ono spasonosno. Reforma univerziteta sastavni je dio procesa globalizacije uopće. Kao i drugi procesi i ovaj ima svoje osnove u američkom univerzitetu. Bolonjska deklaracija je približavanje univerziteta u Evropi univerzitetima u SAD. To je opće zapažanje brojnih teoretičara politike tzv. Bolonjskog procesa.

b) Prilagođavanje visokog obrazovanja zahtjevima politički, privredno, radon, obrazovno integrirane Evrope stvara se kroz Bolonjski proces. Nakon potpisivanja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju BiH i EU 2008. godine BiH je postala dio ne samo ekonomskog, već i pravnog, političkog, obrazovnog i svakog drugog prostora EU. To znači, BiH se opredijelila za ulazak u EU u svakom pogledu.

Budući da je EU prostor "društva znanja" to je pretpostavka svih oblika uključenja BiH u EU obrazovanje. BiH je prije potpisivanja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju potpisala sporazum o pristupanju Bolonjskom procesu 2003. godine.

Politika obrazovanja u BiH je integracija obrazovanja u BiH u jedinstven obrazovni i naučno-istraživački prostor EU.

1. Univerzitet u Tuzli generator razvoja kantona

Društvena paradigma razvijenog svijeta 21. stoljeća je poznata kao „ekonomija znanja“ ili „ekonomija inovacija“. Njegova strategija je ulaganje u ljudske resurse. Mjesto i prostor njene realizacije je sistem obrazovanja i istraživanja, a u njemu posebno važno mjesto pripada univerzitetu.

Koncept razvoja BiH nije baziran na razvoju ljudskog kapitala. Preovladavajuća razvojna paradigma u BiH je bazirana na kapitalna ulaganja u infrastrukturu. Za razliku od BiH, Slovenija je od 5 izabranih prioriteta 3 fokusirala na faktore nove ekonomije znanja: povećanje konkurentnosti privrede, ulaganje u istraživanje i razvoj. FBiH za poticaj naučno-istraživačkom radu i razvoju poduzetništva izdvaja ispod 2%, dok su kapitalna ulaganja u infrastrukturu oko 70%, ulaganja u poticaj povratku od 10%. Obećavajuća činjenica za visoko obrazovanje je da je BiH potpisala sporazum o Procesu stabilizacije i pridruživanja (2007.), čime je stekla mogućnost da pristupi IPA programu, programu pod nazivom Instrument predpristupne pomoći koje je usvojila EU 2006. godine spajajući u taj program dotadašnjih pet programa (CARDS, Phare, ISPA, Instrument za Tursku I SAPARD). IPA program podijeljen je na pet oblasti: (1) Pomoć u tranziciji I institucionalnoj izgradnji; (2) prekogranična saradnja; (3) Regionalni razvoj; (4) Razvoj ljudskih resursa; (5) ruralni razvoj. Zemlje kandidati za članstvo u EU imaju pravo korištenja sredstava svih pet komponenti, dok BiH kao zemlja potencijalni kandidat može koristiti fondove samo kroz prve dvije komponente (Pomoć u tranziciji i institucionalnoj izgradnji; Prekogranična saradnja). Visoko obrazovanje u BiH ne koristi dovoljno ni ove mogućnosti, te time ne doprinosi dovoljno niti svom niti razvoju ekonomije BiH.

Ekonomija BiH posmatrana s obzirom na visoko obrazovanje pokazuju: (1) proizvodi izvoza iz BiH su robe niskih radnih vještina, intenzivnih resursa. U porastu je izvoz roba niske kvalifikacione structure radne snage. Proizvodi visokokvalifikovane radne snage čine svega 4% ukupnog izvoza BiH. (2) veoma visoka javna potrošnja, što s obzirom na način finansiranja univerzitete dovodi u nepovoljan položaj. U vrijeme izrade Strategije srednjoročnog razvoja BiH za period 2004-07. udio javnog troška bio je 50,4%, daleko viši nego u drugim tranzicijskim zemljama. Iz toga je izveden vrlo nepovoljan zaključak za obrazovanje. Rečeno je, „visok nivo potrošnje i neefikasnost pokazuju da povećanje trošenja na obrazovanje u minimalnom smislu nebi trebalo biti dozvoljeno, nego umjesto toga, trebalo bi biti smanjeno, naročito u FBiH“. Univerzitet kao tzv. budžetski korisnik imarestrikciju novih zapošljavanja čak I nastavnika, što znači da ima društveni tretman potrošača.

Razvojna politika i strategija stvaranja novih radnih mjesta na nivou Tuzlanskog kantona² zahtijeva permanentno podizanje stručnih sposobnosti radne snage i

² TK u razvojnom smislu ima tri ekonomsko-geografske grupacije:

- a) subregija Tuzlanskog industrijskog basena, (Tuzla, Lukavac, Živinice, Banovići)
- b) poljoprivredno-poduzetnička subregija, (Gračanica, Srebrenik, Gradačac) i
- c) poljoprivredno ruralna subregija (Sapna, Teočak, Čelić, Doboj-Istok, Kalesija, Kladanj). Na ovom prostoru prema procjeni živi blizu 500.000 stanovnika, što čini preko jedne petine stanovništva

menadžmenta firmi. Univerzitet u tom pogledu ima poseban značaj i ulogu. Konkurencija izazvana globalizacijom, kako na lokalnom tako i širem tržištu, zahtijeva stalno poboljšanje sposobnosti radne snage i menadžmenta, što se postiže i obezbjeđuje, prije svega na Univerzitetu. Stoga Univerzitet i kantonalna vlada, uz učešće lokalnih zajednica, posebno privrede, mora razviti program stručnog usavršavanja svih zanimanja, a ne samo nastavničkog kadra u osnovnim i srednjim školama, u cilju jačanja, osavremenjavanja i podizanja radne snage na viši nivo znanja i vještina potrebnih za rad na sredstvima novih tehnologija. Potrebno je i upoznavanje svih vrsta menadžmenta, privrednog, bankarskog, školskog, zdravstvenog, industrijskog, privatnog sektora, javne uprave, malih, srednjih, velikih preduzeća itd. s novim oblicima i tehnologijama upravljanja, standardima proizvoda, marketing/prodajnim sposobnostima, modernim upravljanjem, u čemu Univerzitet može i treba biti ključni faktor.

Poznata je činjenica da ekonomiju baziranu na opisanoj razvojnoj paradigmi, poduzetništvu, inovacijama, znanju i kreativnosti nije moguće realizirati u **netolerantnom, zatvorenom/ksenofobičnom društvu**³. Društvene i radne sredine koje su uspjele razviti ovaj vid poslovanja su demokratske, otvorene sredine, kako bi rekao Karl Popper "otvorena društva" u kojima je poštovanje ljudskih prava na izuzetno visokom nivou. Univerzitet je idealno mjesto uspostave demokratskih društvenih odnosa.

II UNIVERZITETU U TUZLI

Univerzitet u Tuzli je bh. visokoškolska institucija za prirodne, tehničke, medicinske, društvene i humanističke znanosti. Kao javni univerzitet sa oko 17 hiljada studenata, Univerzitet u Tuzli je vitalna akademska zajednica usmjerena ka obrazovanju i učenju, otkrivanju novih znanja i službi Tuzlanskog kantona, nekadašnje tuzlanske regije, Bosne i Hercegovine i svijeta.

Univerzitet ima trinaest fakulteta, nudi preko 40 različitih studijskih usmjerenja i profila studentima dodiplomskih i postdiplomskih studija. Univerzitet obrazuje studente da postanu odgovorni globalni građani, lideri u oblastima sopstvenog profesionalnog opredjeljenja. U tom smislu, temeljna je politika Univerziteta da studentima obezbjedi

Federacije BiH (21,3%). TK je veći od države Luxemburg, kao i od 23 od ukupno 26 švicarskih kantona, najgušće naseljeno područje BiH (187,6 stanovnika po km²), 13,0% ukupnog stanovništva BiH. TK bilježi negativnu stopu rasta stanovništva, od - 0,7% prosječno godišnje u periodu od 2003. do 2007.godine. Od 373 naselja na području TK njih 315 je ruralnog karaktera na kome živi 35,6% ukupnog stanovništva Kantona. Urbana područja čine 14,6% ukupne površine i 64,4% ukupnog stanovništva TK. Sve od 1996. godine pa na ovamo u kontinuitetu je krajnje negativan trend odnosa zaposlenih i nezaposlenih u TK. Stopa nezaposlenosti npr. u 2007.godini bila je 53,1%, među najvećim stopama registrirane nezaposlenosti u BiH. Broj zaposlenih TK u 2007. je 80.222 osoba, što čini 16,1% ukupnog broja stanovništva, 23,4% radno aktivnog stanovništva i 47,2% radne snage u Kantonu.

³ Vidi : (1) knjigu Richard Florida: "The rise of creative class" i (2). knjigu Karla Popera "Zatvoreno društvo i njegovi neprijatelji"

pristup profesorima koji su eksperti u područjima svoje meritornosti, te promovira integrativno obrazovno okruženje koje je pogodno za učenje kulturno i etnički različite studentske populacije.

Utemeljen 1976. godine, sa višegodišnjom tradicijom obrazovanja i znanstveno-istraživačkog rada, Univerzitet u Tuzli je bio uključen u više javno značajnih znanstvenih projekata, istraživanja i studija koje su mu osigurale prepoznatljivost i reputaciju, kako u domaćem tako i međunarodnom znanstvenom okruženju.

U skladu sa duhom vremena, europskim i globalnim integracijama, Univerzitet u Tuzli ima namjeru da se uključi u europske i općenito globalne trendove u visokom obrazovanju, postane sastavni dio ovog okruženja te lider u obrazovanju i znanstvenom istraživanju ne samo u Bosni i Hercegovini nego i regionu Jugoistočne Europe.

a) Vizija

Istraživanje, učenost, kreativni i kritički rad središnje su vrijednosti Univerziteta u Tuzli. Vizija Univerziteta u Tuzli je da u sklopu integralnog evropskog visokoobrazovanog i istraživačkog prostora provodi referentna naučna, umjetnička i stručna istraživanja te na osnovu njih i međunarodnih spoznajnih dostignuća studentima sva tri ciklusa studija pruži vrhunsko obrazovanje i razvije fundamentalna naučna istraživanja iz grupacija prirodnih nauka, tehničkih nauka, biomedicinskih i zdravstvenih nauka, biotehničkih nauka, društvenih nauka i humanističkih nauka, te na osnovu toga postane glavni generator razvoja Tuzlanskog kantona u svim oblastima života i rada, privredi, obrazovanju, zdravstvu, kulturi, sportu.

b) Misija

Misija Univerziteta u Tuzli je da kontinuirano prenosi i razvija međunarodno prepoznatljiv kvalitet naučnih, umjetničkih i stručnih istraživanja i visokog obrazovanja na tri stupnja bolonjskog ciklusa, naučno istraživačkog rada i cjeloživotnog obrazovanja, kako bi, kroz generiranje, transfer i primjenu znanja različitih grupacija nauka ostao vodeća visokoobrazovana institucija na prostoru sjeveroistočne Bosne i Hercegovine i šire.

c) Historija

Utemeljenju Univerziteta u Tuzli prethodilo je osnivanje *Tehnološkog fakulteta* 1959. godine kao prvog dislociranog fakulteta sarajevskog univerziteta, te prerastanje Više rudarsko-tehničke škole u *Rudarski fakultet* 1960. godine. Iste godine započinje sa radom i *Viša pedagoška škola*.

Pomjeranje sa pretežno tehničke orijentacije visokoškolskog obrazovanja desio se šesnaest godina poslije kada je 1976. godine osnovan *Medicinski fakultet* i *Ekonomski fakultet*, a nedugo nakon toga i *Fakultet elektrotehnike i mašinstva*, koje je kao odjeljenje Sarajevskog univerziteta počelo sa radom još 1972. godine, dok je studij mašinstva osnovan 1987. godine.

Osnivanje Univerziteta je postalo nužnost i logičan slijed događaja, ne samo da bi se nastavio razvoj visokog obrazovanja nego i da bi se osigurao daljnji kulturni i društveni preobražaj jednog od najmnogoljudnijih regiona Bosne i Hercegovine.

Univerzitet u Tuzli institucionalno je utemeljen 1976. godine. Formiranju Univerziteta prethodilo je konstituiranje Zajednice visokoškolskih i naučnoistraživačkih institucija u regionu Sjeveroistočne Bosne 1972. godine i Konzorcija za razvoj višeg i visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada u Tuzli.

Odlukom Skupštine općine Tuzla od 15. aprila 1975. godine imenovan je Inicijativni odbor za osnivanje Univerziteta u Tuzli sa 104 člana i predsjednikom akademikom Ismetom Mujezinovićem. Sporazum o udruživanju u Univerzitet potpisan je 18. novembra 1976. godine u Sarajevu, a svečanost početka rada je održana 18. decembra u Tuzli.

Osnivanje *Defektološkog fakulteta* (preimenovanog 2004. godine u *Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet*) kao i prerastanje Pedagoške akademije u *Filozofski fakultet* 1993. godine, početak studija engleskog i njemačkog jezika, studija žurnalistike, psihologije i pedagogije uvodi Univerzitet u novu fazu razvoja. Tako se 1998. godine osniva *Akademija dramskih umjetnosti*, godinu poslije Fakultet elektrotehnike i mašinstva razdvajaju na dvije organizacione jedinice, *Fakultet elektrotehnike* i *Mašinski fakultet*, da bi se 2002. godine formirao *Prirodno-matematički fakultet*, 2003. godine *Fakultet za tjelesni odgoj i sport* a 2004. godine i *Farmaceutski fakultet* i *Pravni fakultet*.

Na Univerzitetu u Tuzli nastavu trenutno pohađa oko 17.000 studenata. Do sada je na Univerzitetu u Tuzli diplomiralo preko 25.000 studenata, magistriralo oko 2000 studenata a doktorsku disertaciju obranilo preko 300 doktoranata.

U nastavno-naučnom procesu na fakultetima učestvuju blizu 500 nastavnika i saradnika zaposlenih na Univerzitetu. Pored ovoga, na Univerzitetu je zaposleno preko 200 radnika koji obavljaju stručne, administrativno-tehničke i pomoćne poslove.

1. Organizacione jedinice i centri

Na Univerzitetu u Tuzli nude se 45 akademskih programa, a realiziraju se na jednom od trinaest fakulteta Univerziteta. U okviru Univerziteta od kraja 2010. postoji kao podorganizaciona jedinica Univerzitetska biblioteka, kao i tri univerzitetska centra: Business Start-up Centar, Centar za razvoj daljinskog učenja te Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju. Univerzitet u Tuzli ima i sopstveni informacijski sistem.

1.1. Fakulteti/akademija

Organizacione jedinice u sastavu Univerziteta u Tuzli su:

- Akademija dramskih umjetnosti
- Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet
- Ekonomski fakultet
- Fakultet elektrotehnike Fakultet za tjelesni odgoj i sport
- Farmaceutski fakultet
- Filozofski fakultet
- Mašinski fakultet
- Medicinski fakultet
- Pravni fakultet

- Prirodno matematički fakultet
- Rudarsko geološko građevinski fakultet
- Tehnološki fakultet

1.1.1. Akademija dramskih umjetnosti

Opći podaci
prof. dr. Vlado Kerošević, redovni profesor – dekan
Četverogodišnji studij
ZAVNOBIH br. 2, 75 000 Tuzla
Tel./Fax: 00387 (0)35 277 690
E-mail: akadu@untz.ba
Web: www.adu.untz.ba

Akademija dramskih umjetnosti je visokoškolska umjetnička institucija namijenjena školovanju studenata za područje scenskih umjetnosti. Na Akademiji djeluju dva studijska odsjeka: *Gluma i Produkcija*.

Od školske 2007/2008. godine upis na oba odsjeka se vrši bijenalno tako da se svake školske godine naizmjenično prima po jedna klasa Glume odnosno klasa Produkcije.

1.1.2. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

Opći podaci
dr. sc. Zamir Mrkonjić, docent – dekan
Četverogodišnji studij
Univerzitetska 1, 75 000 Tuzla
Tel.: 00387 (0)35 320 666, Fax: 320 660
Web: www.ert.untz.ba

Studij na Edukacijsko-rehabilitacijskom fakultetu usmjeren je na proučavanje stupnjeva i oblika ljudskog individualiteta, odnosno podržavanje razvojnih i adaptivnih ljudskih potencijala kroz prevenciju, dijagnostiku, rehabilitaciju i radno osposobljavanje. Studenti ovog fakulteta osposobljavaju se za edukacijsko-rehabilitacijsku djelatnost u obrazovanju, zdravlju i socijalnoj brizi. Na fakultetu postoje tri studijska odsjeka: *Logopedija i surdoaudiologija, Edukacija i rehabilitacija i Poremećaji u ponašanju*.

1.1.3. Ekonomski fakultet

Opći podaci
dr. sc. Safet Kozarević, vanredni profesor – dekan
Četverogodišnji studij
Univerzitetska 8, 75 000 Tuzla
Tel.: 00387 (0)35 320 820, Fax: 320 821

E-mail: ef@untz.ba
Web: www.ef.untz.ba

Ekonomski fakultet je visokoškolska institucija za studije menadžmenta, marketinga, finansija, računovodstva i samu ekonomsku teoriju i politiku. Pored klasičnog studija ekonomije, na Fakultetu je organizirana i Viša poslovna škola. Prema Nastavnom planu studenti svih smjerova u prvih pet semestara slušaju zajedničke predmete, a za VI, VII i VIII semestar student može da se opredijeli za jedan od pet mogućih smjerova: *Marketing, Računovodstvo i poslovne finansije, Finansije, bankarstvo i osiguranje, Menadžment i Ekonomska teorija i politika.*

1.1.4. Fakultet elektrotehnike

Opći podaci
dr. sc. Amir Tokić, vanredni profesor – dekan
Četverogodišnji studij
Franjevačka 2, 75 000 Tuzla
Tel.: 00 387 (0)35 259 600, Fax: 259 617
Studentska služba: stfe@untz.ba
Web: www.fe.untz.ba

Studij na Fakultetu elektrotehnike usmjeren je na izučavanje elektrotehničke i informatičke znanosti. Na Fakultetu postoje tri studijska odsjeka: *Energetska elektrotehnika, Tehnička informatika i Komunikacije.*

1.1.5. Fakultet za tjelesni odgoj i sport

Opći podaci
dr. sc. Vlatko Šeparović, docent - dekan
Četverogodišnji studij
Muharema Fizovića Fiska 6, 75 000 Tuzla
Tel./Fax: 00387 (0)35 278 537, 00387 (0)35 278 535
Web: www.ftos.untz.ba

Fakultet za tjelesni odgoj i sport je znanstveno-obrazovna institucija usmjerena na izučavanje studija kineziologije. Studenti Fakulteta za tjelesni odgoj i sport primjenjuju svoja znanja i vještine u nastavi tjelesne i zdravstvene kulture, sportu i rekreaciji na svim stupnjevima odgoja i obrazovanja. Na Fakultetu pored *Odsjeka za tjelesni odgoj i sport* postoji i *Visoka trenerska škola*, koja obrazuje kvalificirane sportske trenere.

1.1.6. Farmaceutski fakultet

Opći podaci

dr. sc. Lejla Begić, vanredni profesor – dekan
Petlogodišnji studij
Univerzitetska 6, 75 000 Tuzla
Tel.: 00387 (0)35 320 990
Fax: 00387 (0)35 320 991
Web: www.farmacy.untz.ba

Farmaceutski fakultet je visokoškolska i znanstveno-istraživačka ustanova Univerziteta u Tuzli koja obrazuje farmaceutske i medicinsko-biohemijske stručnjake. Magistri farmacije su kvalificirani za rad sa lijekovima u javnim, privatnim i bolničkim apotekama, zdravstvenim ustanovama, farmaceutskoj industriji, zavodima za kontrolu lijekova kao i medicinsko-biohemijskim laboratorijima.

1.1.7. Filozofski fakultet

Opći podaci

dr. sc. Bego Omerčević, vanredni profesor – dekan
Četverogodišnji studij
Dr. Tihomila Marković br. 1, 75 000 Tuzla
Tel.: 00387 (0)35 306 330, 306 331, Fax.: 306 332
Web: www.ff.untz.ba

Filozofski fakultet je središnja obrazovna i znanstveno-istraživačka ustanova Univerziteta u Tuzli za studije društvenih i humanističkih znanosti. Filozofski fakultet je najbrojnija organizaciona jedinica Univerziteta u Tuzli. Na fakultetu postoje sljedeći studijski odsjeci: *Bosanski jezik i književnost, Engleski jezik i književnost, Njemački jezik i književnost, Turski jezik i književnost, Historija, Filozofija i sociologija, Pedagogija i psihologija, Razredna nastava, Socijalni rad, Tehnički odgoj i informatika i Žurnalistika.*

1.1.8. Mašinski fakultet

Opći podaci

dr. sc. Muhamed Mehmedović, vanredni profesor – dekan
Četverogodišnji studij
Univerzitetska 4, 75 000 Tuzla
Tel./Fax: 00 387 (0)35 320 900, 320 920
Studentska služba: stmf@untz.ba
Web: www.mf.untz.ba

Studij na Mašinskom fakultetu usmjeren je na izučavanje mašinskog inženjeringa. Studenti se osposobljavaju da stečena znanja i vještine primjenjuju u različitim poljima i

oblastima mašinskog inženjeringa kao što su mehatronika, energetika i termotehnika, mehanika, mehanizmi i mašinske konstrukcije. Na Fakultetu postoje tri studijska odsjeka: *Proizvodno mašinstvo, Energetsko mašinstvo i Mehatronika.*

1.1.9. Medicinski fakultet

Opći podaci
dr. sc. Farid Džica, vanredni profesor - dekan
Sestogodišnji studij, četverogodišnji studij
Visoka zdravstvena škola
Univerzitetska 1, 75 000 Tuzla
Tel.: 00387 (0)35 320 600, Fax: 320 601
Web: www.medi.untz.ba

Medicinski fakultet je obrazovna i znanstveno-istraživačka ustanova Univerziteta u Tuzli za studije medicinske znanosti. U sklopu Medicinskog fakultet osim *Općeg smjera* (doktor medicine) postoji i Visoka zdravstvena škola sa smjerovima: *Fizioterapija, Medicinsko-laboratorijska dijagnostika, Sestrinstvo, Radiološka tehnologija, Medicinska protetika i ortotika i Sanitarno zdravstvo.*

1.1.10. Pravni fakultet

Opći podaci
dr. sc. Izudin Hasanović, vanredni profesor - dekan
Četverogodišnji studij
Muhameda Hevalija-Uskufija 7, 75 000 Tuzla
Tel./Fax: 00387 (0)35 250 657, 250 658
Web: www.pf.untz.ba

Pravni fakultet je visokoškolska ustanova Univerziteta u Tuzli za studije pravnih znanosti i obrazovanje visokoškolskog kadra za poslove u oblasti pravosuđa, uprave i privrede. Na Fakultetu, za sada, postoji samo opći smjer, čijim se okončanjem stiče zvanje diplomiranog pravnika.

1.1.11. Prirodno-matematički fakultet

Opći podaci
dr. sc. Rifet Terzić, redovni profesor - dekan
Četverogodišnji studij
Univerzitetska 4, 75 000 Tuzla
Tel.: 00387 (0)35 320 860, 320 900, Fax: 320 861
Studentska služba: stpmf@untz.ba
Web: www.pmf.untz.ba

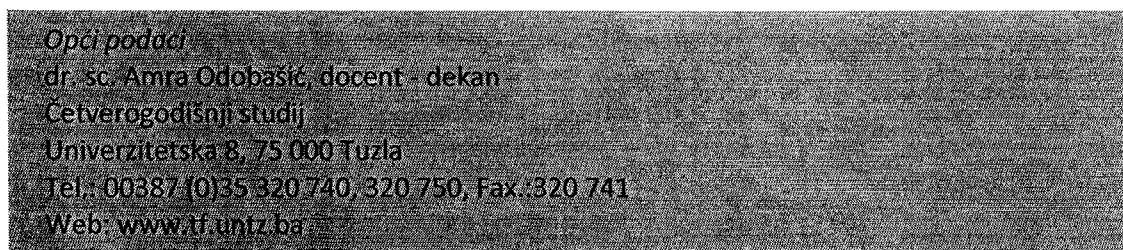
Prirodno-matematički fakultet je znanstveno-obrazovna visokoškolska ustanova za izučavanje prirodnih znanosti. Studij traje četiri godine i, nakon diplomiranja, stiče se stručni naziv profesor, sa naznakom studijskog odsjeka. Na fakultetu postoje sljedeći studijski odsjeci: *Biologija, Fizika, Geografija, Hemija i Matematika*.

1.1.12. Rudarsko geološko građevinski



Rudarsko geološko građevinski fakultet je kompetentna institucija u Bosni i Hercegovini za školovanje i istraživački rad u području rudarstva, geologije i građevinarstva. U sklopu Fakulteta organizirani su studiji: *Rudarstva, Geologije, Bušotinskog rudarstva, Građevinarstva i Sigurnosti i pomoći*.

1.1.13. Tehnološki fakultet



Tehnološki fakultet kao prva visokoškolska institucija u Tuzli od svog osnivanja bio je nosilac razvoja tuzlanske regije u razvijenu hemijsku industrijsku regiju. Na Tehnološkom fakultetu studenti izučavaju procesno/hemijsko i ekološko inženjerstvo, hemijske i prehrambene tehnologije kao i studije zaštite okoline. Nastavni proces je organiziran na tri studijska odsjeka: *Hemijsko-tehnološki sa smjerovima hemijsko inženjerstvo i ekološko inženjerstvo, Prehrambena tehnologija i Zaštita okoline*.

1.2. Biblioteka

Prethodnim strateškim dokumentom "Planom institucionalnog razvoja Univerziteta" predviđeno je da će do 2010. godine na Univerzitetu postojati središnja Univerzitetska biblioteka sa oko 150.000 svezaka i 1.000 naslova periodike, te fakultetske biblioteke na svakom fakultetu sa oko 10.000 svezaka i 200 naslova periodike. Ovaj plan nije ostvaren, kao i plan standarda priraštaja knjižnog fonda biblioteka u sastavu Univerziteta prema broju upisanih studenata sa minimumom od tri sveske na svakog novoupisanog studenta godišnje.

Univerzitetska biblioteka Tuzla je osnovana 1986. godine. Njen primaran zadatak je bio da pospješi funkcionalno povezivanje fakultetskih biblioteka i dokumentacionih centara u jedinstven bibliotečko-informacioni sistem Univerziteta, te da kroz izgradnju sopstvenih službi – među kojima je referalna djelatnost bila prioritetna – pruži podršku univerzitetu na planu njegovog uključivanja u svjetski sistem naučnih informacija. Sretno iskoristivši povoljne okolnosti koje su vladale krajem osamdesetih godina, Univerzitetska biblioteka se uključila u proces izgradnje šireg bibliotečko-informacionog sistema, podržanog savremenom informatičkom i telekomunikacionom opremom, što joj je omogućavalo da nastavnicima i istraživačima sa Univerziteta obezbjedi pristup do najrelevantnijih informacionih izvora. Putem online pretraživanja međunarodnih bibliografskih izvora, putem međubibliotečke pozajmice i putem davanja na korištenje građe iz vlastitih fondova, Biblioteka je uspješno djelovala u službi razvoja nastavnog procesa i naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu.

Na samom početku agresije na BiH, menadžment i nekoliko zaposlenika Univerzitetske biblioteke napustilo je Tuzlu, odnosno BiH. Zbog toga je Ratno predsjedništvo općine Tuzla donijelo odluku o njenom pripajanju Narodnoj biblioteci Tuzla. U poslijeratnom periodu ova biblioteka pod nazivom „Narodna i univerzitetska biblioteka“ razvijala se kao samostalna i od Univerziteta nezavisna ustanova. S obzirom na drugačiji karakter Narodnih biblioteka, njene obaveze zadovoljenja potreba općine i kantona, obaveznog rada sa raznovrsnim korisničkim strukturama: djeca, odrasli različitih kategorija, ova biblioteka se nije mogla razviti u istinsku univerzitetsku biblioteku. Nekadašnje fakultetske biblioteke ostale su u stanju kakvom su bile 1992. Budući da se Univerzitet u Tuzli svakodnevno razvija i jača za njegove potrebe nužna je Univerzitetska biblioteka.

Fond knjiga i periodike u postojećim fakultetskim bibliotekama u sastavu Univerziteta nije značajnije obnavljan posljednjih deset godina, većim dijelom je zastario i anahron, iako postoji jezgra iz koje bi se mogla razviti zadovoljavajuća usluga studentima, nastavnicima i istraživačima. Biblioteka Filozofskog fakulteta ima oko 40.000 knjiga iz različitih oblasti, biblioteka Rudarsko-geološko-građevinskog fakulteta oko 10.000 naslova po katalogu, biblioteka Medicinskog fakulteta oko 2.000 knjiga, biblioteka Tehnološkog fakulteta oko 3.000 knjiga, biblioteka Fakulteta elektrotehnike oko 1.200, itd. Pet spomenutih fakultetskih biblioteka ima po jednog zaposlenog, ima čitaonički prostor opremljen sa po najmanje 6 računara.

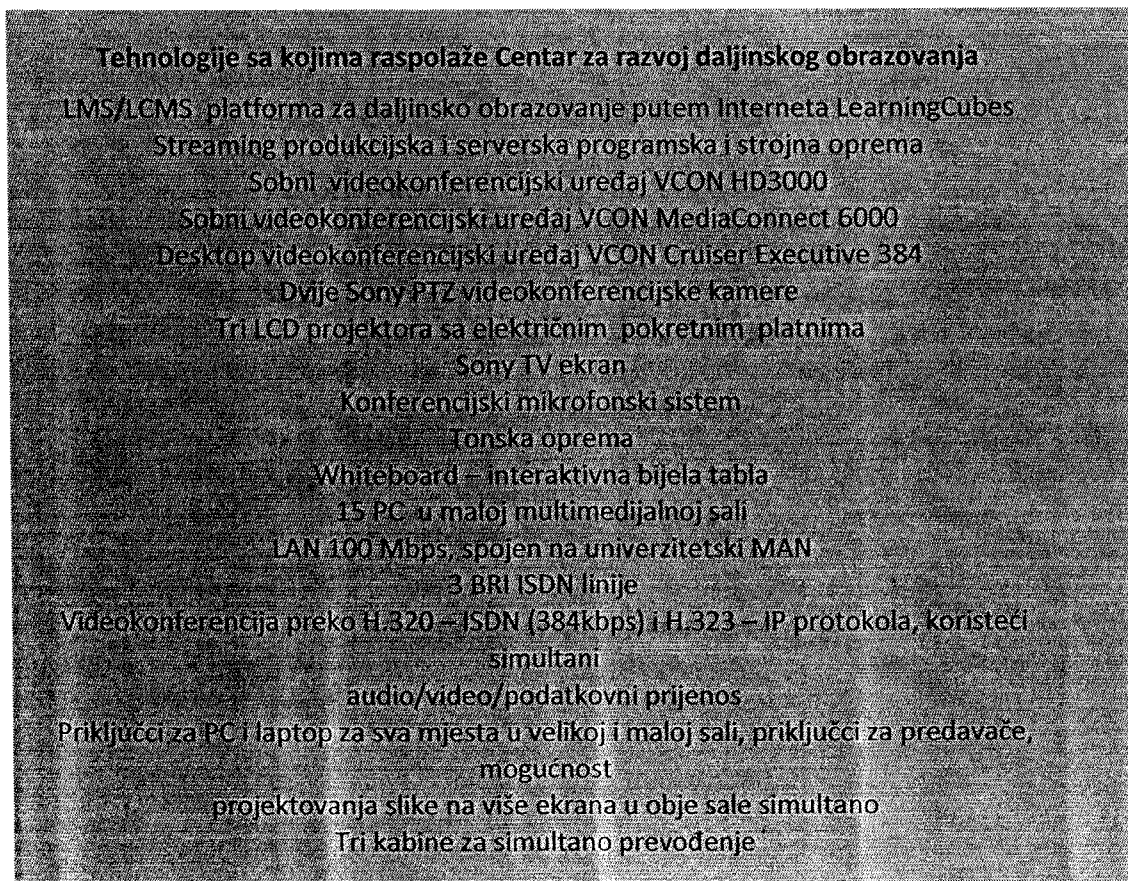
Jedno od strateških usmjerenja razvoja Univerziteta jeste razvoj Univerzitetske biblioteke. Ona pored klasične bibliotečke djelatnosti treba da razvije savremen **bibliotečko informacioni sistema (BIS):**

- Evidencija bibliografskih jedinica
- Računarski podržani sistem rezervacije i izdavanja
- Online i Web-bazirano pretraživanje bibliografskih jedinica
- Web-bazirani pristup na: online BP, CD-ROM baze podataka, elektronske servise, elektronske časopise, itd.
- Akademski repozitorij itd.

1.3. Centar za razvoj daljinskog obrazovanja

Učenje na daljinu kao savremeni oblik obrazovanja sastavni je dio globalnog visokoškolskog okruženja. Univerzitet u Tuzli je krenuo u implementaciju daljinskog učenja kroz sistematski pristup, osnivanjem *Univerzitetskog centra za razvoj daljinskog obrazovanja* - UCDED 23.04.2003. godine, kao tijela koje će koordinirati i voditi sve aktivnosti vezane za daljinsko obrazovanje, kako za potrebe Univerziteta, tako i za potrebe šire društvene zajednice u segmentu kontinuiranog obrazovanja.

Trenutno UCDED raspolaže sa dvije *multimedijalne sale* smještene na lokaciji laboratorijskog kompleksa Fakulteta elektrotehnike u zgradi Gimnazije "Meša Selimović", koje su opremljene sofisticiranom audio, video, prezentacijskom, komunikacijskom, računarskom i videokonferencijskom opremom. Sale su izgrađene i opremljene prema videokonferencijskim standardima (specijalni materijali, osvjetljenje, zvučna izolacija, itd) i omogućavaju smještaj 70 učesnika u velikoj i 15 učesnika u maloj sali. Njihova namjena je višestruka, mogu se koristiti za: daljinsko učenje putem videokonferencije, seminare, kongrese, savjetovanja, ciljane praktične obuke i slično. UCDED također raspolaže sa LMS/LCMS sistemom za *on-line* učenje, te programskom i strojnom opremom za produkciju i distribuciju multimedijalnih sadržaja.



1.4. Bussines Start-up centar

Business Start-up Centar ima za cilj da pripremi i obrazuje studente o poduzetništvu i da im da podsticaj da započnu vlastiti biznis, kao i da ojača veze između Univerziteta i tržišta rada.

Centar studentima pruža edukaciju iz biznis planiranja kroz treninge i konsultacije, te usluge biznis konsaltinga s ciljem da podrže studente i diplomce da osmisle i razviju ideje zasnovane na znanju i započnu vlastiti biznis. Univerzitet u okviru svojih postojećih laboratorija omogućava inkubaciju za inovativne poslovne ideje koje su zasnovane na znanju stečenom u toku studija. Do sada su studenti Univerziteta u Tuzli uz podršku Business Start-up Centra pokrenuli 15 malih preduzeća.

Centar je osnovan u suradnji sa Republikom Austrijom, koja je obezbjedila stručnu i tehničku pomoć za osnivanje Centra. Univerzitet u Tuzli visoko cijeni i promoviše značaj Centra i namjerava ga dalje institucionalno ojačati.

Ciljne grupe Centra su: studenti završnih godina svih fakulteta Univerziteta u Tuzli, mladi ljudi koji su nedavno diplomirali i nisu našli zaposlenje do sada, a žele steći poduzetnička znanja te studenti postdiplomci.

Posebna pažnja se posvećuje studentima koji imaju poduzetnički duh i potencijal da svoje ideje pretvore u unosan posao i na taj način riješe problem vlastitog zaposlenja, kao i problem zaposlenja svojih bližnjih.

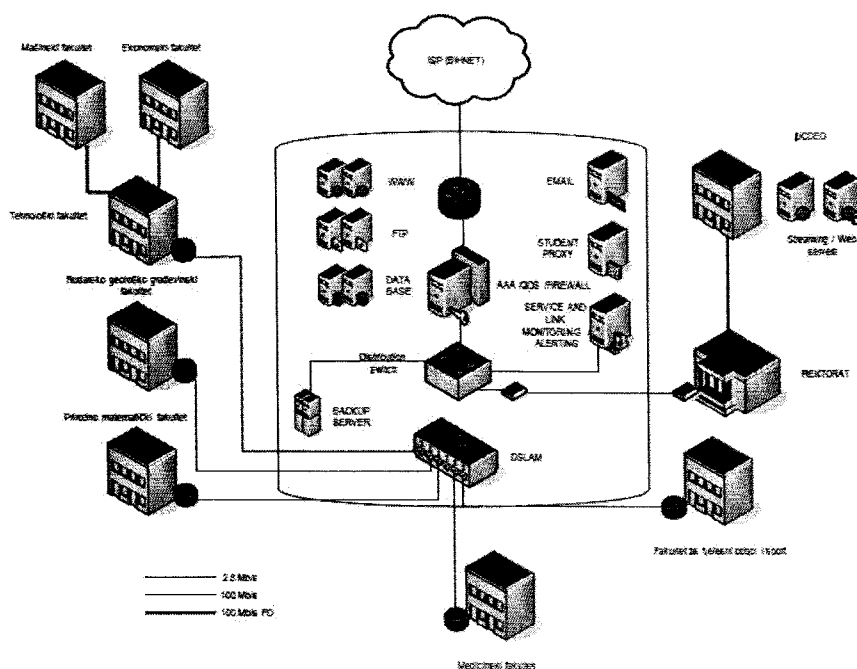
1.5. Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju

Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju je administrativna ustanova Univerziteta u Tuzli nadležna za provođenje politike osiguranja kvaliteta. Centar je formiran 2009. godine usvajanjem Statuta Univerziteta u Tuzli.

Osnovni ciljevi osiguranja kvaliteta Univerziteta u Tuzli su: *bolja spremnost za ispunjenje istraživačke i obrazovne funkcije, kvalitet kao cilj (rad bez grešaka), zadovoljstvo korisnika usluga (studenti i društvena zajednica), težnja ka izvrsnosti, veća vrijednost za uloženi novac, transformacija univerziteta, poboljšanje univerziteta i kvalitet kao instrument unaprjeđenja efikasnosti.*

1.6. Informacioni sistem Univerziteta u Tuzli

Univerzitet u Tuzli ima jedinstven informacioni sistem koji se prostire kroz sedam objekata koji su povezani različitim vrstama optičkih brzina pristupa (2.3Mb/s, 100Mb/s i 100Mb/s). Svih trinaest organizacionih jedinica Univerziteta imaju jedinstven izlaz preko Fakulteta elektrotehnike prema pružatelju internet usluga (BH Telecom-u) brzinom slanja i primanja paketa od 1024/1024 Kb/s SHDSL tehnologijom sa iznajmljenom komunikacionom linijom. Na Fakultetu elektrotehnike je smještena centralna komunikaciona sala u kojoj se nalazi osam fizičkih servera koji rade na Lunix/Solaris platformama. Shematski prikaz informacionog sistema Univerziteta dat je na narednom dijagramu.



Pored ovih servera, Centar za daljinsko obrazovanje Univerziteta u Tuzli posjeduje svoja dva servera, Web i Streaming serveri koji služe za smještanje i isporuku elektronskih, audio i video obrazovnih sadržaja. Na ovim serverima se nalaze i platforme za učenje na daljinu, LearningCubes i Testne Forme.

Svaki od trinaest organizacionih jedinica Univerziteta posjeduju vlastitu web stranicu u okviru untz.ba domene. Također i univerzitetski centri imaju svoje pod-domene unutar untz.ba domene. Sumarno, na Univerzitetu u Tuzli postoji 50 različitih pod-domena kao i 2 univerzitetska servisa za smještanje, slanje i primanje elektronske pošte.

1.6.1. Razvoj informacijskog sistema

Univerzitet u Tuzli (ima oko 17 000 studenata, oko 800 zaposlenih, godišnji budžet od 19. mil. KM, 13 fakulteta, Studentski centar) predstavlja složen poslovni sistem. Za njegovo bolje funkcioniranje potrebna je mnogo bolja i modernija informatiziranost. Univerzitet i Fakulteti nemaju dovoljan i dobar uvid u cio sistem i njegovu djelatnost.

Potreba za efikasnim poslovno-informatičkim sistemom je tim veća što se radi o integriranom Univerzitetu. Zbog toga treba pokrenuti i realizirati project Poslovnoinformacijske integracije Univerziteta na principu **korporativnog upravljanja**. Poslovno-informatički sistem Univerziteta treba da uveže:

- *Funkciju informiranja i formalnog odlučivanja na Univerzitetu, između Univerziteta i njegovih članica;* upravljanje dokumentima, pravni akti, odluke, zapisnici, zaprimanje dokumenata itd.
- *Internu razmjenu podataka:* Statut, Pravilnici, Pozivi, materijali i zapisnici, Fakultetsko nastavničko vijeće itd.

- *Funkciju upravljanja ljudskim resursima*: matična evidencija zaposlenika, evidencija vanjskih saradnika, izbori u zvanja i radna mjesta, ugovori o radu, izvještaji o radu onih koji ih podnose, nastavna opterećenja na fakultetima i akademiji, angažman akademskog osoblja fakulteta na drugim univerzitetima, rješenja za plate itd.
 - *Funkciju upravljanja imovinom*: oprema, prostor, održavanje zgrada, tekuće održavanje, investiciono održavanje, angažman prostora, inventura, upravljanje nematerijalnom imovinom itd.
 - *Funkciju finansija i računovodstva*: izrada finansijskog plana, izrada planova nabavke po mjestima odgovornosti, investicioni programi, dugotrajna imovina, materijalno knjigovodstvo itd.
- Informatizaciju studentskih službi i studentskog prijavljivanja ispita putem interneta.*

1.6.2. Ciljevi razvoja informacijskog sistema

- ✚ Integrirana komunikacijsko-mrežna infrastruktura UNTZ
- ✚ Informacijski sistem studentske službe integriranog Univerziteta u Tuzli
- ✚ Softver za Distance Learning
- ✚ Bibliotečki informacioni sistem (BIS)
- ✚ Normativno regulisanje procesa informatizacije na nivou Univerziteta
- ✚ Upravljački IS

1.6.3. Projekti informatizacije UNTZ:

- Projekat za razvoj softvera za studentsku službu koji bi bio samo jedan od projekata šireg projekta informatizacije UNTZ, a koji bi obuhvatio sve detalje bolonjskog načina studiranja.
- Projekat izgradnje mrežne infrastrukture UNTZ, odnosno povezivanje svih članica Univerziteta u jedinstvenu akademsku mrežu. Pri tome bi Univerzitet u realizaciji ovog projekta mogao potražiti pomoć BH Telecom-a.
- Projekat uspostavljanja mrežne infrastrukture koja bi mogla biti bazirana na korištenju xDSL tehnologije u cilju kvalitetnijeg povezivanja svih fakulteta odnosno organizacionih jedinica UNTZ.
- Projekat informatizacije UNTZ u smislu kreiranja bibliotečkog informacijskog sistema (BIS), odnosno naučne infrastrukture UNTZ, osiguranja pretplate na elektronske časopise za akademsku zajednicu UNTZ (npr. časopisi izdavača ScienceDirect, časopisi sistema Emerald, kao i mogućnost pretplate na EBSCO bazu i sl). To uključuje siguran pristup svim bazama sa bilo kojeg računara koji se nalazi u okviru UNTZ mreže, npr. kabinet nastavnika/asistenta, službe, učionice, itd., Također, pristup ovim bazama bi trebao biti moguć i na dial-up osnovi za nastavnike, saradnike i studente putem dial-up konekcije. Na taj način bi bila uspostavljena početna, ali ipak respektabilna naučna infrastruktura na nivou UNTZ i TK.

Prikaz web domena unutar Univerziteta u Tuzli	
Univerzitet u Tuzli www.untz.ba	Prirodno matematički fakultet www.pmf.untz.ba
Akademija dramskih umjetnosti www.adu.untz.ba	Rudarsko geološko građevinski fakultet www.rggf.untz.ba
Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet www.erf.untz.ba	Tehnološki fakultet www.tf.untz.ba
Ekonomski fakultet www.ef.untz.ba	Centar za razvoj daljinskog obrazovanja www.ucded.untz.ba
Fakultet elektrotehnike www.fe.untz.ba	Business Start up Centar www.bsc.untz.ba
Fakultet za tjelesni odgoj i sport www.ftos.untz.ba	Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju www.qa.untz.ba
Farmaceutski fakultet www.farmacy.untz.ba	Registar istraživača Univerziteta u Tuzli www.nir.untz.ba
Filozofski fakultet www.ff.untz.ba	Studentski centar www.sc.untz.ba
Mašinski fakultet www.mf.untz.ba	Unija studenata www.usut.untz.ba
Medicinski fakultet www.medf.untz.ba	Univerzitetsko sportsko društvo www.usd.untz.ba
Pravni fakultet www.pf.untz.ba	CISCO Akademija cisco.fe.untz.ba
	IEEE sekcija Univerziteta u Tuzli www.ieee.fe.untz.ba

Gledajući iz perspektive ukupnog broja korisničkih računa vezanih za elektronsku poštu, na univerzitetu postoji oko 800 registrovanih računa u formi ime.prezime@untz.ba kada su u pitanju zaposlenici, ili kao naziv@untz.ba kada su u pitanju uredi, centri, ili registrovani računi vezani za pojedine projekte i nastavni proces. Sumarni pregled informacionih resursa Univerziteta u Tuzli dat je u narednoj tabeli.

Prikaz informacionih resursa Univerziteta u Tuzli

<i>Naziv resursa</i>	<i>Broj</i>
Ukupan broj računara	cca. 1000
Broj računara sa pristupom mreži	800
Fizičkih servera	9
Streaming servera	1
Web stranica	50
E-mail servisa	2
Registriranih korisnika	742
Registriranih korisnika za web hosting	52

1.7. Osnovni podaci o užim naučnim oblastima, odsjecima i nazivima diploma

Na Univerzitetu u Tuzli postoji 125 užih naučnih oblasti. Međutim, potrebno je izvršiti restrukturiranje postojećih užih naučnih oblasti u skladu sa Fraskatijevom klasifikacijom nauka. Krajnji rok je maj 2011. Prema tim naučnim oblastima biće izvršena pokrivenost nastave u akademskoj 2011/2012. Na Univerzitetu u Tuzli postoji 55 studijskih odsjeka. Budući da internacionalni i domaći standardi univerziteta govore o studijskim programima a ne odsjecima biće potrebno do utvrđivanja Konkursa za upis studenata u 2011/2012. izvršiti odgovarajuće promjene u tom smislu.

Na Univerzitetu ide treća godina studija po bolonjskom procesu. Urađeni su nastavni planovi i programi prvog ciklusa. **Prvi ciklus** traje 4 godine, osim studija Razredna nastava, Tehnički odgoj i informatika i Visoka poslovna škola na kojima prvi ciklus studija traje 3 godine. U prvoj godini ovog plana(2011.) nužno je izvršiti izmjene nastavnih planova prvog ciklusa i donijeti nastavne planove i programe **drugog ciklusa studija**. Na nekim studijskim programima drugi ciklus studija započet će 2011/2012, a na svima će početi drugi ciklus 2012/2013. U saradnji sa Vladom TK Ministarstvo za obrazovanje, nauku, kulturu i sport utvrdit će Pravilnik o stručnim zvanjima. **Treći ciklus studija** započet će na svim studijskim programima u roku predviđenom Zakonom, s tim što neki mogu početi i prije, ako se za to stvore odgovarajuće pretpostavke.

1.8. PRAVNI AKTI UNIVERZITETA

Zakon o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona utvrdio je da su upravna tijela Univerziteta upravni odbor, senat i rektor. Statutom Univerziteta (član 59) utvrđuju se "organi univerziteta", na način da su uz navedena upravna tijela uključena vijeća grupacija, te drugi stručni i savjetodavni organi Univerziteta (Kolegij Rektora, komisije, odbori i druga stručna i savjetodavna tijela). Do sada je Univerzitet, provodeći reformu, proveo brojne aktivnosti, te donio niz akata vezano za organizaciju i efikasnije upravljanje i rukovođenje integrisanim univerzitetom:

1. Plan institucionalnog razvoja Univerziteta u Tuzli (2001)
2. Statut Univerziteta u Tuzli usvojen na sjednici Senata Univerziteta 21.10.2009. godine,
3. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (2005) i Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (prečišćeni tekst, 2008),
4. Pravilnik o organizovanju dodiplomskog, postdiplomskog studija i postupku za sticanje doktorata nauka u Javnu ustanovu Univerzitet u Tuzli (2001)
5. Pravilnik o plaćama, naknadama i drugim primanjima zaposlenika na Univerzitetu u Tuzli (septembar 2007)
6. Kodeks nastavničke etike
7. Poslovnik o radu Upravnog odbora JU Univerzitet u Tuzli (2009)
8. Odluka o izmjenama i dopunama Odluke o troškovima postdiplomskog studija za sticanje naučnog, odnosno umjetničkog stepena magistra na Univerzitetu u Tuzli (prečišćeni tekst, 2007)
9. Pravilnik o dodiplomskom, postdiplomskom studiju i uvjetima za sticanje naučnog stepena doktora nauka
10. Pravilnik o radu Fonda za stipendiranje i nagrađivanje studenata dodiplomskog studija i naučno usavršavanje zaposlenika JU Univerzitet u Tuzli (2001)
11. Pravilnik o izmjenama Pravilnika o radu Fonda za stipendiranje i nagrađivanje studenata dodiplomskog studija i naučno usavršavanje zaposlenika, JU Univerzitet u Tuzli (2003)
12. Informaciona baza podataka o kadrovskom stanju i potrebama za izvođenje nastavnog procesa,
13. Metodologija za pripremanje prijedloga za izbor kandidata u naučno-nastavna i saradnička zvanja (2001)
14. Pravilnik o izmjenama Pravilnika o uslovima, kriterijima i postupku prijema studenata u studentske domove Studentskog centra JU Univerzitet u Tuzli (2002)
15. Pravilnik o nostrifikaciji inozemnih diploma i ekvivalenciji javnih isprava (2004)
16. Pravilnik o priznanjima JU Univerzitet u Tuzli (2001)
17. Pravilnik o radu Fonda za finansiranje izdavačke djelatnosti JU Univerziteta u Tuzli (2005)
18. Poslovnik o radu Fonda za finansiranje izdavačke djelatnosti JU Univerziteta u Tuzli (2005)
19. Pravilnik o radu Komisije za izdavačku djelatnost (2002)
20. Pravilnik o internim procedurama u postupku javnih nabavki roba, usluga i radova na Univerzitetu u Tuzli (2007)
21. Pravilnik o javnim nabavkama putem direktnog sporazuma (2005)
22. Pravilnik o zaštiti na radu (2002)
23. Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o zaštiti na radu (2005)
24. Pravilnik o zaštiti od požara (2002)
25. Smjernice za izradu Plana pokrivenosti nastave u ak. 2010/11. godini

26. Pravilnik o regulisanju angažovanja nastavnika i saradnika Univerziteta u Tuzli na drugoj visokoškolskoj ustanovi
27. Pravila studiranja na I ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli
28. Pravila o načinu polaganja ispita i ocjenjivanju studenata na Univerzitetu u Tuzli
29. Procedure za prijavu i realizaciju TEMPUS projekata na Univerzitetu u Tuzli
30. Odluka o izmjenama i dopunama Statuta Univerziteta u Tuzli
31. Pravila studiranja na II i III ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli
32. Pravilnik o studentskoj evaluaciji kvaliteta izvođenja nastave na Univerzitetu u Tuzli

1.9. Pravni akti koje treba donijeti

1. Pravilnik o upisu studenata na studije prvog ciklusa,
2. Pravilnik o disciplinskoj odgovornosti studenata Univerziteta
3. Pravilnik o donošenju studijskog programa,
4. Pravilnik o postupku vrjednovanja studijskih programa Univerziteta u Tuzli,
5. Pravilnik o vijećima naučnih oblasti na Univerzitetu u Tuzli,
6. Pravilnik o samovrednovanju,
7. Pravilnik o obezbjeđenju kvaliteta,
8. Pravilnik o radu Odbora za profesionalnu etiku,
9. Kodeks profesionalne etike na Univerzitetu u Tuzli,
10. Pravilnik o uslovima i načinu angažovanja gostujućih profesora na Univerzitetu u Tuzli,
11. Pravilnik o dodjeli priznanja Univerziteta,
12. Pravilnik o dodjeli rektorove nagrade za studente prvog i drugog ciklusa,
13. Izmjene Pravilnika o dodjeli počasnog zvanja profesor emeritus,
14. Poslovnik o radu Komisije za univerzitetsko-nastavnu literaturu,
15. Poslovnik (Pravilnik) o univerzitetskoj literaturi Univerziteta u Tuzli,
16. Pravilnik o priznavanju stranih visokoškolskih isprava radi nastavka obrazovanja,
17. Pravilnik o radu Fonda za stipendiranje i nagrađivanje studenata i naučno usavršavanje zaposlenika Univerziteta,
18. Kriterijume za sticanje zvanja nastavnika na Univerzitetu u Tuzli,
19. Obrazac zahtjeva za pristup informaciji od javnog značaja,
20. Mjere za suzbijanje pojava korupcije na Univerzitetu u Tuzli.

Stupanjem na snagu novog Zakona o visokom obrazovanju TK, Zakona o Univerzitetu i Statuta Univerziteta u Tuzli krajem 2009. godine došlo je do značajnih promjena nadležnosti, sadržaja pojedinih normativnih akata i načina regulisanja važnih pitanja u organizaciji i funkcionisanju Univerziteta.

Ovi propisi nalažu potrebu usklađivanja većine ranije donešenih internih akata, ali i usvajanje novih propisa, strateških dokumenata, izjava o misiji i viziji, izjava o politici osiguranja kvalitete i procedura kojim će se regulisati procesi od posebnog značaja na Univerzitetu. U toku je usklađivanje sa ovim propisima

1.10. Ispunjenost Standarda i normativa visokog obrazovanja Tuzlanskog kantona u pogledu prostora, kadrova i opreme

Standardi visokog obrazovanja i normativi (u daljem tekstu Standardi TK) usvojeni su od strane Vlade Tuzlanskog kantona i objavljeni u Službenom listu broj 8/2006, a definišu „optimalne“ i minimalne okvire resursa za izvođenje visokog obrazovanja. Ovim dokumentom definirano je da se primjenjuju u potpunosti prilikom registracije novih univerziteta.

Umjesto izraza „obavezni“ ili „minimalni“ u ovom dokumentu u većini elemenata koristi se izraz „optimalni“.

Standardima TK utvrđeno je da Univerzitet može obavljati djelatnost visokog obrazovanja, ako:

- ispunjava opće i posebne uslove po Standardima i Normativima,
- ima nastavnike za nastavne predmete, od kojih za jednu trećinu stručnih i općih nastavnih predmeta po organizacionim jedinicama u radnom odnosu sa najmanje polovinom od punog radnog vremena ili jednu polovinu od ukupnog broja nastavnika zaposlenih na Univerzitetu,
- ima nastavne planove i nastavne programe donesene u skladu sa Zakonom,
- ima obezbjeđena novčana sredstva za rad univerziteta, organizovanje i izvođenje univerzitetskih studija i provođenje nastavnog programa u cijelosti.

Za postojeće univerzitete, a radi se samo o Univerzitetu u Tuzli, radi dostizanja utvrđenih standarda i normativa, propisana je postupna primjena, i to:

1. **Kadrovski standardi**, najkasnije u periodu od pet godina od dana donošenja Standarda visokog obrazovanja i normativa. (Predviđen krajnji rok za postizanje ovog kriterija: 2011. Godina nije postignut),
2. **Standardi u pogledu opreme**, najkasnije u periodu od sedam godina od dana donošenja ovog dokumenta (krajnji rok 2013.),
3. **Prostorni standardi**, najkasnije u periodu od devet godina od dana donošenja dokumenta, osim njihove primjene u slučajevima prijema novoupisanih studenata počev od akademske 2006/2007. godine (krajnji rok: 2015. Godina ima izgleda da bude zadovoljen).

1.10.1. Prostorni resursi

Univerzitet u Tuzli je već duže vrijeme suočen sa nedostatkom prostora za nastavne i naučno-istraživačke aktivnosti. Rješavanje problema nedostatka prostora se iz godine u godinu prolongira i u velikoj mjeri usložnjava. Ovome doprinosi i upisna politika neusklađena sa stvarnim mogućnostima Univerziteta, koja bitno determinira kvalitet obrazovanja na Univerzitetu i višestruko negativno utječe na kvalitet nastavnog procesa što može imati jak odraz na nivo kompetencija diplomiranih studenata.

Vlada Tuzlanskog kantona utvrdila je Standarde visokog obrazovanja i normative (Službene novine Tuzlanskog kantona, broj 8/2006) kojim se utvrđuju precizni rokovi dostizanja utvrđenih standarda i normativa za postojeće visokoškolske ustanove registrirane u skladu sa važećim zakonskim propisima. Univerzitet u Tuzli bi trebao u potpunosti zadovoljiti prostorne standarde najkasnije u periodu od devet godina od dana donošenja ovog dokumenta, do 2015.

Odlukom Vlade Federacije BiH, broj 512/09 od 23.7.2009., Vladi Tuzlanskog kantona je data na korištenje kasarna „Husein kapetan Gradašćević“ za potrebe kampusa Univerziteta u Tuzli. Površina kasarne je 403.986 m², koju tretira k.č. 1906/1, k.č. 1906/5, k.č. 1906/7, k.č. 1906/9, k.č. 1906/11, k.č. 1906/12, k.č. 1906/13, i k.č. 1906/15. K.O. Tuzla II, PL 298, sa 61 objektom, korisne površine 73.474 m². Članom II Odluke zadužena je Služba za zajedničke poslove organa i tijela Federacije BiH da zapisnički izvrši predaju nekretnina Vladi Tuzlanskog kantona i sačini ugovor kojim će se urediti pitanje zabrane davanja u podzakup, zabrane investicionog ulaganja do donošenja Zakona o državnoj imovini, naknade za komunalne usluge i održavanje infrastrukture. Odluka je stupila na snagu narednog dana od dana objavljivanja u Službenim novinama Federacije BiH i ona nije realizirana.

Nakon imenovanja za rektora, prije preuzimanja dužnosti, prof. dr. Enver Halilović inicirao je prema Vladi Tuzlanskog kantona izmjeni Odluke Vlade Federacije BiH o davanju na korištenje kasarne "Husein kapetan Gradašćević" u Tuzli, za potrebe Kampusa Univerziteta u Tuzli jer je istom bilo zabranjeno bilo kakvo ulaganje, pa čak i ono koje je značilo prevođenje u namjenu postojećih objekata. Nakon toga, Vlada Federacije BiH obratila se Komisiji za državnu imovinu Vijeća ministara BiH sa zahtjevom za skidanje zabrane raspolaganja predmetnim nekretninama.

Komisija za državnu imovinu Vijeća ministara BiH donijela je Odluku o izuzimanju od privremene zabrane raspolaganja državnom imovinom (20.07.2010. godine) na nekretnine k.č. 1427/7 upisane u z.k. uložak 333 k.o. Tuzla. Na osnovu navedene odluke Komisija za državnu imovinu Vlade Federacije BiH donijela je svoju Odluku o davanju na raspolaganje Kasarne „Husein kapetan Gradašćević“ Univerzitetu u Tuzli za potrebe izgradnje Kampusa Univerziteta u Tuzli (Službene novine Federacije BiH, broj 85/2010). Primopredaja Kasarne Univerzitetu izvršena je 16.02.2011. godine. Simboličan ključ Kasarne predao je ministar oružanih snaga BiH gosp. dr. Selmo Cikotić premijeru Vlade FBiH gosp. Mustafa Mujezinović, a ovaj ga je predao rektoru prof. Dr. Enveru Haliloviću. Univerzitet je već pokrenuo aktivnosti na utvrđivanju i usaglašavanju projektnog zadatka potrebnog za izradu idejnog rješenja za adaptaciju objekata Kampusa Univerziteta u Tuzli. Ovo je prva faza u planu izgradnje prostornih kapaciteta Univerziteta u Tuzli na lokalitetu bivše Kasarne. Polazna osnova za izradu ovog dokumenta je da se u adaptirane objekte Kasarne premjeste Ekonomski fakultet, Visoka poslovna škola, Pravni fakultet, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet i Akademija dramskih umjetnosti. Time bi se oslobodio značajan dio prostora Univerziteta koji su koristili navedeni fakulteti/Akademija, a koji bi se iskoristio za potrebe drugih fakulteta.

Specifikacija objekata koji se trebaju adaptirati

Kako ovaj dokument treba da posluži kao osnova za izradu idejnog rješenja adaptacije, u analizu će biti uključeni samo objekti u Kasarni koji su u stanju koje omogućava da njihova adaptacija bude racionalna. U pitanju su četiri zgrade za stanovanje vojnika i pomoćni objekat sa amfiteatrom koji je u dobrom stanju. Pregled prostornih kapaciteta ovih objekata prikazan je u Tabeli 1.

Tabela 1. Pregled prostornih kapaciteta (korisna površina) objekata za adaptaciju u prostoru Kasarne

Objekat	Vrsta prostorije	Površina po objektu (app. m ²)	Ukupna površina (app. m ²)
Zgrade za stanovanje vojnika (4 objekta)	Spavaonice	1.200	4.800
	Kancelarije	150	600
	Zajedničke prostorije	1.000	4.000
	Ukupno	2.350	9.400
Pomoćni objekat	Amfiteatar	200	200
	Ostali prostor	750	750
	Ukupno	950	950
Ukupno svih 5 objekata			10.350

Kao što se u Tabeli 1 može vidjeti, Univerzitet bi adaptacijom navedenih objekata obezbijedio dodatnih 10.350 m² prostora, čime se drastično povećavaju njegovi prostorni kapaciteti.

Pregled postojećih prostornih kapaciteta fakulteta/akademije koji se trebaju premjestiti

Postojeći prostorni kapaciteti fakulteta/Akademije koji se premještaju prikazani su u Tabeli 2.

Tabela 2. Postojeći prostor koji koriste fakulteti/Akademija koji se premještaju

Fakultet/Akademija	Objekat	Vrsta prostora	Površina (m ²)
Ekonomski fakultet (Visoka poslovna škola)	Zgrada Tehnološkog fakulteta	Naučno-nastavni proces	1.035,21
		Kabineti za nastavno osoblje	336,11
		Zajednički prostor	823,07
		Administracija	320,66

		Ostalo	113,26
		Ukupno	2.628,31
Pravni fakultet	Zgrada Pravnog fakulteta i Studentskog centra	Naučno-nastavni process	334,95
		Administracija	167,44
		Zajednički prostor	357,36
		Ukupno	859,75
Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet	Zgrada Medicinskog fakulteta i Specijalne škole	Naučno-nastavni process	214,02
		Administracija	287,20
		Zajednički prostor	252,82
		Ukupno	754,04
Akademija dramskih umjetnosti	Zgrada bivšeg Doma Armije	Nastavno-umjetničko-naučni proces	302,76
		Administracija	50,83
		Zajednički prostor	203,77
		Ukupno	557,36
Ukupno	Ekonomski fakultet (Visoka poslovna škola)		2.628,31
	Pravni fakultet		859,75
	Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet		754,04
	Akademija dramskih umjetnosti ili neki odsjeci Filozofskog fakulteta		557,36
	UKUPNO		4.799,46

Tabela 2 pokazuje da bi se premještanjem navedenih fakulteta/Akademije u prostor bivše Kasarne u postojećim objektima Univerziteta oslobodio ukupni prostor od 4.799,46 m². Od toga se 2.223,05 m² odnosi na prostor za naučno-nastavni process, 826,13 m² na prostor za administraciju i 1.750,28 m² na zajednički prostor. Ovaj prostor, koji je već u potpunosti opremljen, omogućio bi drugim fakultetima Univerziteta da riješe svoje potrebe.

Prostorne potrebe fakulteta koji se trebaju premjestiti

Prostorne potrebe na fakultetima/Akademiji koji se premještaju prema postojećim standardima, u zavisnosti od planiranog broja studenata, prikazane su u Tabeli 3.

Tabela 3. Prostorne potrebe fakulteta/Akademije koji se premještaju prema propisanim standardima

Fakultet/Akademija	Broj studenata	Optimalna površina u m ²	Minimalna površina u m ²	Učešće (%)
Ekonomski fakultet	2.000	14.000	9.800	33,98%
Visoka poslovna škola	1.300	9.100	6.370	22,09%
Pravni fakultet	1.700	11.900	8.330	28,88%
Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet	600	4.200	2.940	10,19%
Akademija dramskih umjetnosti ili neki odsjeci Filozofskog fakulteta	100	2.000	1.400	4,85%
UKUPNO	5.700	41.200	28.840	100,00%

Podaci u Tabeli 3 pokazuju da ukupne potrebe za zadovoljavanje propisanih minimalnih prostornih standarda za navedene fakultete/Akademiju iznose 29.820 m², što je za 19.820 m² manje od prostora predviđenog u objektima za adaptaciju (10.350 m²). Međutim, pošto se radi o prvoj fazi projekta Izgradnje prostornih kapaciteta za potrebe Univerziteta, menadžment navedenih fakulteta/Akademije utvrdio je minimalne potrebe za prostorom da bi mogao neometano obavljati naučno-nastavni proces. Ove potrebe prikazane su u Tabelama 4 i 5.

Tabela 4. Potrebe fakulteta/Akademija koji se premještaju za neometano odvijanje naučno-nastavnog procesa

Fakultet/Akademija	Vrsta prostora	Količina	Površina (app. m ²)	Ukupno (app. m ²)
Ekonomski fakultet/Visoka poslovna škola	Amfiteatar (200 mjesta)	1	200	200
	Amfiteatar (150 mjesta)	2	160	320
	Učionice (120 mjesta)	4	140	560
	Učionice (90 mjesta)	3	110	330
	Učionice (60 mjesta)	4	90	360
	Učionice (30 mjesta)	4	60	240
	Sala za informatiku (25 računara)	1	100	100
	Prostor za studentske aktivnosti	1	50	50
	Ukupno naučno-nastavni proces			2.160
	Kabineti za nastavnike	23	30	690
	Kabineti za nastavnike/saradnike	11	25	275
	Ukupno kabineti za nastavno osoblje			965
	Dekan	1	50	50
	Prodekan	3	40	120
	Pomoćnik Generalnog sekretara	1	40	40

	Tehnički sekretar	1	30	30
	Sala za sjednice NNV-a	1	100	100
	Studentska služba EF	1	100	100
	Studentska služba VPŠ	1	100	100
	Arhiva	2	100	200
	Ukupno administracija			740
	Ukupno Ekonomski fakultet/Visoka poslovna škola			3.865
Pravni fakultet	Amfiteatar (200 mjesta)	1	200	200
	Učionice (120 mjesta)	1	140	140
	Učionice (90 mjesta)	1	110	110
	Učionice (30 mjesta)	2	60	120
	Sala za informatiku (25 računara)	1	100	100
	Prostor za studentske aktivnosti	1	50	50
	Ukupno naučno-nastavni proces			720
	Kabineti za nastavnike	5	30	150
	Kabineti za nastavnike/saradnike	8	25	200
	Ukupno kabineti za nastavno osoblje			350
	Dekan	1	50	50
	Prodekan	2	40	80
	Pomoćnik Generalnog sekretara	1	40	40
	Tehnički sekretar	1	30	30
	Sala za sjednice NNV-a	1	100	100
	Studentska služba EF	1	100	100
	Arhiva	1	100	100
	Ukupno administracija			500
	Ukupno Pravni fakultet			1.570
Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet	Amfiteatar (200 mjesta)	1	200	200
	Učionice (60 mjesta)	1	90	90
	Učionice (30 mjesta)	3	60	180
	Sala za informatiku (25 računara)	1	100	100
	Prostor za studentske aktivnosti	1	50	50
	Laboratorije	3	50	150
	Ukupno naučno-nastavni proces			770
	Kabineti za nastavnike/saradnike	12	25	300
	Ukupno kabineti za nastavno osoblje			300
	Dekan	1	50	50
	Prodekan	2	25	50

	Pomoćnik Generalnog sekretara	1	25	25
	Tehnički sekretar	1	25	25
	Sala za sjednice NNV-a	1	100	100
	Studentska služba	1	100	100
	Arhiva	1	50	50
	Ukupno administracija			400
	Ukupno Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet			1.470
	Ukupno Akademija dramskih umjetnosti			683

Tabela 5. Zbirni pregled potreba sa zajedničkim prostorijama (app. 40% od ukupne površine)

Fakultet/Akademija	Vrsta prostora	Površina (m ²)
Ekonomski fakultet (Visoka poslovna škola)	Naučno-nastavni process	2.160
	Kabineti za nastavno osoblje	965
	Administracija	740
	Ukupno površina bez zajedničkog prostora	3.865
	Zajednički prostor	1.546
	Ukupno	5.411
Pravni fakultet	Naučno-nastavni process	720
	Kabineti za nastavno osoblje	350
	Administracija	500
	Ukupno površina bez zajedničkog prostora	1.570
	Zajednički prostor	628
	Ukupno	2.198
Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet	Naučno-nastavni process	770
	Kabineti za nastavno osoblje	300
	Administracija	400
	Ukupno površina bez zajedničkog prostora	1.470
	Zajednički prostor	588
	Ukupno	2.058
Akademija dramskih umjetnosti	Ukupno	683
Ukupno	Ekonomski fakultet /Visoka poslovna škola	5.411
	Pravni fakultet	2.198
	Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet	2.058
	Akademija dramskih umjetnosti	683
	UKUPNO	10.350

Smjernice za izradu idejnog projekta adaptacije objekata Kasarne za prvu fazu preseljenja gore navedenih fakulteta

Idejnim projektom treba da se precizno definiše pitanje komunalne infrastrukture tako da se obezbijedi kompletna komunalna infrastruktura za navedene objekte (struja, vodovod, kanalizacija, grijanje, pristupni putevi, unutrašnja i vanjska stolarija, obezbjeđenje, održavanje i sl.) što podrazumijeva i kompletnu izmjenu svih instalacija u objektima.

Idejno rješenje za raspored prostorija u objektima treba raditi u skladu sa potrebama fakulteta/Akademije koje su iskazane u Tabelama 4 i 5. Pri tome bi fakultete/Akademiju trebalo rasporediti po zgradama na slijedeći način:

- Ekonomski fakultet/Visoka poslovna škola u dvije zgrade (bivše zgrade za stanovanje vojnika) vodeći računa o tome da se u istoj zgradi smjeste kabineti za nastavno osoblje i administracija,
- Pravni fakultet u potpunosti smjestiti u jednu zgradu (bivša zgrada za stanovanje vojnika),
- Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet i Akademiju dramskih umjetnosti smjestiti u jednu zgradu (bivšu zgradu za stanovanje vojnika) u kojoj bi bili svi kabineti za nastavno osoblje i administracija,
- Preostali objekat iskoristiti za obezbjeđenje preostalog prostora za naučno-nastavni proces, vodeći računa da se u njemu obezbijedi i prostor za zajedničku biblioteku.

Navedene smjernice treba da budu osnova za raspisivanje tendera za izradu idejnog rješenja adaptacije objekata bivše Kasarne „Husein kapetan Gradašćević“ za potrebe „Kampusu Univerziteta u Tuzli“. Paralelno sa realizacijom ovih aktivnosti pristupa se izradi idejnog rješenja regulacijskog i urbanističkog plana uređenja Kampusu Univerziteta u Tuzli. Rektorat Univerziteta treba biti adaptiran nekadašnji Dom armije u Tuzli.

Rekonstrukcija postojećih objekata Kasarne, izgradnja novih i uspostava Kampusu univerziteta u Tuzli je strateški dugoročni projekat. Svi fakulteti i studentski domovi, sa pratećim s portskim i drugim sadržajima činit će Kampus. Dužina i tempo njegove uspostave zavisi od dosta faktora. U ovom momentu se može govoriti samo o fazama njegove kreacije.

Prva faza trebala bi da počne 2011. godine adaptacijom objekta za potrebe: Ekonomskog fakulteta i Visoke poslovne škole, Pravnog fakulteta, Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta, Akademije dramskih umjetnosti i nekih odsjeka FF. Navedeni fakulteti imaju izražen nedostatak prostora, s jedne, i adaptacija prostora za njihove potrebe zahtijeva manje materijalnih sredstava, s druge strane. Uložena sredstva za potrebe ovih fakulteta mogu se brže vratiti, obezbijediti, u dobroj mjeri iz prihoda ovih fakulteta, što će biti predmet Idejnog rješenja i tehničke dokumentacije koje treba uraditi. Uz to, navodimo i činjenicu da premještanje samo opreme nekih od tehničkih fakulteta zahtijeva vrlo značajna materijalna sredstva. Prostor kojeg sada koriste Ekonomski i Pravni fakultet, po njihovom iseljenju u Kampus ostat će na korištenje Farmaceutskom i Mašinskom fakultetu.

Druga faza Projekta «Kampus Univerziteta u Tuzli» treba da počne sa izgradnjom novih građevinskih objekata za potrebe ostalih fakulteta i Biblioteke Univerziteta, u skladu sa standardima i normativima rada ovih fakulteta.

Za potrebe naučno-istraživačkog rada trebalo bi adaptirati, rekonstruisati ili izgraditi prostore za laboratorije, institute i naučno-tehnološki centar. Veličinu ovih prostora njihov karakter i namjenu će utvrditi Tim za pripremu prijedloga tenderske dokumentacije, koga će na prijedlog rektora svojom odlukom imenovati Senat univerziteta.

Treća faza Projekta trebala bi biti izgradnja objekata i prostora za stanovanje studenata različitih kategorija i gostujućih profesora, ishranu, sportsko-rekreativne aktivnosti, zabavne i kulturne sadržaje.

Dinamika i sadržaj realizacije «Kampus Univerziteta u Tuzli» zavisiće od obezbjeđenja sredstava.

U ovom momentu, s obzirom na goruću potrebu za prostorom, potrebno je hitno pristupiti realizaciji prve faze Projekta.

Veličinu svih postora će utvrditi Tim za pripremu prijedloga tenderske dokumentacije.

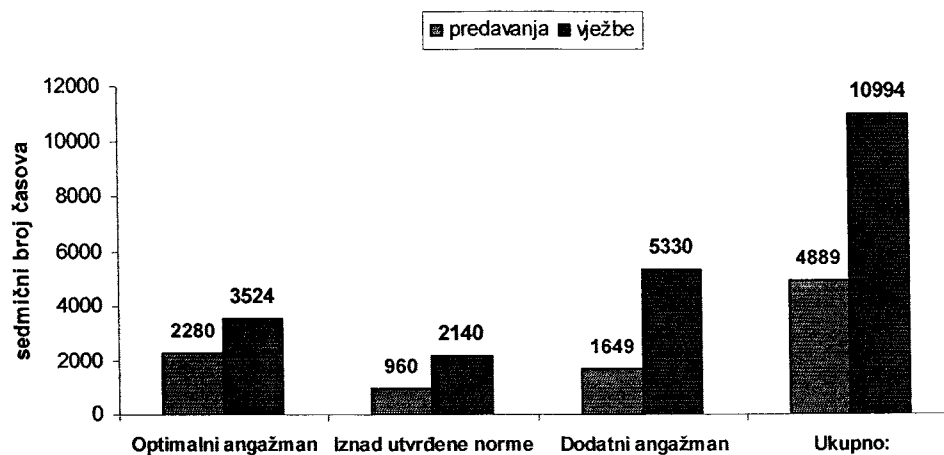
Ovo konceptualno rješenje može biti dobar okvir za rješavanje aktualnog problema prostornog kapaciteta neophodnog za odvijanje nastavnog i istraživačkog rada, te zadovoljenje standarda studenata na Univerzitetu u Tuzli.

Otvoren je dijalog sa svim zainteresiranim akterima, a prvenstveno sa Vladom TK i Općinom Tuzla o aktivnostima na izmjenama prostornog plana, usvajanja regulacionog plana, izrade master studije budućeg kampusa, idejnog rješenja, glavnih projekata, revizije glavnih projekata i otpočinjanja gradnje novih i adaptacije postojećih kapaciteta. Modaliteti finansijskog obezbjeđenja realizacije projekta Kampus utvrdit će poseban tim kojeg treba formirati.

1.11. Akademski resursi

Kadrovsko stanje na Univerzitetu je relativno zadovoljavajuće na pojedinim Fakultetima. Međutim, Univerzitet u Tuzli, usljed nedostatka vlastitog kadra, primoran je angažirati veliki broj spoljnih saradnika na određenim odsjecima fakulteta/ADU. U poslednjih nekoliko godina broj studenata se udvostručio. Broj od 8685 studenata u akademskoj 2004/05. godini, je povećan na 17885 u akademskoj 2010/11.

Na Univerzitetu u Tuzli, na fakultetima/ADU, u okviru postojećih studijskih odsjeka, godišnje se izvede oko **73.300** sati predavanja i **165.000** sati vježbi.



Broj sati predavanja i vježbi u toku jedne sedmice u akademskoj godini koji izvedu zaposlenici i angažovani spoljni saradnici

Za ovaj fond sati u nastavnom procesu, potrebno je obezbijediti adekvatan broj nastavnika i saradnika (tabela 6).

Tabela 6

PREGLED STRUKTURE ANGAŽOVANIH U NASTAVNOM PROCESU NA UNIVERZITETU U TUZLI
akademska 2010/11. godina

Fakultet/ADU	laborant	viši laborant	asistent	viši asistent	docent	vanr.prof.	red.prof.	stručnjak iz prakse	Ukupno
ADU	0	0	7	6	6	6	2	1	28
Edukacijsko-rehabilitacijski	0	0	17	14	12	8	3	15	69
Ekonomski	0	0	21	6	13	10	8	1	97
Elektrotehnika	0	1	8	10	7	13	6	2	47
Fakultet za tjelesni odgoj i sport	0	0	7	8	13	1	3	0	32
Farmaceutski	0	0	16	4	5	9	4	19	79
Filozofski	0	0	48	33	60	27	32	34	234
Mašinski	0	0	7	6	10	5	7	0	35
Medicinski	0	0	5	79	47	40	12	156	269
Pravni	0	0	8	7	5	10	9	1	40
Prirodno-matematički	2	4	30	34	26	20	15	8	139
Rudarsko-geološko-građevinski	0	1	14	13	28	24	14	8	179
Tehnološki	2	0	11	8	14	4	8	0	47
Ukupno:	4	6	199	228	246	177	123	245	1228

PREGLED STRUKTURE ZAPOSLENIKA U NASTAVNOM PROCESU NA UNIVERZITETU U TUZLI

Fakultet/ADU	laborant	viši laborant	asistent	viši asistent	docent	vanr.prof.	red.prof.	Ukupno
ADU	0	0	3	5	0	3	1	12
Edukacijsko-rehabilitacijski	0	0	3	7	11	2	0	23
Ekonomski	0	0	5	6	10	7	5	33
Elektrotehnika	0	1	2	10	7	11	4	35
Fakultet za tjelesni odgoj i sport	0	0	3	6	11	1	2	23
Farmaceutski	0	0	0	2	0	2	1	5
Filozofski	0	0	22	27	22	8	4	83
Mašinski	0	0	3	6	8	4	6	27
Medicinski*	0	0	4	0	1	7	2	14
Pravni	0	0	1	7	1	2	0	11
Prirodno-matematički	2	4	8	30	17	11	6	78
Rudarsko-geološko-građevinski	0	1	0	4	18	20	9	52
Tehnološki	2	0	8	3	13	4	7	37
Ukupno:	4	6	62	113	119	82	47	433

1.12. Dinamika rasta broja studenata

U prethodnih pet godina univerzitet bilježi dinamiku kontinuiranog rasta ukupnog broja studenata sa neujednačenom dinamikom po pojedini članicama Univerziteta i oblastima studija-nauka, što je prikazano tabelama 7 i 8.

Tabela 7. Dinamika kretanja ukupnog broja studenata u prethodnih sedam godina

OBlast STUDIJA – NAUKA	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
UMJETNOST	48	56	65	75	83	64	70
Akademija dramskih umjetnosti	48	56	65	75	83	64	70
BIOMEDICINA I ZDRAVSTVO	965	1.350	1.636	1.902	2.141	2.355	2.584
Medicinski fakultet	799	996	1.150	1.186	1.123	1.212	1.330
Visoka medicinska škola	45	98	99	208	385	432	484
Farmaceutski fakultet	121	256	387	508	633	711	770
TEHNIČKE NAUKE	1.825	2.069	2.174	2.562	2.819	3.326	3.790
Fakultet elektrotehnike	524	557	583	699	569	755	822
Mašinski fakultet	318	351	382	400	495	558	618
Rudarsko-geološko-građevinski fakultet	588	687	718	881	1.027	1.167	1.442
Tehnološki fakultet	395	474	491	582	728	846	908
PRIRODNO-MATEMATIČKE NAUKE	1.086	1.068	1.052	1.012	998	1.088	1.162
Prirodno-matematički fakultet	1.086	1.068	1.052	1.012	998	1.088	1.162
HUMANISTIČKE I DRUŠTVENE NAUKE	6.902	8.108	10.260	10.324	9.550	9.856	9.342
Ekonomski fakultet	1.447	1.638	1.779	1.639	1.657	1.668	1.707
Visoka poslovna škola	784	1.101	1.132	1.046	1.275	1.219	969
Filozofski fakultet	3.864	4.069	5.686	5.686	4.482	4.513	4.014
Pravni fakultet	283	811	1.088	1.373	1.587	1.819	1.972
Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet	524	489	575	580	549	637	680
Fakultet za tjelesni odgoj i sport	454	407	502	484	476	417	386
UNIVERZITET U TUZLI	11.280	13.058	15.689	16.359	16.067	17.106	17.334

Tabela 8. Dinamika zastupljenosti pojedinih oblasti studija izražena brojem studenata na pojedinim fakultetima u prethodnom periodu

OBlast STUDIJA – NAUKA	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
UMJETNOST	0,43%	0,43%	0,41%	0,46%	0,52%	0,37%	0,40%
BIOMEDICINA I ZDRAVSTVO	8,55%	10,34%	10,43%	11,63%	13,33%	13,77%	14,91%
TEHNIČKE NAUKE	16,18%	15,84%	13,86%	15,66%	17,55%	19,44%	21,86%
PRIRODNO-MATEMATIČKE NAUKE	9,63%	8,18%	6,71%	6,19%	6,21%	6,36%	6,70%
HUMANISTIČKE I DRUŠTVENE NAUKE	61,19%	62,09%	65,40%	63,11%	59,44%	57,62%	53,89%
Fakultet za tjelesni odgoj i sport	4,02%	3,12%	3,20%	2,96%	2,96%	2,44%	2,23%
UNIVERZITET U TUZLI	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Univerzitet u Tuzli će izraditi strateški plan upisa studenata kako bi aktivno uticao na promjenu postojećih odnosa između pojedinih oblasti studija-nauka sa ciljem pronalaska adekvatnog odgovora na potrebe društva za pojedinim obrazovnim profilima. U okviru pojedinih oblasti studija-nauka također će se zahtijevati usklađivanje obrazovnih profila kako bi Univerzitet obrazovao stručnjake koji će brzo dobiti zaposlenje. *Poseban fokus će biti na obrazovnim profilima koji će svoje zaposlenje nalaziti u privredi, tako da će se od članica Univerziteta zahtijevati dinamičko usklađivanje nastavnih programa.*

Na temelju raspoloživih pokazatelja stanja zaposlenosti i potreba privrede na jednoj strani te ukupnog broja studenata, članica Univerziteta iz pojedinih oblasti studija i stanja nezaposlenih po pojedinim obrazovnim profilima kreirat ćemo projekciju dinamike upisa studenata pojedinih oblasti do školske 2013/2014. do kada je utvrđen rok za zadovoljenje prostornih standarda. *U projekciji ćemo predvidjeti zastupljenost i biotehničkih nauka kroz **osnivanje poljoprivrednog fakulteta** čime bi Univerzitet povećao svoju konkurentnost na jednoj strani i udovoljio potrebama privrede, odnosno poljoprivrede Tuzlanskog kantona.*

S obzirom na opredjeljenje BiH za ulazak u EU biće potrebno u period o kojem je riječ utvrditi mogućnosti i potrebe osnivanja studijskog programa **Evropske studije**.

Od nevladinih organizacija već je pokrenuto pitanje osnivanja studijskog programa **Predškolsli odgoj**.

U prvoj godini ovog plana potrebno je riješiti pitanje fakultetske lokacije studijskog odsjeka **Tehnički odgoj i informatika**.

Komisija za privredni razvoj Skupštine TK i nekoliko građevinskih kompanija na TK pokazuju interes za transformaciju Odsjeka za građevinu u **Građevinski fakultet**.

Strategijom razvoja TK planirano je povećanje upisa studenata na tehničkim i prirodno-matematičkim naukama za 15% do 2013. godine u skladu sa zahtjevima i potrebama tržišta rada TK i šire. Ako se posmatra tabela br. 4 vidimo da se taj trend, iako za sada još nezadovoljavajući, već odvija. Biomedicinske i tehničke nauke imaju blagi trend povećanja broja studenata, prirodno-matematičke i kumanističke imaju blag trend pada broja studenata. Politika upisa studenata na Univerzitetu u narednom periodu vodit će mnogo više računa o potrebama privrede i društva u cjelini i težiti tome da se izbalansira sadašnji debalans broja studenata društvenih i humanističkih nauka s brojem studenata tehničkih, biotehničkih i drugih privredi potrebnih profila i kadrova. U navedenom period Univerzitet i Vlada TK moraju pristupiti politici upisa studenata mnogo studioznije i pažljivije nego do sada. Realne mogućnosti i stvarne društvene potrebe trebaju biti više uvažene uz puno poštovanje svih socijalnih i drugih potreba, interese i zasluge pojedinih društvenih kategorija.

III. SWOT ANALIZA

Sinteza rezultata situacijske analize pokazuje da na Univerzitetu postoji mnoštvo ograničenja u vanjskom i unutarnjem okruženju za budući razvoj. Nasuprot tome, djeluju brojne prilike i snage koje ukazuju da su mogućnosti njegovog razvoja realne. SWOT analiza pokazuje da se najveće prilike za Univerzitet pojavljuju iz regionalnog i evropskog okruženja i trendova prijenosa politike visokog obrazovanja iz EU na naš Univerzitet. Najveće prijetnje Univerzitetu proističu iz negativnih udara globalne finansijske krize i globalne recesije, slabe privredne osnove TK i FBiH, nedostatka konzistentne politike i pravne regulative visokog obrazovanja na nivou BiH i FBiH, odsustvo društveno odgovorne regulative i nadzora rada privatnih univerziteta, mogućnost da privatni univerziteti povuku nastavničko osoblje sa javnih univerziteta

udruživanjem dijela radnog vremena, neuređenost ekonomskih odnosa između članica i univerziteta, odnosa broja nastavnog osoblja u odnosu na broj studenata, nedovoljan prostor u odnosu na broj studenata itd. Jake strane Univerziteta su njegova integritetnost, kvalitet njegovih ljudskih, materijalnih, prostornih i drugih resursa, kantonalni značaj, primjerena među univerzitetska i internacionalna saradnja i djelatnost itd.

Osnovne slabosti Univerziteta ispoljavaju se u niskom kapacitetu upravljanja razvojem organizacionih jedinica, uspostavljenom antagonizmu sa kantonalnom vlašću, nedovoljna informatiziranost, neposjedovanje vlastite biblioteke, nedovoljna inkorporiranost u sve oblike obrazovanja, slabo cjeloživotno obrazovanje itd. Jedna od ozbiljnih slabosti Univerziteta je nepostojanje strateškog planiranja. Integrirani univerzitet ima kapacitet da strateški planira svoj razvoj, da objektivno procijeni sebe i okolnosti u kojima se nalazi, da odredi i ono gdje je poboljšanje moguće i ono gdje je moguće naći unutrašnje reserve za takvo poboljšanje.

IV. NASTAVNO-OBRAZOVNA DJELATNOST

1. Univerzitet usmjeren studentima i potrebama društvene zajednice

Jedna od glavnih odrednica bolinjske filozofije visokog obrazovanja jeste usmjerenje univerziteta na rad studenta. Činjenica da se sada manje govori o radu nastavnika a više o uloženom radu studenata ne znači da se podcjenjuje rad nastavnika, nego se on stavlja u širi kontekst.

, orijentacija univerziteta prema studentu treba biti šira od mjerenja njegovog uložnog rada. Ona se mora ogledati i u orijentaciji prema rezultatima učenja, a ne samo prema sadržajima učenja. Osim toga, unutar svakog kolegija trebale bi se razvijati i razne dodatne vještine i znanje (tzv. generički rezultati učenja). Vjerujemo da bi student svojom aktivnošću trebao razvijati usmeno i pismeno izražavanje, tehnike rješavanja problema, razumijevanje modela, rad u grupi, radne navike, služenje različitim izvorima informacije itd.

Želimo li studenta pripremiti za zapošljavanje i samozapošljavanje nakon završetka studija,

ali i na cjeloživotno učenje, uz specifične rezultate učenja u pojedinim područjima, treba

razvijati i generičke izlaze učenja.

Na kraju, ali ne i manje važno, sam proces podučavanja i učenja treba biti takav da u njegovu središtu bude student, a ne nastavnik. Nije riječ samo o tome koliko je vremena na

studiju provedeno, već posebno o tome kako je to vrijeme provedeno.

Konkretno, u današnje doba izuzetno brze akumulacije i razvoja novih znanja nije dovoljno

da nastavnik predaje *ex-cathedra*, a da student sluša, zapisuje i na ispitu manje-više reproducira zapisano ili pročitano u udžbeniku. Naprotiv, student mora svladati temeljna znanja u području, ali i naučiti kako će se služiti literaturom, da bi mogao

nastaviti sam učiti. Zatim, studenta treba stavljati u problemske situacije koje će mu omogućiti razvijanje strategija za rješavanje problema, ali i kritičko razmišljanje o problemu i situaciji.

Ovakav pristup potiče nastavnika na sveučilištu da upotrebljava savremene metode nastavnog rada, koje će studenta uvažavati kao subjekt učenja, a ne samo objekt podučavanja. To znači da Bolonjski proces prisiljava i nastavnike na kontinuirano cjeloživotno učenje i usavršavanje.

Adekvatno bolonjskoj ideologiji, Univerzitet u Tuzli treba biti više nego do sada usmjeren studentima jer

- se nastavni plan temelji na opterećenju studenata, a ne nastavnika
- su važni rezultati učenja, a ne sadržaji
- metode rada stavljaju studenta u središte nastavnog procesa
- većom slobodom kod izbora predmeta studenti kreiraju vlastiti put kroz studij
- se studente priprema za cjeloživotno učenje, zapošljavanje i samozapošljavanje.

2. Student istinski subjekt Univerziteta

Prilikom upisa studenata u većoj mjeri nego sada treba dati postignutom uspjehu u srednjoj školi. Kvalifikacioni ispit, kao i tretman uspjeha iz srednje škole treba standardizirati na Univerzitetu adekvatno upisnim kriterijima na univerzitetima zemalja Evropske unije. Ne možemo očekivati priznavanje i ekvivalenciju diploma našeg univerziteta razvijenih evropskih država, a mi sami ne dati viši tretman uspjehu iz srednje škole, ma gdje da je završena. Fakulteti/Odsjeci trebaju napraviti Priručnik za testove i druge oblike polaganje prijemnih ispita.

Studenti prilikom upisa potpisuju s Univerzitetom ugovor o studiranju.

Prava studenata trebaju biti detaljno razrađena u paketu za studije. Postojeći fond Univerziteta za nagrađivanje studenata treba modernizirati i prilagoditi novim društvenim uslovima i bolonjskom sistemu studiranja. U sklopu tih promjena Senat Univerziteta i UO razmotrit će stimulatnost i društvenu opravdanost uvođenja naziva **rangiranja diploma** po uzoru na univerzitete SAD.

2.1. Studentski standard

Pitanje studentskog standarda je od veoma velikog značaja za Univerzitet, ali je ono izvorna obaveza osnivača, te ga zbog toga s njim treba rješavati.

Studentima koji se sada upisuju kao tzv. **studenti za vlastite potrebe** treba:

- a) **pravno riješiti status;**
- b) ako takva kategorija studenata ostane, broj takvih studenata prilikom upisa u prvu godinu studija ne može prelaziti više od jedne trećine prvi put upisanih studenata u prvu godinu studija. Interes Univerziteta za tim upisom ne smije biti nikome teret, ne može biti na štetu tih studenata, na štetu studenata koje finansira osnivač, na štetu ukupnog kvaliteta studija, niti na teret univerziteta.

- c) Potrebno je utvrditi kriterije po kojima studenti mogu i moraju prelaziti iz jedne u drugu kategoriju, iz samofinansirajućeg u finansirani i obrnuto
- d) u visinu školarine za vlastite potrebe uzeti više u obzir stvarnu cijenu studija po studentu u zavisnosti od vrste studijskog profila, cijenu školarine koju naplaćuju drugi univerziteti u okruženju, uključujući i privatne univerzitete.

Materijalni standard studenata može se podići na viši nivo. U svijetu je poznat način poboljšanja materijalnog statusa studenata, i to ne treba posebno obrazlagati. Postojanje **Studentskog servisa** putem kojeg studenti mogu nešto zaraditi je jedan od uhodanih puteva postizanja tog cilja. Puno je poslova na Univerzitetu na kojima studenti mogu zaraditi, pa time i supstituirati direktno plaćanje školarine ili dijela školarine Univerzitetu.

A) Unapređenje kvaliteta i efikasnosti studiranja

- Učiniti dostupnim akademskom osoblju Univerziteta Svjetske baza naučnih podataka;
- Primijeniti što je moguće dosljednije standarde i normative FBiH i TK o broju studenata na predavanjima i vježbama;
- Izvršiti potrebne promjene normativnih akata Univerziteta iz oblasti nastave;
- Normativno i tehničko-tehnološki osnažiti sve oblike rada Univerziteta;
- Podići na viši nivo sve segmente i linije rada;
- Podići na viši nivo sve linije rukovođenja, od rektorata i dekanata, preko rukovođenja odsjecima i užim naučnim oblastima do administrativne i pomoćne službe;
- Unaprijediti komunikaciju sa studentima;
- Racionalizirati upisnu politiku Univerziteta;
- Učiniti dostupnim studentima na web stranicama nastavnika jedan veći dio predavačkog materijala.

B) Odgojni ciljevi nastavno-obrazovne djelatnosti

- ❖ Priprema studenta da živi kao aktivan građanin demokratskog društva;
- ❖ Priprema studenata za njegovo buduće zanimanje, profesionalnu i ličnu afirmaciju;
- ❖ Stvaranje i očuvanje široke i napredne osnove znanja studenta i stimuliranje istraživanja i inovacije.

C) Ciljevi inoviranja NP svih ciklusa obrazovanja

- ✚ postići što veću kompatibilnost i jasnu uporedivost svih ciklusa studija na Univerzitetu sa ciklusima studijskih programima univerziteta u okruženju i šire;
- ✚ integrirati Univerzitet u evropski akademski prostor;
- ✚ doprinijeti povećanju međunarodne konkurentnosti studijskih programa Univerziteta;
- ✚ doprinijeti poboljšanju kvaliteta edukacije i naučnih istraživanja na Univerzitetu;
- ✚ povećati efikasnost i kvalitet studiranja;
- ✚ povećati mogućnost priznavanja diploma Univerziteta u Evropi i svijetu.

3. Standardizacija nastavno obrazovne djelatnosti

Uspostava evropskih standarda visokog obrazovanja je evropska globalizacija visokog obrazovanja. Evropska globalizacija visokog obrazovanja, u onom što je Evropska unija nazvala Bolonjskom deklaracijom (1999), ima za cilj:

standardizaciju sistema visokog obrazovanja u Evropi, koja se vrši u sklopu evropske standardizacije svih oblasti života i rada na njenom tlu; u slučaju standardizacije visokog obrazovanja radi se o uspostavi kompatibilnog sistema na cijelom prostoru Evrope. Cilj standardizacije visokog obrazovanja na nivou Evrope *nije unifikacija*, već komparativnost i kompatibilnost sistema «uz puno poštovanje prema razlikama u kulturama, jezicima, nacionalnim, obrazovnim sistemima i autonomiji univerziteta»⁴.

Osnovi standarda evropskog univerzitetskog obrazovanja koje treba dalje razvijati i unapređivati na Univerzitetu su:

3.1. *Sistem čitkih i uporedivih diploma*, uz korištenje dodatka diplomi da bi se:

- (a) promovisala mogućnost zaposlenja evropskog građanina na cijelom njenom prostoru i,
- (b) međunarodna konkurencija evropskog sistema visokog obrazovanja.

3.2. Potpuna implementacija bolonjskog sistema visokog obrazovanja koji se temelji na *trostepenosti*⁵ visokoškolskog obrazovanja: (a) *dodiplomski*, (b) *diplomski* i (c) *doktorski studij*.

- a) prvi stepen studija može trajati tri odnosno četiri godine. Diploma treba imati *Dodatak diplomi* (Diploma Supplement). Dodatak diplomi je dokument koji se prilaže diplomi ili drugom dokumentu o završenom stepenu studija s ciljem da se pruži detaljniji uvid u nivo, prirodu i sadržaj studija, sistem i pravila studiranja na Univerzitetu.
- b) Univerzitet u periodu 2011-2015. godine treba da ponudi nastavak obrazovanja svakome ko završi prvi ciklus studija. Međutim, na Univerzitetu u Tuzli na studijskim odsjecima na kojima prvi ciklus studija traje četiri godine prva generacija drugog ciklusa započinje 2012/2013. Godinu. Akademske 2011/12. Može se organizirati drugi ciklus studija za studente koji su završili prvi ciklus studija u trajanju od tri godine i za studente drugih studijskih programa koji su završili studije u trajanju od četiri godine prije donošenja Okvirnog zakona o visokom obrazovanju. Za potrebe vođenja ovog ciklusa obrazovanja treba formirati posebno tijelo i precizna pravila rada na ovom stupnju obrazovanja na nivou univerziteta koje će koordinirati rad i odganizaciju postdiplomskih studija na organizacionim jedinicama Univerziteta. Rad ovog tijela ne smije biti prepreka fleksibilnosti i inovativnosti

⁴ Bolonjska deklaracija, Bologna, 1999.

⁵ Trostepenost univerzitetskog obrazovanja ustanovljena je na evaluacionom skupu bolonjske deklaracije u Berlinu 2003. godine. Bolonjska deklaracija se evaluira svake dvije godine. Prva evaluacija bolonjske deklaracije bila je u Pragu 2001. godine. Na njoj je dat poseban akcenat na *cjeloživotno obrazovanje*. Na berlinskoj evaluaciji (2003) bolonjske deklaracije ustanovljena je trostepenost visokoobrazovne djelatnosti i sticanje doktorata uključeno u njegovu shemu.

ovog ciklusa studija. Ono treba da ima administrativno finansijski, a ne akademski karakter.

- c) Univerzitet u periodu 2011-2015. godine treba da stvori sve pretpostavke za treći ciklus obrazovanja na univerzitetu, *doktorski studij*. Zbog šireg akademskog, personalnog i društvenog značaja ovog studija na Univerzitetu treba ustanoviti posebno tijelo, kao i precizna pravila rada, svih doktorskih studija na Univerzitetu. Rad tog tijela ne smije biti prepreka fleksibilnosti i inovativnosti doktorskih studija, njegova uloga je administrativno finansijskog, a ne akademskog karaktera.

3.3. Promocija sistema kredita, *ECTS sistem*, kao odgovarajućeg načina promoviranja široke *studentske mobilnosti*. Sistem ECTS-a univerzitetskoj praksi doprinosi pokretljivosti studenata u evropskom prostoru visokog obrazovanja, uz mogućnost prenosa i akumulacije bodova stečenih u različitim institucijama, što predstavlja osnov kvalitetne međunarodne saradnje.

Bodovi/kreditni su ključni element ECTS-a. Bodovi/kreditni se dodjeljuju pojedinim kursevima, predmetima, kao drugim oblicima savladavanja predviđenog programa studiranja. Oni predstavljaju kvantitativno mjerilo uloženog rada studenta u savladavanju predviđenog gradiva. Dodjeljuje se studentu nakon uspješnog okončanja određenog programa.

3.4. Jača integracija Univerziteta i društvene sredine, općine, TK i BiH. Potrebno je afirmirati nastavno-obrazovnu i naučno-istraživačku misiju Univerziteta na regionalnom i širem društvenom prostoru kroz: redovan naučno-nastavni rad Univerziteta, naučno-istraživački rad Univerziteta, uspostavu cjeloživotnog obrazovanja u svim oblastima naučno-nastavne djelatnosti Univerziteta.

3.5. Institucionalizacija osnovnih vidova cjeloživotnog obrazovanja

U okviru cjeloživotnog obrazovanja na Univerzitetu ustanoviti stalne i povremene oblike stručnog obrazovanja za treća lica putem kurseva, seminara i drugih oblika povremenog obrazovanja odraslih koja nisu definirana redovnim nivoima obrazovanja, uz davanje odgovarajućih uvjerenja, potvrda, sertifikata itd.

3.6. Otvoriti mobilnost studenata unutar Univerziteta. U ovom momentu mobilnost studenata unutar Univerziteta se ne odvija. Uvođenje ECTS sistema i mobilnost studenata unutar Univerziteta su procesi koji idu zajedno. ECTS sistem je uveden, ali mobilnost studenata unutar Univerziteta nije ostvarena.

3.7. Osnažiti interaktivnu nastavu na Univerzitetu.

4. PROMOCIJA EVROPSKE SARADNJE I OSIGURANJA KVALITETA

U cilju osiguranja kvaliteta potrebno je vršiti samoevaluaciju Univerziteta svake godine, kako bi se otklanjale utvrđene slabe strane rada univerziteta i njegovih jedinica, s jedne i razvijale dobre strane, s druge strane. U taj posao trebaju biti uključeni studenti. Da bi se to obavljalo nesmetano i kvalitetno, na Univerzitetu

treba ohrabriti kritičko mišljenje o svim pitanjima i o radu svakog čovjeka, posebno rukovodstva na Univerzitetu i na Fakultetima. Polazna osnova za uspostavu takve atmosfere na Univerzitetu jeste analiza rada Odsjeka i Fakulteta.

Za osiguranje kvaliteta rada univerziteta potrebno je uraditi mnogo stvari. Uz obezbjeđenje kvalitetnog prostora za rad, obezbjeđenja opreme, nastavnih sredstava i učila, potrebno je uskladiti *odnos broja studenata i profesora*, kako bi se mogao promijeniti način edukacije na univerzitetu. Zbog te disproporcije, kao i zbog niza drugih faktora materijalne prirode, neadekvatne i zastarjele opreme, zbog educiranosti samih profesora po za danas zastarjelim pedagoškim metodama, nastava se izvodi manje više na tradicionalan način.

Nesporno je da je, ne samo u pedagoškom, već i u društveno političkom smislu «pedagoški rad» *ex cathedra autoritaran*. On ne vodi razvoju kreativne i kritične svijesti studenta. Autoritaran nastavni rad neprihvatljiv je i vrlo štetan način rada. Uopće. Na univerzitetu dominira izvođenje nastave *ex cathedra*. Tu višestruko štetnu «pedagogiju» treba, koliko je to god moguće, zamijeniti interaktivnom nastavom. To nije jednostavan zadatak. On zahtijeva bitne promjene filozofije univerziteta, svih njegovih segmenata i odnosa. Promjenom oblika nastave mijenja se status studenta i profesora. Student postaje subjekt nastave, ali ne u demagoško-političkom smislu, već stvarno. S tom promjenom dolazi do pozitivne selekcije na Univerzitetu, među profesorima i studentima. nije upitno, koliko je to u današnje vrijeme pedagoški neprihvatljiv način rada, s obzirom na društveni, politički, pedagoški trend u svijetu.

Nastava *ex cathedra* ne omogućava učešće studenta u njoj, pasivizira studenta. Zahtjev moderne pedagoške teorije, ali i društvene prakse, je *aktivno učešće studenta* u nastavi, što znači učešće studenta u naučno-istraživačkim projektima profesora kao i samom nastavnom procesu u svim momentima i segmentima.

Predavanja u velikim grupama su velika *opasnost* po kvalitetan rad univerziteta. Ona su opasnost, kako u strogo pedagoškom smislu, kao način rada kojeg uče studenti i kojeg će oni prakticirati u svom radu, tako i u društvenom i političkom smislu. Takav način rada producira i stimulira *autoritarnu svijest* i *nedemokratsko ponašanje*.

Isto tako, nije rijetko da jedan profesor predaje nekoliko predmeta studentima iste studijske grupe, odsjeka ili fakulteta na *nekoliko godina* (na drugoj, trećoj, četvrtoj). Pedagoški posmatrano, manji je problem ako jedan nastavnik drži više predmeta, nego ako uz to što drži više predmeta drži i na nekoliko godina studija istim studentima.

Radi ostvarenja kvaliteta studija potrebno je:

- promijeniti pedagoški način rada;
- izvršiti modernizaciju i prilagođavanje evropskim standardima svakog pojedinačnog nastavnog plana i programa;
- usaglasiti dužine trajanja studija na univerzitetu u Tuzli sa drugim univerzitetima;
- obezbijediti uslove mobilnosti studenata i nastavnika;
- ujednačiti kriterije za izbor nastavnika i saradnika (asistenata) sa kriterijima izbora na evropskim univerzitetima i tako izbjeći neke tzv. naše *specifičnosti*, kojih ima sada;
- usaglasiti pravila rada i organizacije magistarskih i doktorskih studija na Univerzitetu u Tuzli sa evropskim standardima, itd.

- **Senat univerziteta treba donijeti posebne mjere za jačanje interaktivne nastave.**

5. EVROPSKA DIMENZIJA UNIVERZITETA I EVROPSKI STUDIJI

Dva su središnja pitanja pojma evropska dimenzija bolonjskog procesa visokog obrazovanja: (1) šta znači evropska dimenzija, (2) kako je ostvariti.

Ukratko, evropska dimenzija znači poznavanje jezika, povijesti, kulture i načina života te ustrojavanje Evropskog područja visokog obrazovanja (European Higher Education Area, skraćeno EHEA) i Evropskog istraživačkog područja (European Research Area, skraćeno ERA). Pritom također treba osigurati ravnopravan i ravnomjeran pristup visokom obrazovanju svim dijelovima stanovništva. Načini ostvarivanja i promicanja europske dimenzije su: europski studiji, mobilnost studenata i profesora te zajednički studijski programi.

Aktivnosti na provedbi Bolonjskog procesa u cjelini pa tako i aktivnosti na promicanju evropske dimenzije trebaju voditi računa o najvažnijem stavu, a to je da je «snaga Europe u ujedinjenju bez jednoobraznosti». Pritom pronalaženje načina za harmonizacijom, uz postojeće ne male razlike, predstavljaju veliki izazov.

Budući da će prijelaz u društvo znanja i promjene u sustavu visokog obrazovanja imati dalekosežne posljedice na čitavo društvo, i budući potrebne promjene zahtijevaju angažman i odluke čitave zajednice, zbog toga, rasprava o Bolonjskom procesu nije samo stvar stručnjaka i nadležnih ministarstava obrazovanja i znanosti, već vlada i društava u cjelini.

Bolje poznavanje historijskog i kulturnog razvitka također je preduvjet za kvalitetno funkcioniranje Evrope, a time i za povećanje evropske konkurentnosti na međunarodnom tržištu i za ostvarivanje kvalitetnijeg života svih građana. Mi zapravo nedovoljno znamo razvitku čak i susjednih država, a kamoli o historiji udaljenijih zemalja kao što su skandinavske i baltičke države. Poznavanje historije preduvjet je za poznavanje kulture i kulturnih i društvenih razlika, a to je opet nužno za uspostavu kvalitetne saradnje na svim područjima pa tako i na području visokog obrazovanja i nauke.

Radi boljeg snalaženja u globaliziranoj Evropi treba upoznati i razne zakonodavne sisteme, političke sisteme, kulturne specifičnosti, shvatanja, etničke procese, političke težnje itd. Ta potreba svakim danom postaje sve izraženija i jača. Ona zahtijeva uspostavu novih studijskih programa, kao što je **Evropski studij** te povećava interdisciplinarnost visokog školstva. Osim toga, mi smo nedovoljno svjesni razlika u načinu života. Evropski studij ne daje samo priliku za temeljito upoznavanje razlika između sjevera i juga te između istoka i zapada Evrope, već i za pravno-političko integriranje BiH u evropski pravno-politički sistem Evrope.

6. INTERNACIONALIZACIJA UNIVERZITETA

Zemlje EU imaju veliki potencijal. Više od hiljadu univerziteta i visokoškolskih ustanova proizvodi znanja koja prenose na veliki broj svojih studenata. Ali, i osim toga što je Evropa u nekim područjima vodeća u svijetu, ona premalo koristi vlastite

moćnosti. Stoga su predsjednici država i predsjednici vlada zemalja Evropske unije na sastanku u Lisabonu 2000. donijeli odluku o stvaranju Evrope kao najdinamičnije ekonomije svijeta. Takav ambiciozan plan zahtjeva ubrzani ekonomski rast Unije, a za ostvarenje toga cilja drži se da su najvažniji znanje, sposobnosti i kreativnost njenih građana. Kvaliteta obrazovanja i praktičnog obrazovanja uz dinamičnost i kreativnost mladih drži se jednom od najznačajnijih i najvrjednijih prednosti Evrope koja predstavlja pokretačku silu njenog prosperiteta i zajedništva.

Uz stvaranje zajedničkog tržišta i razvoj poduzetničke kulture jedan od prioriteta zemalja EU jest i stvaranje zajedničkog Evropskog područja visokog obrazovanja i Europskog istraživačkog područja. Jednim od političkih zadataka vitalnih za stvaranje Evrope znanja drže se povećanje individualne mobilnosti mladih, studenata, nastavnika i naučnika. U eri globalizacije iskustva stečena u drugim sredinama važna su za svakog pojedinca jer povećavaju mogućnost zapošljavanja. Studij ili boravak u stranoj zemlji pridonosi ne samo njima, već i onima s kojima su u kontaktu, kao i sredini u koju se nakon boravka vraćaju.

Mobilnost studenata, i nastavnika postoji otkako postoje i univerziteti, ali EU želi bitno povećati broj svojih građana koji se školuju na različit način i uče u drugim zemljama. Stoga putem svojih programa potiče studiranje na stranim univerzitetima, studentske posjete, stručne tečajeve i kolegije, razmjene i susrete. Svake godine hiljade mladih sudjeluju u programima razmjene u obrazovanju, praksi ili učenju jezika u okviru programa *Youth (Mladi)*, *Socrates* i *Leonardo da Vinci*. Isto tako hiljade je znanstvenika boravilo i radilo u inozemstvu u okviru stipendija *Marie Curie*.

6.1. Promocija mobilnosti studenata i profesora:

- a) za studente to znači *mogućnost pristupa* svim pogodnostima studiranja i obučavanja na svim univerzitetima Evrope i drugim relevantnim institucijama; student ima pravo i mogućnost da pohađa nastavu i druge oblike organiziranog obrazovanja na ustanovi koja nije njegova matična ustanova. Univerzitet će tokom 2011-2015. usvojiti administrativni formular ugovora o studiranju na nematičnoj instituciji. U njemu se definira program studiranja, a potpisuju ga student, matična institucija studenta i institucija domaćin. Ovim ugovorom se obezbjeđuje priznavanje realiziranog programa na instituciji domaćinu od strane matične institucije. Prilikom odlaska na instituciju domaćin student nosi prepis ocjena, što pruža instituciji domaćinu da vidi realizirani program na matičnoj ustanovi.
- b) za nastavnike, istraživače i administrativno osoblje to znači priznanje i valorizaciju vremena provedenog u evropskom kontekstu istraživanja, podučavanja i obučavanja, bez predrasuda o njihovim statutarnim pravima.
- c) za univerzitet znači **uspostavu pune međuniverzitetske saradnje**. Osnovni oblik međuniverzitetske saradnje Univerziteta u Tuzli sa univerzitetima iz BiH i bližeg okruženja odvija se, uglavnom, kao učešće profesora tih univerziteta u nastavi na Univerzitetu u Tuzli ili obrnuto. Naš Univerzitet mnogo više prima usluga profesora drugih univerziteta nego što ih daje. Sa univerzitetima iz zapadno-evropskih i SAD saradnja se odvija, uglavnom, kroz Tempus projekte i stipendije različitih vrsta. U međuniverzitetskoj saradnji i razmjeni *studenti* našeg univerziteta ili uopće ne učestvuju ili učestvuju neznatno. Postojeći sistem rada na Univerzitetu ne

vrednuje, ne priznaje i zato ne potiče studentsku mobilnost u nastavi drugih univerziteta, što predstavlja neodrživu praksu.

Ista situacija je i sa profesorskim, nastavnim osobljem. Univerzitet ne vrednuje, ne potiče i *ne stimulira profesorsku saradnju* sa univerzitetima Zapadne evrope ni SAD. Međunarodna iskustva profesora, njihovi nastavni ili istraživački boravci na univerzitetima u SAD ili zapadnoevropskim zemljama uopće se ne vrednuju. Ona su više problem onih koji ih imaju, nego nešto što se nagrađuje i potiče. Na Univerzitetu se događala čak takva *diskriminacija* da se profesoru u vremenu realizacije svjetski prestižne stipendije prekine radni odnos.

U vremenu tranzicije društva i reforme univerziteta iskustva studenata i profesora sa univerziteta u razvijenim zemljama svijeta od neprocjenjive su vrijednosti i značaja. Međunarodnu saradnju Univerziteta u Tuzli treba podići na kvalitativno drugačije osnove. Na univerzitetu je nužno poticati svijest o pripadanju bosanskoj, regionalnoj i svijetskoj akademskoj zajednici, a ne poticati lokalizam i provincijalizam.

Paralelno sa jačanjem veza i saradnje sa univerzitetima razvijenih zemalja Evrope i SAD, univerzitetima regije, nužna je međuuniverzitetska saradnja na nivou BiH. Nažalost, ni ove saradnje, saradnje sa univerzitetima BiH nema, osim učešća nastavnika sa jednog u nastavi drugog univerziteta, koja postoji iz nužde. No, za ne postojanje saradnje među univerzitetima u BiH postoji više razloga.

Imajući u vidu sadašnje stanje međuuniverzitetske saradnje, kako sa univerzitetima u BiH, tako i u regiji, Evropi i SAD, s jedne, i stvarnih potreba, posebno onih koje dolaze sa reformom Univerziteta u Tuzli i drugih univerziteta u BiH, s druge strane, ova djelatnost zaslužuje posebnu pažnju. Rješenje je, kako u promjeni svijesti na univerzitetu o tome, tako i u ugradnji ove dimenzije rada profesora i studenata u sve unutrašnje akte univerziteta. U akte univerziteta treba unijeti da se studentima priznaje sve što urade na drugom univerzitetu kao da su uradili na svom univerzitetu, a profesorima svaki rad sa univerzitetima Zapadne Evrope i SAD treba vrednovati i priznati, ne samo prilikom izbora u više zvanje, već i u svim drugim situacijama.

7. ZAJEDNIČKI DOKTORSKI STUDIJI

Zajednički doktorski studiji nalazi se visoko na popisu političkih prioriteta EU, jer razvoj zajedničkih studija postiže gotovo sve kriterije iz Bolonjske deklaracije: suradnju u području visokog školstva, mobilnost nastavnika i studenata, ECTS, osiguranje

kvalitete, evropsku dimenziju te prepoznatljive i transparentne stupnjeve.

U Pragu 2001. Godine na sammitu evropskih ministara obrazovanja, ministri su pozvali na razvoj modula i studija koji bi se izvodili na partnerskim institucijama visokog obrazovanja u različitim zemljama potpisnicama Bolonjske deklaracije.

Zemljama koje su članice EU ili su zemlje kandidati, u mobilnosti studenata i nastavnika kao i u kreaciji zajedničkih studija, pomaže EU preko programa financiranja Socrates.

Zajednički studiji u Evropi postoje u većini studijskih disciplina, no najviše ih ima u području ekonomije i u inženjerskim studijima, a slijedi pravo i menadžment.

Dosta zajedničkih studija ima u evropskim studijima, komunikacijama i medijima, stranim jezicima i ostalim društvenim znanostima. Zajednički studiji su magistarski ili

doktorski studiji koje zajedno organiziraju dva ili više univerziteta u Evropi s ciljem postizanja veće kvalitete studija, mobilnosti studenata i nastavnika. Završetkom studija, student stiče diplomu dvaju ili više univerziteta-partnera. Predaje se uglavnom na jeziku zemlje partnera i/ili engleskom jeziku.

Postoji nekoliko razloga i motivacija zbog kojih institucije visokog obrazovanja u Evropi organiziraju zajedničke studije. Prvi je razlog sve veća potreba za studijima koji izučavaju evropske integracije, jer realno postoji sve veća potreba za znanjem na tom području. Takvi studiji privlače velik proevropski studiji, novinarstvo itd. Drugi razlog organiziranja zajedničkih studija interdisciplinarni programi koji povezuju dva ili više područja istraživanja. Zajednički se studiji također organiziraju u fundamentalnim znanstvenim područjima gdje postoji relativno mali broj studenata na master i doktorskom stupnju te se tim studijem pokušavaju povezati studenti i nastavnici. Takvi se studiji u pravilu temelje na ugovorima među institucijama, a mnogo rjeđe na međudržavnim ugovorima. Malen broj država ima zakonske odredbe o zajedničkim studijima, što često izaziva probleme prilikom akreditacije programa i diploma. Izuzetak je Austrija.

Problem predstavlja dodjeljivanje jedinstvenog akademskog stupnja u ime svih partnerskih institucija. Posljedica je toga da se često dodjeljuje dvostruki stupanj ili se daje nacionalna kvalifikacija s naznakom da je ona posljedica zajedničkog europskog studija.

Zajednički studiji imaju sve ili barem neke od sljedećih karakteristika:

- studijske programe razvija i/ili izvodi više institucija
- studenti s jedne institucije sudjeluju u barem jednom dijelu programa na drugoj instituciji
- studentski boravci na drugoj partnerskoj instituciji su usporedive duljine
- studijski boravci i ispiti provedeni na partnerskoj instituciji u potpunosti se, a često i automatski, priznaju na matičnoj instituciji
- profesori svake partnerske institucije predaju i na drugim institucijama, te sudjeluju u zajedničkim programima, ispitima i slično
- nakon završetka programa, student dobiva nacionalnu kvalifikaciju svake partnerske institucije ili jedinstveni stupanj koji se dodjeljuje zajednički.

Na studijima koji traju godinu dana stiče se naziv magistar struke. Osnovni program i naziv studija jednaki su na svim univerzitetima zajedničkog studija te isto tako svi studenti slušaju predmete istog sadržaja. Slušanjem i polaganjem predmeta studenti stječu ECTS bodove koje tada mogu prenositi na druge univerzitete. U pravilu, u prvom semestru studenti slušaju predavanja na univerzitetu kojeg su upisali, a najčešće tokom drugog semestra prisustvuju predavanjima na jednom od ostalih partnerskih univerziteta. Bit je takvih studija da su oni zajednički organizirani u svrhu poboljšanja mobilnosti studenata, profesora i znanja. Student tokom studiranja stiče određeni broj ECTS bodova, njih 60. Nije bitno gdje će on te bodove skupiti, već je cilj da izvrši sve svoje obveze koje ima za vrijeme studija.

V. STRATEGIJA RAZVOJA NIR-A UNIVERZITETA U TUZLI ZA PERIOD 2011-2015

1. Strateški okvir

Univerzitet u Tuzli postavlja kao jedan od trajnih temeljnih ciljeva, jačanje naučno-istraživačkog i umjetničko-istraživačkog profila Univerziteta, povećanjem kvantiteta i kvaliteta naučnog i umjetničkog istraživanja. Za kvalitetan naučno-istraživački i umjetničko-istraživački rad nužno je osigurati naučno-istraživačku i umjetničko-istraživačku strukturu nastavnika, povećati broj magistranata, doktoranata i postdoktoranata, povećati broj projekata, a posebno broj nacionalnih istraživačko-razvojnih i međunarodnih naučno (umjetničko) -istraživačkih projekata. Dalje pretpostavke koje treba da podrže naučno (umjetničko)-istraživački rad se odnose na značajnija ulaganja u infrastrukturu te organizacijski, finansijski i zakonodavni okvir za praćenje i povećanje naučno-istraživačkih aktivnosti na Univerzitetu, sa ciljem osiguranja istraživačke produktivnosti i kvaliteta rezultata istraživanja.

Trenutno Univerzitet u Tuzli bilježi prilično visok nivo pristupa postdiplomskim studijima i izradi magistarskih radova i doktorskih disertacija, što predstavlja pozitivan trend. Ono što zabrinjava je izrazito nizak procenat peer-review publikacija proizašlih iz magisterija i doktorata, te relativno mali broj peer-review publikacija u odnosu na broj potencijalnih naučnih (znanstvenih) radnika zaposlenih na Univerzitetu. Takav pristup nauci dovodi nas do izuzetno niske pozicije svjetskih naučnih tabela prikaza naučnog uticaja.

Razvijeni svijet ulaže značajan dio bruto društvenog proizvoda (GDP) u naučno-istraživačke aktivnosti sa jasnom strategijom rasta i ciljanog ulaganja (Za Evropsku Uniju ovo je dato u tzv. Lisabonskoj strategiji ec.europa.eu). Značaj univerziteta i nauke diljem svijeta je posebno aktueliziran u savremenoj civilizaciji, kada se traže odgovori na tekuća teška pitanja kao što su: klimatske promjene i globalno zagrijavanje, iscrpljivanje resursa i izvora energije, održiva privreda i ekonomija, teška oboljenja, pitanja morala i etike, itd.

Vlade vodećih svjetskih ekonomskih sila i asocijacija ovih sila izdvajaju značajne procenat nacionalnih proračuna za finansiranje realizacije njihovih naučno-istraživačkih strategija (Evropska Komisija: cordis.europa.eu/fp7/, SAD: www.nsf.gov), uz još veće investiranje u istraživanje i razvoj od strane malih, srednjih i multinacionalnih kompanija.

Trenutno se u Evropskoj uniji ulaže oko 2% GDP za naučno-istraživačke i istraživačko-razvojne projekte.

Nažalost, mora se konstatirati da ne postoji učinkovit zakonodavni, niti finansijski okvir, sistemskog pristupa u iniciranju, unapređenju i reguliranju naučno (umjetničko)-istraživačkog i istraživačko-razvojnog rada na naučnim institucijama u Bosni i Hercegovini od strane svih nivoa vlasti (BiH, Federacija BiH, Tuzlanski Kanton). Zbog komplikovanosti ustavnog uređenja BiH, inherencije za oblast naučno-tehnološkog razvoja su raspoređene od države, entiteta do kantona.

Sa razine državne vlasti, problematika naučnog i tehnološkog razvoja Bosne i Hercegovine spada u domen poslova Ministarstva civilnih poslova. Ministarstvo civilnih poslova je iniciralo donošenje "Okvirnog zakona o osnovama naučno-

istraživačke djelatnosti i koordinaciju unutrašnje i međunarodne naučno-istraživačke saradnje BiH", na državnoj razini u 2009. godini. (www.mcp.gov.ba).

U skladu sa obavezama iz Okvirnog zakona Ministarstvo civilnih poslova je iniciralo, izradilo i usvojilo (decembar 2009. godine) „Strategiju razvoja nauke u Bosni i Hercegovini” i „Akcioni plan” za njeno provođenje u periodu 2010-2015 godine. (www.mcp.gov.ba).

Sa razine Federacije BiH, problematika naučnog i tehnološkog razvoja spada u domen Federalnog ministarstva obrazovanja i nauke. Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke u saradnji sa Akademijom nauka BiH je iniciralo i pripremilo (decembar 2010. godine) „Nacrt strategije razvoja nauke u Federaciji BiH 2011-2021”. (www.fmon.gov.ba)

Sa razine Tuzlanskog kantona, ova problematika pripada Ministarstvu obrazovanja, nauke, kulture i sporta. Vlada TK je donijela prijedlog „Strategije razvoja tuzlanskog kantona 2008-2013” (<http://www.vladatk.kim.ba>) koja dotiče i neka pitanja naučno-istraživačkog rada.

Trenutno se u FBiH sa svih nivoa vlasti ulaže oko 0.05 % GDP za naučno-istraživačke i istraživačko-razvojne projekte (u EU 2 % GDP).

Analiza naučno-istraživačkog rada (NIR) na Univerzitetu u Tuzli instrumentom SWOT analize

Prednosti

- tradicija i ugled pojedinih članica Univerziteta na nacionalnoj i regionalnoj razini
- Univerzitet pokriva uglavnom sva naučna (znanstvena) područja, što je dobra pretpostavka za multidisciplinarnost i interdisciplinarnost
- Tuzlanski kanton kao najmnogoljudniji, industrijski i resursno vodeći kanton u BiH ima realne potrebe za rezultatima naučno-istraživačkog i istraživačko-razvojnog rada u cilju osiguranja globalne privredne konkurentnosti

Slabosti

- većina nastavnika (saradnika), osobito mlađih, preopterećena nastavom i stručnim obavezama, što ne ostavlja dovoljno vremena za naučna i umjetnička istraživanja
- neujednačen broj stalno uposlenih nastavnika (saradnika) na različitim fakultetima (akademijama)
- nedostatak prostora i naučno-istraživačke opreme na većini fakulteta (akademija)
- nerazrađeni mehanizmi poticanja (motiviranja) nastavnika (saradnika) za vrhunska istraživanja
- nedovoljan broj nacionalnih i međunarodnih naučno-istraživačkih i umjetničko-istraživačkih projekata i nedovoljan broj razvojno-istraživačkih projekata s privredom u većini područja
- neujednačen razvoj fakulteta (akademija) u pogledu postizanja priznate kvalitete naučnih istraživanja
- slaba međufakultetska suradnja i nedovoljna interdisciplinarnost
- slaba dostupnost bibliotečkog fonda i baza podataka (digitalnih biblioteka)

- nedostatan broj naučno-istraživačkih publikacija u indeksiranim časopisima (CC, SCI indeksi), ostalim indeksiranim međunarodnim časopisima i referentnim konferencijama
- nepostojanje učinkovitoga i ažurnoga informatičkoga sistema za praćenje naučno-istraživačkih i umjetničko-istraživačkih aktivnosti i naučno-istraživačkih i umjetničko-istraživačkih resursa i kapaciteta
- nepripremljenost većine fakulteta za otpočinjanje doktorskih studija usaglašenih sa relevantnim svjetskim standardima
- neusaglašenost programa nastave na većini naših fakulteta sa komplementarnim fakultetima univerziteta u zemlji i inostranstvu što onemogućava prohodnost i razmjenu studenata

Mogućnosti

- intenzivnije priključivanje međunarodnim naučno-istraživačkim i umjetničko-istraživačkim projektima podržanih fondovima evropske komisije (FP7, COST, EUREKA, etc.)
- povezivanje s drugim bosansko-hercegovačkim univerzitetima kroz zajedničke istraživačke i razvojne projekte
- povezivanje s kvalitetnim inozemnim univerzitetima kroz zajedničke istraživačke i razvojne projekt
- bolje korištenje nacionalnih tehnoloških projekata, te jače povezivanje s privredom na tržišno orijentiranim istraživačko-razvojnim projektima
- veća dostupnost međunarodnih stipendija i olakšana mobilnost

Prijetnje

- nepostojanje i-ili sporost uspostave i primjene zakonskog reguliranja naučno-istraživačke i umjetničko-istraživačke djelatnosti na svim razinama vlasti (državne, federalne i kantonalne)
- nepostojanje ministarstava za nauku i tehnologiju na svim razinama vlasti (državne, federalne i kantonalne)
- nedostatnost finansijskih sredstava za istraživanja koja dolaze iz proračuna svih razina vlasti (državne, federalne i kantonalne)
- nepostojanje finansijski podržanih državnih bilateralnih naučno-tehničkih sporazuma između Bosne i Hercegovine i ostalih država (izuzev sa R. Slovenijom)
- relativno slabo zanimanje javnog sektora, privrede i vanprivrede za istraživačke projekte
- nedovoljna otvorenost
- sporost u približavanju evroatlantskim integracijama (EU, NATO), te epitet "nesređene" države, efektivno ostavlja bosansko-hercegovačke istraživače, naučnike i univerzitete izvan glavnih naučno-tehnoloških i finansijskih evropskih tokova
- mogućnost da dođe do produkcije velikog broja nastavnika i saradnika koji imaju relativno mali realni znanstveni kapacitet i uticaj

2. Ciljevi

Strategija naučno – istraživačkog rada treba da postavi realne (ostvarive) ciljeve podizanja razine kvantiteta i kvaliteta naučno (umjetničko) -istraživačkog rada, sa prijedlogom instrumenata njihovog dostizanja, i sa mjerljivim pokazateljima njihove realizacije i ostvarenja.

Strateški cilj

Strateški cilj strategije **naučno – istraživačkog rada** je ojačati ulogu Univerziteta u Tuzli na nacionalnoj i međunarodnoj razini podizanjem kvaliteta istraživanja, učešćem u značajnim nacionalnim i međunarodnim naučno (umjetničko) - istraživačkim i istraživačko-razvojnim projektima, te ostvariti naučnu (umjetničku) izvrsnost, prepoznatljivosti i priznatost Univerziteta u Tuzli i njegovih članica.

Kako nijedna država nije dovoljno bogata da bi istim intenzitetom razvijala sva istraživačka područja, prirodno je da se izraziti potiču oni istraživači i grupe koji su već ranije pokazali izvrsnost u radu, kao i područja od interesa nacionalne privrede i vanprivrede. Također se isto tako podrazumijeva da svakome treba pružiti početnu potporu, kako bi se stvorile osnovne pretpostavke daljeg razvoja.

Neposredni ciljevi

Cilj 1
Utvrđiti (analizirati) i kontinualno pratiti istraživački profil Univerziteta prema kriteriju izvrsnosti i osigurati učinkovitu organizacijsku infrastrukturu, planiranje i upravljanje istraživanjima i istraživačkim kapacitetima, te efikasno prikupljanje i diseminaciju informacija.
Instrument 1
• Ostvariti kontinualno praćenje i mjerenje relevantnih parametara naučno-istraživačkog rada prema internacionalnim standardima (EUROSTAT, OECD). • Osigurati konekcije (pretplate) na relevantne bibliografske baze podataka (CC, SCI baze). • Implementacijom ažurnog informacionog sistema NIR-a za praćenje istraživanja i istraživačkih resursa i kapaciteta omogućiti kvalitetniji, jeftiniji, efikasniji i multidisciplinarni rad na projektima. • Analizirati prednosti i mane različitih organizacionih shema za organizaciju NIR-a (istraživačke grupe, istraživačke laboratorije, istraživački centri, instituti, tehnološki parkovi).
Pokazatelj realizacije cilja 1
Urađena analiza istraživačkog profila Univerziteta. Implementiran informacioni sistem NIR-a za praćenje aktivnosti, kapaciteta i resursa NIR-a. Predložen i implementiran najpovoljniji model (modeli) organizacije NIR-a na Univerzitetu u Tuzli.

Cilj 2
Povećati prihod sredstava za naučno-istraživačke aktivnosti i unaprijediti istraživačku infrastrukturu iz nacionalnih i međunarodnih izvora.
Instrument 2
• Ubijediti na argumentovan način donosiocima odluka/nosiocima Kantonalne vlasti (Osnivač) o potrebi finansiranja (proračun, kreditna zaduženja) savremene informaciono-komunikacione infrastrukture i mreže, te potrebi ulaganja u savremenu naučno-istraživačku opremu prema prioritnim područjima i kriterijumima izvrsnosti. • Argumentovano i organizovano (cjelokupna BH naučna zajednica) djelovati na sve nivoe vlasti (BiH, FBiH, Kanton) o hitnoj potrebi uspostavljanja nacionalnih zakona i naučnih fondova za reguliranje i finansiranje naučno-istraživačkog rada prema nacionalnim prioritnim područjima. • Povećati stepen uključenosti univerzitetskih naučnih radnika u projektima FP7, COST, EUREKA i ostalim istraživačkim programima evropske unije. • Opipljivom i ubjedljivom prezentacijom (demonstracijom) mogućnosti, kapaciteta i izvrsnosti nacionalnim privrednim i vanprivrednim subjektima dovesti do novih istraživačko-razvojnih projekata.
Pokazatelj realizacije cilja 2
Nivo prihoda za NIR.

Cilj 3
Poticati (motivirati) nacionalnu i međunarodnu naučno-istraživačku saradnju Univerziteta sa drugim univerzitetima i nacionalnom privredom (van privredom) , a posebno saradnju s jakim evropskim i svjetskim univerzitetima i istraživačkim centrima slanjem mladih istraživača u evropske i svjetske centre, dovođenjem gostujućih predavača i naučnika (umjetnika) na Univerzitet u Tuzli i radom na zajedničkim istraživačkim projektima.
Instrument 3
• Promocija i poticanje univerzitetskih naučnika (umjetnika) za konkurisanje na stipendije fondacija kao sto su: Fulbright, Humboldt, Maria Curie i ostale

sheme . • Permanentno predstavljanje mogućnosti i motiviranje univerzitetskih naučnika za učešće u nacionalnim istraživačkim projektima, projektima FP7, COST, EUREKA i ostalim istraživačkim programima evropske unije. • Poticati nastavnike i saradnike za realizaciju istraživačko–razvojnih projekata sa nacionalnom privredom (van privredom) pogodnim normativnim aktima NIR-a. • Uspostava Univerzitetskog naučnog fonda za potporu naučno (umjetničko) – istraživačkim projektima nastavnika, uspostavi saradnje i pripreme međunarodnih projekata za univerzitetske znanstvenike (umjetnike), za prezentaciju radova na referentnim konferencijama i kongresima, za organizovanje konferencija i radionica za promociju nučno-istraživačkog rada i rezultat rada.
Pokazatelj realizacije cilja 3
Broj nastavnika u naučno-nastavnim zvanjima uključenih u nacionalne i međunarodne istraživačke projekte. Broj doktoranata i postdoktoranata koji su proveli najmanje 3 mjeseca na usavršavanju izvan Bosne i Hercegovine.

Cilj 4
Identificirati, poticati i nagrađivati izvrsnost u naučno(umjetničko)-istraživačkom i istraživačko-razvojnom radu.
Instrument 4
• Uspostaviti fond na Univerzitetu za nagrađivanje naučnika (znanstvenika) i umjetnika za izvrsnost naučno (umjetničko) – istraživačkog rada, te za nagrađivanje uspješnoga uključivanja u nacionalne i evropske istraživačke programe.
Pokazatelj realizacije cilja 4
Broj objavljenih radova u časopisima indeksiranim u bibliografskim bazama (CC, SCI) i broj umjetničkih predstava. Broj inovacija, patenata, razvijenih novih proizvoda, sistema i usluga.

Cilj 5
Sistematsko povećavanje broja odbranih doktora . Poticati povećanje broja doktoranata, postdoktoranata i istraživača.
Instrument 5
• Motivirati upise na doktorske studije kroz ponudu inovativnih studijskih planova i programa. • Izrade doktorskih teza u sklopu realizacije nacionalnih i međunarodnih projekata. • Rad na uvođenju kategorije znanstvenih (naučnih) novaka. • Obavezati mentore i doktorante da publikuju istraživanja u peer-review indeksiranim časopisima (CC,SCI). • Inicirati zajedničke doktorske studije sa drugim univerzitetima u zemlji i inostranstvu.
Pokazatelj realizacije cilja 5
Broj doktoranata uposlenika Univerziteta i broj doktoranata izvan Univerziteta. Broj doktorskih teza u sklopu istraživačkih projekata financiranih iz javnoga sektora, privrede, vanprivrede, nacionalnih i međunarodnih programa. Novi doktorski studiji sa inovativnim programima, kompatibilnim privrednom i društvenom razvoju. Broj publikovanih radova u indeksiranim časopisima proisteklih iz doktorskih teza.

VI. FINANSIRANJE UNIVERZITETA

Finansiranje Univerziteta je jedna od veoma bitnih pretpostavki ostvarenja njegove misije i ovog dokumenta. Pored toga, to je i jedna od pretpostavki klasične institucionalne autonomije Univerziteta. Stoga tom pitanju valja posvetiti punu pažnju, mnogo veću nego do sada.

Univerzitet u Tuzli ima takve kapacitete i okruženje da može ostvariti značajne prihode svojim radom na tržištu. Taj aspekt djelatnosti Univerziteta treba dobiti novu dimenziju. Značajan iznos sredstava Univerzitet može postići na tržištu, kako svojom obrazovnom djelatnošću, tako i svojim naučno-istraživačkim radom. Pod obrazovnom djelatnošću s kojom Univerzitet može ostvariti značajan prihod ne mislimo na studentske upisnine i školarine, to je danas u dobroj mjeri posljedica **monopolskog statusa Univerziteta** u svom okruženju, već na obrazovnu djelatnost za ne studentsku populaciju, na obrazovnu djelatnost za različite profesionalne strukture građanstva univerzitetskog okruženja, na ljude iz svih grana privrede. Na Univerzitetu treba razviti dohodovnu djelatnost na tržištu rada i znanja. Znanje, koje postoji na Univerzitetu, treba da bude jedna od glavnih okosnica njegovog razvoja.

Na Univerzitetu valja izgraditi svijest da, bez obzira što smo javna ustanova, značajna novčana sredstva treba zaraditi na tržištu. Koliko god budžetska sredstva da su dostatna ili nedostatna, velika ili mala, Univerzitet treba da nastoji da zaradi novac svojom djelatnošću iznad tih sredstava.

Imajući u vidu značaj, ali i neriješenost ovog pitanja, posebnu pažnju u ovoj oblasti treba posvetiti:

- **izgradnji svijesti** u društvu, okruženju, kod finansijera i zakonodavca da Univerzitet nije potrošačka institucija za koju treba stalno tražiti način da se smanji «davanje novca»;
- treba uspostaviti **kriterija za finansiranje** Univerziteta, iz budžeta i na tržištu;
- napraviti precizan proračun stvarnog **troška studiranja po studentu** za svaki studij; tako napravljen proračun troška studija za njegovu realizaciju po prihvatljivim standardima studiranja za današnje vrijeme treba biti osnovna pretpostavka modela finansiranja, određenja cijene studija **za redovne studente**, čiju školarinu plaća osnivač, **za vanredne studente** koji finansiraju svoj studij ili neko donira sredstva za njih;
- danas je u svijetu veoma prisutan **studij na daljinu**. Univerzitet u Tuzli može da organizira taj oblik studija i da izgradi kriterije koštanja tog studija.
- tržišno poslovanje Univerziteta, svih njegovih jedinica, u svim oblicima njihovog rada, kroz raznovrsne specijalističke studije, istraživačke projekte, savjetovanja, ekspertize i druge oblike rada i davanja usluga, treba posmatrati kao tržišnu komparativnu prednost koja donosi zaradu i unapređenje cijelog nastavnog procesa. Univerzitet kao institucija sa veoma savremeno obrazovanim zaposlenicima, sasvim je sigurno, može ostvariti veoma značajanu zaradu na tržištu;
- vršiti stalnu revalorizaciju sredstava koje ima univerzitet i nadoknada onog gubitka vrijednosti koji nastaje fizičkim i ekonomskim zastarijevanjem. Obračun i izdvajanje amortizacije treba postati sastavni dio poslovanja Univerziteta;
- u dugoročne planove materijalnog razvoja Univerzitet, uz učešće Vlade TK, može i treba da ostvaruje kreditno;

1. Politika finansijskog poslovanja

Univerzitet i njegove članice finansijskim poslovanjem obezbjeđuju: kvalitetan naučni i nastavni rad, razvoj djelatnosti i studentskog standarda, osiguravanje materijalnih i drugih prava zaposlenika najmanje u mjeri predviđenoj kolektivnim ugovorom.

Financijsko poslovanje Univerziteta i njegovih članica treba utemeljiti na:

- poštivanju finansijskih propisa BiH, FBiH i TK;
- optimalnom izvršenju obrazovnih i naučnih zadataka Univerziteta i njegovih članica;
- načelu ekonomičnosti;
- načelu solidarnosti Univerziteta i njegovih članica;
- načelu autonomije članica Univerziteta u raspolaganju vlastitim prihodima.

Univerzitet i njegove članice finansiraju:

- ❖ Program nastavne djelatnosti;
- ❖ Program naučne i umjetničke istraživačke djelatnosti;
- ❖ Program razvoja, proširenje obima i povećanje nivoa osnovnih djelatnosti Univerziteta;
- ❖ Program stalnog usavršavanja zaposlenika;
- ❖ Studentsko interesno organiziranje, studentske programe, kulturne i sportske aktivnosti;
- ❖ Rad Fonda za nadarene studente Univerziteta.

Finansiranje programa nastavne djelatnosti fakulteta i akademije radi se na bazi:

- broja zaposlenih u naučno-nastavnim, nastavno saradničkim zvanjima;
- broju nastavnika vanjskih saradnika;
- potrebi za iznajmljivanjem prostora za realizaciju nastave;
- drugim relevantnim činiocima;

Finansiranje **programa naučne i umjetničke istraživačke djelatnosti** odnosi se na redovnu naučnu i umjetničku djelatnost koja je sastavni dio visokog obrazovanja i dio obaveza zaposlenika Univerziteta u naučno-nastavnim, umjetničko-nastavnim, naučnim i saradničkim zvanjima.

Finansiranje **programa razvojnih djelatnosti Univerziteta** i njegovih članica odnosi se na poticanje međunarodne saradnje i mobilnosti studenata, vođenje razvojnih projekata na nivou Univerziteta, osiguranje sistema kvaliteta, razvoj integriranog poslovnog sistema Univerziteta itd.

Finansiranje program stalnog usavršavanja, kao dijela profesionalnog cjeloživotnog obrazovanja, odnosi se na nastavno i stručno usavršavanje zaposlenika.

Finansiranjem studentskog interesnog organiziranja, studentskih programa, kulturnih, sportskih i drugih aktivnosti obezbjeđuje se studentska autonomija i inicijativa, ne samo u realizaciji vlastitih nastavnih programa i projekata, već i njihovih sportskih, kulturnih aktivnosti koje nisu neposredno vezane uz nastavu.

2. Linearni model participacije studenata

Na Univerzitetu treba uvesti tzv. Linearni model studentske participacije svog školovanja. Model predviđa manju participaciju za one koji postižu bolji uspjeh, uz napomenu kako i dalje postoji kategorija studenata koja ne participira u troškovima. Ovaj model je pravedniji od postojećeg. Njime se pravednije i ravnomjernije preraspodjeljuju sredstva participiranja studenata u troškovima studiranja s obzirom na postignute rezultate. Prosječna ocjena studiranja na pojedinom fakultetu/akademiji je referentna prosječna ocjena. Model je fleksibilan i njime se predviđa da svaki fakulteta/akademija odredi svoj parametar uvažavajući vlastite specifičnosti.

3. Novi model izrade finansijskog plana Univerziteta

Univerzitet je uveden u trezorski sistem TK. U praktičnom smislu trezorski sistem znači da Univerzitet mora slijediti standardni računovodstveni format svog budžeta. Umjesto blok granta koji se troši prema diskreciji Univerziteta dobija se iznos sredstava prema njihovom izvoru. Univerzitet prima dodijeljeni iznos sredstava u kojem su komponente budžeta, inputi, precizno definirane. Primjenjuju se ista pravila finansijskog izvještavanja i kontrole kao javni sektor generalno. Veoma je mala fleksibilnost za promjenu kapitalnih troškova, a tekući troškovi moraju slijediti ranije utvrđene iznose uz samo 10% dozvoljenog odstupanja, za prebacivanje na drugu kategoriju troška. Uvođenje trezorskog poslovanja imalo je za cilj transparentnije rukovođenje javnim troškovima i prihodima. Međutim, postoji rizik da se ovaj sistem finansiranja baziran na inputima ukorijeni na štetu perspektive izlaznih rezultata. Ovaj sistem ima dobru antikoruptivnu zaštitnu mjeru, transparentnost, čvrstu inspekcijsku kontrolu, osiguranje procedura itd. On je odigrao pozitivnu ulogu u politici razvoja integritetnog Univerziteta, i u osnovi ga treba očuvati. Ali, u ovaj sistem finansijskog poslovanja potrebno je inkorporirati strateške prioritete politike razvoja Univerziteta. Koristan instrument za inkorporiranje strateških prioriteta razvoja Univerziteta jeste **srednjoročni okvir troškova** (3-5 godina). Srednjoročni okvir troškova daje mogućnost kombinacije sveukupnih finansijskih troškova sa procjenom troškova za prioritete politike i programa koje treba poduzeti. Srednjoročni okvir troškova nije samo budžet u smislu knjigovodstva, on je rezultat procesa planiranja koji sumira finansijske implikacije vezanih ciljeva, programa, aktivnosti do iznosa i izvora finansiranja. Ovaj pristup upravljanju javnih troškova, koji uključuje izlazne rezultate i indikatore uspjeha kao i troškove inputa, je postao glavni dijagnostički instrument u obrazovnoj politici zapadnoevropskih i univerziteta SAD. On je veoma uspješan u: (1) kreiranju politike razvoja Univerziteta i (2) politici mjerenja uspjeha. Suština srednjoročnog okvira troškova je da se reorganizuje budžet na razvoj i tekuće poslovanje do mjere do koje dozvoljavaju finansijske mogućnosti i planovi. On nudi dizajn odgovarajućih indikatora uspjeha. Indikatori se razvijaju u uskoj vezi sa procjenama troškova koji su potrebni za njihovo postizanje. Dakle uspjeh i izlazni rezultati postaju novčano mjerljivi.

VII. KULTURA I SPORT NA UNIVERZITETU

Modernizacija, osavremenjavanje i približavanje svjetskim standardima i trendovima univerziteta podrazumijeva i jačanje i poklanjanje dužne pažnje kulturno zabavnim i sportskim potrebama studenata i zaposlenih na Univerzitetu u Tuzli. To mogu biti vrlo uspješni i pogodni oblici saradnje, upoznavanja, zbližavanja našeg Univerziteta sa svim ostalim univerzitetima širom svijeta, ali i sa užom i širom društvenom i sportskom zajednicom. U organiziranju i stručnom jačanju i osposobljavanju u ovim djelatnostima Univerziteta poseban doprinos mogu da daju Fakultet za sport i fizičku kulturu, Akademija dramskih umjetnosti i Filozofski, ali i svi drugi fakulteti. Univerzitetском sportskom društvu kao zajedničkoj institucija sporta sa različitim

sportskim klubovima i društvima treba posvetiti dodatnu pažnju, podržati **formiranje sportskih ekipa studenata iz različitih sportova.**

SEPARAT- ZASEBAN DODATAK

PRAVCI INSTITUCIONALNOG PLANA RAZVOJA

1. Pravna institucionalizacija rada

Nastavni kvalitet jedne institucije visokog obrazovanja podrazumijeva vlastiti naučno-istraživački rad, sticanje znanja i vještina nastavnika i studenata.

Dobar studij nije onaj koji ima samo «moderan nastavni plan», već onaj na kojem student svojim istraživačkim radom ulazi u svjetsku akademsku zajednicu naučnog istraživanja u oblasti koju studira. Ako student ili profesor na svom univerzitetu nema vlastiti istraživački rad i rezultate, besmislena je bilo kakva njihova mobilnost. Ukoliko nema kvalitetnog, sistematskog, planskog i organiziranog naučno-istraživačkog rada, visokoškolska institucija, najviše što može biti, jeste staromodna škola, škola u tradicionalnom, ali ne u savremeneom smislu.

Činjenica da u BiH nema, ni na jednom nivou državne organizacije, nikakvog fonda, agencije ili nečeg tome slično, da se bavi pitanjima ove vrste, veoma jasno pokazuje na kakvom nivou je ta djelatnost kod nas, ali i na kakvom nivou su naši univerziteti⁶. U planiranom periodu posebno se moramo zalagati za institucionalizaciju naučno istraživačkog rada na Univerzitetu i u TK kroz osnivanje kantonalnog fonda za naučno-istraživački rad, osnivanje tehnološkog parka, naučno-istraživačkih instituta i centara, za šta treba donijeti poseban elaborat.

2. Institucionalizacija nastavnih i naučno-istraživačkih užih naučnih oblasti.

Sa uspostavom užih naučnih oblasti jačaju izvorna akademska autonomija studenata i profesora. Na Univerzitetu nisu formirane uže naučne oblasti, odnosno nije dovršen proces njihovog formiranja započet prije osam godina. Potrebno je donijeti **Pravilnik o formiranju i radu Užih naučnih oblasti**. Uže naučne oblasti treba da budu okosnica nastave i istraživanja, ali i matičnosti Univerziteta.

3. Institucionalizacija matičnosti Univerziteta

4. Institucionalizacija prava i mogućnosti slobodnog samoorganiziranja i okupljanja profesora, studenata i administrativnog osoblja radi zaštite od diskriminacije po bilo kom osnovu, po spolu, rasi, boji kože, jeziku, vjeroispovijesti, političkom i drugom mišljenju, nacionalnosti, socijalnom porijeklu, itd.

Niko na univerzitetu ne treba biti na bilo koji način diskreditiran, šikaniran, proganjan zbog svog mišljenja o bilo čemu, uključujući nove ideje ili nepopularne stavove.

5. Institucionalna autonomija Univerziteta

Promovirati i jačati akademsku autonomiju Univerziteta, *integraciju* akademskog, finansijskog i prostornog planiranja i razvoja Univerziteta, njegov *pravni subjektivitet*. Univerzitet treba imati standardnu autonomiju koja treba da omogući njegov kvalitetan, društveno odgovoran rad i razvoj bez političkih, ekonomskih i bilo kakvih uticaja moći izvan univerziteta.

⁶ Univerziteti i privreda u SAD postali su to što jesu poklanjanjem posebne pažnje naučno-istraživačkoj djelatnosti na univerzitetima i u kompanijama. Američki univerziteti su danas najbolji univerziteti u svijetu zato što njihovi profesori i studenti imaju neograničenu mogućnost naučnog istraživanja. Cornell univerzitet u SAD u akademskoj 2002/3. godine imao je budžet preko 220 miliona \$, samo za naučno-istraživački rad.

6. Promocija inicijativa organizacionih jedinica Univerziteta

Unutar integriranog univerziteta moguće je afirmirati i ohrabriti promociju akademskih i finansijskih inicijativa organizacionih jedinica Univerziteta.

Promociju inicijativa organizacionih jedinica Univerziteta treba regulisati Statutom univerziteta, utvrditi na koji način i u kojoj mjeri jedinice univerziteta imaju: (a) *akademska* i, (b) *finansijska* ovlaštenja i preuzimaju odgovornost unutar ustanove JU.

Organizacione jedinice Univerziteta mogu imati svoj *trezorski podračun*, ali Statutom univerziteta treba jasnije i detaljnije utvrditi način raspolaganja svim novčanim sredstvima koja se ostvare na tržištu, donacijama i drugim sredstvima koja se stiču iz budžetskih i izvan budžetskih izvora. Organizacionim jedinicama univerziteta treba dati adekvatnu akademsku i finansijsku odgovornost. O tome treba provesti javnu raspravu na Univerzitetu i naći za sve zadovoljavajuće i funkcionalno rješenje.

7. Institucionalizacija permanentnog obrazovanja

Pored obezbjeđenja trostepenosti obrazovanja Univerzitet treba direktno ili putem svojih jedinica da obezbjeđuje i raznovrsne oblike permanentnog obrazovanja, u skladu sa registracijom svojih djelatnosti. Tom svojom djelatnošću, kao i raznovrsnošću naučnih istraživanja, univerzitet ostvaruje prisnu poslovnu saradnju sa privredom i svojom društvenom zajednicom. Raznovrsni oblici obrazovanja, koje organizira univerzitet kao ustanova vrlo respektabilne naučne i pedagoške djelatnosti, što nastaju prema društvenim, privrednim, školskim, zdravstvenim i drugim potrebama društvene zajednice, imaju karakter tržišnog privređivanja i poslovanja univerziteta.

8. Formiranje komercijalnih preduzeća Univerziteta za neke djelatnosti kao npr. za istraživanje, poduzetništvo, *štamarsko-izdavačka djelatnost*, itd. Teškoće nedostatka udžbenika i druge vrste literature na Univerzitetu nije riješeno. Kako bi se to veoma važno pitanje riješilo, ali i otklonile brojne slabosti koje nastaju kao posljedica neuređenosti te djelatnosti, potrebno je iznaći najpovoljnije rješenje ovog pitanja, kako za studente, tako i za profesore.

9. Uspostava interne kontrole svih organa i institucija na Univerzitetu i njegovim jedinicama: za finansijska pitanja, za prava zaposlenih, za prava i položaj studenata.

10. Jačanje knjižnog i informatičkog kapaciteta na Univerzitetu. U prvoj fazi jačanje postojećih fakultetskih biblioteka i interneta, njihovo priključenje na COBIS i druge regionalne baze, a u drugoj, izgradnja zgrade za Univerzitetsku biblioteku.

Operativni ciljevi institucionalnog plana razvoja

- ❖ U koordinaciji i pomoć Vlade TK pristupiti korištenju prostora bivše kasarne «Husein Gradašćević» prema prioritetima organizacionih jedinica koje utvrde Senat i UO Univerziteta i upotrebljivosti postojećih kapaciteta Kasarne uz minimalna ulaganja;
- ❖ Ustanoviti izdavačku djelatnost Univerziteta;

- ❖ Izvršiti izmjenu postojećih NP dodiplomskog studija na parametrima koji olakšavaju njihovu certifikaciju u smislu smanjenja broja potrebnog nastavničkog osoblja;
- ❖ donijeti nastavne planove i programe drugog i trećeg ciklusa studija;
- ❖ ugovoriti treći ciklus studija, gdje god je moguće, zajedno sa drugim univerzitetima regiona, zemalja EU i SAD;
- ❖ za svršeničke prvog stupnja po bolonjskom programu obezbijediti kontinuitet studija na drugom i trećem ciklusu studija;
- ❖ osavremeniti nastavna i radna tehničko-tehnološka sredstava;
- ❖ unaprijediti komunikaciju sa studentima;
- ❖ podići kvalitet rada i rukovođenja na svim nivoima rukovođenja na Univerzitetu;
- ❖ kadrovski ojačati postojeće studijske programe;
- ❖ izvršiti ne obimne građevinske zahvate u sadašnjim zgradama fakulteta;
- ❖ racionalizirati upisnu politiku fakulteta;
- ❖ razmotriti potrebu i mogućnost pokretanja interdisciplinarnih studija;
- ❖ unaprijediti rad Univerzitetske biblioteke, oformiti bibliotečki informatički centar, pristup međunarodnim naučnim bazama podataka;
- ❖ pokloniti dužnu pažnju opremanju Univerziteta savremenim nastavnim sredstvima;
- ❖ Utvrditi matičnosti Univerziteta, fakulteta, studijskih odsjeka;
- ❖ Potpisati sporazume o saradnji sa određenim kantonalnim institucijama gdje organizacione i podorganizacione jedinice Univerziteta mogu realizirati dio svog nastavnog i naučno-istraživačkog rada, a čime se unapređuje kako djelatnost Univerziteta tako i ovih institucija. Mnoge od ovih institucija imaju ljudske resurse, prostor, opremu, biblioteke, očigledna sredstva nekog nastavnog procesa itd. i mogu biti dio nastavne i naučno-istraživačke baze Univerziteta;
- ❖ Ojačati integraciju Univerziteta i društvene sredine, općine, TK, FBiH i Regije ;
- ❖ Ojačati integraciju nastave i naučno-istraživačke djelatnosti;
- ❖ Uspostaviti neke oblike cjeloživotnog obrazovanja na svim organizacionim jedinicama Univerziteta;
- ❖ Institucionalizirati mobilnost studenata i akademskog osoblja;
- ❖ Proširiti i osnažiti interaktivnu nastavu na Univerzitetu;
- ❖ Otvoriti mobilnost studenata unutar Univerziteta;
- ❖ Osnažiti podršku studentima sa invaliditetom i drugim studentima nereprezentativnih skupina;
- ❖ Osnažiti podršku školovanju Roma na Univerzitetu;

PLAN INSTITUCIONALNOG RAZVOJA DO 2015. godine

Ključni ciljevi u institucionalnog razvoju Univerziteta u Tuzli u periodu do 2015. godine su:

1. **Rješavanje problema nedostatka kadrova.** Univerzitetu u Tuzli nedostaje gotovo podjednako kadrova u odnosu na broj koji trenutno radi. Problem je dodatno

usloženjen činjenicom da su vrlo izražene razlike u procentu nedostatka kadrova zbog različitog stepena razvijenosti organizacionih jedinica. Problem je dodatno usloženjen uvođenje mjere zabrane zapošljavanja od strane Vlade TK 2009. godini, zbog čega već duže od dvije godine dana nema zapošljavanja novih kadrova na Univerzitetu, iako su potrebe uslijed većeg broja studenata izražene.

2. **Rješavanje problema nedostatka prostora i modernizacija Univerziteta.** Nedostatak prostora je karakterističan za društvene fakultete, dok je u ostatku uglavnom ključni problem zastarjele ili nedostajuće opreme. Pitanje prostora može se u velikoj mjeri ublažiti hitnom rekonstrukcijom nekoliko objekata u bivšoj Kasarni. Dodatni otežavajući problem po pitanju korištenja Kasarne je i neophodno osiguranje značajnih sredstava za rekonstrukciju zapuštenih objekata i njihovu prilagodbu potrebama Univerziteta.
3. **Partnerstvo sa privredom, organima vlasti, obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, civilnim i kulturnim institucijama.** Iako Univerzitet ostvaruje intenzivnu saradnju sa pojedinim privrednim subjektima i naučno-istraživačkim institucijama nivo međusobne koordinacije, planiranja aktivnosti i uticaja na razvoj društva u cjelini nije zadovoljavajući. Kao posebno značajna oblast aktivnosti je i saradnja sa zakonodavnom i izvršnom vlasti u reformi pravnog sistema u oblasti visokog obrazovanja. Aktuelni Okvirni zakon o visokom obrazovanju ne daje adekvatan zakonski okvir za pristup EHEA, a poseban problem je disharmoničan sistem u Republici Srpskoj i kantonima unutar Federacije BiH.
4. **Promjena legislative u oblasti visokog obrazovanja.** Univerzitet smatra da je neophodno pristupiti temeljitoj analizi legislative u oblasti visokog obrazovanja i njenoj promjeni. Neophodno je da VŠO preuzmu inicijativu i predlože zakonodavnoj vlasti ključne oblasti reforme. Javni univerziteti moraju reformom legislative osigurati zaštitu svojih interesa od nelojalne konkurencije novoosnovanih visokoobrazovnih institucija kojim se dodatno degradiraju akademski standardi i visoko obrazovanje pretvara u komercijalnu djelatnost sticanja diploma.
5. **Reforma nastavnih planova i podizanje efikanosti studija.** Iako se periodično vrši usklađivanje nastavnih sadržaja, stanje po pitanju nastavnih planova nije zadovoljavajuće, kako sa aspekta potreba studenata i društva u cjelini, tako i sa aspekta organizacije i izvođenja nastavno-naučnog procesa na Univerzitetu. Potrebno je provesti opsežne aktivnosti na usklađivanju nastavnih sadržaja na način da budu prepoznatljivi u EHEA, da osiguraju potrebne vještine i kompetencije studentima, ali i da jačaju povjerenje društva u Univerzitet i visoko obrazovanje u BiH.
6. **Unaprijeđenje u oblasti naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu.** Nivo NIR-a nije zadovoljavajući, kako po obimu, tako i po strukturi, stepenu učešća nastavnog osoblja i studenata, te međusobnom odnosu nastavnih i naučno-istraživačkih aktivnosti. Također nije zadovoljavajući uticaj Univerziteta na razvoj lokalne zajednice, uslijed čega je neophodno poduzeti mjere kojim bi se osiguralo više relevantnih projekata i drugih oblika NIR-a, a posebno onog u oblasti fundamentalnih naučnih disciplina, tehnologija kojim se može unaprijediti privreda i zapošljavanje u BiH i istraživanja kojim se mogu osigurati bolje

kompetencije i vještine nastavnog osoblja i studenata. Prema Vladi TK inicirati osnivanje Fonda TK za nauku.

7. **Kvalitetnija podrška studentima.** Hroničan nedostatak kadrova i prostora nisu jedini problem sa kojim se suočavaju studenti. Objekata studentskog standarda nije dovoljno i nisu adekvatni. Resursi za podršku učenju (biblioteke, čitaonice, informacioni resursi, laboratrije i slično) su nedostatni i ne koriste se adekvatno. Studenti slabijeg imovinskog stanja, a kakvih je većina, opterećeni su davanjima (upisnine, plaćanja ispita, nabavka literature) kojim se ozbiljno ugrožava mogućnost studiranja. Administrativna podrška studentima (upisi, ovjere, potvrde i slično) je neefikasna, a organizacija ispitivanja i provjere vještina se rijetko prilagođava potrebama studenata i savremenim tehnološkim mogućnostima. Rasporedi održavanja nastavnih aktivnosti i generalno opterećenje studenata su prevelika i ne analiziraju se dovoljno ili čak nisu sastavni dio silabusa nastavnih disciplina. U narednom periodu neophodno je sa posebnom pažnjom tretirati ovu vrstu potreba studenata.
8. **Jačanje međunarodne pozicije i ugleda, javno informiranje i promocija Univerziteta.** Zbog niza objektivnih okolnosti, ali i nedovoljne vitalnosti Univerziteta da odgovori izazovima tokom posljednjih 10 godina ugled Univerziteta je ozbiljno doveden u pitanje u širem dijelu društva i akademske zajednice. Opstanak i razvoj Univerziteta značajno ovise i o ugledu koji ova institucija ima. Zbog toga je neophodno ozbiljno i istrajno raditi kako bi se povratio izgubljeni ugled, ali i dodatno ojačalo povjerenje studenata i društva.

Način ostvarenja zacrtanih ciljeva, očekivani rezultati i nadležni za provođenje aktivnosti po zacrtanim ciljevima prikazani su u akcionom planu. Sa aspekta neadekvatnosti resursa Univerzitet ima mogućnost pristupiti rješavanju ovog problema na jedan od načina:

1. **Poboljšano finansiranje Univerziteta povećanjem budžeta i vlastitih prihoda.** Politika budžetskog planiranja u Tuzlanskom kantonu ograničavala je do sad godišnji prirast budžeta na maksimalnih 8%. Imajući u vidu da je u značajnom procentu rastao i broj studenata upisanih na Univerzitet, to je nedostatak finansija sve izraženiji. Bez ozbiljne promjene u modelu finansiranja ovaj problem će se dodatno usložnjavati, te je neophodno poduzeti široki spektar mjera prema osnivaču kako bi se poboljšalo finansiranje Institucije.
2. **Porast obima raspoloživog prostora ulaskom u Kasarnu "Kampus Univerziteta u Tuzli".** Nedostatak prostora dostigao je svoju kulminaciju – posebno na Ekonomskom, Pravnom, Farmaceutskom, Edukacijsko-rehabilitacijskom i Mašinskom fakultetu koji ili nemaju nikako svog prostora ili ga imaju samo simbolično. I svi ostali fakulteti imaju izražen nedostatak prostora, zbog čega je imperativ što raniji ulazak u kasarnu Solina, nadogradnja i adaptacija objekata.
3. **Reorganizacija i promjene nastavnih programa kako bi se zajedničkim nastavnim sadržajem smanjio broj časova i potrebni resursi.**

Evidentno je da, i pored hroničnog nedostatka resursa, opredjeljenje Univerziteta nije da značajnije smanjuje broj novoupisanih studenata.

Fakulteti i Akademija planiraju tokom naredne 4 godine upisivati ukupno godišnje od 2745 do 2437 studenata godišnje, što je smanjenje za samo oko 11%. Ovo se može opravdati odgovornošću za potrebe studenata i društva ali i željom da se

organizacione jedinice dalje razvijaju tako da se poboljšava raspoloživost resursa, a ne da se njihov nedostatak rješava smanjenjem broja studenata.

Treba istaći i činjenicu da organizacione jedinice ne iskazuju potrebu za daljim povećanjem broja studenata.

Na osnovu ovog može se zaključiti da Univerzitet u Tuzli ulazi u kratak i privremen period blagog smanjenja broja studenata, što će značiti kraj višegodišnjeg pada ključnih pokazatelja performansi Univerziteta i stvaranje uslova za konačno suštinsko provođenje reformi.

Ono što ostaje kao nerješiv problem je izgubljeno vrijeme. Bolonjski proces je praktično okončan 2010. godine. Univerzitet u Tuzli je cijelo vrijeme participirao u ovoj reformi deklarirajući se kao „lider promjena u regiji“. Iako je integracija Univerziteta i višegodišnje „prakticiranje“ u ovom modelu vrijedno iskustvo, ali na žalost značajan dio ovih promjena imao je za posljedicu pogoršanje ključnih indikatora na osnovu kojih će se institucija ocjenjivati u akreditaciji koja predstoji.

Period od 2011-2013. godine može se obilježiti kao period u kome je neophodno potpuno zaustaviti negativne trendove, te poduzeti oštre mjere kako bi se unaprijedili ključni nedostajući elementi, a to su iznad svega nedostatak prostora, kadrova i opreme na Univerzitetu.

Način i dinamika realizacije planiranih aktivnosti u okviru razvoja NIR-a u tijesnoj su vezi sa nizom spoljnjih i unutrašnjih faktora na koje se može ostvariti djelimičan utjecaj. Univerzitet može postići najviše ukoliko u svakoj od prioritarnih oblasti pokrene inicijative, te uzme aktivno učešće u izradi ključnih dokumenata, njihovom provođenju i praćenju rezultata. Posebno su značajna sredstva pristupnih fondova u Europskim integracijama. Univerzitet može u okviru ovih programa preuzeti koordinacionu ulogu u formiranju konzorcija sa učešćem lokalne zajednice i inostranih partnera. Iz ovih sredstava moguće je osigurati značajan podsticaj razvoju Tuzlanskog kantona, ali i angažman naučno-istraživačkih kapaciteta Univerziteta. IPA je predpristupni instrument za finansiranje reformi u kandidatima za članstvo u EU koji supstituira ranije programe CARDS, Phare, SAPARD i ISPA, sa ciljem olakšanja i pomoći državama kandidatima, kao i potencijalnim kandidatima za ulazak u Evropsku uniju.

Finansijski okvir planiran za Bosnu i Hercegovinu je oko 100 miliona eura godišnje. Vrlo značajni za razvoj Univerziteta su i međunarodni projekti u okviru FP (Framework Program – okvirni program) aktuelnog sedmog ciklusa, a u perspektivi i daljeg razvoja ovog koncepta. Ovi projekti imaju manji utjecaj na lokalnu zajednicu, ali su sa druge strane prioritetno usmjereni na teme znatno veće naučne relevantnosti, primjenu naprednih tehnologija i izraženu europsku dimenziju u istraživanju. Studentima i istraživačima na raspolaganju će, u ovom periodu, biti vrlo značajni programi koji pospješuju mobilnost i akademsku razmjenu, kao što su Socrates, Erasmus Mundus, Marie Curie, Fulbright, JFDP, ali i mogućnost za individualne aranžmane u okviru master, doktorskih ili postdoktorskih studija izvan BiH.

Posebno značajne aktivnosti u okviru razvoja NIR-a mogu se istaći prioritetne oblasti:

1. Unapređenje naučno-istraživačkih performansi nastavnog osoblja i Univerziteta

- *Međufakultetsko umrežavanje unutar Univerziteta i profiliranje univerzitetskih naučno-istraživačkih projekata*

- Osigurati da naučnoistraživački projekti kao svoj rezultat imaju rad objavljen u referentnom naučnom časopisu
 - Licenciranja i certificiranja Univerziteta, pojedinih laboratorija ili eksperata za provođenje tipskih ispitivanja u skladu sa važećim zakonima, standardima i normativima
 - Međunarodna saradnja u NIR-u, učešće u međunarodnim projektima i aktivno apliciranje na raspisane domaće i međunarodne konkurse za naučno-istraživačke i infrastrukturne projekte (FP, IPA, COST, EUREKA, CARDS i drugi)
 - Osiguranje stručnog usavršavanja u inostranstvu za oblasti od prioritetnog značaja u razvoju Univerziteta
 - Unaprijeđenje sistema kriterija za izbor u naučna i naučno-nastavna zvanja i njihovo usklađivanje sa Europskom zonom visokog obrazovanja, te efikasno proceduralno uređenje napredovanja i izbora nastavnika i saradnika
 - Uspostava procedura za stručna usavršavanja izvan institucije i druge vrste odsustva nastavnog osoblja,
 - Afirmacija mobilnosti studenata i nastavnog osoblja
 - -Stimulisanje mladih istraživača, sa ciljem osposobljavanja za realizaciju projekata;
 - Nabavka prioritetne opreme za NIR i realizacija "Austrijskog zajma" za razvoj Univerziteta
 - Pristup međunarodnim bazama podataka i publikacijama
 - Podrška u publikovanju naučno-istraživačke literature i uspostava sistema recenziranja kojim će se osigurati međunarodna relevantnost
 - Internacionalizacija NIR-a na Univerzitetu
 - Racionalizacija u korištenju naučno-istraživačkih resursa
 - Organizaciona reforma kroz unapređenje međufakultetske saradnje u NIR-u, organizaciju naučnih oblasti i funkcionalni model matičnosti naučnih oblasti u skladu sa principima važećim u EHEA
 - Dostizanje kvalitetnijeg balansa između istraživanja i edukacije, te bolja koherencija postdiplomskih i doktorskih studija
- 2. Razvoj naučno-istraživačkog informacionog sistema za internu evaluaciju, praćenje kvaliteta NIR-a i efikasnije upravljanje različitostima na Univerzitetu**
- Formiranje i ažuriranje baze podataka o naučno-istraživačkim referensama Univerziteta u Tuzli, a na bazi dosadašnjeg učešća organizacionih jedinica, pojedinaca ili Univerziteta u cjelini u naučno-istraživačkim projektima koji mogu biti od značaja za ovaj vid referentnosti institucije i njeno usklađivanje sa standardima u Europskoj zoni visokog obrazovanja
 - Izrada Strategije razvoja naučno/umjetničko – istraživačkog rada Univerziteta
 - Usklađivanje informacionog sistema sa odredbama člana 13 i 14 Okvirnog zakona o NIR-u
 - Bolja integracija administracije i smanjenje birokratizacije
- 3. Afirmacija institucionalne autonomije, dostupnosti i odgovornosti uz jačanje naučno-istraživačke infrastrukture i prilagođavanje razvojnim potrebama**
- Unaprijeđenje internih akata kojim se stimulise NIR, a prije svega donošenje Pravilnika o NIR-u, seta procedura za naučno-istraživačku djelatnost i planova u okviru organizacionih jedinica koherentnih sa institucionalnom strategijom i

usmjerenih na jačanje međufakultetske i generalno saradnje unutar Univerziteta,

- Dostizanje balansa između temeljnih istraživanja, primjenjenih istraživanja i eksperimentalnog razvoja u okviru naučno-istraživačke djelatnosti
- Formiranje tehnološkog parka i pružanje povoljnih uslova za razvoj preduzeća,
- Razmjene znanja i tehnologija između Univerziteta i preduzeća,
- Usklađivanje nastavnog procesa sa naučno-istraživačkim i umjetničkim radom
- Uspostava lokalne mreže za NIR u saradnji sa lokalnom zajednicom (kanton i općine), privrednim subjektima, nevladinim sektorom i drugim organizacijama koje mogu imati interes sarađivati sa Univerzitetom u NIR-u

4. Unaprijeđenje saradnje u NIR-u sa privredom, drugim naučno-istraživačkim institucijama i bolja komercijalizacija naučno-istraživačkog rada

- Zaštita intelektualnog vlasništva i patentiranje rezultata naučno-istraživačkog rada
- Aktivna saradnja sa naučno-istraživačkim institutima na području Tuzlanskog kantona kroz zajednički razvoj pojedinih oblasti, partnerski nastup, razmjenu kadrova i druge oblike saradnje
- Formiranje univerzitetskog Odbora za konsalting i komercijalne usluge kao radnog tijela koje može osnovati senat ili drugi organ sa zadatkom da poboljša konkurentnost istraživača u oblasti konsaltinga i komercijalnih usluga za potrebe privrednih i drugih subjekata
- Donošenje Akta o zaštiti povjerljivih podataka kojim bi se osigurala zaštita podataka na temelju ugovora koje sklapa Univerzitet sa drugim subjektima (razvojni koncepti i slično), kao i drugih podataka koji se mogu smatrati tajnim u skladu sa zakonom

5. Unaprijeđenje saradnje sa vladama i državnim institucijama nadležnim za afirmaciju NIR-a

- Iniciranje i uporno istrajavanje u formiranju Fonda za nauku, istraživanje i tehnološki razvoj TK, a na temelju usvojene Strategije razvoja TK (vrijednost 0,20% GDP TK objedinjavanjem postojećih transfera za ovu oblast u budžetu TK uz sufinansiranje od strane kompanija)
- Saradnja sa Vijećem za nauku BiH kao savjetodavnim i stručnim tijelom Ministarstva civilnih poslova BiH
- Briga za održivi razvoj zajednice i zaštitu okoline
- Pplan kadrovskog podmlađivanja Univerziteta u Tuzli
- Izrada studije izvodivosti i realizacija prve faze razvoja Tehnološkog parka,
- Program podizanja kvaliteta nastave i studija kroz sistem promocije nastavnog kadra

6. Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada u okviru formalne edukacije (diplomski, master i doktorski radovi) i bolja integracija NIR-a sa nastavnim procesom u okviru formalne edukacije i cjeloživotnog učenja

- Intenziviranje aktivnosti na formiranju univerzitetske biblioteke
- Unaprijeđenje informacionog sistema na Univerzitetu
- Kooperativni on-line bibliotečki informacioni šeransi sa pristupom u sciencometrijske baze
- Stvoriti uslove za aktivnije učešće studenata u naučno-istraživačkom radu

- Definirati procedure za pristup studenata nastavnim, informacionim resursima i laboratorijama,
 - Kvalitetnije angažiranje studenata u organima i tijelima univerziteta,
 - Popularizacija NIR-a među studentima i iznalaženje modaliteta za različite vidove uključenja studenata u istraživanja, kao što su aktivnosti u okviru nastavnih programa, komercijalni angažman studenata, volonterski rad na projektima, studentski projekti pod mentorstvom ili tutorstvom nastavnika i saradnika i slično
 - Uključenje studenata kao obavezujuća komponenta u aktivnim projektima
 - Definiranje naučno-istraživačkih kompetencija kao sastavnog elementa rezultata učenja, uključivanje indikatora kompetencija u silabuse i uspostava sistema mjerljivih pokazatelja sticanja istraživačkih kompetencija
- 7. Umrežavanje sa subjektima na području Tuzlanskog kantona sa ciljem saradnje i zajedničkih aktivnosti u oblasti NIR-a**
- Saradnja sa istraživačkim institutima i privrednim subjektima
 - Permanentna komunikacija i usvajanje okvirnog plana rada Mreže
 - Identifikacija prioritetnih oblasti saradnje, izrada idejnih rješenja projekta, formiranje projektnih konzorcija i zajedničko apliciranje, odnosno osiguranje izvora finansiranja
 - Osiguranje što većeg broja kvalitetnih aplikacija za zajedničke projekte
 - Definisanje prioritetnih oblasti saradnje i unaprijeđenje finansiranja NIR-a iz budžeta TK
 - Rješenje problema sufinansiranja i bankovnih garancija iz budžeta za projekate od značaja za društvenu zajednicu ili Univerzitet
- 8. Zahtjev za provođenje Strategije razvoja TK u smislu formiranja Fonda za nauku TK, tehnološkog parka i realizacije ostalih strateških ciljeva vezanih za razvoj NIR-a**
- Formulisanje zahtjeva prema resornom Ministarstvu i Vladi TK za početak aktivnosti na formiranju Fonda
 - Imenovanje Inicijativnog odbora za izradu prijedloga o načinu organizacije i funkcionisanja Fonda
 - Animiranje političkih krugova i javnosti i promocija formiranja Fonda
 - Insistiranje na ekonomskom razvoju baziranom na povećanom ulaganju u istraživanje i razvoj, a u skladu sa Strategijom TK
- 9. Inicijativa za pravno reguliranje naučno-istraživačke djelatnosti u BiH i harmonizacija istih sa Europskom zonom visokog obrazovanja**
- Inicijativa za usvajanje Zakona o naučno-istraživačkoj djelatnosti na državnom nivou
 - Pregovori u okviru Rektorske konferencije, te inicijativa prema vladama kantona, Federacije BiH, kao i Vijeću ministara u smislu reforme u oblasti budžetskih podsticaja za razvoj nauke u okviru postojećih izdvajanja
 - Saradnja sa državnim organima u standardizaciji i mjeriteljstvu, kontroli i certificiranju u skladu sa međunarodnim standardima

Akcioni plan

Tabela 9. Prikaz akcionog plana sa aktivnostima, očekivanim rezultatima i nadležnostima i odgovornostima

Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
1. Stabilizacija Univerziteta u Tuzli, afirmacija institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti	1. Zaustavljanje negativnog trenda povećanja broja studenata koje nije praćeno povećanjem budžeta, odnosno pogoršanja indikatora performansi Univerziteta 2. Animiranje Vlade TK da se osigura nastavak prijema zaposlenika u nastavnička i saradnička zvanja 3. Pregovori sa predstavnicima vlasti o finansiranju participaciji studenata u troškovima studiranja i načinu prevazilaženja problema finansijske insuficijencije 4. Finansijska autonomija i sloboda u finansijskom planiranju u skladu sa odrednicama strateškog razvoja 5. Racionalizacija utroška budžetskih sredstava 6. Dalji razvoj sistema za interno osiguravanje kvaliteta, afirmacija evropske saradnje u osiguranju kvaliteta i razvoj usporedljivih kriterija i metodologije 7. Unapređenje sistema odlučivanja i internih akata radi jačanja upravljačkih funkcija uz očuvanje funkcionalnosti integritetnog univerziteta i redukciju centraliziranog odlučivanja 8. Organizaciona reforma kroz unapređenje međufakultetske saradnje u NIR-u, organizaciju naučnih oblasti i funkcionalni model matičnosti naučnih oblasti u skladu sa principima važećim u Evropskoj zoni visokog obrazovanja 9. Dostizanje kvalitetnijeg balansa između istraživanja i edukacije 10. Ubrzano uvođenje trećeg studijskog ciklusa 11. Bolja koherencija 12. Rješavanje odnosa sa Narodnom i univerzitetskom bibliotekom "Derviš Sušić" sa ciljem osiguranja kvalitetnije funkcije Biblioteke u nastavnom i naučnom radu 13. Usklađivanje informacionog sistema sa odredbama člana 13 i 14 Okvirnog zakona o NIR-u 14. Antikorupciona borba	1. Pобољшање KPI 2. Pобољшање kadrovsk strukture 3. Prepostavke za akreditaciju 4. Pобољшање KPI 5. Jačanje autonomije Univerziteta 6. Smanjenje finansijske insuficijencije 7. Pобољшање kvaliteta, performansi i međunarodna prepoznatljivost 8. Unaprijeđenje funkcionisanja univerzitetskih struktura 9. Bolja koordinacija organizacionih jedinica i dalja integracija Univerziteta 10. Unaprijeđenje znanja i vještina studenata 11. Provođenje reforme i jačanje pozicije Univerziteta 12. Unaprijeđenje znanja i vještina studenata 13. Pобољшање KPI, znanja i vještina studenata 14. Unaprijeđenje funkcionisanja Univerziteta	1. Resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK uz aktivnu i agilnu ulogu Univerziteta 2. Vlada TK 3. Vlada i Skupština TK 4. Resorno Ministarstvo, Vlada TK i Univerzitet 5. Resorno Ministarstvo, Vlada TK i Univerzitet 6. Resorno Ministarstvo, Vlada TK i Univerzitet 7. Ured za osiguranje kvaliteta, Odbor za osiguranje kvaliteta, Organi Univerziteta (uključujući dekane i prodekane) 8. Pravna služba Univerziteta i organi Univerziteta 9. Organi Univerziteta u širem smislu (uključujući dekane i prodekane), Senat Univerziteta Resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK 10. Organi Univerziteta u širem smislu (uključujući dekane i prodekane), Senat Univerziteta

	15. Legalizacija softvera i zaštita autorskih prava 16. Bolja integracija administracije i smanjenje birokratizacije	15. Jačanje povjerenja u Univerzitet 16. Poštivanje zakona o autorskim pravima 17. Pобоljшanje efikasnosti upravljanja Univerzitetom	11. NNV organizacionih jedinica, Senat Univerziteta 12. NNV organizacionih jedinica, Senat Univerziteta 13. Organi Univerziteta, NU Biblioteka, Vlada TK i Općina Tuzla 14. Organi Univerziteta 15. Organi Univerziteta u saradnji sa nadležnim državnim organima, studentima i nevladinim organizacijama 16. Organi Univerziteta 17. Organi Univerziteta
1. Rješavanje problema nedostatka kadrova	1. Plansko zapošljavanje nastavnog, saradničkog i administrativno-tehničkog osoblja 2. Uporno insistiranje za izradu plana finansiranja kadrovskog podmiđivanja Univerziteta u Tuzli 2. Angažman gostujućih profesora 3. Podrška u usavršavanju nastavnog i saradničkog osoblja, unapređenje uslova za rad i poboљшanje standard zaposlenika Univerziteta 4. Unapređenje naučno-istraživačkih performansi nastavnog osoblja i Univerziteta 5. Povoljniji modaliteti kod zakљjučivanja ugovora o radu sa nastavnicima koji imaju izbor na Univerzitetu u Tuzli, a nisu u random odnosu 6. Animiranje stručnjaka koji potiču iz BiH, a koji imaju doctorate ili izbore na drugim univerzitetima za angažman sa izraženim definicijom osoblja 7. Izbor demonstratora i njihovo uključivanje u nastavni proces, angažovanje profesora emeritus i pensionisanih profesora u naučnom i nastavnom procesu u skladu sa potrebama Univerziteta	1. Poboљшanje KPI 2. Poboљшanje KPI 3. Organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema kadrove 4. Kvalitetniji nastavni procesi i naučno-istraživački rad 5. Kvalitetniji nastavni procesi i naučno-istraživački rad 6. Organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema kadrove 7. Organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema kadrove 8. Organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema kadrove	1. Vlada TK, resorno Ministarstvo, Senat 2. Vlada TK, resorno Ministarstvo, Skupština TK 3. Organi Univerziteta 4. Organi Univerziteta, resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK 5. Nastavnici i saradnici, organi Univerziteta 6. Organi Univerziteta 7. Organi Univerziteta 8. Organi Univerziteta

3. Rješavanje problema nedostatka prostora i modernizacija Univerziteta				
4. Partnerstvo sa privredom, organima vlasti, obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, civilnim i kulturnim institucijama		1. Optimizacija korištenja prostornih kapaciteta, mjere za bolju iskoristivost i novi modaliteti zajedničkog korištenja prostora, laboratorija, opreme, literature i ostalih nastavnih resursa 2. Izrada plana korištenja i potrebne dokumentacije, za šta je planirano investiranje po 200.000 KM godišnje iz budžeta TK 3. Formiranje u kasarni Solina i prelazak planiranih fakulteta ili njihovih dijelova u kasarnu 4. Modernizacija infrastrukture, razvoj informacionog sistema i primjena informacionih tehnologija i učenje na daljinu 5. Sanacija studentskih domova, zamjena dotrajalog namještaja i opreme 6. Bolja iskoristivost Centra za učenje na daljinu i u okviru njega Centra za multimedijalnu prezentaciju 7. Izgradnja i opremanje centralne univerzitetske biblioteke i tri dislocirane biblioteke po reonima razmještaja Univerziteta (kampusima)	8. Unaprijeđenje u organizaciji i izvođenju nastavnog procesa 9. Pobojšanje ključnih indikatora performansi Univerziteta i organizacija nastave na I godini 10. Prepostavka za formiranje istočnog kampusa i ulazak u kasarnu Solina 11. Pobojšanje ključnih indikatora performansi Univerziteta i organizacija nastave na I godini 12. Pobojšanje kvaliteta nastave i mogućnost angažmana nastavnika sa drugih univerziteta 13. Pobojšanje KPI i pobojšanje uslova za rad FF, EK, Pravnog i Farmaceutskog fakulteta 14. Pobojšanje KPI i uslova za rad ERF 15. Unaprijeđenje studentskog 73standard 16. Organizacija učenja na daljinu i promocija	17. Organi Univerziteta, dekani 2. Organi Univerziteta 3. Organi Univerziteta, resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK 18. Organi Univerziteta, resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK 19. Organi Univerziteta, resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK 20. Organi Univerziteta, resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK 21. Organi Univerziteta, resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK 22. Organi Univerziteta, resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK 9. Organi Univerziteta 10. Organi Univerziteta, resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK
1. Partnerstvo sa privredom, organima vlasti, obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, civilnim i kulturnim institucijama	1. Iniciranje i istrajavanje u formiranju Fonda za nauku, istraživanje i tehnološki razvoj TK, a na temelju usvojene Strategije razvoja TK (vrijednost 0,20% GDP TK) 2. Zahtjev za provođenje Strategije razvoja TK u smislu formiranja tehnološkog parka i realizacije ostalih strateških ciljeva vezanih za razvoj NIR-a 3. Pregovori u okviru Rektorске konferencije, te inicijativa prema vladama kantona, Federacije BiH, kao i Vijeću		1. Podizanje nivoa i obima NIR-a i kvaliteta nastave 2. Podrška razvoju lokalne zajednice, bolje povezivanje sa privredom i razvoj NIR-a 3. Reforma finansiranja visokog obrazovanja 4. Podizanje obima i kvaliteta	

	ministra u smislu reforme u oblasti budžetskih podsticaja za razvoj nauke u okviru postojećih izdavanja 4. Saradnja sa državnim organima u standardizaciji i mjeriteljstvu, kontroli i certifikaciji u skladu sa međunarodnim standardima 5. Inicijativa za pravno reguliranje naučno-istraživačke djelatnosti u BiH i harmonizacija istih sa Evropskom zonom visokog obrazovanja 6. Interakcija sa ustanovama koje se bave razvojem pravnog sistema i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces 7. Inicijativa za otvaranje novih smjerova koji mogu pospješi razvoj, kao što su: mehatronika i drugi, vodeći računa o prethodnom osiguranju minimalnih standarda od strane osnivača 8. Unaprijeđenje upisne politike, znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet 9. Cjelovito učenje i obrazovanje učitelja, nastavnika i profesora u školama 10. Pomoć u izradi nastavnih programa i organizovanju nastavnog ciklusa u školama	NIR-a, ekonomska dobit i afirmacija Univerziteta 5. Unaprijeđenje NIR-a, Kvalitetnija i efikasnija legislativa, stvaranje uslova za pristup EHEA 7. Razvoj ekonomije, popularizacija Univerziteta, odgovor zahtjevima i potrebama društvene zajednice 8. Finansiranje aktivnosti u formiranju istočnog kampusa, NIR 9. Implementacija koncepta cjelovitog učenja, podizanje nivoa znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet 10. Podizanje nivoa znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet	1. Vlada TK na prijedlog Univerziteta 2. Ministarstvo civilnih poslova, predstavnici međunarodnih organizacija i akademska zajednica u BiH 3. Univerziteti preko Rektorske konferencije, ANU BiH 4. Univerziteti preko Rektorske konferencije
5. Promjena legislative u oblasti visokog obrazovanja	1. Izmjena Standarda i normative u visokom obrazovanju i usklađivanje sa EHEA 2. Učešće u donošenju Okvirnih kvalifikacija (QF) u BiH, te implementacija sistema prepoznatljivih i usporednih akademskih stepena sa EFQ i uvođenje dodatka diploma 3. Inicijativa za usvajanje Zakona o naučno-istraživačkoj djelatnosti na državnom nivou 4. Inicijativa za usklađivanje Okvirnog zakona o visokom obrazovanju BiH sa legislativom u EHEA i harmonizaciju legislative u oblasti visokog obrazovanja u BiH	1. Stvaranje uslova za pristup EHEA i definiranje okvira za finansijska ulaganja osnivača u osiguranje preduslova za reform 2. Jačanje povjerenja studenata, bolje zapošljavanje diplomaca i mobilnost unutar EU/EHEA 3. Konačno stvaranje pravnog okvira za razvoj nauke u BiH i pozicioniranje Univerziteta u ovoj oblasti. 4. Harmonizacija visokog obrazovanja i provođenje	

		reformi.	
6. Reforma nastavnih planova i podizanje efikasnosti studija	1. Modernizirati stare nastavne programe, koji se ponavljaju i predaju korištenjem prevaziđene i međunarodno nerelevantne literature 2. Uspostava sistema kontinuiranog cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanje kroz formalne i neformalne vidove edukacije 3. Povećanje prisustva studenata nastavnim sadržajima rješavanjem objektivnih okolnosti (prostor, neprikladan raspored, sadržaj ili metodologija) ali i slabe zainteresiranosti studenta nastavu 4. Međusobna distinkcija i praćenje statusa upisanih studenata koji redovno pohađaju nastavu u tekućoj školskoj godini, ponovaca koji dijelom participiraju u nastavi, neaktivnih studenata, imatrikulanata i apsolvenata 5. Povećanje udjela interaktivne, praktične i iskusvene nastave i rad studenata na naučno-istraživačkim projektima te dostizanje balansa između temeljnih istraživanja, primjenjenih istraživanja i eksperimentalnog razvoja u okviru naučno-istraživačke djelatnosti 6. Alternative nastavi ex-cathedra, kao što su rad u grupi, na projektu, vježbe zasnovane na rješavanju realnih problema 7. Učenje iz više literaturnih referenci izbjegavajući da studenti uče isključivo iz udžbenika profesora 8. Stalni kontakt sa aktivnim i diplomiranim studentima, te uvažavanje njihovih iskustava i sugestija 9. Stvaranje uslova za uvođenje trećeg ciklusa studija po Bolonjskom principu (trogodišnji studij) 10. Definiranje naučno-istraživačkih kompetencija kao sastavnog elementa rezultata učenja, uključivanje indikatora kompetencija u silabuse i uspostava sistema mjerljivih pokazatelja sticanja istraživačkih kompetencija 11. Aktiviranje drugog ciklusa na svim studijskim odsjecima i stvaranje uslova za permanentno održavanje nastave na postdiplomskom studiju	1. Poboljšanje uslova studiranja i viši nivo znanja i vještina studenata 2. Modernizacija nastavnih programa, viši nivo znanja i vještina studenata, afirmacija u domaćem i međunarodnom okruženju 3. Provođenje Bolonjske reforme 4. Bolja prolaznost, efikasnije studiranje, viši stepen stečenih znanja i vještina tokom studija 5. Bolje poznavanje stanja na instituciji i efikasnije osiguranje kvaliteta 6. Podizanje nivoa praktičnih vještina i spremnosti za rješavanje problema, afirmacija u domaćem i međunarodnom okruženju 7. Bolja prolaznost, efikasnije studiranje, viši stepen stečenih znanja i vještina tokom studija 8. Bolja prolaznost, efikasnije studiranje, viši stepen stečenih znanja i vještina tokom studija 9. Periodično revidovanje i ažuriranje nastavnih programa u skladu sa potrebama studenata i poslodavaca	1. Vlada i Skupština TK uz uporno insistiranje Univerziteta 2. Senat, NNV organizacionih jedinica, Unija studenata 3. Senat, NNV organizacionih jedinica, Unija studenata 4. Organi Univerziteta, Senat, NNV organizacionih jedinica, Unija studenata 5. Organi Univerziteta, Senat, NNV organizacionih jedinica, Unija studenata 6. Organi Univerziteta, Senat, NNV organizacionih jedinica, Unija studenata 7. Organi Univerziteta, Senat, NNV organizacionih jedinica, Unija studenata, nastavnici i saradnici Organi Univerziteta, Senat, NNV organizacionih jedinica, Unija studenata, nastavnici i saradnici Organi Univerziteta, Alumni studentska organizacija, Unija studenata 9. Organi Univerziteta, Alumni studentska organizacija, Unija studenata

		10. Provođenje Bolonjske reforme 11. Kvalitetnije upravljanje nastavnim procesom i efikasno provođenje politike osiguranja kvaliteta 12. Provođenje Bolonjske reforme	10. Organi Univerziteta, resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK 11. Senat, NNV organizacionih jedinica 12. Senat, NNV organizacionih jedinica
7. Unapređenje u oblasti naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu	1. Pобоljшаnje kvaliteta naučno-istraživačkog rada u okviru formalne edukacije (diplomski, magistarski i doktorski radovi) i bolja integracija NIR-a sa nastavnim procesom u okviru formalne edukacije i cjeloživotnog učenja 2. Intenzivnije učešće u međunarodnim istraživačkim projektima i bolje korištenje pretpostupnih fondova EU 3. Izvođenje fundamentalni istraživanja na Univerzitetu i uključivanje nastavnog i saradničkog osoblja u ova istraživanja na drugim institucijama 4. Izrada Strategije razvoja naučno/umjetničko – istraživačkog rada Univerziteta 5. Veća dostupnost kapitalne opreme istraživačima, izrada i ažuriranje baze podataka, informaciono povezivanje 6. Ravnomjerna nabavka opreme za sve oblasti nauke 7. Aktivna saradnja sa institutima na području TK, zajednički razvoj, partnerski nastup i razmjena kadrova 8. Formiranje univerzitetskog Odbora za konsalting i komercijalne usluge 9. Donošenje Akta o zaštiti povjerljivih podataka (DPA) 10. Izučavanje u oblastima koje su do sada zapostavljene u BiH (zračenje prirodna radioaktivnost, zaštita okoline i rješavanje energetskih potreba, pacijentna dozimetrija u medicinskoj dijagnostici, opisanje čestitih interakcija u višekanalnom formalizmu i slično) 11. Istraživanje prirodnih i društvenih obilježja geoprostora, veza i zavisnosti njegovih komponenta, prirodnih i proizvodno-tercijarnih kompleksa, globalnih procesa u svijetu, te njihovih veza i zakonitosti 12. Proučavanje elementarnih nepogoda, i raznovrsnih	1. Stvaranje pretpostavki za izgradnju Tehnološkog parka, podrška razvoju lokalne zajednice, bolje povezivanje sa privredom i razvoj NIR-a 2. Podrška razvoju lokalne zajednice, bolje povezivanje sa privredom i razvoj NIR-a 3. Unaprijeđenje kvaliteta NIR-a i nastave, te bolja koherencija između nastavnog i naučno-istraživačkog rada 4. Unaprijeđenje NIR-a i razvoj lokalne zajednice 5. Podizanje nivoa kvaliteta i relevantnosti NIR-a, uključivanje Univerziteta i regiona u fundamentalna istraživanja 6. Sistematičan i organizovan nastup u NIR-u, bolje međusobno povezivanje i koordinacija, razvoj NIR-a i usklađivanje sa potrebama društva 7. Kvalitet i obim NIR-a 8. Ravnomjerna aktivnost	1. Resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK 2. Resorno Ministarstvo, Vlada TK, Skupština TK, Organi Univerziteta 3. NNV organizacionih jedinica, Senat Univerziteta, studenti 4. Organi Univerziteta, dekani, nastavnici i saradnici 5. Organi Univerziteta, dekani, nastavnici i saradnici 6. Senat Univerziteta 7. Organi Univerziteta, dekani 8. Organi Univerziteta, dekani 9. Organi Univerziteta i fakulteta/Akademije, instituti 10. Senat Univerziteta 11. Senat Univerziteta 12. Organi Univerziteta, Senat, NNV, nastavnici i saradnici 13. Organi Univerziteta, Senat, NNV, nastavnici i

	pojava i procesa u prostoru Bosne i Hercegovine 13. Unapređivanje naučne i teorijske misli, kao i aplikativna proučavanja koja treba da pospiše ekonomskoj razvoju (optimalno korištenja resursa, regionalno planiranje i	nastavnika i saradnika u NIR-u 9. Racionalizacija resursa, podizanje kvaliteta i konkurentnosti i razvoj naučno-istraživačkih kapaciteta u regiji 10. Ekonomska valorizacija rezultata NIR-a 11. Angažovanje na poslovima koji zahtijevaju povjerljivost (sudski procesi, zaštita poslovne tajne, razvoj protoripova, zaštita patenta i autorskih prava) 12. Prilagođavanje potrebama razvoja društva u širem smislu 13. Održiv regionalni razvoj sa okruženjem i opštim načelima održivog razvoja 14. Unapređenje sistema upravljanja kriznim situacijama i smanjenje posljedica elementarnih nepogoda 15. Razvoj lokalne zajednice	saradnici 14. Organi Univerziteta, Senat, NNV, nastavnici i saradnici 15. Organi Univerziteta, Senat, NNV, nastavnici i saradnici, Vlada TK, Skupština TK, općine i privredni subjekti
8. Kvalitetnija podrška studentima	1. Smanjenje prosječnog vremena studiranja i podsticanje evikasnosti studiranja 2. Poboľšanje usluga za student preko weba, informacije o rokovima, rasporedu sati, konsultacija, komunikacija e-mail sa studentskom službom i nastavnicima 3. Uvođenje "studomata" za interaktivnu komunikaciju student-studentska služba, smanjenje opterećenosti studentskih službi i kraće vrijeme čekanja za zadovoljenje zahtjeva studenata 4. Formiranje novih modela podrške osobama sa posebnim potrebama, razvojnim teškoćama, teškoćama u komunikaciji i teškoćama u socijalnoj	1. Kraće vrijeme studiranja, manje opterećenje Univerziteta, unaprijeđenje stečenih znanja i vještina 2. Efikasno korištenje resursa, bolja usluga studentima, ekonomska i organizaciona racionalizacija 3. Bolja informiranost i lakše studiranje 4. Manje čekanje studenata	1. Akademaska zajednica i studenti 2. Senat, Organi Univerziteta i organizacionih jedinica 3. Organi Univerziteta, nastavnici i saradnici 4. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica 5. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica

	integraciji - Razvijanje vještina usmjerenih ka rješavanju problema - Dosljedna primjena evropskog sistema za prijenos bodova (ECTS) i izdavanje dodatka diploma - Podrška studentskim aktivnostima i projektima: stručne tribune i skupovi, časopisi, predstave, koncerti, izložbe, stručna predavanja, kulturne i umjetničke manifestacije, organizacija univerzitetskih sportskih klubova i podrška sportskim manifestacijama	na usluge, jednostavnije procedure i rasterećenje administracije - Veći procenat studiranja osobama sa invaliditetom i drugim vrstama posebnih potreba - Bolje ispunjenje ciljeva učenja, popularizacija Univerziteta i razvoj privrede i društva u cjelini - Uspješna saradnja i mobilnost studenata - Popularizacija Univerziteta, kvalitetnija podrška studiranju i afirmacija culture, umjetnosti i sporta među studentima	- Organi Univerziteta, Senat, Unija studenata - Organi Univerziteta, Senat - Organi Univerziteta, nastavnici i saradnici - Organi Univerziteta - Resorno Ministarstvo, Vlada TK - Organi Univerziteta, studenti - Organi Univerziteta - Organi Univerziteta, studenti
9. Jačanje međunarodne pozicije i ugleda, javno informiranje i promocija Univerziteta	- Konsekventno i dosljedno provođenje reformi, saradnja sa NARIC mrežom, participacija u EUA, implementacija lisabonske konvencije i akademsko prepoznavanje u EHEA - Razvoj sistema za osiguravanje kvaliteta u skladu sa ESG periodična samoevaluacija, audit i eksterna evaluacija - Formiranje i ažuriranje baze podataka o naučno-istraživačkim referensama Univerziteta u Tuzli - Unapređenje i permanentno ažuriranje web stranice Univerziteta (bolja informativna pokrivenost, redovnije ažuriranje, distribuirana odgovornost za podatke prezentirane na stranici) - Saranja sa medijskim kućama, praksa za student, rad na produkciji obrazovnog programa - Afirmisanje vizuelnog identiteta i "brenda" Univerziteta - Popularizacija Univerziteta i studijskih disciplina koje se izučavaju na Univerzitetu, te nastavak održavanja manifestacije "Otvoreni Univerzitet" namijenjene budućim studentima	- Usmjeravanje pogrešno usmjerenih reformskih mjera (npr. ECTS) i brže uklanjanje u EHEA - Jačanje povjerenja u Univerzitet i unaprijeđenje kvaliteta - Jačanje povjerenja osnivača, društvene zajednice i studenata i afirmacija Univerziteta - Bolja informiranost i transparentnost u radu - Bolja informiranost i transparentnost u radu - Kvalitetnija interakcija sa medijima i promocija Univerziteta	- Organi Univerziteta, Senat, Unija studenata - Organi Univerziteta, Senat - Organi Univerziteta, nastavnici i saradnici - Organi Univerziteta - Resorno Ministarstvo, Vlada TK - Organi Univerziteta, studenti - Organi Univerziteta - Organi Univerziteta, studenti

Strateški plan razvoja Univerziteta u Tuzli za period od 2011-2015. godine

		7. Promocija Univerziteta 8. Podizanje nivoa interesa za studiranje i provođenje upisne politike	
--	--	---	--

