

UNIVERZITET U TUZLI  
SENAT  
Broj: 03-5457-1-1/20  
Tuzla, 09.11.2020. godine

Na osnovu člana 60. stav (1) tačka k) Zakona o visokom obrazovanju („Službene novine TK“, broj 7/16, 10/16, 5/17, 15/17, 15/19 i 9/20 i člana 52. stav (1) tačka y) Statuta Univerziteta u Tuzli, Senat Univerziteta na sjednici održanoj 09.11.2020. godine donio je

## ODLUKU

### I

Usvaja se Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period od 2021. do 2027. godine .

### II

Sastavni dio ove Odluke je Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period od 2021. do 2027. godine.

### III

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

#### DOSTAVITI

- 1x Upravni odbor Univerziteta
- 1x Rektorica
- 1x Fakulteti /Akademija
  - Dekan
- 1x Studentski Centar
  - Direktor
- 1x Studentski Parlament
- 1x Koordinacioni odbor
- 1x WEB Master
- 1x Senat



**PREDSJEDAVAJUĆA SENATA**

**Dr. sci. Nermina Hadžigrahić, red.prof.**



**Univerzitet u Tuzli**  
Bosna i Hercegovina

**STRATEGIJA RAZVOJA  
UNIVERZITETA U TUZLI  
ZA PERIOD 2021–2027. GODINA**

Tuzla, novembar 2020.





**UNIVERZITET U TUZLI**

**STRATEGIJA RAZVOJA  
UNIVERZITETA U TUZLI  
2021.-2027. godine**

**TUZLA, novembar 2020. godine**



## SADRŽAJ

1	UVOD.....	5
2	STRATEŠKI OKVIR STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI .....	9
	2.1 Analiza vanjskog okruženja – PESTEL matrica.....	9
	2.2 Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja – SWOT matrica .....	12
	2.3 Interesno-uticajne strane .....	15
	2.4 Strateški fokusi.....	15
	2.4.1 Kvalitet studija i studentski standard .....	15
	2.4.2 Digitalna transformacija Univerziteta.....	16
	2.4.3 Nastavnički, istraživački i poduzetnički Univerzitet.....	17
	2.4.4 Internacionalizacija Univerziteta .....	17
	2.4.5 Unapređenje infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta .....	18
	2.4.6 Inoviranje organizacione strukture Univerziteta .....	18
	2.5 Vizija i misija.....	18
	2.6 Strateški ciljevi .....	20
3	OPERATIVNI OKVIR STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI .....	20
	3.1 Strateški cilj 1. Povećati digitalizaciju Univerziteta .....	21
	3.2 Strateški cilj 2. Podizati nivo kvaliteta studija i studentskog standarda .....	27
	3.3 Strateški cilj 3. Trajno podsticati izvrsnost u naučno-istraživačkom/ umjetničko--stvaralačkom radu .....	33
	3.4 Strateški cilj 4. Jačati internacionalizaciju Univerziteta i mobilnosti studenata .....	36
	nastavnika i administrativnog osoblja .....	36
	3.5 Strateški cilj 5. Razvijati saradnju Univerziteta s okruženjem .....	41
	3.6 Strateški cilj 6. Unaprijediti infrastrukturne kapacitete.....	45
	3.7 Strateški cilj 7. Unaprijediti stepen razvijenosti i učinkovitosti sistema osiguranja kvaliteta .....	49
	3.8 Strateški cilj 8. Izgraditi organizacijsku infrastrukturu za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada .....	55
	3.9. Institucionalni i organizacijski okvir za provedbu Strategije .....	61
	3.10. Plan praćenja, izvještavanja i evaluacije Strategije .....	61
	3.11. Promocija Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli .....	62

4.	PRILOZI .....	63
	Prilog 1. Razrada strateških i operativnih ciljeva -----	65
	Prilog 2. Makroorganizacijski model Univerziteta – Organizaciona shema Univerziteta -----	82
	Prilog 3. Učesnici u procesu izrade Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli -----	83

## 1 UVOD

Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021–2027. godina (u daljnjem tekstu: Strategija) predstavlja krovni planski dokument Univerziteta čiji je cilj osigurati osnovu za plansko usmjeravanje razvoja Univerziteta. Usklađena sa strateškim prioritetima razvoja Tuzlanskog kantona i Federacije BiH u oblasti obrazovanja, nauke i istraživanja, planskim periodom i dokumentima Europske unije, zakonskim okvirom, postojećim resursima i aktuelnim trendovima u oblasti sistemskog pristupa razvoju obrazovanja i upravljanja visokoškolskim institucijama, Strategija time dobiva poseban značaj u daljnjem razvoju Univerziteta.

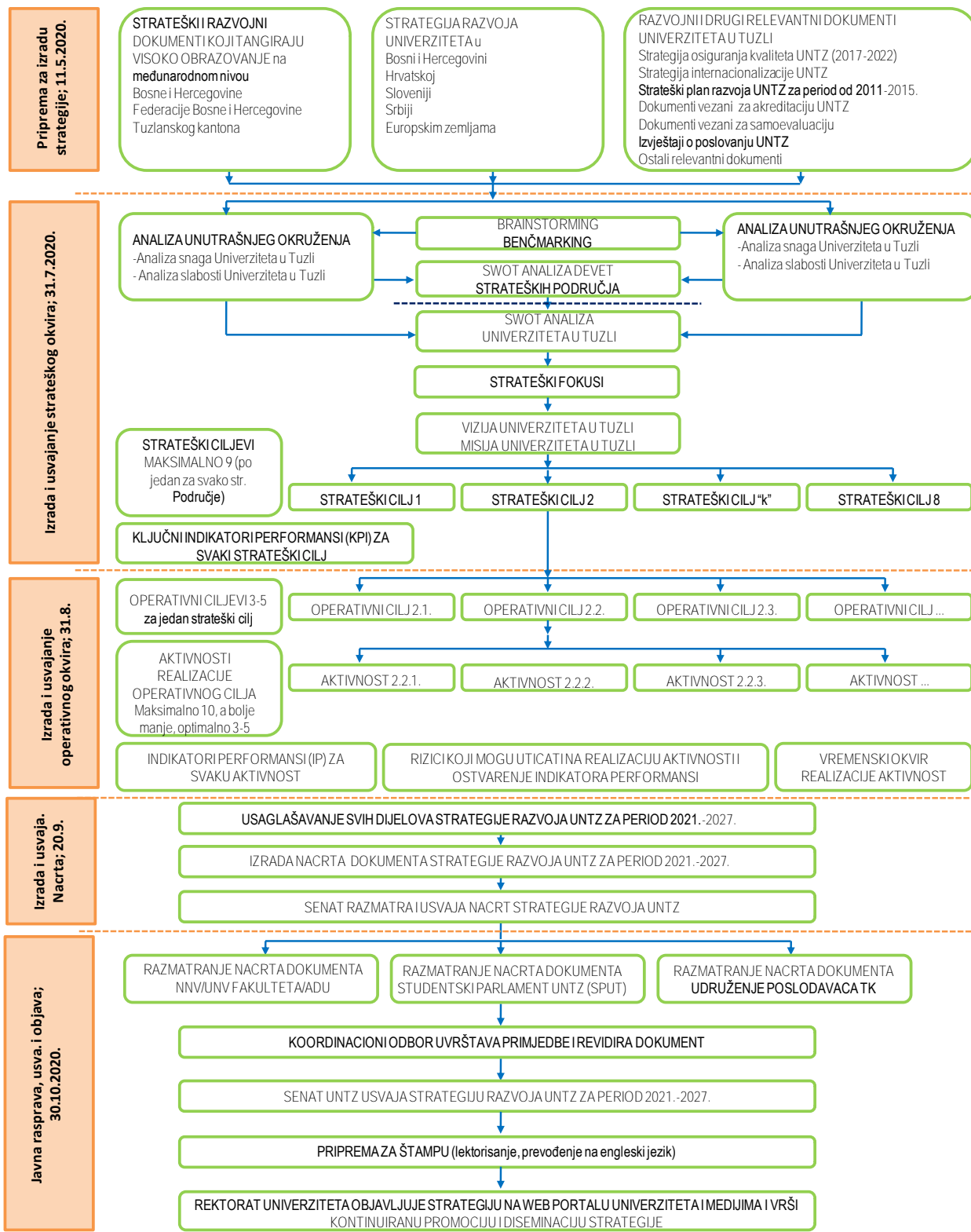
U cilju zadovoljavanja najviših standarda izrade strateških dokumenta Strategija je utemeljena na sljedećim principima:

- Horizontalna i vertikalna koordinacija u procesu izrade Strategije – horizontalna koordinacija podrazumijeva koordinirano postupanje u procesu izrade Strategije na nivou Univerziteta u Tuzli, dok vertikalna koordinacija podrazumijeva uvažavanje strateških dokumenata i smjernica, slično definisanim na različitim nivoima vlasti u BiH, Federaciji BiH, Kantonu i dr. radi osiguravanja zajedničkih razvojnih pravaca u oblasti obrazovanja te usklađenost s relevantnim strateškim dokumentima Bosne i Hercegovine, relevantnim dokumentima iz procesa evropskih integracija i međunarodno prihvaćenim globalnim ciljevima održivog razvoja.
- Partnerstvo, koje podrazumijeva učešće i saradnju Rektorata, kao i svih fakulteta/ADU Univerziteta u procesu izrade dokumenta i saradnju sa socioekonomskim partnerima kroz rad Koordinacionog odbora i prezentaciju nacrtu Strategije javnosti.
- Javnost i transparentnost, koji podrazumijevaju kontinuirano informisanje javnosti o procesu izrade Strategije kao i javno djelovanje predstavnika Univerziteta i Tima za izradu Strategije koje karakterizira otvorenost i spremnost da se podaci o procesu izrade strateškog dokumenta učine dostupnim široj obrazovnoj zajednici, kao i javnosti. Javnost i transparentnost osigurani su redovnim objavljivanjem informacija na web stranici Univerziteta, javnim saopćenjima, te nastupima u medijima.
- Fokus na razvojnu ulogu Univerziteta u Tuzli (pojedinaac – društvo) u političkom, ekonomskom, društvenom, tehnološkom, okolišnom i pravnom okruženju.
- Internacionalizacija svih procesa na UNTZ, što je osnova za modernizaciju i jačanje vidljivosti, prepoznatljivosti i atraktivnosti UNTZ kao pouzdanog partnera prema poslovnom sektoru, domaćim i međunarodnim institucijama, organizacijama, fondovima, programima i dr.
- Efikasnost i efektivnost svih poslovnih aktivnosti UNTZ, koje se ogledaju kroz analizu, iskorištavanje i preraspodjelu vlastitih postojećih resursa kao i iskorištavanje resursa i prilika za saradnju sa drugim domaćim i međunarodnim institucijama, poslovnim sektorom, kroz istraživanja, edukativne programe i savjetovanje.
- Ravnopravnost spolova, koja podrazumijeva ravnopravno učešće i zastupljenost interesa muškaraca i žena u procesima izrade strateških dokumenata i definisanja strateških ciljeva, prioriteta i mjera, radi osiguravanja uravnoteženih razvojnih efekata, uz stvaranje jednakih mogućnosti za sve. Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ osigurao je ravnopravnu zastupljenost oba spola u svim procesima.
- Inovativnost, koja se ogleda kroz osiguranje inovativnog pristupa u realizaciji svih aktivnosti na Univerzitetu u Tuzli, kao što su izvođenje nastave, naučno-istraživački rad, saradnja s okruženjem.

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

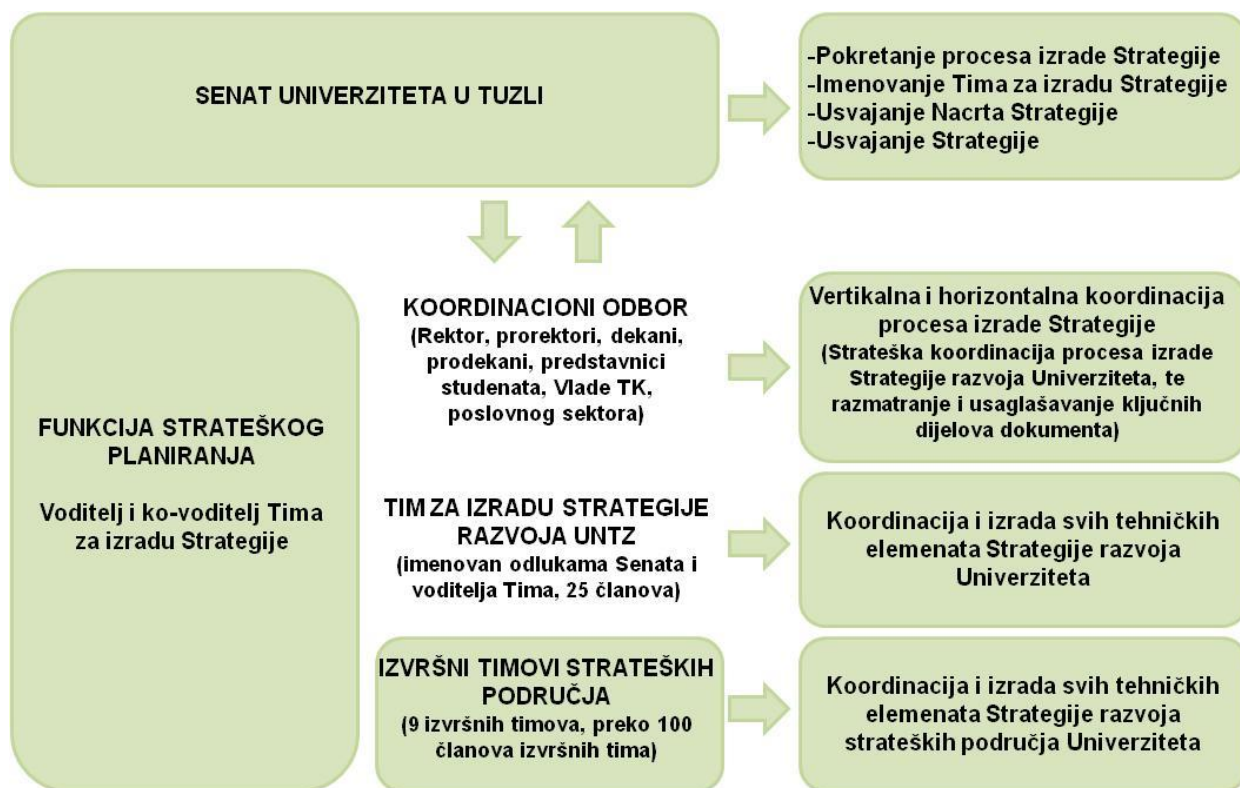


- Faza I – Priprema za izradu Strategije
- Faza II – Izrada i usvajanje strateškog okvira Strategije
- Faza III – Izrada i usvajanje operativnog okvira Strategije
- Faza IV – Izrada i usvajanje nacrtu Strategije
- Faza V – Javna rasprava, usvajanje i objava Strategije.



Slika 1. Proces izrade Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021–2027. godina

U pripremnoj fazi za izradu Strategije izvršeno je imenovanje nadležnih tijela i timova za izradu Strategije, i to: Koordinacionog odbora za izradu Strategije, Tima za izradu sedmogodišnjeg strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli i devet Izvršnih timova za izradu strateških područja Strategije. Svako od navedenih tijela ima zasebnu ulogu i odgovornosti u procesu izrade i usvajanja ovog strateškog dokumenta, kako je prikazano na sljedećoj slici.



Slika 2. Upravljanje procesom izrade Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021–2027. godina

Ovaj korak obuhvatio je i izradu Uputstva za izradu Strategije kao alata za sudionike u procesu izrade strateškog dokumenta, s ciljem osiguranja jasnih i sažetih uputa sudionicima u izradi Strategije o načinu izrade pojedinih dijelova Strategije te harmoniziranog i sinhroniziranog pristupa izradi strateškog dokumenta. Analizirani su svi relevantni strateški i drugi dokumenti od značaja za oblast obrazovanja (posebno visokog obrazovanja u BiH), na različitim nivoima (međunarodnom, državnom, entitetskom i kantonalnom), a koji su uzeti u razmatranje prilikom izrade Strategije. S tim u vezi, Strategija je usklađena sa sljedećim dokumentima koji služe kao pravni okvir: Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini (Službeni glasnik BiH, broj: 59/09), Okvirni zakon o osnovama naučno-istraživačke djelatnosti i koordinaciju unutrašnje i međunarodne naučno-istraživačke saradnje BiH" (Službeni glasnik BiH, broj: 43/09), Zakon o visokom obrazovanju („Službene novine TK“, br. 7/16, 10/16, 5/17, 15/17 i 15/19 i 9/20), Zakon o naučno-istraživačkom radu („Službene novine TK“, br. 14/17), Statut Univerziteta u Tuzli (2017.), Strategija razvoja Tuzlanskog kantona za period 2016.-2020. godina, Programi rada Univerziteta u Tuzli, Samoevaluacioni izvještaji Univerziteta, godišnji Izvještaji o radu i poslovanju Univerziteta, podaci organizacionih jedinica, zakonski okviri srodnih područja – direktno i indirektno vezanih za visoko obrazovanje i sl.

U drugoj fazi *Izrada i usvajanje strateškog okvira Strategije* Izvršni timovi za izradu Strategije izvršili su prikupljanje podataka i sačinili pregled, odnosno analizu ključnih trendova i pokazatelja za svako strateško područje. Trendovi i pokazatelji strateških područja analizirani su za desetogodišnji period 2011–2020. godina. Desetogodišnji period uzet je kao referentan kako bi se mogli donijeti pouzdani zaključci o prisutnim trendovima u svakom od devet strateških područja. Analiza trendova izvršnim timovima poslužila je za izradu analize ključnih faktora unutarnjeg i vanjskog okruženja koje su predstavili kroz PESTLE i SWOT matrice izvršnih područja, a nakon toga u integrisane PESTLE i SWOT matrice Univerziteta. U nastavku je

Tim za izradu Strategije izradio matricu interesno-uticajnih strana koja je zajedno s integrisanim matricama poslužila za definiranje pet strateških fokusa. Nakon toga, Tim za izradu Strategije definisao je nove izjave o Viziji i Misiji i moto Vizije i Misije, te osam strateških ciljeva zajedno s indikatorima uticaja i rizicima ostvarenja strateških ciljeva, čime su okončane aktivnosti na izradi Nacrta Strateške platforme Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli. Koordinacioni odbor je na sjednici održanoj 4. 11. 2020. godine razmatrao pristigle prijedloge i sugestije date u javnoj raspravi i utvrdio prijedlog teksta dokumenta čime je omogućen nastavak aktivnosti.

Treća faza *Izrada i usvajanje operativnog okvira Strategije* započela je razradom osam strateških ciljeva na način da su definisani operativni ciljevi i indikatori krajnjih rezultata na nivou operativnih ciljeva. Za svaki operativni cilj dat je kratak opis, a u tabeli predložena po tri ključna indikatora performansi (KIP) na nivou strateškog cilja, izvor te početna i krajnja vrijednost. Ukupno je definisano 39 operativnih ciljeva, razrađen kroz konkretne aktivnosti. Za svaku aktivnost identifikovani su ključni indikatori aktivnosti (KIP) odnosno indikatori izlaznih rezultata, zatim rizik realizacije aktivnosti, nosilac aktivnosti i vremenski okvir realizacije aktivnosti, period od 2021. do 2027. godine. Informacije vezane za razradu operativnih aktivnosti su sistematizirane u tabele i date kao prilog Strategiji i imaju zadatak da pomognu u procesima realizacije, praćenja, vrednovanja i izvještavanja o realizaciji Strategije.

U četvrtoj fazi *Izrada i usvajanje nacrtu Strategije* Tim za izradu Strategije integrisao je usvojeni tekst Strateške platforme Univerziteta s tekstom i priložima iz treće faze te izradio, usvojio i ponudio na razmatranje i usvajanje „Nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021–2027. godina“. Razmatranjem i usvajanjem teksta „Nacrta Strategije“ na 32. vanrednoj sjednici Senata Univerziteta u Tuzli, održanoj 9.10.2020. godine, stvorene su pretpostavke za javnu raspravu o strateškom dokumentu i izradu prijedloga Strategije.

U petoj fazi *Javna rasprava, usvajanje i objava Strategije* najprije je provedena Javna rasprava o nacrtu Strategije, što je ujedno i ključni korak osiguranja transparentnosti procesa, ali i osiguranja vertikalne integracije i uključenosti svih relevantnih aktera na Univerzitetu u Tuzli te dobivanje povratnih informacija za izradu prijedloga Strategije. Naučno-nastavna vijeća/Umjetničko-nastavno vijeća fakulteta/ADU Univerziteta u Tuzli, Studentski parlament Univerziteta u Tuzli i Udruženje poslodavaca Tuzlanskog kantona u sklopu javne rasprave, razmatrali su nacrt Strategije i dostavili prijedloge za dopune/korekcije dokumenta Koordinacionog odbora za izradu Strategije. Koordinacioni odbor je, na sastanku održanom 30.10.2020. godine, dostavljene prijedloge dopuna/korekcija uvrstio u nacrt Strategije i revidirani dokument dostavio Senatu Univerziteta u Tuzli, koji je, na svojoj drugoj vanrednoj sjednici održanoj 09.11.2020. godine usvojio Strategiju razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021–2027. godina Odlukom broj: 03-5457-1-1/20. Za potrebe diseminacije i promocije Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021–2027. godina, dokument je lektorisan, odštampan, a potom i distribuiran svim članicama Univerziteta, kao i socioekonomskim akterima, partnerima i saradnicima Univerziteta. Elektronska verzija dokumenta postavljena je na web stranicu Univerziteta u Tuzli.

## 2 STRATEŠKI OKVIR STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI

Strateški okvir jedinstven je proces u kojem je za fazu analize karakteristično uočavanje stvarnih i potencijalnih prednosti određenog izazova (za studijske programe, studente, naučno-istraživački rad, internacionalizaciju i mobilnost, saradnju s okruženjem, resurse, osiguranje kvaliteta, organizacijsku strukturu, informaciono-komunikacione tehnologije, finansije), za fazu PESTEL i SWOT analize prepoznavanje i izoštravanje tih prednosti, za fazu fokusiranja izdvajanje jedinstvenih konkurentskih prednosti i koncentracija na njihovo sudjelovanje s vanjskim prilikama, za fazu kreiranja vizije i misije formulisanje jedinstvene konkurentске pozicije koju Univerzitet u Tuzli u budućnosti namjerava postići u relevantnom okruženju realizirajući strateške ciljeve i koristeći razvijene jedinstvene konkurentске prednosti. Cijeli proces nije rutinski, već stvaralački, pa je bilo nužno osigurati dovoljno vremena za sazrijevanje (inkubacija, iluminacija), interakciju različitih percepcija i postizanje dovoljnog nivoa međusobne suglasnosti zainteresiranih strana.

### 2.1 Analiza vanjskog okruženja – PESTEL matrica

Vanjska okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama, koje uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne karakteristike današnjeg okruženja Univerziteta u Tuzli, presudno utiču na: (1) pojavu „organizacijskog darvinizma“, po kojemu se opstanak Univerziteta veže za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama; (2) razvoj Univerziteta – koji se veže za sposobnost adaptacije Univerziteta okolini i stepen fleksibilnosti njegove organizacijske strukture. Za analizu vanjskog okruženja razvijene su brojne metode u strateškom menadžmentu, a mi smo se odlučili za najčešće korištenu metodu – PESTEL analizu. Ova analiza obuhvata proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem: (P)olitičkih, (E)konomskih, (S)ocio-kulturnih i medijskih, (T)ehnološko-naučnih, (E)koloških i (L) pravnih elemenata.

*Tabela 1. PESTEL analiza Univerziteta u Tuzli, juni 2020.*

POLITIČKI ASPEKT	
PROBLEMI	UTICAJ NA INSTITUCIJU
Neadekvatan tretman Univerziteta od strane Osnivača (neprepoznavanje važnosti Univerziteta kao generatora društveno-ekonomskog razvoja Tuzlanskog kantona).	Prešutna podrška osnivanju velikog broja visokoobrazovnih institucija. Nedovoljna izdvajanja za održavanje postojećih resursa. Narušena stabilnost i usporen razvoj Univerziteta. Zanemarivanje Univerziteta od strane Osnivača.
Nepostojanje strategije visokog obrazovanja Tuzlanskog kantona.	Politika visokog obrazovanja koju vodi Osnivač usmjerena na traženje trenutnih i kratkoročnih rješenja. Prešutna podrška nepoštivanju i ispunjavanju zahtjeva propisanih važećom zakonskom legislativom. Smanjen broj studenata, kvalitet studiranja.
Česte izmjene Zakona o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona te Standarda i normativa visokog obrazovanja Tuzlanskog kantona.	Neadekvatna zakonska rješenja. Stalna usklađivanja i dopune. KomPLICIRANJE procedura.
Politički pritisci na Univerzitet.	Smjene menadžmenta i diskontinuitet upravljanja.
Politika moratorija na zapošljavanje.	Nedostatak i preopterećenost nastavnog i nenastavnog osoblja i usporeno administrativno djelovanje.
Odsustvo političnog konsenzusa u pogledu	Nedovoljno razumijevanje donosioca odluka o

razvoja naučno-istraživačke djelatnosti.	važnosti naučno-istraživačkog rada za razvoj kantona i cijele države.
Ograničen pristup EU fondovima uslijed sporosti evropskih integracija Bosne i Hercegovine.	Gubitak kompetitivnosti u evropskom istraživačkom prostoru.
<b>EKONOMSKI ASPEKT</b>	
<b>PROBLEMI</b>	<b>UTICAJ NA INSTITUCIJU</b>
Nedovoljno ulaganje u razvoj nauke i visokog obrazovanja, potreba za reformom finansiranja nauke i visokog obrazovanja.	Onemogućen razvoj naučno-istraživačke djelatnosti i gubitak potencijalnih prihoda po osnovu naučno-istraživačke djelatnosti.
Nedostatak istraživačkih centara i instituta kao jasno definisanih organizacionih jedinica.	Nedovoljna saradnja s privredom i nedovoljno učešće u međunarodnim projektima.
Nedovoljan broj projekata s privredom.	Smanjenje vlastitih prihoda. Nekorištenje raspoloživih potencijala. Nedovoljna finansijska sredstva za nauku, istraživanje i razvoj.
Neadekvatna komunikacija s tržištem rada i nepostojanje programa cjeloživotnog učenja.	Smanjena vidljivost Univerziteta. Neostvarivanje prihoda od realizacije programa. Smanjen nivo umrežavanja i partnerstava.
Nedovoljan broj međunarodnih projekata.	Nedovoljna finansijska sredstva za nauku, istraživanje i razvoj.
Uloga privatnih univerziteta u području VO (preuzimanje samofinansirajućih studenata).	Negativan finansijski uticaj (smanjenje prihoda iz vlastitih aktivnosti).
Učešće vlastitih prihoda Univerziteta u finansiranju plata uposlenika.	Potpuna ovisnost o Osnivaču. Nemogućnost sistemskih kapitalnih ulaganja (Kampus, oprema, laboratorije...). Nedostatak investicija u resurse i digitalizaciju.
Nedovoljno iskorišten potencijal vlastitih prihoda Univerziteta.	Dugogodišnji pad vlastitih prihoda Univerziteta. Nemogućnost dugoročnog planiranja, izloženost političkim pritiscima.
Nedovoljno ulaganja u IT infrastrukture kroz ostale stavke finansiranja.	Usporeni razvoj IT infrastrukture. Usporeni razvoj i sticanje novih vještina i sposobnosti IT osoblja.
Nedovoljno izdvajanje za studentski standard.	Smanjena atraktivnost Univerziteta. Manja zainteresiranost za upis na UNTZ.
Usporen ekonomski rast (COVID-19).	Negativan efekt na odluke o studiranju i ulaganju u obrazovanje od strane potencijalnih studenata, što ima za posljedicu smanjenje broja studenata i školarina, posebno samofinansirajućih studenata.
<b>DRUŠTVENI ASPEKT</b>	
<b>PROBLEMI</b>	<b>UTICAJ NA INSTITUCIJU</b>
Neiskorišten potencijal naučne dijasporae.	Povezivanje s naučnom dijasporom radi bržeg uključivanja u evropski istraživački prostor.
Nepovoljni demografski trendovi i visoke stope migracija a naročito mladih.	Smanjene broja studenata. Smanjenje interesa za rad na Univerzitetu. Gubitak kompetitivnosti u naučno-istraživačkom radu, kako u domaćem tako i u evropskom istraživačkom prostoru.
Nedovoljno razvijena svijest javnosti o značaju i aplikativnoj vrijednosti nauke i istraživanja za razvoj društva.	Smanjenje društvene uloge Univerziteta. Nedovoljna atraktivnost naučno-istraživačkog rada. Sužavanje kadrovske baze. Smanjenje obima NIR-a.

Neadekvatan imidž Univerziteta u javnosti, poslovnoj zajednici, mogućnosti zajedničke saradnje te angažiranja akademskog osoblja u stručno-konsultativnim projektima (kao institucije).	Narušavanje ugleda Univerziteta. Smanjenje interesa studenata i potencijalnih poslovnih partnera za saradnju s UNTZ. Odlazak studenata na privatne VŠU. Percepcija javnosti o postojanju korupcije. Izostanak UNTZ u realizaciji velikih projekata podržanih od lokalnih institucija i kompanija.
Neujednačene aspiracije studenata prema studiranju na studijskim programima, posebno slaba zainteresiranost za studiranje na studijskim programima od nacionalnog i društvenog značaja.	Problemi s normama nastavnog osoblja. Smanjen doprinos Univerziteta razvoju društva. Onemogućeno ostvarenja misije Univerziteta.
Nedovoljna povezanost s okruženjem.	Onemogućen ili otežan pristup prezentaciji tehnoloških dostignuća. Pad obima NIR-a. Snižavanje vlastitih prihoda.
Nedovoljno razumijevanje značaja informatizacije i digitalizacije kao faktora konkurentnosti društva i kvaliteta života.	Neophodnost uključivanja IT sistema u sve segmente funkcionisanja Univerziteta.
<b>TEHNOLOŠKI ASPEKT</b>	
<b>PROBLEMI</b>	<b>UTICAJ NA INSTITUCIJU</b>
Nepostojanje kvalitetnog sistema za motivaciju i valorizaciju naučno-istraživačkog rada.	Smanjena motivacija istraživača koja ne doprinosi jačanju referentnosti institucije.
Nedovoljna povezanost naučno-istraživačkog rada i poslovnog sektora.	Nedovoljno istražene mogućnosti kreiranja zajedničkih istraživačko-razvojnih projekata.
Nedovoljno ulaganje u infrastrukturu UNTZ (prostor, laboratorije, biblioteke, tehnološki centri i sl.).	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude, otežano praćenje indikatora kvaliteta. Zaostatak u ispunjavanju savremenih standarda i normi u nauci i visokom obrazovanju.
Neadekvatna i zastarjela infrastruktura za naučno-istraživački rad.	Savremene učionice, laboratorije, računarska oprema i softveri te pristup bazama podataka predstavljaju osnovne pretpostavke za realizaciju naučno-istraživačkog rada.
Nizak nivo informatizacije i automatizacije ključnih procesa (npr. izvođenje nastave, rad sa studentima itd.) ali i procesa podrške na univerzitetima i VŠU.	Nepostojanje učinkovitog informacionog sistema za praćenje objavljenih radova nastavnika i saradnika, praćenje naučno-istraživačkih projekata i istraživačke infrastrukture. Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude, otežano praćenje indikatora kvaliteta. Unapređenje sistema obrazovanja, dobar odziv u vanrednim okolnostima.
<b>EKOLOŠKI ASPEKT</b>	
<b>PROBLEMI</b>	<b>UTICAJ NA INSTITUCIJU</b>
Nizak nivo svijesti o mogućnostima korištenja obnovljivih izvora energije što ima za posljedicu nizak nivo energetske efikasnosti	Povećani troškovi energije. Izostanak sudjelovanja u međunarodnim istraživačkim programima.
Nedovoljna razvijenost studijskih programa koji afirmira održivi razvoj.	Zaostajanje za izraženim trendovima na globalnom nivou. Gubitak atraktivnosti studijskih programa i smanjen broj studenata. Neadekvatan odgovor potrebama društvene zajednice.

Nepostojanje prečistača za otpad iz laboratorija.	Direktno zagađenje okoline potencijalno opasnim otpadom.
Informacijske i komunikacijske tehnologije mogu biti dio rješenja problema očuvanja okoline i uspostavljanja održivog razvoja.	Sposobnost prikupljanja i obrade vjerodostojnih informacija o raznim aspektima okoline omogućuje kvalitetan nadzor i upravljanje, kako prirodnim resursima tako i materijama koje mogu ugroziti okolinu.
PRAVNI ASPEKT	
PROBLEMI	UTICAJ NA INSTITUCIJU
Zakonska regulativa kojom se odobrava rad visokoškolske ustanove bez prethodne ozbiljne analize opravdanosti potrebe osnivanja nove visokoškolske ustanove.	Negativni finansijski uticaj (smanjenje prihoda iz vlastitih aktivnosti), negativna percepcija visokog obrazovanja od strane javnosti (uslijed „masovne produkcije diploma“ umjesto znanja).
Neprikladni Standardi i normativi visokog obrazovanja stvarnim potrebama Univerziteta.	Opterećenje naučno-nastavnog kadra nastavom. Zanemarivanje naučno-istraživačkog rada. Smanjena kvaliteta naučno-nastavnih aktivnosti. Preveliki broj studenata u grupama (posebno praktične vježbe). Smanjena kvaliteta nastavnog procesa.
Nedorečena / neadekvatna / zastarjela zakonska legislativa (općenito, pa i na Univerzitetu).	Ograničenja razvoja i konkurentnosti Univerziteta. Mogućnost različitog tumačenja odredbi, koristi za nelojalnu konkurenciju kroz izbjegavanje obaveza. Različita tumačenja odredbi zakona.

*Izvor: Rezultati analiza izvršnih timova devet strateških područja) identificiranih u procesu izrade Strategije*

## 2.2 Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja – SWOT matrica

SWOT analizom također razmatramo uticaj vanjske i unutarnje okoline na Univerzitet i njihovu međuovisnost. SWOT analizom razmatraju se sadašnje i buduće snage (engl. strenghts), slabosti (engl. weakness), prilike (engl. opportunities) i prijetnje (engl. threats). Cilj analize zapravo je minimaliziranje slabosti uz istovremeno povećanje snaga Univerziteta, kao i iskorištavanje prilika uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okruženja.

Tabela 2. Analiza vanjskog i unutrašnjeg okruženja UNTZ – SWOT matrica

	<b>SNAGE (Strengths – S)</b>	<b>SLABOSTI (Weaknesses – W)</b>
<b>UNUTRAŠNJE OKRUŽENJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Višedecenijsko akademsko naslijeđe visokog obrazovanja u Tuzli (tradicija, prepoznatljivost i ugled);</li> <li>– Nastavno osoblje s odgovarajućim znanjima, kompetencijama i vještinama koje osiguravaju pružanje kvalitetne obrazovne usluge na sva tri ciklusa studija;</li> <li>– Integrisan Univerzitet, što omogućava fleksibilnost, mobilizaciju i racionalizaciju svih raspoloživih resursa u funkciji pružanja kvalitetnije obrazovne usluge i studentskog standarda;</li> <li>– Stvoreni preduslovi (osigurano vlasništvo i usvojeno idejno rješenje za izgradnju Kampusa), potencijal za razvoj svih procesa na Univerzitetu (nastavnih, naučno-istraživačkih, međuuniverzitetske saradnje, saradnje s okruženjem);</li> <li>– Veliki broj studijskih programa na sva tri ciklusa studija koji osiguravaju prohodnost studenata i predstavlja potencijal za privlačenje novih studenata;</li> <li>– Postojanje vlastitog referentnog istraživačkog kadra koji je aktivan i motiviran za apliciranje na domaće i međunarodne projekte, te spreman za praćenje novih trendova u istraživanjima;</li> <li>– Postojanje određenog broja laboratorija za istraživanja u raznim naučnim oblastima, tradicije i ugleda na području naučno-istraživačkog rada;</li> <li>– Izgrađena institucionalna mreža saradnje kroz potpisane sporazume sa velikim brojem univerziteta u inozemstvu, tradicija u saradnji s univerzitetima u BiH i strateška opredijeljenost za jačanje internacionalizacije Univerziteta u svim aspektima (mobilnost nastavnika i studenata...);</li> <li>– Usvojeni akti s jasnim opredjeljenjem za uspostavu sistema osiguranja kvaliteta u skladu sa zahtjevima ESG-a;</li> <li>– Optička infrastruktura između zgrada Univerziteta u Tuzli (jedinствена u BiH), zavidan nivo informatizacije kao pretpostavka za daljnji progres ka digitalizaciji Univerziteta;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Preopterećenost naučno-nastavnog osoblja nastavnim (prevelike norme) i administrativnim poslovima;</li> <li>– Nedostatak prostora, opreme i finansijskih sredstava za provođenje vrhunskih naučnih i umjetničkih istraživanja;</li> <li>– Nedovoljna izdvajanja finansijskih sredstava za naučno-istraživački rad i realizaciju razvojno-istraživačkih projekata s privredom;</li> <li>– Neadekvatna opremljenost nastavnog i laboratorijskog prostora, kao i biblioteka/čitaonica, računarskih centara i Studentskog centra;</li> <li>– Nepostojanje instituta i/ili naučno-tehnološkog parka koji bi bili poveznica s okruženjem, a posebno s privredom;</li> <li>– Nizak nivo informatizacije i automatizacije ključnih procesa na Univerzitetu;</li> <li>– Neadekvatno upravljanje ljudskim resursima uslijed restriktivne politike zapošljavanja, česti moratoriji na zapošljavanje, mali broj saradnika (asistenata i viših asistenata);</li> <li>– Ustanovljena praksa inoviranja zastarjelih studijskih programa; neusklađenost studijskih programa sa zahtjevima tehnološkog napretka što ima za posljedicu nizak nivo usklađenosti kompetencija studenata sa zahtjevima tržišta rada;</li> <li>– Funkcionalna i sadržajna neusklađenost organizacione strukture; postojanje nefunkcionalnih podorganizacionih jedinica (npr. Centar za jezike; Centar za razvoj i poduzetništvo); neuspostavljanje podorganizacionih jedinica koje bi trebale odgovoriti potrebama okruženja (npr. Centar za cjeloživotno učenje, Centar za transfer tehnologija);</li> <li>– Zaposlenici ne dijele zajedničku viziju i misiju Univerziteta, izražen otpor promjenama nastavnog i nenastavnog osoblja, nedovoljna motiviranost zaposlenika;</li> <li>– Nedovoljna usmjerenost na kontinuirano poboljšanje studentskog standarda i uslova studiranja;</li> </ul>
	<b>PRILIKE (Opportunities – O)</b>	<b>PRIJETNJE (Threats – T)</b>

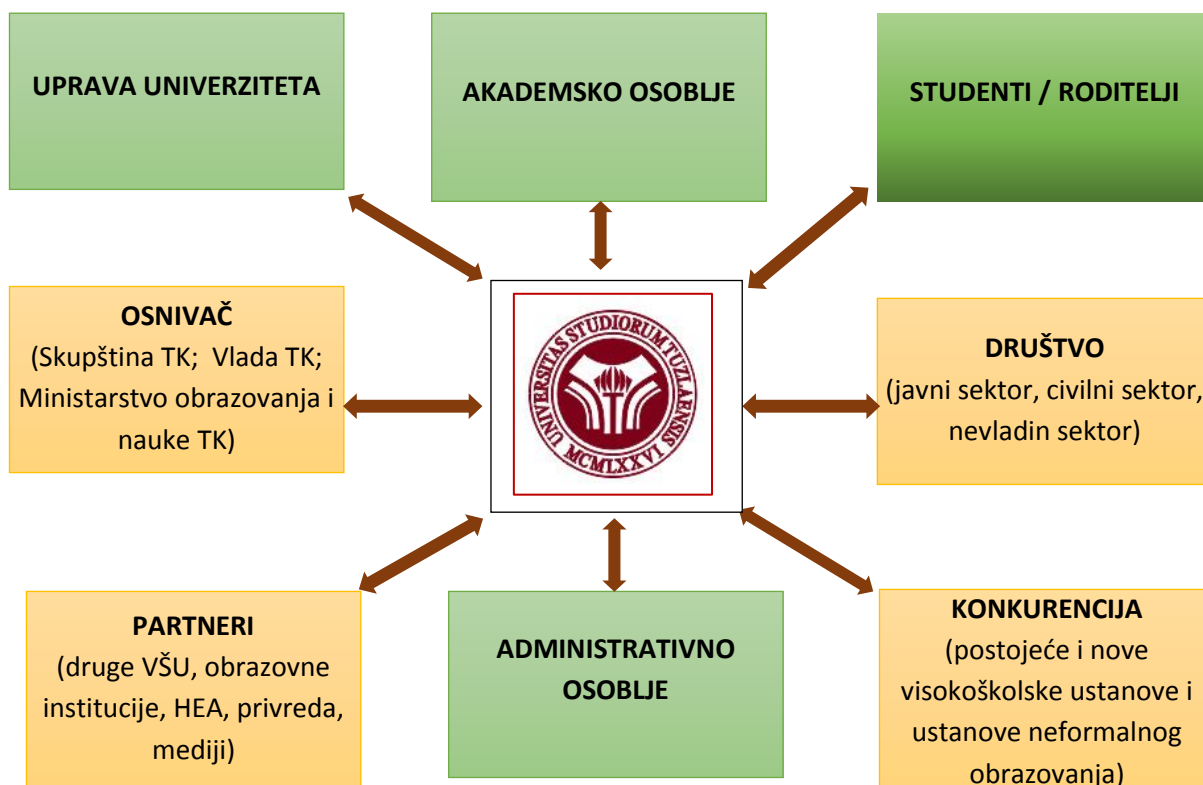


VANJSKO OKRUŽENJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Povezivanje s naučnom dijasporom radi bržeg uključivanja u evropski istraživački prostor.</li> <li>– Strukturne promjene u pristupu naučno-istraživačkoj djelatnosti, s naglaskom na osiguranje jače povezanosti Univerziteta i ostalih privatnih i javnih subjekata s ciljem postizanja razvojnih ciljeva.</li> <li>– Multidisciplinarni pristup razvoju nastavnog procesa i naučnog istraživanja na Univerzitetu, sinhronizacija nastavničkog potencijala Univerziteta;</li> <li>– Dostupnost evropskih fondova za razvoj obrazovanja i podršku istraživanjima; mogućnost aktivnog učešća u raznim evropskim projektima (Horizon, Erasmus Mundus, Tempus, CEEPUS, IPA i sl.);</li> <li>– Digitalizacija svih procesa na Univerzitetu (nastave, nauke, istraživanja, međuuniverzitetske saradnje, saradnje s okruženjem, kvaliteta...);</li> <li>– Razvijanje studija na daljinu (engl. <i>distance learning</i>), studijskih programa na engleskom jeziku te mogućnost povećanje atraktivnosti određenih studijskih programa;</li> <li>– Nacionalna, regionalna i međunarodna saradnja u nastavi i na naučno-istraživačkim projektima na temelju bilateralnih sporazuma; mobilnost nastavnika, mobilnost studenata; članstvo u mrežama i asocijacijama; mobilnosti unutar BiH;</li> <li>– Opredjeljenost Osnivača (Skupštine i Vlade TK) da sredstvima iz Budžeta TK pomogne zadovoljenje standarada i normativa visokog obrazovanja; izgradnja Kampusa, zapošljavanje asistenata; zapošljavanje nenastavnog osoblja;</li> <li>– Promjene organizacijske strukture uz uvažavanje principa integriranog univerziteta (osnivanje istraživačkih centara, naučno-istraživačkih instituta, centralne biblioteke, centra za razvoj karijere i drugih podorganizacionih jedinica);</li> <li>– Prilagođavanje organizacione i upravljačke strukture potrebama okruženja (privrede i cjelokupne društvene zajednice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trend smanjenja broja studenata, demografski trendovi, emigracije i odlazak mladih i visokostručnih kadrova iz Bosne i Hercegovine;</li> <li>– Česte izmjene Zakona o visokom obrazovanju i Standarda i normativa visokog obrazovanja koje imaju za posljedicu nesigurnost i strah zaposlenih na Univerzitetu za egzistenciju i uslove rada, sistemska neizvjesnost u smislu finansiranja visokog obrazovanja i naučno-istraživačkog rada;</li> <li>– Nepostojanje Strategije razvoja visokog obrazovanja na području TK; nepotpuno i nedovoljno razumijevanje društvene uloge Univerziteta;</li> <li>– Nekontrolirano davanje saglasnosti za osnivanje privatnih visokoškolskih ustanova koje ne ispunjavaju propisane standarde i normative visokog obrazovanja pri osnivanju, te izostanak propisanog nadzora nad njihovim radom i inspekcijaskog nadzora;</li> <li>– Trend smanjenja učešća vlastitih u ukupno ostvarenim prihodima kao posljedica neloyalne konkurencije (smanjen broj studenata za vlastite potrebe i vanrednih studenata na Univerzitetu);</li> <li>– Nedovoljno sinhronizovano djelovanje Osnivača i menadžmenta Univerziteta u pravcu stabilnosti i razvoja Univerziteta;</li> <li>– Izostanak razumijevanja društvenih posljedica zbog Naučno-istraživačke emigracije (<i>brain drain</i>);</li> <li>– Nedovoljna ulaganja u infrastrukturu za naučno-istraživački rad, nepostojanje namjenskih fondova i/ili grantova na nivou BiH, FBiH i TK za ulaganje u nauku i istraživanje;</li> <li>– Izostanak sistemskog pristupa ulaganju u procese uvođenja digitalne transformacije u visokoškolske institucije;</li> <li>– Nedosljednost u politici zapošljavanja, Restriktivne politike zapošljavanja na Univerzitet; nedostatak saradnika, laboranata i mladih istraživača;</li> <li>– Nedostatak adekvatnih politika upravljanja ljudskim potencijalima na Univerzitetu, što ima za posljedicu fluktuaciju određenog kadra s ekspertnim znanjima (naprimjer, IT i drugih stručnjaka)</li> </ul>
-------------------	---	---

Izvor: Rezultati analiza izvršnih timova devet strateških područja identificiranih u procesu izrade Strategije

## 2.3 Interesno-uticajne strane

Analiza zainteresiranih strana (interesno-uticajnih strana) u prvi plan stavlja one zainteresirane strane o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvoj Univerziteta u Tuzli. Pri definiranju interesno-uticajnih strana određeno je čije zahtjeve Univerzitet zadovoljava, ko ima prioritet, budući da je riječ o javnoj visokoškolskoj ustanovi odgovornoj za rast i razvoj zemlje. Identificirani su direktni (uprava Univerziteta, akademsko osoblje, administrativno osoblje), direktno / indirektni (studente/roditelje) i indirektni (Osnivač, društvo, partneri, konkurencija) korisnici.



Slika 2 Interesno-uticajne strane Univerziteta u Tuzli

## 2.4 Strateški fokusi

Strateškim fokusiranjem određena su ključna težišta Strategije, izdvajanjem perspektivnih konkurentskih prednosti, s jedne strane, i najkritičnijih problema, s druge strane. Kao konceptualni okvir za povezivanja vanjskog i unutrašnjeg okruženja i formulaciju strategija korištena je TOWS matrica. Fokusiranjem je koncentrisana pažnja učesnika na tri najvažnija pitanja: šta je to što najviše obećava, šta je naročita konkurentna prednost Univerziteta u Tuzli, šta je to što je na Univerzitetu u Tuzli najkritičnije i šta je to što je u narednom strateškom periodu neophodno riješiti. Odgovori na postavljena pitanja dobijeni su definisanjem šest strateških fokusa, i to: kvalitet studija i studentski standard; digitalna transformacija Univerziteta; nastavnički, istraživački i poduzetnički Univerzitet; internacionalizacija Univerziteta; unapređenje infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta; inoviranje organizacione strukture Univerziteta.

### 2.4.1 Kvalitet studija i studentski standard

Potrebno je osigurati kvalitet u izvođenju studijskih programa poštujući zahtjeve utvrđene Standardima i normativima Tuzlanskog kantona u procesu uvođenja novih studijskih programa, kadrovske, prostorne i materijalno-tehničke uslove za obavljanje nastavnog, naučno-istraživačkog i umjetničkog rada. Kvalitet izvođenja studijskih programa bit će osiguran kroz kreiranje poticajnih uslova za razvoj karijere i

kompetencija vlastitog nastavnog osoblja, obim opterećenja nastavnog osoblja u smislu maksimalnog broja nastavnih sati, obim opterećenja studenata te uvođenjem inovativnih metoda u izvođenju nastave koristeći se savremenim tehnologijama. Studijske programe sva tri ciklusa studija, sukcesivno po njihovom prestanku važenja, (re)dizajnirati prema stvarnim potrebama studenata i društva. Osigurati fleksibilnosti i prohodnost studijskih programa na sva tri ciklusa studija, a njihovim konceptom posebno nagraditi mobilnost studiranja i izvrsnost u postizanju rezultata, kako u nastavnom tako isto i u naučno-istraživačkom i umjetničkom području. Konceptom i realizacijom studijskih programa osigurati izlazne kompetencije studenata (znanja i vještine) potrebne za poslove novog tehnološkog doba.

Unapređenje studentskog standarda ima za cilj osiguranje materijalnih, kulturnih, socijalnih, zdravstvenih i drugih uslova kojima se potiče sticanje obrazovanja, društvena uključenost i svestrani razvoj ličnosti studenata. Potrebno je osigurati bolje uslove smještaja u Studentskom domu, kvalitetniju ishranu u Studentskom restoranu, ali i druge nedostajuće sadržaje, prije svega *hubove* na fakultetima, koji će omogućiti studentima socijalno povezivanje (virtuelno i stvarno) i razmjenu znanja i informacija. Pored toga, osnivanjem Centra za razvoj karijere na Univerzitetu u Tuzli u značajnoj mjeri će se omogućiti studentima dodatno razvijanje vještina i bolja povezanost s tržištem rada.

#### 2.4.2 Digitalna transformacija Univerziteta

Digitalna transformacija Univerziteta danas više nije pitanje izbora – ona je neizbježna, neophodna i nezaobilazna. Digitalna transformacija odnosi se na proces koji započinje od trenutka kada Univerzitet krene razmišljati o uvođenju digitalnih tehnologija, u našem slučaju to je 2020. godina, u svim područjima rada (nastava, nauka, istraživanje, saradnja s okruženjem) i traje do trenutka njihove potpune integracije. Digitalna transformacija uključuje nastavno i nenastavno osoblje, studente, te je Univerzitet u Tuzli potpuno opredijeljen da uporedo s uvođenjem digitalne tehnologije realizira programe obuke za zaposlenike i studente s ciljem ovladavanja vještima koje su neophodne za uspješan rad i studiranje u novom okruženju. U procesu digitalne transformacije cilj je da tehnologija korisnicima omogući da traže ono što žele, i to kad god i kako god to žele. Za unapređenje kvaliteta poslovanja Univerziteta i njegovih organizacijskih jedinica neophodno je adekvatno softversko rješenje koje nudi podršku u svakodnevnom poslovanju menadžmenta, referenata studentskih službi i nastavnog osoblja, a sve u cilju pružanja što kvalitetnijeg obrazovanja studentima. Rad pojedinih službi Univerziteta u velikoj mjeri može se zasnivati na integrisanom modularnom softverskom rješenju čime će se postići veća efikasnost u svakodnevnom radu. Osoblje Univerziteta bi implementacijom integrisanog modularnog softverskog rješenja imalo centraliziran pristup podacima neophodnim za nesmetano obavljanje svakodnevnih aktivnosti. To bi umnogome olakšalo njihov rad, skratilo vrijeme i poboljšalo produktivnost rada obrazovne institucije. S druge strane, studenti bi u svakom trenutku imali pristup svim bitnim informacijama u procesu studiranja, kao i resursima neophodnim za učenje i napredak.

Treba naglasiti da je ovaj strateški fokus Univerziteta usklađen s ciljevima Strategije razvoja Federacije BiH za period 2021–2027. godina, kao i opredjeljenjima Evropske komisije koja je kreirala poseban program „Digitalna Evropa“ s ukupnim budžetom od 9,2 milijarde eura za oblikovanje i podršku digitalnoj transformaciji evropskih društava i privreda, koji predstavlja centralni element prijedloga višegodišnjeg finansijskog okvira (VFO) za razdoblje 2021–2027. godina.

### 2.4.3 Nastavnički, istraživački i poduzetnički Univerzitet

Demografski trendovi, migracije stanovništva, politika zabrane zapošljavanja saradnika i nastavnika, kao i određene interne slabosti, dovele su do pada broja studenta što je prepoznato kao trend i potencijalna prijetnja za Univerzitet. Istraživanja pokazuju da je na bosanskohercegovačkim univerzitetima istraživanje zastupljeno sa svega 3% a niska stopa ulaganja u nauku je označena kao glavni razlog takvog stanja. Razumijevajući neodrživost postojećeg stanja u dužem vremenskom razdoblju, Univerzitet u Tuzli namjerava učiniti zaokret i u strateškom razdoblju 2021–2027. godina, na način da će se početi približavati normi OECD-a prema kojoj je svaki univerzitetski nastavnik pola radnog vremena (*Full Time Equivalent – FTE*) edukator, a drugu polovinu radnog vremena istraživač.

Univerzitet raspolaže sa značajnim brojem relativno dobro opremljenih laboratorija koje se sada koriste uglavnom u nastavnom procesu, ali one predstavljaju značajan resurs za naučna istraživanja koja bi Univerzitet učinila prepoznatljivim u evropskom istraživačkom prostoru čiji je cilj kreiranje mogućnosti za mobilnost i interakciju istraživanja, korištenje visokokvalitetne infrastrukture i mreža istraživačkih institucija, razmjenu znanja, potporu istraživanjima putem istraživačkih programa te razvijanje veza s partnerima iz svijeta. U narednom periodu će biti potrebna značajnija sistemska ulaganja u nabavku savremene istraživačke opreme, izgradnja potrebne infrastrukture (istraživačkih centara, centra naučno-istraživački rad, centara izvrsnosti...), uspostavljanje i njegovanje kvalitetnog sistema za poticanje i nagrađivanje naučne izvrsnosti i relevantnosti čime se posredno doprinosi konkurentnosti Univerziteta, za što je preduslov uspostava vlastitog Fonda za pružanje finansijske podrške naučno-istraživačkom / umjetničko-stvaralačkom radu.

U cilju podrške izgradnji kompetencija zaposlenika i studenata neophodnih za rad u savremenom okruženju, ali i zbog potrebe generisanja vlastitih prihoda koji bi se koristili za unapređenje nastavnog i istraživačkog rada, investicije u razvoj tehnologija i izgradnju prostornih kapaciteta neophodan su zaokret Univerziteta ka boljem povezivanju s okruženjem. U tom kontekstu posebno je važno razviti ponudu usluga privredi i društvu koje su utemeljene na znanju, usluge visoke dodatne vrijednosti (obrazovni programi za cjeloživotno učenje, osnivanje studentskih *start-up* preduzeća, izrada stručnih studija, projekata, laboratorijskih analiza i sl.). Usmjerenost Univerziteta ka okruženju, a posebno prema privredi, zahtijevat će izgradnju neophodne infrastrukture i predstavljat će važan zaokret prema poduzetničkom univerzitetu čemu streme brojni univerziteti u Evropi i svijetu.

### 2.4.4 Internacionalizacija Univerziteta

Internationalizacija je „imperativ 21. vijeka“ u rastu i razvoju visoko-obrazovnih institucija. Internationalizacija ne obuhvata samo umrežavanje univerziteta već i istraživačkih centara, malih i velikih preduzeća (SME) i kompletnog društva u cjelini. To se uveliko reflektovalo kroz današnje velike projektne aktivnosti (COST, HORIZON), u kojima i Univerzitet u Tuzli duži niz godina uspješno učestvuje u nekoliko projektih konzorcija. Kako naredni period podrazumijeva i snažan razvoj u domenu četvrte industrijske revolucije (Industry 4.0), čiji kapacitet nije samo industrija, tehnologija već i društvo, digitalizacija u cjelini, to internacionalizaciju treba shvatiti i usmjeriti i u multidisciplinarnom segmentu razvoja Univerziteta. Univerzitet u Tuzli može opstati i rasti samo ako se tehnološke sheme razvoja spoje sa socijalnim istraživanjem i biznisom i ukoliko se nađe pravni modus kroz reformu zakonske legislative da što veći broj nastavnog osoblja bude motiviran da pruži maksimalan doprinos u razvoju lokalne i šire društvene zajednice. Internationalizacija kroz konzorcijske projekte, izmjene silabusa, „web vidljivost na engleskom jeziku“, nabavku opreme kroz projekte, poticanje mobilnosti zaposlenika i studenata, mobilnost kao „pozitivan imperativ“ u izbornim periodima nastavnika, aktivno uključivanje svih na Univerzitetu u proces

internacionalizacije i nagrađivanje zaposlenika i studenata za ostvarene vrhunske rezultate osnovna su pokretačka poluga savremenog Univerziteta. Internacionalizacija, kao strateški fokus, usmjerava Univerzitet u Tuzli da izađe iz lokalnog okvira i bude istinski vidljiv na lokalnom i globalnom nivou.

#### 2.4.5 Unapređenje infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta

Prostorni kapaciteti Univerziteta izgrađeni su na šest lokacija, od kojih je pet u gradskoj jezgri. Ukupna površina svih prostora nije dovoljna da se u cijelosti ispune zahtjevi Standarda i normativa Tuzlanskog kantona u pogledu optimalnih i minimalnih površina i namjene prostora za obavljanje djelatnosti Univerziteta. Vlada FBiH je Odlukom br. V 957/10 od 14. 12. 2010. godine Univerzitetu u Tuzli dodijelila bivšu Kasarnu „Husein-kapetan Gradašćević“ sa 61 objektom, površine cca 70.000 kvadratnih metara i zemljište površine cca 41 ha, za izgradnju Kampusa Univerziteta. Navedeni prostor namijenjen je za izgradnju Kampusa Univerziteta te je u proteklom periodu izrađeno i usvojeno idejno rješenje Kampusa kao strateške odrednice razvoja Univerziteta. Realizacija navedenog projekta predstavlja iznimno kompleksan zadatak koji će zahtijevati sinergijsko djelovanje Univerziteta i okruženja, prvenstveno Osnivača (Vlade TK) , ali uže i šire društveno-političke zajednice, te privrednih subjekata. U međuvremenu u cilju nesmetanog odvijanja tekućih aktivnosti na Univerzitetu adekvatna pažnja će se posvetiti postojećim raspoloživim i funkciji privedenim infrastrukturnim kapacitetima Univerziteta. Naime, kontinuirano unapređenje uslova studiranja i rada na Univerzitetu je strateško opredjeljenje koje podrazumijeva održavanje ali i kvalitativno i kvantitativno unapređenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta. Na ovaj način će se osigurati kontinuitet uslova rada i studiranja na Univerzitetu, što podrazumijeva optimalno korištenje postojećih infrastrukturnih resursa, a tamo gdje postoje mogućnosti pristupit će se unapređenju istih. Sve aktivnosti će imati za cilj potpuno ispunjavanje zahtjeva definiranih Standardima i normativima Tuzlanskog kantona u pogledu optimalnih i minimalnih površina i namjene prostora za obavljanje djelatnosti Univerziteta.

#### 2.4.6 Inoviranje organizacione strukture Univerziteta

Organizaciona struktura Univerziteta predstavlja infrastrukturu za realizaciju strateških i operativnih ciljeva. Kako se u periodu obuhvata Strategije namjeravaju implementirati promjene u područjima i procesima obavljanja djelatnosti Univerziteta time će one implicirati i zahtjeve za organizacijskim promjenama u funkciji osiguranja pretpostavki za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog, naučno-istraživačkog rada i stručnog rada kroz saradnju Univerziteta s okruženjem. U svrhu učinkovitije i efikasnije vertikalne i horizontalne komunikacije i saradnje između organizacionih jedinica Univerziteta bit će uspostavljeni odgovarajući mehanizmi koordinacije i integracije. Redizajnirat će se sadržaj administrativnih poslova u skladu sa procesnim pristupom u funkciji postizanja većeg stepena efikasnosti i efektivnosti. Inovirana organizaciona struktura Univerziteta će se fokusirati i na osiguranje organizacijskih pretpostavki za značajnije povezivanje s ključnim *stakeholderima* Univerziteta. Inoviranom organizacionom strukturom će biti osigurane pretpostavke za jačanje saradnje s Osnivačem u cilju prepoznavanja i osnaživanja društvene uloge i značaja Univerziteta kao nosioca razvoja Tuzlanskog kantona i šire regije. Posebna pažnja će biti posvećena unapređenju procesa upravljanja ljudskim potencijalima primjenom savremenih politika i praksi u svrhu poboljšanja efikasnosti i efektivnosti rada zaposlenika.

### 2.5 Vizija i misija

Kreiranje vizije je ključna tačka – prekretnica/sabirna tačka – u procesu izrade Strategije. Dobra vizija ima vanjsku i unutrašnju dimenziju, koje su međusobno usklađene. Vanjska dimenzija izražava se u vidu konkurentske pozicije koju Univerzitet u Tuzli namjerava zauzeti u okruženju koja se smatra relevantnim za naredni strateški period. Unutrašnja dimenzija izražava se u vidu zajedničke, objedinjene perspektive

internih interesno-uticajnih strana o tome kakav Univerzitet u Tuzli namjeravaju (iz)graditi u narednom strateškom periodu. Objedinjena, zajednička perspektiva rađa se iz sudjelovanja ukorijenjenih normi i vrijednosti, na kojima se temelji Univerzitet u Tuzli, i novih normi i vrijednosti koje želi uvesti, kako bi bila u stanju savladati razvojne probleme i izazove sa kojima se suočava. Nakon što su razmotrene vanjske i unutrašnje dimenzije postojeće vizije Univerziteta u Tuzli i ocijenjeno da ona ne odražava nove vrijednosti koje želimo uvesti, definisali smo novu izjavu o Viziji i njenu skraćenu verziju – moto, koji glase:

#### **VIZIJA UNIVERZITETA U TUZLI**

---

*Univerzitet u Tuzli će jedinstvenim načinom integriranja studenta, alumnista, nastavnog i nenastavnog osoblja, internih resursa, vrhunskim obrazovanjem, izvrsnošću u naučno-istraživačkom, nastavnom i umjetničkom radu, internacionalizacijom i umrežavanjem s partnerskim organizacijama, društveno odgovornim djelovanjem, ostati dio evropskog akademskog prostora i trajno zadržati poziciju regionalnog lidera u visokom obrazovanju.*

---

#### **SKRAĆENA IZJAVA O VIZIJI – MOTO**

---

**Univerzitet Nauke Tradicije Znanja**

---

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak Univerziteta u Tuzli, odnosno ono što Univerzitet u Tuzli danas pokušava postići i po kojem se on razlikuje od ostalih univerziteta. Polazeći od premisa da izjava o misiji treba biti jasna i kratka; logična i vezana za svrhu postojanja; izražajna i emotivna; razumljiva svima na Univerzitetu, kao i svim drugim učesnicima u procesu; definisana u odnosu na osnovne potrebe zbog kojih je Univerzitet postao, ocijenjeno je da postojeća misija ne zadovoljava naprijed navedene premise, te je predložena nova izjava o Misiji i njena skraćena verzija – moto, koji glase:

#### **MISIJA UNIVERZITETA U TUZLI**

---

*Univerzitet u Tuzli obrazuje studente – buduće lidere razvoja društva i privrede na sva tri ciklusa studija i u okviru programa cjeloživotnog učenja, provodi i diseminira rezultate fundamentalnih, primijenjenih i razvojnih istraživanja, osigurava i provodi mobilnost studenata i nastavnika, kreira motivirajuće okruženje za naučno-nastavni/umjetnički i naučno-istraživački rad; transferom rezultata obrazovnog, naučno-istraživačkog, umjetničko-stvaralačkog i stručnog rada doprinosi razvoju multikulturalnog društva; racionalno koristi raspoložive ljudske, finansijske i materijalne potencijale i primjenjuje standarde kvaliteta i izvrsnosti te na takav način osigurava konkurentnost u evropskom akademskom prostoru.*

---

#### **SKRAĆENA IZJAVA O MISIJI – MOTO**

---

*Budi obrazovan, kreativan i poduzetan!*

---

## 2.6 Strateški ciljevi

Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjava o misiji i pretvaraju ih u specifične obaveze: obično se to odnosi na ono što treba uraditi i rok kada cilj treba biti proveden. Strateški ciljevi su rezultati i performanse koji se očekuju od provedbe Strategije. Svrha ciljeva je da usmjere buduće zadatke menadžmenta Univerziteta i akcije prema specifičnim rezultatima i da osiguraju sredstvo pomoću kojega se može procijeniti jesu li realizirani ti željeni rezultati (ključni indikatori performansi – KPI). Osim toga, jasno određeni dugoročni ciljevi su neophodni za postizanje uspjeha iz mnogo razloga. Ponajprije, pomažu interesnim stranama da shvate svoju ulogu u budućnosti Univerziteta. Razumijevajući da strateški ciljevi predstavljaju glavne pravce dostizanja vizije i izražavaju krajnje rezultate koji se namjeravaju postići do kraja planiranog perioda, definisano je osam strateških ciljeva:

- Strateški cilj 1. Povećati digitalizaciju Univerziteta;
- Strateški cilj 2. Podizati nivo kvaliteta studija i studentskog standarda;
- Strateški cilj 3. Trajno podsticati izvrsnost u naučno-istraživačkom / umjetničko-stvaralačkom radu;
- Strateški cilj 4. Jačati internacionalizaciju Univerziteta i mobilnosti studenta, nastavnika i administrativnog osoblja;
- Strateški cilj 5. Razvijati saradnju Univerziteta s okruženjem;
- Strateški cilj 6. Unaprijediti infrastrukturne kapacitete;
- Strateški cilj 7. Unaprijediti stepen razvijenosti i učinkovitosti sistema osiguranja kvaliteta;
- Strateški cilj 8. Izgraditi organizacijsku infrastrukturu za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada.

## 3 OPERATIVNI OKVIR STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI

U nastavku je osam strateških ciljeva razrađeno kroz 41 operativni cilj, a operativni ciljevi kroz 285 aktivnosti. Nakon kratkog opisa svakog strateškog cilja identifikovani su rizici realizacije strateških ciljeva, po tri indikatora uticaja (KIP na nivou strateškog cilja), izvori za indikatore, početne i krajnje vrijednosti. Po istom postupku opisan je svaki operativni cilj, rizici na nivou operativnih ciljeva, po tri indikatora krajnjeg rezultata (KIP na nivou operativnog cilja), izvori za indikatore, početne i krajnje vrijednosti. U tabelarnom dijelu (Prilog 1) dat je pregled razrade operativnih ciljeva na aktivnosti, za svaku aktivnost identifikovan je jedan ili više izlaznih indikatora (KIP na nivou aktivnosti) kojima se mjeri ostvarenje aktivnosti, nosioci aktivnosti, rizici realizacije aktivnosti i sedmogodišnji vremenski okvir u kojima je upisana. Na ovakav način kreiran je okvir za praćenje, izvještavanje i evaluaciju Strategije.

<b>SC1_Povećati digitalizaciju Univerziteta</b>	<b>SC1-OC1 Infrastruktura (hardver, softver, oprema i servisi)</b> <b>SC1-OC2IT Osoblje i vještine</b> <b>SC1-OC3IT Podrška nastavi</b> <b>SC1-OC4IT Podrška istraživanju</b> <b>SC1-OC5IT Saradnja s okruženjem</b>
<b>SC2_Podizati nivo kvaliteta studija i studentskog standarda</b>	SC2-OC1 Modernizacija (uvođenje novih i usklađivanje postojećih) studijskih programa SC2-OC2 Osavremenjivanje izvođenja nastavnog procesa SC2-OC3 Izrada i realizacija programa cjeloživotnog učenja SC2-OC4 Kontinuirano usavršavanje nastavnika i saradnika SC2-OC5 Poboljšanje kvaliteta studiranja i studentskog standarda
<b>SC3_Trajno podsticati izvrsnost u naučno-istraživačkom / umjetničko-stvaralačkom radu;</b>	SC3-OC1 Postati Univerzitet koji trajno podstiče izvrsnost u naučno-istraživačkom i umjetničko-stvaralačkom radu SC3-OC2 Unaprijediti sistem razvoja i upravljanja NI/US radom SC3-OC3 Razvijati saradnju s privatnim i javnim sektorom radi jačanja istraživačkih, stvaralačkih i inovacijskih potencijala

	SC3-OC4 Jačanje infrastrukturnih pretpostavki za NI/US rad
<b>SC4_Jačati internacionalizaciju Univerziteta i mobilnosti studenta, nastavnika i administrativnog osoblja</b>	SC4-OC1 Promovisanje, afirmisanje i nagrađivanje međunarodne saradnje SC4-OC2 Jačanje međunarodne saradnje SC 4-OC Internacionalizacija nauke SC4-OC4 Internacionalizacija nastave SC4-OC5 Internacionalizacija kod kuće
<b>SC5_Razvijati saradnju Univerziteta s okruženjem</b>	SC5-OC1. Razvijanje novih i osnaživanje postojećih partnerstava sa privredom SC5-OC2. Povezivanje sa javnim i civilnim sektorom SC5-OC3. Jačanje partnerstava (druge VŠU, obrazovne institucije; HEA, mediji) SC5-OC4. Saradnja s Osnivačem (Skupština TK, Vlada TK, Ministarstvo obrazovanja i nauke, ostala ministarstva u Vladi TK )
<b>SC6_Unaprijediti infrastrukturne kapacitete</b>	SC6-OC1 Koordinacija procesa razvoja Kampusa UNTZ SC6-OC2 Sistematizacija postojećeg stanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta SC6-OC3 Kvalitativno unapređenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta SC6-OC4 Kvantitativno unapređenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta
<b>SC7_Unaprijediti stepen razvijenosti i učinkovitosti sistema osiguranja kvaliteta</b>	SC7-OC1 Jačanje učinkovite organizacijske strukture za provedbu aktivnosti sistema upravljanja kvalitetom na svim nivoima SC7-OC2 Razvoj mehanizama za osiguranje kvaliteta s ciljem kontinuiranog praćenja upravljanja, vrednovanja, razvoja i unapređenja sistema osiguranja kvaliteta SC7-OC3 Kontinuirano unapređenje interne evaluacije SC7-OC4 Kontinuirano djelovanje na unapređenju uspjeha studenata na svim organizacionim jedinicama (OJ) Univerziteta u Tuzli, odnosno na studijskim programima sva tri ciklusa studija SC7-OC5 Osiguranje kvaliteta i kompetentnosti nastavnika i saradnika na svim OJ Univerziteta SC7-OC6 Osiguranje adekvatnih resursa za učenje i podršku studentima na svim studijskim programima Univerziteta SC7-OC7 Osiguranje kvaliteta kroz razvoj i primjenu informacionog sistema, prikupljanje, analiziranje i korištenje relevantnih informacija i informisanje korisnika visokog obrazovanja
<b>SC8_Izgraditi organizacijsku infrastrukturu za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada</b>	SC8-OC1 Izgradnja organizacijske infrastrukture za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada SC8-OC2 Osiguravanje efikasne vertikalne i horizontalne koordinacije između organizacionih jedinica Univerziteta SC8-OC3 Izgradnja organizacijske infrastrukture za povezivanje s eksternim <i>stakeholderima</i> SC8-OC4 Osiguravanje sinergijskog djelovanja Osnivača i Univerziteta u funkciji prepoznavanja uloge i značaja Univerziteta kao nosioca društveno-ekonomskog razvoja SC8-OC5 Unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima u svrhu poboljšanja efikasnosti i efektivnosti rada zaposlenika

### 3.1 Strateški cilj 1. Povećati digitalizaciju Univerziteta

Digitalizacija, tj. inteligentno povezivanje ljudi, procesa, podataka i stvari, ključna je za opstanak i održavanje konkurentnosti Univerziteta. Ona preobražava način na koji Univerzitet djeluje i osigurava osnovu za repozicioniranje Univerziteta u evropskom prostoru obrazovanja i istraživanja, nastavni proces čini sadržajnijim i savremenim, doprinosi internacionalizaciji i mobilnosti, ali i osavremenjivanju i ubrzanju oblika saradnje Univerziteta s privredom i drugim interesno-uticajnim stranama. Pored toga što Univerzitet mora osigurati digitalnu infrastrukturu, mora unaprijediti digitalne vještine studenata, akademskog i nenastavnog osoblja i ohrabriti ih da koriste nove tehnologije. Digitalni podaci su od temeljnog značaja za razvoj digitalnih tehnologija u području obrazovanja, nastave, nauke, umjetnosti, istraživanja ali i svih procesa na Univerzitetu.

Digitalizacija Univerziteta pretpostavlja izgradnju digitalne infrastrukture koja zahtijeva sistemski pristup izgradnje i značajna finansijska sredstva. Sistemski pristup digitalizaciji podrazumijeva: formiranje IT centra pri Univerzitetu; izradu IT pravila (za administratore IT sistema, nastavnike, studente, neakademsko osoblje,



politiku softvera, nabavke opreme na Univerzitetu, privatnosti, sigurnosti, poslovne tajne i sl.); kreiranje efikasne, zajedničke i konsolidirane informatičke mreže koja će biti veoma visokih performansi i otporna na kvarove s kraja na kraj mreže, te integriranje te mrežu u regionalnu, nacionalnu i međunarodnu infrastrukturu; razvoj infrastrukture, podršku strategiji digitalnog obrazovanja i olakšavanje istraživanja; nadogradnju raspoloživih i izradu novih softverskih modula za nastavu, istraživanje i administraciju. Univerzitet bi trebao biti vlasnik izvornog koda za softverske module, kontrolisati upotrebu oblak servisa; jasno definisati IT pravila i procedure za upotrebu oblak servisa (koje servise, aplikacije i podatke je moguće koristiti u oblaku na Univerzitetu, a koje ne), razviti informatičku organizaciju koja će biti sposobna pružiti izvrsnost u IT uslugama – poboljšati upravljanje ljudskim resursima u IT-u, te definisati posebne procedure za upošljavanje IT osoblja s posebno naglašenim vještinama u razvoju i održavanju softvera, baza podataka, mrežne infrastrukture i servisa, i sl.; razvoj sigurnog i efikasnog sistema koji podržava pojednostavnjene poslovne procese i pruža visokokvalitetne informacije.

Važno je naglasiti da je ovaj strateški cilj usklađen sa Strategijom razvoja FBiH za period 2021–2027. godina, konkretnije s Prioritetom 1.1. Povećati digitaliziranost ekonomije prvog strateškog cilja „Ubrzati ekonomski razvoj“, ali i s programom Evropske komisije „Digitalna Evropa“ s ukupnim budžetom od 9,2 milijarde eura namijenjenim za oblikovanje i podršku digitalnoj transformaciji evropskih društava i privreda, koji predstavlja centralni element prijedloga višegodišnjeg finansijskog okvira (VFO) za razdoblje 2021–2027. Pored činjenice da je usklađenost s ciljevima viših strategija preporučena, ona je i korisna jer će istraživači i menadžment Univerziteta imati priliku aplicirati i kroz projekte osigurati potporu ostvarenju ovog strateškog cilja.

Rizici ostvarivanja strateškog cilja su:

- R1 Neredovno i nedovoljno godišnje izdvajanje finansijskih sredstava za IT infrastrukturu (mrežne čvorove, servere, softverske licence, skladišta podataka, prateću opremu, rezervnu opremu i sl.).
- R2 Nedovoljno precizno definisana tehnološka arhitektura i mapa IT puta razvoja UNTZ, kao što je softverska arhitektura, mrežna topologija, odabir kolaboracijskih platformi, kompatibilnost, licenčna politika i sl.
- R3 Nedovoljno precizno definisana funkcije organizacijskih struktura, u pogledu prava, odgovornosti i obaveza IT centra na nivou Univerziteta i na nivou organizacionih jedinica (fakulteta).
- R4 Nedostatak podrške Osnivača za zaposlenje osoblja IT centra i podrške nove sistematizacije radnih mjesta.

Ključni indikator performansi (KIP) strateškog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Poboljšanja u prikupljanju i analizi podataka</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	cca. 10% analiziranih podataka (KPI indikatora) na UNTZ (2019.)	80% analiziranih podataka (KPI indikatora) (2027.)
<b>Studentske online usluge na organizacionim jedinicama funkcionalne, dostupne i pouzdane.</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	Nema rezultata ankete studenata i zaposlenika u pogledu IT servisa (2020.)	Rezultati anketa studenata i zaposlenika u pogledu IT servisa >70% zadovoljnih (2027.)
<b>Digitalna transformacija vidljiva u ekonomskoj statistici UNTZ</b>	Finansijski izvještaji UNTZ	Nema pokazatelja	Kreirati pokazatelje

## **Operativni ciljevi strateškog cilja „Povećanje digitalizacije Univerziteta“ su:**

SC1-OC1-Infrastruktura (hardver, softver, oprema i servisi)  
SC1-OC2-IT osoblje i vještine  
SC1-OC3-IT podrška nastavi  
SC1-OC4-IT podrška istraživanju  
SC1-OC5-IT saradnja s okruženjem

Rizici ostvarivanja operativnih ciljeva su:

- R5 Loše definisano zahtijevano znanje i vještine u sistematizaciji i opisu radnih mjesta IT centra.
- R6 Nedovoljno precizno definisana IT pravila, posebno u dijelu koji se odnosi na obaveze, odgovornost i kaznene odredbe u slučaju narušavanja IT pravila.
- R7 Nedovoljna zainteresiranost korisnika i menadžmenta Univerziteta za primjenu IT rješenja.
- R8 Slaba saradnja interesnih grupa u kreiranju i razvijanju IT podrške administraciji UNTZ.
- R9 Neprijavlivanje na konkurse u procesu zaposlenja IT osoblja.
- R10 Slab odziv na obuke i saradnju pri korištenju IT resursa Univerziteta u Tuzli.
- R11 Nemogućnost zaposlenja kvalitetnog kadra u IT centru zbog nelojalne konkurencije na tržištu rada.
- R12 Slaba saradnja interesnih grupa u kreiranju i razvijanju IT podrške u nastavi.
- R13 Slab interes za upotrebu IT resursa.

### **SC-OC1- Infrastruktura (hardver, softver, oprema i servisi)**

Da bi se osiguralo da se IT servisi mogu isporučiti, potrebna je elastična i sigurna IT infrastruktura. Komunikacijske mreže moraju biti mreže s velikom propusnošću kako bi se omogućio prijenos velike količine podataka koje generira Univerzitet i dovoljno elastične da bi se servisi mogli isporučivati 24 sata dnevno. Univerzitet ima centralni podatkovni centar radi osiguranja pružanja servisa otpornih na kvarove, a što uključuje centar za dijeljenje podataka, koji podržava i hosting servis organizacionih/podorganizacionih jedinica /UNO Univerziteta u Tuzli i virtualne servise za potrebe organizacionih/podorganizacionih jedinica/UNO Univerziteta u Tuzli. Univerzitetu u Tuzli je potrebna regulativa IT procesa kako bi se moglo upravljati procesima i s tim u vezi potrebno je donošenje akata kao što su IT pravila, proces upravljanja i održavanja informacionog sistema, pravila u pogledu nabavke, čuvanja i održavanja IT resursa, sigurnosti informaciono-komunikacionog sistema i organizacije podataka. Unutar Univerziteta postoje sistemi koji podržavaju finansiranje, osoblje, administraciju studenata i finansiranje istraživanja. Kako bi se poboljšao kvalitet informacija dostupnih istraživačima mora postojati integriran i pouzdan pregled podataka iz svakog sistema. To se može postići samo zajedničkom arhitekturom podataka, jasnim upravljanjem podacima i pojednostavnjenim administrativnim procesima. Zajedno s primjenom odgovarajućih alata za izvještavanje i poslovnu inteligenciju, upotreba integriranih podataka može poboljšati kvalitet donošenja odluka na Univerzitetu.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 9 aktivnosti koje se mjere sa 3 ključna indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Izrada projekta o tehnološkoj arhitekturi i mapi IT puta UNTZ (arhitektura softvera, mrežna topologiju, hardverski resursi itd.)	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	0 (2020.)	1 (2027.)
Donošenje dokumenta pod nazivom „IT Pravila na UNTZ“	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	0 (2020.)	1 (2027.)
Izdvojena godišnja finansijska sredstva za ispunjavanje ciljeva IT centra (hardver i softver)	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	0 (2020.)	> 100.000 KM/godišnje

### SC1-OC2-IT osoblje i vještine

Za efikasnu upotrebu informacionog sistema potrebno je realizirati obuke: osoblja zaposlenog u IT centru, nastavnog osoblja, studenata i administrativnog osoblja. Svaka grupa ima svoje posebne zahtjeve i planovi obuke moraju se realizirati upravo po tim cjelinama. Za IT osoblje obuka je fokusirana na usvajanje novih tehnologija koje će biti korištene za uspostavljanje nove komunikacione infrastrukture te tehnologija za razvoj softverskih modula koji će se razvijati od strane IT centra. Univerzitet u Tuzli treba uključiti u redovne obuke slanjem na seminare i *workshope* koji organiziraju vodeće kompanije u IT sektoru a sve sa ciljem stalnog održavanja informacionog sistema na potrebnom nivou. Nastavno osoblje je potrebno obučiti za korištenje aplikacija koje su razvijene za studentske službe, vođenje digitalnih učionica i održavanje nastave na daljinu. Također, IT centar može biti podrška za organizaciju i specijaliziranih seminara za pojedina područja a sa ciljem uvođenja softverskih rješenja koja primjenjuju samo određeni odsjeci ili laboratorije na Univerzitetu. Obuka studenata treba se u prvom planu usmjeriti na njihovo korištenje IT sistema koji vrši podršku nastavi a koje između ostalog uključuje prijavu za slušanje nastave, prijavu na ispite te druge aktivnosti koji se postavljaju pred studente u digitalnim učionicama. Studenti u svom studijskom programu trebaju imati predmete koji su usmjereni na razvijanje vještina upotrebe informacionih tehnologija za područje studijskog programa. Za administrativno osoblje će se organizirati obuke zavisno od pozicije radnog mjesta koje se obavlja. Za uposlenike studentskih službi potrebno je organizirati obuke za korištenje sistema koji je razvijen za ovaj segment. Finansijsko poslovanje je drugi segment i ima svoje druge zahtjeve i organizaciju. Ovaj sistem je potrebno nadgraditi novim tehnologijama i uvezivanjem baza. Poseban dio treba biti usmjeren na sistem za upravljanje dokumentima (*document management system*) koji treba da olakša rad svih naučno-nastavnih vijeća, Senata Univerziteta i drugih tijela na Univerzitetu.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 14 aktivnosti koje se mjere s 14 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Godišnje usvajanje plana IT obuke: studenata, nastavnika, saradnika, administracije, IT osoblja	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	0 (2020.)	1 godišnje
Popunjenost radnih mjesta IT Centra	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	2 (2020.)	10 (2027.)
Izrađen i usvojen Priručnik za korištenje IT resursa na Univerzitetu u Tuzli	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	0 (2020.)	1 (2027.)

## SC1-OC3-IT podrška nastavi

Za efikasno odvijanje nastavnog procesa orijentisanog ka potrebama studenata i nastavnog osoblja neophodno je nastaviti s izgradnjom postojećeg informacionog sistema, odnosno njegovog dijela za podršku nastavi. U tom procesu, studenti, nastavno osoblje, kao i administrativno osoblje koje je direktno uključeno u nastavni proces na Univerzitetu (prodekani za nastavu, studentske službe, Ured za nastavu i studentska pitanja itd.) moraju biti aktivni sudionici kako bi informatizacija nastavnog procesa odgovorila njihovim potrebama u najvećoj mogućoj mjeri. Univerzitet u Tuzli zbog toga mora provesti sveobuhvatnu analizu potreba svih interesnih grupa kako bi se identificirale one za koje informatizacija ne postoji ili nije provedena u cijelosti. Organizaciju nastavnog procesa bez obzira na vrstu i cikluse studija potrebno je u što je većoj mjeri uspostaviti kroz digitalne učionice koje će nastavnom osoblju i studentima omogućiti direktnu komunikaciju koja se odnosi na pojedine predmete, razmjenu materijala, vrednovanje uspjeha na svim provjerama znanja i sve druge aktivnosti predviđene silabusima predmeta. U vezi s tim, treba automatizovati sve procese koji će u što većoj mjeri umanjiti (ili u potpunosti ukinuti) potrebe za dokumentacijom nastavnog procesa u papirnom obliku (prijave za ispite, semestralne listove, indekse, i dr.). Ovakva organizacija nastavnog procesa će dovesti do povećanja kvaliteta realizacije postojećih studijskih programa te omogućiti uspostavu i ponudu studijskih programa kroz realizaciju nastave na daljinu u mnogo većoj mjeri, a čime Univerzitet može biti još konkurentniji na širem području i izvan granica BiH. Vođenje administrativnih poslova vezanih za nastavni proces poput rada studentskih službi, izrada rasporeda nastave i provjera znanja, planova realizacije nastave, opterećenja nastavnika i saradnika, izvještavanje i ostalo, neophodno je provoditi u digitalnom obliku u što je moguće većoj mjeri. Svi segmenti informacionog sistema za podršku nastavi zbog toga moraju biti koherentni i međusobno jako povezani kako bi se izbjegla redundantnost sistema i omogućilo korištenje pouzdanih i provjerenih podataka u svakom njegovom dijelu, a za koje postoje propisane jasne obaveze i odgovornosti odgovarajućih aktera.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 5 aktivnosti koje se mjere sa 12 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Izrađen i usvojen plan saradnje za svaku interesnu grupu u nastavnom procesu</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	0 (2020.)	x (2027)
<b>Implementirana poboljšana podrška učenju u digitalnom okruženju na svim organizacionim jedinicama i studijskim programima</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	1 (2020.)	x (2027.)
<b>Izrađene i usvojene revidirane i konsolidovane procedure za provođenje svih administrativnih poslova u nastavnom procesu</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	0 (2020.)	x (2027.)

## SC1-OC4-IT podrška istraživanju

U cilju osiguranja kontinuirane podrške istraživanju, Univerzitet će posebnu pažnju posvetiti osiguranju ključnih infrastrukturnih pretpostavki za dostizanje izvrsnosti u NI/US radu, kroz osiguranje pristupa relevantnim bazama podataka i jačanju izdavačke djelatnosti uz promicanje otvorenog pristupa. Nadalje, Univerzitet u Tuzli planira uspostaviti informacioni sistem za praćenje NI/US rada s jasno definiranim parametrima za praćenje aktivnosti istraživača, organizacionih jedinica i Univerziteta u Tuzli u cjelini. Kako je evidentno postojanje problema prilikom prikupljanja podataka o naučnim i stručnim dostignućima Univerzitet u Tuzli namjerava značajno unaprijediti sistem razvoja i upravljanja u segmentu NI/US rada. Nakon uspostave sistema, potrebno je isti učiniti transparentnim, javno dostupnim i vidljivim, te osigurati mehanizme za njegovo kontinuirano ažuriranje i unapređivanje. Naredni korak u realizaciji ovog strateškog

cilja će biti kadrovsko jačanje Ureda za NIR na Univerzitetu, te u skladu s mogućnostima, formiranje i Ureda za NIR po organizacionim jedinicama Univerziteta. Kroz promjenu internih pravilnika Univerziteta u Tuzli potrebno je uspostaviti sistem motiviranja istraživača za učešće u većem broju naučno-istraživačkih i umjetničkih projekata. Sve navedene aktivnosti u provedbi ovog strateškog cilja mogu se jasno mjeriti kroz nekoliko ključnih indikatora i treba da dovedu do pozicioniranja Univerziteta u Tuzli na prvo mjesto na ljestvicama rangiranja univerziteta iz BiH. Kada je pitanju Univerzitet u Tuzli, u narednom periodu bit će neophodno kreirati podsticajno istraživačko okruženje u kojem će se kroz različite oblike saradnje (zajednički nastupi u domaćim i međunarodnim projektima, saradnja u polju doktorskog obrazovanja, cjeloživotnog učenja itd.) s privatnim i javnim sektorom omogućiti razvijanje i prenošenje izvrsnih ideja iz laboratorija na tržište. U ispunjavanju velikog broja strateških ciljeva Univerziteta u Tuzli, ključna je uloga naučno-istraživačke i umjetničko istraživačke infrastrukture. Realizaciju ovog operativnog cilja Univerzitet u Tuzli će započeti analizom i integracijom postojeće istraživačke infrastrukture. Te aktivnosti će kao izlazni rezultat dati prednosti i nedostatke različitih organizacionih shema za organizaciju NI/UI rada (istraživački timovi, laboratorije, istraživački centri, naučno-tehnološki parkovi, *startup* centri...).

Operativni cilj se operacionalizira kroz 12 aktivnosti koje se mjere sa 15 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Razvijen informacioni sistem za praćenje NI/US rada</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	Stari parametri	Novi parametri
<b>Razvijena softverska podrška za administrativni dio upravljanja naučnim i istraživačkim projektima UNTZ</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	0 (2020.)	Najmanje 80%* (2027.)
<b>Usvojena lista ključnih podataka za formiranje informacione baze o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica s privatnim i javnim sektorom.</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	0 (2020.)	X** (2027.)

\*Najmanje 80% aktivnosti na nivou UNTZ u pogledu administrativnog dijela NIR-a obavljati putem IT servisa (2027.).

\*\* Kreirati i usvojiti listu ključnih podataka za formiranje informacione baze o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim i javnim sektorom (2023.)

### SC1-OC5-IT saradnja s okruženjem

Glavni aspekt IT strategije vidljiv je kroz jaču digitalnu prisutnost, saradnju s lokalnim vlastima, industrijom, nevladinim organizacijama, zdravstvenim ustanovama i razvojnim inkubatorima. Kroz takva partnerstva, strateški plan za IT osigurava infrastrukturu i zajednički skup alata koji olakšava angažman i globalne istraživačke i nastavne zajednice, javnosti i lokalne zajednice. Informacioni sistem univerzitetske administracije pruža tehnološku platformu koja omogućava administrativnu podršku funkcijama Univerziteta, poput istraživanja, podrške studentima i osoblju, prikupljanja sredstava, nabave i finansijske administracije. Efikasni poslovni sistemi mogu povećati operativnu efikasnost i uštedjeti troškove. Omogućavaju da se informacije dijele na odgovarajućim nivoima i pružaju mogućnost korištenja tih informacija za podršku upravljačkim odlukama.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 7 aktivnosti koje se mjere sa 11 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Finansijska sredstava i učinjen napor za istu ili sličnu administrativnu uslugu na godišnjem nivou</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	0 (2020.)	1 (2027..)
<b>Smanjiti broj papirnatih izvještaja na dnevnom mjesečnom i godišnjem nivou.</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	Svi izvještaji u papirnatij formi	Svi izvještaji u odgovarajućoj elektronskoj formi
<b>Dostignuti stepen integracije usluga mjeren evaluacijom zadovoljstva krajnjih korisnika (studenata, nastavnika, trećih lica i sl.)</b>	Godišnji izvještaj o radu Prorektora za digitalizaciju	Ne postoji ovaj vid evaluacije	(>70% integriranih IT usluga) (2027.)

\*Nivo integriranih usluga IT usluga evaluiran od strane Centra za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju (> 70% integriranih IT usluga) (2027.)

### 3.2 Strateški cilj 2. Podizati nivo kvaliteta studija i studentskog standarda

Osiguranje odgovarajućeg nivoa kvaliteta studijskih programa neizostavna je komponenta koja se nalazi u svim relevantnim odredbama koje definiraju smjernice razvoja evropskog prostora visokog obrazovanja. Kao dio navedenog prostora, Univerzitet u Tuzli će značajnu pažnju usmjeriti ka kvalitativnom unapređenju i inoviranju postojećih, te pokretanju novih studijskih programa na sva tri studijska ciklusa u skladu s bolonjskim principima. Pri realizaciji navedenog cilja Univerzitet će se voditi potrebama tržišta rada, vlastitim mogućnostima i potencijalima, postojećim najboljim praksama, željama i zahtjevima studenata, Osnivača, lokalne i društvene zajednice. Na ovaj način će se osigurati razvoj i implementacija studijskih programa koji će omogućiti obrazovanje kompetentnih, visokoprofesionalnih, moralnih i etičnih stručnjaka i intelektualaca spremnih da odgovore izazovima modernog društva. Još jedan od bitnih aspekata kojem će Univerzitet u Tuzli u narednom periodu posvetiti značajnu pažnju je podizanje nivoa studentskog standarda. To podrazumijeva kvalitativno unapređenje širokog spektra usluga koje se nude u okviru Studentskog centra Univerziteta, ne zapostavljajući adekvatnu podršku studentima koji su smješteni u privatnom smještaju.

Univerzitet će u narednom periodu nastojati osigurati adekvatan prostor za studentska udruženja, za ugodan dnevni boravak studenata sa svim pratećim sadržajima, te funkcionalan Wi-Fi pristupu u svim organizacionim jedinicama/objektima Univerziteta. Posebna pažnja će se posvetiti podršci i podsticanju rada Studentskog parlamenta Univerziteta u Tuzli pri razvoju postojećih i implementaciji novih usluga i servisa (npr. *hubovi* za studente), radu alumni asocijacija, unapređenju postojećih i iznalaženju novih načina stipendiranja, obavljanja studentskih poslova, posredovanju u zapošljavanju studenata, iznalaženju načina za volontiranje studenata na Univerzitetu, te članstvu Studentskog parlamenta Univerziteta u Tuzli u evropskim studentskim asocijacijama. Zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji i dosadašnjem radu, Univerzitet u Tuzli uspio je formirati zavidnu nastavno-naučnu i administrativno-tehničku kadrovsku bazu koja godinama uspješno odgovara brojnim izazovima. U cilju očuvanja i jačanja kvaliteta i kompetitivnosti postojeće kadrovske baze Univerzitet će u narednom periodu posebnu pažnju usmjeriti ka sistematiziranom podmlađivanju, osiguranju neophodne podrške za napredovanje i stručno usavršavanje, te uravnoteživanje omjera nastavnog i naučno--istraživačkog rada nastavno-naučnog osoblja. Osim toga pristupit će se optimizaciji i reorganizaciji administrativno-tehničkog osoblja, te će se osigurati neophodne dodatne obuke i edukacije svih uposlenika.

**Rizici ostvarenja** strateškog cilja su:

- R1 Nastavak negativnih demografskih i emigracijskih trendova.
- R2 Davanja saglasnosti za osnivanje novih ili rad postojećih VŠU na području Tuzlanskog kantona.
- R3 Izostanak podrške Osnivača za zadovoljenje Standarda i normativa visokog obrazovanja TK.
- R4 Otpor nastavnog i administrativnog osoblja promjenama .
- R5 Nedovoljan interes studenata za studiranje na inoviranim i novim studijskim programima.

Ključni indikator performansi (KIP) strateškog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Broj diplomiranih studenata na sva tri ciklusa studija	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu, i studentska pitanja	..... (2020.) od osnivanja	..... (2027.)
Broj novih akademskih zvanja	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	..... (2020.) trenutno	..... (2027.)
Broj izdatih uvjerenja / potvrda / certifikata / drugih isprava polaznicima programa cjeloživotnog učenja	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	..... (2020.) od osnivanja	..... (2027.)

**Operativni ciljevi** strateškog cilja „Podizati nivo kvaliteta studija i studentskog standarda“ su:

- SC2-OC1-Modernizacija (uvođenje novih i usklađivanje postojećih) studijskih programa
- SC2-OC2-Osavremenjivanje izvođenja nastavnog procesa
- SC2-OC3-Izrada i realizacija programa cjeloživotnog učenja
- SC2-OC4-Kontinuirano usavršavanje nastavnika i saradnika
- SC2-OC5-Poboljšanje kvaliteta studiranja i studentskog standarda

**Rizici ostvarivanja** operativnih ciljeva su:

- R1 Nedovoljna spremnost i motiviranost fakulteta/ADU za izradu inoviranih i novih studijskih programa.
- R2 Nizak nivo posvećenosti inkluzivnom obrazovanju.
- R3 Nedovoljna ulaganja u nabavku opreme za osavremenjivanje realizacije nastavnih procesa.
- R4 Izostanak inventivnosti nastavnog osoblja za usvajanje znanja o primjeni savremenih nastavnih metoda.
- R5 Nedovoljno razumijevanje značaja izrade i implementacije programa cjeloživotnog učenja.
- R6 Nizak nivo atraktivnosti programa zbog neprilagođenosti potrebama ciljnih grupa.
- R7 Nepostojanje pravnih procedura kojima se obavezuje nastavno osoblje za pohađanje programa kontinuirane edukacije nastavnog osoblja.
- R8 Nedovoljna ponuda i neprilagođeni programi kontinuirane edukacije nastavnog osoblja.
- R9 Nediferencirani i studentima neprilagođeni sadržaji za poboljšanje studentskog standarda.
- R10 Nedovoljna posvećenost kontinuiranom unapređenju poboljšanju uslova studiranja.

#### **SC2-OC1-Modernizacija (uvođenje novih i usklađivanje postojećih) studijskih programa**

Univerzitet u Tuzli nudi studijske programe za stjecanje akademskih stepena na sva tri ciklusa studija, s ciljevima koji uključuju unapređenje znanja, misli i obrazovnog sistema u Bosni i Hercegovini. Analizom stanja utvrđeno je da značajan broj fakulteta/ADU češće inovira postojeće studijske programe nego što izrađuje nove studijske programe, što zbog propisanog niskog stepena inoviranja studijske programe čini

zastarjelim i neprilagođenim sadašnjim i budućim potrebama tržišta rada. Mali broj studenata na pojedinim studijskim programima, konceptualna različitost u kreiranju studijskih programa na pojedinim fakultetima/ADU dodatni su razlozi koji su opredijelili Univerzitet za postavljanje ovog operativnog cilja. Inoviranje umjesto pokretanja novih studijskih programa i konceptualna raznolikost u velikoj mjeri utiču na atraktivnost studijskih programa i odluka studenata da upišu studij. Univerzitet je opredijeljen da zaustavi postojeću praksu i da u narednom periodu definira kriterije održivosti studijskih programa. Univerzitet će respektovati činjenicu da broj studijskih programa, njihova širina i dubina uslovljavaju broj nastavnog osoblja i nastojat će optimizirati ponudu studijskih programa kako bi zadovoljio standarde i kriterije vezane za broj i strukturu nastavnika s radnim odnosom u punom radnom vremenu. Realizacija ovog operativnog cilja zasniva se na uvođenju inovacija u nastavnoj djelatnosti, što podrazumijeva unapređenje studijskih programa uvođenjem inovativnih koncepata podučavanja temeljenih na definiranim ishodima učenja, razvoj integriranog sistema praćenja uspješnosti studenata, te uvođenje vanjske evaluacije nastave. Pored inoviranja postojećih studijskih programa, Univerzitet će aktivno raditi na izradi novih studijskih programa, te Centra za interdisciplinarnu studiju koji će omogućiti izgradnju kompetencija studenata za zanimanja budućnosti. U cilju podizanja atraktivnosti studija i interesa studenata za studiranje, Univerzitet će kreirati zajedničke studijske programe sa drugim univerzitetima u zemlji i inozemstvu. Prilikom izrade inoviranih i novih studijskih programa obavezno će se uključiti procjena u kojoj mjeri je studijski program pristupačan za sve (npr. studentima s invaliditetom) i prepoznati pravo studenata s invaliditetom da sudjeluju u svim aktivnostima koje se pružaju u okviru studijskog programa.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 6 aktivnosti koje se mjere sa 18 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj inoviranih studijskih programa sva tri ciklusa studija</b>	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	..... (2020.)	..... (2027.)
<b>Broj novih studijskih programa sva tri ciklusa studija</b>	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	..... (2020.)	..... (2027.)
<b>Broj studijskih programa prilagođenih studentima s invaliditetom</b>	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	..... (2020.)	..... (2027.)

### SC2-OC2-Osavremenjivanje izvođenja nastavnog procesa

Realizacija ovog operativnog cilja usko je povezana s dinamikom i obimom digitalizacije nastavnih procesa i obuka osoblja Univerziteta za korištenje savremenih tehnologija u izvođenju nastavnog procesa. Neupitno je opredjeljenje Univerziteta za kontinuirano opremanje fakulteta/ADU savremenim didaktičkim medijima, ali i očekivanja da ih se adekvatno primjenjuje, te da se inoviraju metode i oblici rada sa studentima. To će značiti postepeni prelazak s tradicionalnog pasivnog učenja, slušanja i mehaničkog prepisivanja definicija i *ex katedra* predavanja na aktivne pristupe učenja i novu nastavnu paradigmu orijentisanu prema studentu, koji je smješten u centar, dok su u okruženju resursi za učenje i to kako u pogledu vremena tako i mjesta i načina učenja. Prema studentu treba biti sve orijentisano i obuhvaćeno jednim izrazom – resursi za učenje (ljudi, znanje, tehnologija, medij, organizacija...). Dakle, u strateškom periodu koje je ispred nas studenti treba da uče u nastavnom okruženju bogatom informaciono-komunikacionim tehnologijama gdje je promijenjena uloga nastavnog osoblja i studenta. Nastavno osoblje treba da bude motivator, organizator i moderator nastave, a student aktivan učesnik. Koristit će se različiti načini sticanja i usvajanja znanja i to:



učenje u istom vremenu i na istom mjestu; učenje u istom vremenu i na različitim mjestima; učenje u različitom vremenu i na istom mjestu i učenje u različitom vremenu i na različitim mjestima. Postizanje ovog operativnog cilja nužno nameće primjenu savremenih metoda učenja, kao što su: učenje putem interneta; LCMS – sistemi za e-učenje; e-nastava i e-učenje; instrukcioni dizajn; videokonferencije. Očekuje se da postizanjem ovog cilja Univerzitet optimizira izvođenja nastavnih procesa, podigne nivo kvaliteta nastave na svim ciklusima, a posebno na drugom i trećem ciklusu studija, pod značajno povoljnijim uslovima angažuje recentne profesore i stručnjake u nastavnom procesu koji će moći predavanja i druge obaveze prema studentima obaviti sa udaljenih mjesta, da se podigne nivo efektivnosti i efikasnosti u izvođenju studijskih programa.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 6 aktivnosti koje se mjere sa 19 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj nastavnih predmeta koji se realizuju po konceptu „Distance Learning“</b>	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0 na godišnjem nivou	.... na godišnjem nivou
<b>Broj studijskih programa koji se realizuju po konceptu „Distance Learning“</b>	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0 na godišnjem nivou	..... na godišnjem nivou
<b>Broj gostujućih profesora koji izvode nastavu po konceptu „Distance Learning“</b>	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0 na godišnjem nivou	..... na godišnjem nivou

### SC2-OC3-Izrada i realizacija programa cjeloživotnog učenja

Razvoj cjeloživotnog učenja u skladu je sa strateškim opredjeljenjem, vizijom i misijom Univerziteta u Tuzli, a dopušteno je Zakonom o visokom obrazovanju TK i internim aktima Univerziteta u kojima je utvrđeno da Univerzitet u Tuzli i njegove organizacione jedinice (fakulteti/ADU) mogu organizovati programe cjeloživotnog učenja kao i programe korištenja otvorenih obrazovnih resursa van okvira studijskih programa, a koji se realizuju za treća lica putem kurseva, seminara i drugih oblika povremenog obrazovanja koji nisu definisani stepenima obrazovanja. Analiza stanja pokazala je da su programi cjeloživotnog učenja nedovoljno zastupljeni na Univerzitetu u Tuzli i njegovim organizacionim jedinicama. Realizacija operativnog cilja polazi od toga, da je potrebno sistemski organizirati i unapređivati prethodno stečeno formalno obrazovanje kroz različite programe stručnog osposobljavanja i usavršavanja, odnosno cjeloživotnog učenja namijenjenih za akademsku zajednicu, te ciljne grupe iz poslovnog, javnog i civilnog sektora. Kada je u pitanju akademska zajednica programi cjeloživotnog učenja značajni su za studente i nastavno osoblje. Programi cjeloživotnog učenja mogu biti način jačanja kompetencija i praktičnih vještina studenata koji već studiraju na Univerzitetu u Tuzli, kroz pružanje mogućnosti studentima da prate nove tehnologije, te da dolaze do novih spoznaja i vještina. Programi cjeloživotnog učenja trebali bi biti organizirani i za nastavno osoblje s ciljem jačanja njihovih kompetencija i vještina kako bi isto pratilo savremena pedagoška, tehnološka i uža stručna dostignuća. Navedeni programi cjeloživotnog učenja za nastavnike imali bi za cilj racionalizaciju nastave i podizanje kvalitete iste. Na ovaj način jačala bi se i unutrašnja povezanost (integriranost) Univerziteta u Tuzli i bolja povezanost njegovih organizacionih jedinica. Uvažavajući potrebu privrede, civilnog i javnog sektora za jačanjem ljudskih resursa, Univerzitet u Tuzli će kontinuirano raditi na kreiranju i provedbi edukativnih programa čiji bi korisnici bili privredni subjekti, organizacije i ustanove civilnog i javnog sektora. To bi doprinijelo sticanju novih znanja, vještina i kompetencija, afirmiralo ideju cjeloživotnog učenja, povezalo visoko obrazovanje i okruženje, te osiguralo

kvalitetnu osnovu za redizajniranje nastavnih planova i programa u svrhu njihove veće povezanosti s poslovnom realnošću. Provedba ovog cilja pretpostavlja i ustanovljenje Centra za cjeloživotno učenje čiji zaposlenici bi sudjelovali u kreiranju i provođenju programa cjeloživotnog učenja.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 6 aktivnosti koje se mjere sa 18 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Broj realiziranih programa cjeloživotnog učenja za studente	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0 na godišnjem nivou	10 na godišnjem nivou
Broj realiziranih programa cjeloživotnog učenja za osoblje Univerziteta	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0. na godišnjem nivou	10. na godišnjem nivou
Broj realiziranih programa cjeloživotnog učenja za ciljne grupe iz poslovnog, javnog i civilnog sektora	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0. na godišnjem nivou	10 na godišnjem nivou

#### SC2-OC4-Kontinuirano usavršavanje nastavnika i saradnika

Realizacijom ovog operativnog cilja Univerzitet želi osposobiti nastavnike i saradnike za izazove nastavnog i naučnoistraživačkog i stručnog rada. Univerzitetski nastavnici i saradnici pojavljuju se u odgovornoj ulozi realizatora, vizionara budućnosti i u skladu s tom ulogom trebaju posjedovati visoke stručne kompetencije, koje u svijetu promjena nužno moraju kontinuirano usavršavati. Od nastavnika se zahtijeva stručnost, pedagoška stručnost, razumijevanje tehnologije, organizacijska sposobnost i saradnja, fleksibilnost, mobilnost i otvorenost. Savremeni sistem obrazovanja i odgoja zahtijeva nastavnika koji je osposobljen i spreman da odgovori na postojeće izazove. Razumijevajući uloge i zadatke postavljene pred nastavnike i saradnike Univerzitet će razviti mehanizme kontinuiranog izvođenja, praćenja i unapređenja pedagoških i didaktičko-metodičkih kompetencija svojih nastavnika i saradnika. Programi kontinuirane edukacije će se realizirati kroz različite modalitete (kurseve, radionice, edukacije, usavršavanja i sl.). Posebna pažnja će biti posvećena uspostavljanju adekvatnih programa za kontinuirano usavršavanje akademskog i administrativnog osoblja na institucionalnom nivou u smislu implementacije inkluzivnog modela obrazovanja na Univerzitetu. Pravilnikom o usavršavanju zaposlenih će biti osigurana posebna sredstva na godišnjem nivou za naučno i stručno usavršavanje nastavnika i saradnika. Realizacijom ovog cilja bit će ostvareni višestruki benefiti za nastavnike, saradnike, studente ali i zadovoljeni zahtjevi standarda kvaliteta, evaluacije i akreditacije studijskih programa i Univerziteta.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 4 aktivnosti koje se mjere sa 14 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Broj realizovanih programa kontinuirane edukacije nastavnika	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0 na godišnjem nivou	10 na godišnjem nivou
Broj realizovanih programa kontinuirane edukacije saradnika	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0 na godišnjem nivou	10 na godišnjem nivou
Broj realizovanih programa kontinuirane edukacije akademskog i administrativnog osoblja iz područja inkluzivnog obrazovanja	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0 na godišnjem nivou	10 na godišnjem nivou

### SC2-OC5-Poboljšanje kvaliteta studiranja i studentskog standarda

Poboljšanje kvaliteta studiranja i studentskog standarda jedan je od osnovnih operativnih ciljeva Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za narednih sedam godina. Kontinuiranim poboljšanjem kvaliteta studiranja te studentskog standarda omogućava se daljnji razvoj i napredak Univerziteta u Tuzli te veći broj upisanih studenata na fakultete Univerziteta u Tuzli. U tom kontekstu potrebno je osigurati nove kapacitete (Kampus) i racionalnije rasporediti postojeće prostorne kapacitete za realizaciju nastavnog procesa u skladu s evropskim standardima visokog obrazovanja. Pored toga, neophodno je unaprijediti i pretpostavke za zadovoljavanje potreba studenata sa područja kulturno-umjetničkog, sportskog i društvenog života (Centar za sport kulturu i umjetnost, *hubovi* na fakultetima). Potrebno je uspostaviti i odgovarajući informacijski sistem koji će osiguravati kvalitetnije pružanje administrativnih usluga studentima. Neophodna je i reorganizacija modela funkcioniranja Studentskog centra koji će osigurati veći stepen iskorištenosti smještajnih kapaciteta.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 5 aktivnosti koje se mjere sa 15 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Usklađivanje prostornih kapaciteta s evropskim standardima visokog obrazovanja	Godišnji izvještaj prorektora za kvalitet Godišnji izvještaj prorektora za nastavu, i studentska pitanja	___m <sup>2</sup> /studentu	___m <sup>2</sup> /studentu
Uspostavljen informacijski sistem za pružanje administrativnih usluga studentima	Godišnji izvještaj prorektora za kvalitet Godišnji izvještaj prorektora za nastavu, i studentska pitanja	Ne	Da
Unaprijeđen sadržaj za potrebe kulturnog, sportskog i društvenog života studenata (Centar za sport, Centar za kulturu i umjetnost, <i>hubovi</i> na fakultetima)	Godišnji izvještaj prorektora za kvalitet Godišnji izvještaj prorektora za nastavu, i studentska pitanja	30% sportski sadržaj dostupni su studentima  0% sadržaji iz domene kulture i umjetnosti 0 <i>hubovi</i> na Fakultetima/Akademiji	70% sportski sadržaj dostupni su studentima  100% sadržaji iz domene kulture i umjetnosti 8 <i>hubova</i> na Fakultetima/Akademiji

### 3.3 Strateški cilj 3. Trajno podsticati izvrsnost u naučno-istraživačkom/umjetničko--stvaralačkom radu

Izvrsnost podrazumijeva inovativnost, originalnost i relevantnost naučno-istraživačkog/umjetničko--stvaralačkog rada. U fokusu Univerziteta u Tuzli jeste postizanje izvrsnosti istraživačkih aktivnosti i umjetnosti s ciljem boljeg pozicioniranja u domaćem, evropskom i međunarodnom naučno-istraživačkom/umjetničko--stvaralačkom prostoru. Strateški cilj Univerziteta u Tuzli jeste trajno poticanje izvrsnosti naučno-istraživačkog/umjetničko--stvaralačkog rada akademskog osoblja i studenata svih ciklusa studija, čime se doprinosi unapređenju privrednog i društvenog razvoja. U cilju postizanja izvrsnosti, Univerzitet će posebnu pažnju posvetiti stvaranju neophodne naučno-istraživačke/umjetničko--stvaralačke infrastrukture, promicanju otvorenog pristupa, jačanju kapaciteta, internacionalizaciji, unapređenju sistema razvoja i upravljanja u segmentu naučno-istraživačkog/umjetničko--stvaralačkog rada, razvijanja saradnje s privatnim i javnim sektorom i razvoju inovativnih pristupa u povezivanju istraživačkog/umjetničko--stvaralačkog rada i društva. Pored toga, neophodno je izgraditi sistem izvrsnosti koji omogućava implementaciju međunarodno priznatih mjerila za valorizaciju naučno-istraživačkog/umjetničko--stvaralačkog rada.

Realizaciju ovog strateškog cilja Univerzitet u Tuzli će započeti analizom i integracijom postojeće istraživačke infrastrukture. Te aktivnosti će, kao izlazni rezultat, dati prednosti i nedostatke različitih organizacionih shema za organizaciju naučno-istraživačkog i umjetničko stvaralačkog (NI/US) rada (istraživački timovi, laboratorije, istraživački centri, centar za naučno-istraživački rad, *startup* centri...). Univerzitet u Tuzli namjerava značajno unaprijediti sistem razvoja i upravljanja u segmentu NI/US rada. U tom smislu planira se uspostaviti informacioni sistem za praćenje NI/US rada s jasno definiranim parametrima za praćenje aktivnosti istraživača, organizacionih jedinica i Univerziteta u Tuzli u cjelini. Nakon uspostave sistema, potrebno je isti učiniti transparentnim, javno dostupnim i vidljivim te osigurati mehanizme za njegovo kontinuirano ažuriranje i unapređivanje. Naredni korak u realizaciji ovog strateškog cilja će biti kadrovsko jačanje Ureda za NIR na Univerzitetu te u skladu s mogućnostima, formiranje i Ureda za NIR po organizacionim jedinicama Univerziteta. Kroz promjenu internih pravilnika Univerziteta u Tuzli potrebno je uspostaviti sistem motiviranja istraživača za učešće u većem broju naučno-istraživačkih i umjetničkih projekata. Sve navedene aktivnosti u provedbi ovog strateškog cilja mogu se jasno mjeriti kroz nekoliko ključnih indikatora i treba da dovedu do pozicioniranja Univerziteta u Tuzli na prvo mjesto na ljestvicama rangiranja univerziteta iz BiH.

**Rizici ostvarenja** strateškog cilja su:

- R1 Interni otpor prema promjenama.
- R2 Nedovoljna motiviranost.
- R3 Neizvjesno finansiranje.
- R4 Neadekvatan imidž visokoškolskih ustanova u društvu i u poslovnoj zajednici.
- R5 Nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika visokog obrazovanja.
- R6 Nedovoljna zainteresiranost privrednih subjekata i društvene zajednice za saradnju na polju NI/US rada.

Ključni indikator performansi (KIP) strateškog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Pozicija Univerziteta u Tuzli na međunarodnoj ljestvici</b>	Webometrics	3107 (2020)	Pomijeranje za 100 mjesta prema vrhu na godišnjem nivou
<b>Centar za naučno-istraživački rad</b>	Web stranica Univerziteta	0 (2020.)	1 (2023.)
<b>Vlastiti prihodi od naučno-istraživačkog rada</b>	Godišnji izvještaj Univerziteta	40.1548 (2019.)	Rast od 8% na godišnjem nivou

**Operativni ciljevi** strateškog cilja „Trajno podsticati izvrsnost u naučno-istraživačkom/umjetničko-stvaralačkom radu“ su:

SC3-OC1-Postati Univerzitet koji trajno podstiče izvrsnost u naučno-istraživačkom i umjetničko-stvaralačkom radu

SC3-OC2-Unaprijediti sistem razvoja i upravljanja NI/US radom

SC3-OC3-Razvijati saradnju s privatnim i javnim sektorom radi jačanja istraživačkih, stvaralačkih i inovacijskih potencijala

SC3-OC4-Jačanje infrastrukturnih pretpostavki za NI/US rad

#### **Rizici ostvarivanja operativnih ciljeva:**

- R1 Interni otpor prema promjenama.
- R2 Nedovoljna motiviranost.
- R3 Neizvjesno finansiranje.
- R4 Nedostatak vlastitih kapaciteta.
- R5 Otpor prema publiciranju radova u vlastitim publikacijama.
- R6 Postojanje internih barijera među fakultetima, odsjecima itd.
- R7 Trenutno nepostojanje IT centra.
- R8 Neadekvatan imidž visokoškolskih ustanova.
- R9 Trend porasta broja visokoškolskih ustanova.
- R10 Nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika visokog obrazovanja.
- R11 Neadekvatan imidž Univerziteta u poslovnoj zajednici.
- R12 Obiman posao koji trenutno nije moguće adekvatno vrednovati.
- R13 Nedovoljna zainteresiranost privrednih subjekata i društvene zajednice za NI/US rad na Univerzitetu.

#### **SC3-OC1-Postati Univerzitet koji trajno podstiče izvrsnost u naučno-istraživačkom i umjetničko-stvaralačkom radu**

U cilju postizanja i trajnog podsticanja izvrsnosti u naučno-istraživačkom i umjetničko-stvaralačkom radu, Univerzitet će posebnu pažnju posvetiti stvaranju neophodne naučno-istraživačke/umjetničko-stvaralačke infrastrukture, promicanju otvorenog pristupa, jačanju vlastitih kapaciteta kada je u pitanju naučno-istraživački/umjetničko-stvaralački rad te unapređenju obrazovanja, posebno na II i III ciklusu studija. Neophodno je izgraditi sistem izvrsnosti koji omogućava implementaciju međunarodno priznatih mjerila za valorizaciju naučno-istraživačkog/umjetničko-stvaralačkog rada.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 19 aktivnosti koje se mjere sa 3 ključna indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj objavljenih radova u odgovarajućim referentnim bazama</b>	Web stranica Univerziteta - registar istraživača	ND	Jedan rad u izbornom periodu
<b>Usvojen novi sistem vrednovanja naučno-istraživačkog rada.</b>	Godišnji Izvještaj prorektora za naučno-istraživački rad	Ne	Da
<b>Omogućen pristup barem jednoj relevantnoj bazi podataka</b>	Godišnji Izvještaj prorektora za naučno-istraživački rad	0	> ili =1

### SC3-OC2-Unaprijediti sistem razvoja i upravljanja NI/US radom

Kako je evidentno postojanje problema prilikom prikupljanja podataka o naučnim i stručnim dostignućima, Univerzitet u Tuzli namjerava značajno unaprijediti sistem razvoja i upravljanja u segmentu NI/US rada. U tom smislu planira se uspostaviti informacijski sistem za praćenje NI/US rada s jasno definiranim parametrima za praćenje aktivnosti istraživača, organizacionih jedinica i Univerziteta u Tuzli u cjelini. Naime, u dosadašnjem periodu uočene su česte situacije nepostojanja kvalitetnih baza istraživača i njihovih istraživanja, što umanjuje istraživačku poziciju Univerziteta u Tuzli u odnosu na realno stanje. Nakon uspostave sistema potrebno je isti učiniti transparentnim, javno dostupnim i vidljivim te osigurati mehanizme za njegovo kontinuirano ažuriranje i unapređivanje. Naredni korak u realizaciji ovog operativnog cilja će biti kadrovsko jačanje Ureda za NIR na Univerzitetu, te u skladu s mogućnostima, formiranje i Ureda za NIR po organizacionim jedinicama Univerziteta. Kroz promjenu internih pravilnika Univerziteta u Tuzli potrebno je uspostaviti sistem motiviranja istraživača za učešće u većem broju naučno-istraživačkih i umjetničkih projekata. Sve navedene aktivnosti u provedbi ovog strateškog cilja mogu se jasno mjeriti kroz nekoliko ključnih indikatora i treba da dovedu do pozicioniranja Univerziteta u Tuzli na prvo mjesto na ljestvicama rangiranja univerziteta iz BiH.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 16 aktivnosti koje se mjere sa 2 ključna indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Razvijen informacijski sistem za praćenje NI/US rada</b>	Godišnji Izvještaj prorektora za naučno-istraživački rad	Ne	Da
<b>Uspostavljen Fond za NI/US projekte</b>	Godišnji Izvještaj prorektora za naučno-istraživački rad	Ne	Da
<b>Usvojen Pravilnik o nagrađivanju istraživača</b>	Godišnji Izvještaj prorektora za naučno-istraživački rad	Ne	Da

### SC3-OC3-Razvijati saradnju s privatnim i javnim sektorom radi jačanja istraživačkih, stvaralačkih i inovacijskih potencijala

Prakse razvijenih zemalja pokazuju da su istraživanje i inovacije pokretači društvenog i privrednog razvoja, pri čemu je nužan sistemski i partnerski nastup relevantnih sudionika (akademska zajednica – privatni sektor – javni sektor). U tom kontekstu, strateško opredjeljenje Univerziteta u Tuzli je da, radi jačanja istraživačkih i inovacijskih potencijala, kontinuirano razvija saradnju s ključnim sudionicima iz privatnog i javnog sektora. Radi se o tzv. Triple Helix modelu prema kojemu se stvaranje vrijednosti u inovacijama ubrzava kada su aktivnosti svih sudionika (akademska zajednica – privatni sektor – javni sektor) koordinirane. Ovo ubrzanje stvaranja vrijednosti dolazi iz sinergije nastale između spomenutih sudionika, i to: preduzeća koja imaju pristup novim tehnologijama iz prve ruke, istraživača koji primaju povratne informacije o komercijalnoj održivosti njihovog istraživanja, te vlada koje dobijaju uvid u vrste političkih intervencija koje potiču saradnju između tržišta i istraživanja. Kada je pitanju Univerzitet u Tuzli, u narednom periodu bit će neophodno kreirati podsticajno istraživačko okruženje u kojem će se kroz različite oblike saradnje (zajednički nastupi u domaćim i međunarodnim projektima, cjeloživotnog učenja,

stipendiranje studenata itd.) sa privatnim i javnim sektorom omogućiti razvijanje i prenošenje izvrsnih ideja iz laboratorija na tržište.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 14 aktivnosti koje se mjere sa 2 ključna indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Osnovan Centar za cjeloživotno obrazovanje</b>	Godišnji Izvještaj prorektora za naučno-istraživački rad	Ne	Da
<b>Broj potpisanih strateških sporazuma iz područja razvojnog istraživanja, s partnerima iz privatnog i javnog sektora</b>	Godišnji Izvještaj prorektora za naučno-istraživački rad	ND	5 aktivnih na godišnjem nivou

### SC3-OC4-Jačanje infrastrukturnih pretpostavki za NI/US rad

U ispunjavanju velikog broja strateških ciljeva Univerziteta u Tuzli, ključna je uloga naučno-istraživačke i umjetničko-istraživačke infrastrukture. Realizaciju ovog operativnog cilja Univerzitet u Tuzli će započeti analizom i integracijom postojeće istraživačke infrastrukture. Te aktivnosti će kao izlazni rezultat dati prednosti i nedostatke različitih organizacionih shema za organizaciju NI/UI rada (istraživački timovi, laboratorije, istraživački centri, centar za naučno-istraživački rad, startup centri...). Sljedeći korak je definiranje prioriteta za daljnji razvoj istraživačke infrastrukture te utvrđivanje optimalnog modela finansiranja istog. Predstavnici Univerziteta u Tuzli u implementaciji ovog strateškog cilja održat će niz sastanaka s definiranim interesno-uticajnim stranama za područje NI/UI rada. Prema prioritarnim područjima i kriterijima izvrsnosti odredit će se adekvatan model za jačanje infrastrukture za naučno-istraživački i istraživačko-umjetnički rad na Univerzitetu u Tuzli u periodu 2021–2027. godina. Posebno mjesto pri realizaciji ovog strateškog cilja treba zauzimati sistem motiviranja i nagrađivanja istraživača koji svojim angažmanom na projektima osiguravaju značajan dio laboratorijske opreme.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 16 aktivnosti koje se mjere sa 3 ključna indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj akreditiranih laboratorija</b>	Godišnji Izvještaj prorektora za naučno-istraživački rad	0	100% (2027.)
<b>Usvojena nova organizaciona shema NI/US rada</b>	Godišnji Izvještaj prorektora za naučno-istraživački rad	Ne	Da
<b>Usvojen novi model finansiranja NI/US rada</b>	Godišnji Izvještaj prorektora za naučno-istraživački rad	Ne	Da

### 3.4 Strateški cilj 4. Jačati internacionalizaciju Univerziteta i mobilnosti studenata nastavnika i administrativnog osoblja

Međunarodni odnosi su važan aspekt funkcioniranja Univerziteta u okruženju koje je sve više mobilno i multikulturalno. Univerzitet u Tuzli stremi internacionalizaciji u svim poljima djelovanja institucije. Važan je strateški razvoj kapaciteta za internacionalizaciju i izgradnju imidža respektabilnog, kompetentnog, pouzdanog i poželjnog međunarodnog partnera. Fokus će biti stavljen na razvoj i povećanje broja međunarodnih projekata koji će doprinijeti jačanju naučno-nastavnog i naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu. Formiranje zajedničkih studija sa međunarodnim partnerima i studijskih programa na stranim jezicima, u prvom redu na engleskom, doprinijet će podizanju kvalitete nastavnog procesa, privlačenju

stranih studenata i nastavnika i jačanju mobilnosti, te prepoznatljivosti Univerziteta u međunarodnim okvirima. Pored toga, Univerzitet će stremiti otklanjanju administrativnih barijera u mobilnosti, te osigurati podršku međunarodnim programima mobilnosti.

**Rizici ostvarenja** strateškog cilja su:

- R1 Nedostatak podrške Osnivača
- R2 Neadekvatna organizacija posla
- R3 Nedostatak resursa
- R4 Nedovoljna motiviranost zaposlenika.

Ključni indikator performansi (KIP) strateškog cilja	Izvor	Polazna vrijednost *	Ciljna vrijednost*
<b>Broj apliciranih/dobijenih projekata</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	14/6; 12/3; 22/0; 19/4; 18/5	30/10
<b>Broj dolaznih mobilnosti Studenata, akademskog osoblja, administrativnog osoblja</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	0,45% 13% 17%	1% 20% 20%
<b>Broj odlaznih mobilnosti studenata, akademskog osoblja, administrativnog osoblja</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	1,5% 23,6% 15%	2% 30% 22%

\*prosjeak za 7 godina na ukupan broj studenata sva tri ciklusa studija, zaposlenog akademskog i administrativnog osoblja; odnos apliciranih/dobijenih projekata za period 2016–2020.

\*\*prosjeak na kraju strateškog perioda

**Operativni ciljevi** strateškog cilja internacionalizacije Univerziteta i mobilnosti studenta, nastavnika i administrativnog osoblja su:

- SC4-OC1- Promovisanje, afirmisanje i nagrađivanje međunarodne saradnje
- SC4-OC2- Jačanje međunarodne saradnje
- SC 4-OC3- Internacionalizacija nauke
- SC4-OC4- Internacionalizacija nastave
- SC 4-OC5- Internacionalizacija kod kuće.

**Rizici ostvarivanja** operativnih ciljeva su:

- R1 Nedostatak podrške Osnivača.
- R2 Neadekvatna organizacija posla.
- R3 Nedostatak resursa.
- R4 Nedovoljna motiviranost zaposlenika.

#### **SC4-OC1- Promovisanje, afirmisanje i nagrađivanje međunarodne saradnje**

Promovisanje i afirmisanje i nagrađivanje međunarodne saradnje na Univerzitetu u Tuzli planirano je kroz izmjene akata Tuzlanskog kantona i Univerziteta kojima će se osigurati motivacija i veći angažman zaposlenika u ovom području. Navedene izmjene akata za cilj imaju uspostavljanje višekriterijske validacije nastavno-naučnog i nastavno-umjetničkog rada, normiranje opterećenja akademskog osoblja naučno-



-istraživačkim radom i međunarodnom saradnjom, te jačanje međunarodne saradnje na nivou organizacionih jedinica Univerziteta kroz uvođenje pozicije prodekana za međunarodnu saradnju, međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju (ili dodavanje poslova prodekanu za naučno-istraživački rad), definisanje opisa poslova ECTS koordinatora i uvođenje Odbora ECTS-koordinatora radi olakšanja svih procedura prijavljivanja i priznavanja kreditne mobilnosti, te kroz pokretanje mehanizma za motiviranje i nagrađivanje akademskog i naučno-istraživačkog osoblja za bavljenje naučno-istraživačkim radom i međunarodnom saradnjom.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 6 aktivnosti koje se mjere sa 6 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Izmjene i dopune akata Tuzlanskog kantona</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	0	2
<b>Izmjene i dopune akata Univerziteta u Tuzli</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Web stranica UNTZ	0	2
<b>Usvajanje Pravilnika o nagrađivanju</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Web stranica UNTZ	0	1

#### SC4-OC2-Jačanje međunarodne saradnje

Jačanje međunarodne saradnje odnosi se na set aktivnosti koje su usmjerene na jačanje Ureda za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju kroz osnaživanje ljudskih kapaciteta Ureda angažovanjem zaposlenika i studenata volontera, te unapređenje organizacije rada Ureda za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju kao središnjeg centra za međunarodne aktivnosti kroz informatizaciju Ureda. Ovaj operativni cilj, također, podrazumijeva intenziviranje naučne i stručne saradnje s međunarodnim partnerima i univerzitetima u BiH, povećanje vidljivosti Univerziteta u Tuzli i jačanje Ljetnog univerziteta kao najznačajnije manifestacije koja promoviše međunarodnu saradnju i Univerzitet na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou. U okviru ovog operativnog cilja naročito se stavlja naglasak na dvije, do sada zapostavljene aktivnosti, a to su aktiviranje i jačanje Alumni asocijacije Univerziteta u Tuzli (BrainGain program), te saradnja s naučnom dijasporom (Dijaspora za razvoj – „Sajam ideja“).

Operativni cilj operacionalizira se kroz 14 aktivnosti koje se mjere s 14 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Jačanje Ureda kroz povećan broj angažovanih zaposlenika i studenata</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Ugovori o radu i volonterski ugovori	3	6
<b>Jačanje Ljetnog univerziteta</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Program LJUT-a	MU<DU	MU>DU
<b>Povećan broj aktivnih alumnista u Alumni asocijaciji u odnosu na ukupan broj alumnista</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Web stranica UNTZ	0,2%	12%

MU – međunarodni učesnici

DU – domaći učesnici

#### SC 4-OC3-Internacionalizacija nauke

Ovaj operativni cilj odnosi se na kreiranje poticajnog istraživačkog okruženja u kojem će se kroz različite oblike saradnje (zajednički nastupi u domaćim i međunarodnim projektima, saradnja u polju doktorskog obrazovanja, cjeloživotnog učenja itd.) s privatnim, javnim, civilnim, nevladinim sektorom (Penta Helix) omogućiti razvijanje i prenošenje izvrsnih ideja iz laboratorija i centara na tržište. Osnovne pretpostavke za ostvarenje ovog operativnog cilja su: jačanje administrativnog i nastavnog osoblja s ciljem apliciranja i samostalnog vođenja međunarodnih projekata, diseminacija rezultata međunarodnih projekata i prenošenje znanja na sve uposlenike, poticanje interdisciplinarnih istraživanja korištenjem postojećih laboratorija i centara opremljenih preko međunarodnih projekata te osiguranje budžeta za međunarodnu saradnju.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 9 aktivnosti koje se mjere s 12 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj održanih obuka za pisanje međunarodnih projekata</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	0 na godišnjem nivou	2 na godišnjem nivou
<b>Uspostavljanje baze potpisanih sporazuma s institucijama i organizacijama iz javnog, privatnog i nevladinog sektora</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Web stranica UNTZ	0	1
<b>Osnovan Fond za podršku projektima</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Web stranica UNTZ	0	1

#### SC4-OC4-Internacionalizacija nastave

Podrazumijeva povećanje dolaznih i odlaznih studentskih mobilnosti na svim fakultetima Univerziteta u Tuzli te povećanje dolaznih i odlaznih mobilnosti nastavnika i administrativnog osoblja. Uključuje i organizovanje studijskih programa na engleskom jeziku s ciljem privlačenja većeg broja nastavnika i studenata za studiranje na Univerzitetu u Tuzli i osnivanje Centra za jezike radi pružanja usluga učenja stranih jezika i b/h/s jezika na Univerzitetu u Tuzli i testiranje nivoa poznavanja jezika. Dio ovog procesa je i organizovanje zajedničkih studijskih programa s inostranim partnerima, kao „joint degree“ ili kao „system of two degrees“. Predviđeno je i uređivanje dijela Studentskog centra za potrebe dolaznih mobilnosti nastavnika i studenata i gostujućih profesora.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 19 aktivnosti koje se mjere s 19 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj studijskih programa na engleskom jeziku</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	0	3 do kraja strateškog perioda
<b>Broj održanih seminara promocije mobilnosti za nastavnike i studente</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	0	2 na godišnjem nivou
<b>Broj održanih seminara promocije mobilnosti za administrativno osoblje</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	0	2 na godišnjem nivou

#### SC 4-OC5-Internacionalizacija kod kuće

Ovaj operativni cilj svrsishodno integriše internacionalne i interkulture dimenzije u formalnim i neformalnim programima i aktivnostima Univerziteta u Tuzli. Podrazumijeva niz godišnjih aktivnosti u svrhu promocije internacionalizacije i obuhvata sve akademsko, neakademsko osoblje i studente. Internacionalizacija kod kuće integrira globalne perspektive obogaćujući tako kvalitet studijskih programa, a elementi internacionalizacije sistematski se integriraju u nastavne programe i ishode učenja. Kako se učenje ne odvija samo u formalnim učionicama, više neformalnih aktivnosti u svrhu promocije internacionalizacije, poput radionica interkulture komunikacije, dana dobrodošlice i orijentacijskih programa, informativnih dana/radionica, sajma stipendija, *staff week* i kulturnih programa jača internacionalizaciju kod kuće i mogu pomoći u postizanju sveobuhvatne internacionalizacije institucije i društvene zajednice. Internacionalizacija kod kuće motivira studente i zaposlenike da prepoznaju efekte globalizacije, migracija i kulturne raznolikosti „kod kuće“. Akademsko i neakademsko osoblje igraju presudnu ulogu u jačanju internacionalizacije kod kuće za šta trebaju podršku od strane Ureda za međunarodnu saradnju, Centra za osiguranje kvaliteta, menadžmenta Univerziteta i fakulteta/ADU.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 11 aktivnosti koje se mjere s 11 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Formirana mreža promotora</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Web stranica UNTZ	0	1
<b>Sajam stipendija</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Web stranica UNTZ	0	jednom godišnje
<b>Staff week</b>	Godišnji izvještaj o realizaciji Strategije prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Web stranica UNTZ	0	jednom godišnje

### 3.5 Strateški cilj 5. Razvijati saradnju Univerziteta s okruženjem

Opredjeljenje za snažniju saradnju s okruženjem predstavlja novu dimenziju Univerziteta u Tuzli. Ima za cilj snažnije približiti Univerzitet svim interesno-zainteresiranim stranama i razvijati partnerske odnose s njima. Kroz partnersku saradnju Univerzitet bi trebao smanjiti identificirane rizike niske vidljivosti u okruženju, osnažiti svoj imidž, ponuditi okruženju rezultate naučno-istraživačkih, umjetničkih i stručnih znanja tako da se njima rješavaju konkretni izazovi društva i privrede, ostvariti značajnije vlastite prihode pružajući raznovrsne usluge (temeljene na obrazovanju, istraživanju, umjetničkom radu) validirane tržišnim kriterijima. Partnerska saradnja će rezultirati brojnim efektima, a posebni efekti se očekuju kroz povećanje interesa za studiranje na Univerzitetu u Tuzli, što će dovesti do zaustavljanja trenda smanjenja broja studenta i njegovog rasta. Spoznaja i iskustva dobivena kroz saradnju će uticati na inoviranje postojećih i kreiranje novih studijskih programa, te čvršćem povezivanju obrazovanja i tržišta rada.

**Rizici ostvarenja** strateškog cilja su:

- R1 Nedovoljna obaviještenost i informiranost privrede o aktivnostima Univerziteta.
- R2 Neprilagođena pravno-tehnička dokumentaciju u vezi saradnje Univerziteta i okruženja.
- R3 Smanjena zainteresiranost privrede zbog neadekvatne ponude saradnje.
- R4 Nedovoljna opredijeljenost menadžmenta fakulteta i Univerziteta.

Ključni indikator performansi (KIP) strateškog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj zaključenih, aktivnih i realiziranih ugovora o saradnji s okruženjem (poslovni, javni i civilni sektor)</b>	Godišnji izvještaj prorektora za NIR	0 na godišnjem nivou	x na godišnjem nivou
<b>Broj zaključenih, aktivnih i realiziranih aktivnosti o saradnji s Osnivačem i konkurentima</b>	Godišnji izvještaj prorektora za NIR	0 na godišnjem nivou	x na godišnjem nivou
<b>Prihodi Univerziteta ostvareni kroz aktivnosti saradnje s okruženjem</b>	Godišnji izvještaj prorektora za NIR	0 na godišnjem nivou	x na godišnjem nivou

**Operativni ciljevi** strateškog cilja „Razviti saradnju Univerziteta s okruženjem“ su:

- SC5-OC1. Razvijanje novih i osnaživanje postojećih partnerstava sa privredom
- SC5-OC2. Povezivanje sa javnim i civilnim sektorom

SC5-OC3. Jačanje partnerstava (druge VŠU, obrazovne institucije; HEA, mediji)

SC5-OC4. Saradnja s Osnivačem (Skupština TK, Vlada TK, Ministarstvo obrazovanja i nauke, ostala ministarstva u Vladi TK).

#### Rizici operativnih ciljeva su:

- R1 Nedovoljna obaviještenost i informiranost privrede o aktivnostima Univerziteta
- R2 Nezainteresiranost menadžmenta Univerziteta/fakulteta/ADU
- R3 Nedostatak materijalnih sredstava
- R4 Nezainteresiranost poslovnih subjekata za JPP
- R5 Nedovoljna i neprilagođena pravno-tehnička dokumentaciju u vezi sa saradnjom Univerziteta i okruženja
- R6 Nedovoljno jasan koncept potrebe novih studijskih programa
- R7 Neprepoznavanje šanse za usklađivanje zanimanja
- R8 Nesistematičnost u praćenju javnih konkursa
- R9 Nezainteresiranost Osnivača
- R10 Nedostatak kvalitetnih projekta
- R11 Nedovoljna zainteresiranost lokalne zajednice.

#### SC5-OC1. Razvijanje novih i osnaživanje postojećih partnerstava sa privredom

Analizom stanja utvrđeno je da svi fakulteti i ADU ostvaruju određene oblike saradnje s privredom, bilo da se saradnja odvija kroz projekte i manifestacije na Univerzitetu (gostujuća predavanja, programi obrazovanja, usluge laboratorija i sl.) bilo u prostorima preduzeća (studentska praksa, realizacija stručnih projekata i sl.) ili su to zajednički nastupi na sajmovima, stručnim skupovima i drugim manifestacijama. Istovremeno je utvrđeno da postoji značajan razvojni potencijal povećanja saradnje s privredom koja bi osigurala benefite privredi i Univerzitetu. Saradnja bi se odvijala u domenu transfera rezultata obrazovnog, naučno-istraživačkog, umjetničko-stvaralačkog i stručnog rada što je u skladu s misijom Univerziteta ali i kroz nove oblike saradnje kojima se rješavaju suvremeni izazovi preduzeća. Njima bi se unaprijedila konkurentnost privrede a Univerzitet bi ostvario vlastite prihode od realizovanih aktivnosti omogućujući studentima da kroz praksu i rad na projektima unaprijede teorijska znanja i steknu potrebne praktične vještine, odnosno lične kompetencije neophodne za rad u savremenim uslovima privređivanja.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 4 aktivnosti koje se mjere s 11 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj aktivnih ugovora Univerziteta s preduzećima</b>	Godišnji izvještaj prorektora za NIR	0 na godišnjem nivou	x na godišnjem nivou
<b>Broj organiziranih stručnih skupova i manifestacija Univerziteta s preduzećima</b>	Godišnji izvještaj prorektora za NIR	0 na godišnjem nivou	x na godišnjem nivou

## SC5-OC2. Povezivanje s javnim i civilnim sektorom

Realizacija ovog cilja pretpostavlja izgradnju čvršćih odnosa sa javnim sektorom u Bosni i Hercegovini koji u najširem smislu obuhvata sve nivoe državne vlasti, sistem socijalnog, penzionog i zdravstvenog osiguranja, te javna poduzeća. Poseban fokus ogledat će se na uspostavi partnerskih odnosa Univerziteta s jedinicama lokalne samouprave, prije svega Grada Tuzla, gdje će Univerzitet nastojati da bude aktivan partner u rješavanju izazova s kojima se suočavaju gradovi i općine iz područja obrazovanja, istraživanja, kulture, umjetnosti, ali i drugim područjima. Fakulteti/ADU, kao i podorganizacione jedinice Univerziteta, u svom naučnom i stručnom području će činiti nastojanja da ostanu aktivan partner u pružanju usluga javnim ustanovama iz područja socijalnog, penzionog i zdravstvenog osiguranja, prije svega u Tuzlanskom kantonu ali i šire. Fakulteti će se aktivno uključiti u rješavanje izazova s kojima se suočavaju javna preduzeća i koristiti prilike saradnje proizašle iz investicionih i razvojnih aspiracija javnih preduzeća (npr. izgradnja termoelektrane). Povezivanjem s civilnim sektorom Univerzitet će promovirati jednu novu kulturu društvene odgovornosti baziranu na jednakosti i uzajamnom poštovanju i tako postati dio procesa koji su ključni za ubrzanje puta BiH prema euroatlantskim integracijama. Bit će otvoren za saradnju sa svim nevladinim organizacijama, ali će saradnja biti fokusirana na „think-tanks“, organizacije koje se fokusiraju na analiziranje i proučavanje društva u kojem postoje i osmišljavanja strategija za rješavanje mnogobrojnih društvenih problema i „grassroots“ udruženja, a to su mala lokalna udruženja koja su direktni provodioci i predstavnici interesa različitih politički marginaliziranih društvenih kategorija, koja uglavnom djeluju na lokalnom nivou.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 4 aktivnosti koje se mjere s 12 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Broj aktivnih ugovora o saradnji s ustanovama i preduzećima javnog sektora	Godišnji izvještaj prorektora za NIR	0 na godišnjem nivou	x na godišnjem nivou
Broj aktivnih ugovora o saradnji s organizacijama civilnog društva	Godišnji izvještaj prorektora za NIR	0 na godišnjem nivou	x na godišnjem nivou
Prihodi ostvareni kroz saradnju Univerziteta s organizacijama civilnog i javnog sektora	Godišnji izvještaj prorektora za NIR	0 na godišnjem nivou	x na godišnjem nivou

## SC5-OC3. Jačanje partnerstava (druge visokoškolske ustanove, obrazovne institucije; HEA, mediji)

Realizacija ovog cilja pretpostavlja uspostavu obrazovne, istraživačke i stručne saradnje sa drugim visokoškolskim ustanovama s ciljem osnaživanja vlastite konkurentne prednosti. Ova saradnja će se odvijati kroz zajedničke projekte finansirane od strane domaćih i inozemnih organizacija. Razvijanje i unapređenje partnerstva Univerziteta s obrazovnim institucijama, a najprije sa srednjim školama Tuzlanskog kantona, bit će kontinuiran proces zbog činjenice da se kroz ta partnerstva jačaju kapaciteti srednjih škola (realizacija *ad hoc* edukacija za učenike i osoblje srednjih škola, programi cjeloživotnog učenja, aktivno sudjelovanje u kreiranju nastavnih planova za učenike). Na taj način se i potencijalnim studentima približavaju sadržaji studijskih programa koji se realiziraju na Univerzitetu. Realizacijom ovih aktivnosti želi se povećati stopa prelaza svršenih srednjoškolaca u studente i povećati broj učenika koji će nastaviti studij na Univerzitetu u Tuzli. Izgradnja partnerskih odnosa Univerziteta s Agencijom za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH (HEA) ima za cilj osnažiti Univerzitet u svim područjima

djelovanja a naročito u području kvaliteta s ciljem akreditovanja Univerziteta, a u narednom periodu i značajnog broja studijskih programa. Saradnja s HEA će se odvijati i u procesima angažiranja nastavnika Univerziteta kao eksperata HEA, odnosno stručnjaka koji daju ocjenu i obavljaju reviziju kvaliteta i daju preporuke o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa. Na takav način će se stjecati i transferirati znanja i iskustva sa drugih univerziteta i kroz njihovu ugradnju u praksu Univerziteta u Tuzli podizati nivo kvaliteta i konkurentnost. Univerzitet u Tuzli će izraditi i usvojiti Strategiju komuniciranja koja se oslanja na Strategiju razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2020.-2027., koja ima za cilj da unaprijedi komunikaciju Univerziteta unutar ustanove i komunikaciju s vanjskim korisnicima. Univerzitet će na osnovu Strategije usvojiti Politiku informisanja i komuniciranja kojom će se kreirati pozitivan publicitet i unaprijediti imidž Univerziteta utemeljen na odgovornom, kvalitetnom i transparentnom radu.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 4 aktivnosti koje se mjere s 11 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj potpisanih sporazuma sa drugim obrazovnim institucijama (VŠU, srednje škole, i druge)</b>	Godišnji izvještaj prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0 na godišnjem nivou	10 na godišnjem nivou
<b>Broj studenata upisanih na studijske programe prvog ciklusa Univerziteta koji su završili srednjoškolsko obrazovanje u Tuzlanskom kantonu</b>	Godišnji izvještaj prorektora za nastavu i studentska pitanja	0 na godišnjem nivou	x na godišnjem nivou
<b>Usvojena Politika informisanja i komuniciranja Univerziteta u Tuzli</b>	Godišnji izvještaj prorektora za kvalitet	0 (2020.)	x (2027.)

#### **SC5-OC4. Saradnja s Osnivačem (Skupština TK, Vlada TK, Ministarstvo obrazovanja i nauke, ostala ministarstva u Vladi TK)**

Univerzitet vrši važnu društvenu funkciju koju mu je povjerio Osnivač i dio je društvene zajednice za čije (obrazovne i naučne) potrebe je i osnovan, iz čega proizlazi neophodnost međusobne saradnje. Iako postoje razlozi, mogućnosti i potencijali saradnje, provedena analiza prethodnog desetogodišnjeg perioda rada Univerziteta ukazuje na neiskorištenost potencijala Univerziteta za saradnju s Osnivačem. U narednom strateškom periodu Univerzitet to želi i namjerava promijeniti na način da se nametne kao nezaobilazan akter u saradnji sa Skupštinom TK, Vladom TK, Ministarstvom obrazovanja i nauke i drugim ministarstvima u Vladi kantona i upravnim organizacijama Kantona. Univerzitet ima nesumnjiv potencijal neophodan Osnivaču za asistenciju pri donošenju programa, politika, zakonskih propisa ali i izradi stručnih elaborata, studija, davanja ekspertskih mišljenja za oblikovanje politika pojedinih ministarstava. S druge strane, Univerzitet od Osnivača očekuje razumijevanje u kreiranju povoljnog zakonskog i regulatornog okruženja obrazovnih politika, a naročito politika visokog obrazovanja. Dosadašnja praksa uvođenja direktne konkurencije jedinog javnoj visokoškolskoj ustanovi bez prethodne analize stvarnih potreba Kantona, ekonomske i društvene opravdanosti, a kroz davanje odobrenja za osnivanje novih visokoškolskih ustanova i odobrenja za rad isturenih odjeljenja postojećih visokoškolskih ustanova, nanijela je značajne štete Univerzitetu i Osnivaču. Smanjen broj studenata na Univerzitetu, kao posljedica odluka o uvođenju konkurencije javnoj visokoškolskoj ustanovi, koji se upisivali studij za vlastite potrebe i vanrednih studenata

doveo je do smanjenja vlastitih prihoda što je prouzrokovalo potrebu alociranja većih iznosa iz Budžeta TK za JU Univerzitet u Tuzli.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 4 aktivnosti koje se mjere s 11 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj realizovanih/dokumentovanih asistencija Osnivaču od strane Univerziteta / Fakulteta i ADU / nastavnog osoblja</b>	Godišnji izvještaj prorektora za kvalitet	0 na godišnjem nivou	x na godišnjem nivou
<b>Zadovoljene standarda vezanog za ljudske resurse (stepen pokrivenosti nastave vlastitim kadrom)</b>	Godišnji izvještaj prorektora za kvalitet	0 (2020.)	x (2027.)
<b>Zadovoljenje standarda vezanog za optimalnu veličinu prostora (odnos minimalne površine objekata i broja studenata)</b>	Godišnji izvještaj prorektora za kvalitet	0 (2020.)	x (2027.)

### 3.6 Strateški cilj 6. Unaprijediti infrastrukturne kapacitete

Osiguravanje zadovoljavajućih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta predstavlja jedan od osnovnih zahtjeva neophodan za ispunjavanje svih propisanih zakonskih uvjeta za rad jedne visokoškolske ustanove, a što je još bitnije, omogućava ravnopravno uključivanje Univerziteta u evropski visokoškolski prostor. Univerzitet u Tuzli je u proteklom periodu, u skladu sa svojim mogućnostima i organizacionom strukturom, manje ili više uspješno osiguravao adekvatne infrastrukturne kapacitete za realizaciju nastavno-naučnih i naučno-istraživačkih aktivnosti. Navedeni infrastrukturni kapaciteti, koji i danas nisu zadovoljavajući i dovoljni, u većini slučajeva okarakterizirani su visokim stepenom amortizacije, niskim tehničko-tehnološkim nivoom, zastarjelošću, niskom energijskom efikasnošću, neadekvatnim uslovima primjene itd. Naravno, vrijeme koje predstoji i izazovi koji se nameću pred Univerzitet zahtijevaju adekvatan odgovor, tj. unapređenje trenutnog stanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta. S obzirom na to da se radi o širokom spektru pitanja čije rješavanje zahtijeva značajna finansijska sredstva, pri rješavanju ovoga problema neophodno je voditi se načelima održivog, segmentiranog, promišljenog, sistemski koordiniranog unapređivanja stanja kojim se ne bi dovelo u pitanje funkcioniranje i nivo postojećih infrastrukturnih kapaciteta. Prostorni kapaciteti, kako po kvantitetu tako i po kvalitetu, predstavljaju jedan od osnovnih aspekata infrastrukturnih kapaciteta kome se treba posvetiti pažnja. U svjetlu prethodno iznesenog opredjeljenja, pitanje prostornih kapaciteta može se sagledati s dva aspekta: aspekta postojećih prostornih kapaciteta i aspekta potencijalnih mogućnosti širenja/relokacija prostornih kapaciteta na područje Kampusa Univerziteta u Tuzli. Što se tiče postojećih prostornih kapaciteta (nastavnih, laboratorijskih, kancelarijskih i ostalih) Univerzitet će intenzivirati aktivnosti na rješavanju imovinsko-pravnih odnosa i kreiranju centralizirane baze podataka s pregledom i karakteristikama imovine i raspoložive opreme/inventara. Posebna pažnja će se posvetiti kvalitativnom unapređenju postojećih prostornih kapaciteta kroz njihovo renoviranje, opremanje odgovarajućom opremom, namještajem, IT opremom i pristupom internetu, tehnološkom osavremenjivanju nastavnih i naučno-istraživačkih kapaciteta, podizanju energetskog nivoa prostora, definiranje protokola za upravljanje, održavanje i sigurnost na radu itd. Navedena aktivnosti će, pored ostalih, stvoriti preduslove za akreditaciju i certificiranje laboratorijskog kompleksa i njegovo



stavljanje u funkciju privrednog i društvenog razvoja regije. U cilju osiguranja zadovoljavajućeg nivoa kvaliteta realizacije naučno-nastavnog procesa, administrativnih poslova te povećanja efikasnosti korištenja raspoloživih prostornih kapaciteta, u narednom periodu će se pristupiti reorganizaciji prostornih kapaciteta u skladu s potrebama organizacionih jedinica Univerziteta. Veliki potencijal za proširenje i relokaciju prostornih kapaciteta Univerziteta u Tuzli nalazi se u Kampusu Univerziteta. Kako bi se iskoristio navedeni potencijal, u narednom periodu će se intenzivirati aktivnosti na zatvaranju finansijske konstrukcije, projektovanju i ispunjavanju svih zakonskih obaveza neophodnih za izgradnju Kampusa. Sve aktivnosti će se realizirati u skladu s mogućnostima i potrebama proširenja postojećih prostornih kapaciteta, postepeno u više faza. Za sve aktivnosti vezane za Kampus bit će neophodno osigurati širu podršku Osnivača, lokalne i šire društvene zajednice, čemu će se u narednom periodu posvetiti posebna pažnja. Bitno je napomenuti da će Univerzitet u Tuzli i dalje, u skladu s mogućnostima i potrebama, nastojati koristiti i druge neinstitucionalne prostorne resurse. Bez obzira na to radi li se o postojećim ili potencijalno novim prostornim kapacitetima, Univerzitet u Tuzli opredijeljen je da omogući sve neophodne uslove za nesmetan pristup i boravak osobama s invaliditetom u svim svojim prostorima čime bi se osigurale neophodne pretpostavke za uspješnu realizaciju procesa inkluzije. Jedan od bitnih aspekata budućeg unapređenja infrastrukturnih kapaciteta na Univerzitetu u Tuzli se odnosi na unapređenje postojećeg stanja vezanog za bibliotečnu djelatnost. S tim u vezi, neophodno je osigurati moderno opremljen, u potpunosti informatiziran centralizirani sistem upravljanja bibliotečnim fondom s odgovarajućim brojem čitaonica raspoređenih po svim organizacionim jedinicama Univerziteta. U okviru bibliotečne aktivnosti treba omogućiti nesmetan pristup studentima i osoblju Univerziteta odgovarajućim bazama podataka, adekvatno podržati izdavačku djelatnost, informatizirani, digitalizirati i sistematizirati prikupljenu bibliotečnu građu, te omogućiti nesmetan pristup istoj. Navedene aktivnosti podrazumijevaju određenu reorganizaciju postojećeg stanja, pri čemu će se voditi računa odgovarajućim normativima i standardima. Realizacijom navedenih aktivnosti bibliotečna djelatnost na Univerzitetu će se staviti u funkciju promocije istog i biti jedan od nosilaca daljnjeg razvoja Univerziteta. Prostorni kapaciteti Studentskog centra također zahtijevaju adekvatnu pažnju i prvenstveno se odnose na podizanje kvaliteta postojeće infrastrukture (smještajnih kapaciteta, raspoloživog učioničkog/čitaoničkog prostora, prostora za slobodno vrijeme, pristupa internetu, IT...) koji čine boravak i rad studenata u okviru Studentskog centra prijatnim i ugodnim. Osim toga, značajna pažnja će se usmjeriti i na unapređenje infrastrukturnih kapaciteta povezanih s boravkom studenata u naučno-nastavnim prostorima Univerziteta kroz osiguravanje prostora za ugodan dnevni boravak studenata sa svim pratećim sadržajima, uključujući i funkcionalni WiFi pristup u svim objektima Univerziteta. Uspješna realizacija predstavljenih aktivnosti omogućit će harmonizaciju uslova studiranja na Univerzitetu u Tuzli s evropskim standardima i normativima za visokoškolske institucije, podizanje nastavno-naučnog nivoa, konkurentnosti, prepoznatljivosti i potencijala Univerziteta te bolju motiviranost i produktivnost uposlenika i studenata kroz stvaranje ugodnog i produktivnog radnog okruženja u skladu s vrijednostima evropskog prostora visokog obrazovanja.

**Rizici ostvarenja** strateškog cilja su:

- R1 Nedostatak resursa (finansijskih i ljudskih).
- R2 Neadekvatna podrška Osnivača, društveno-političke zajednice i privrednih subjekata.
- R3 Inertnost i nezainteresiranost uposlenika i studenata.
- R4 Neadekvatna organizacija posla.

Ključni indikator performansi (KIP) strateškog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Nivo ispunjenosti prostornih standarda prema Standardima i normativima TK</b>	Godišnji izvještaj prorektora za kvalitet	70%	90%
<b>Stepen zadovoljstva studenata Univerziteta prostornim kapacitetima</b>	Godišnja anketa studenata (usklađena sa KIP)	0	3,5
<b>Stepen zadovoljstva uposlenika Univerziteta</b>	Godišnja anketa zaposlenika usklađena sa (KIP)	0	3,5

**Operativni ciljevi** strateškog cilja „Unaprijediti infrastrukturne kapacitete“ su:

SC6-OC1 Koordinacija procesa razvoja Kampusu UNTZ

SC6-OC2 Sistematizacija postojećeg stanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta

SC6-OC3 Kvalitativno unapređenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta

SC6-OC4 Kvantitativno unapređenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta

**Rizici ostvarenja** operativnih ciljeva su:

- R1 Inertnost pri formiranju i zastoji u radu Koordinacionog odbora za razvoj Kampusu.
- R2 Neregulirani imovinsko-pravni odnosi infrastrukturnih kapaciteta UNTZ.
- R3 Nepostojanje volje za provođenje promjena (npr. reorganizacije prostornih resursa u skladu s potrebama).
- R4 Nedostatak finansijske potpore pri realizaciji planiranih aktivnosti.
- R5 Nezainteresiranost studenata i uposlenika pri realizaciji aktivnosti.
- R6 Realizacija sistema javnih nabavki.
- R7 Nepostojanje vizije i planova za unapređenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta.
- R8 Nerealno sagledavanje potreba naspram infrastrukturnim kapacitetima.

#### **SC6-OC1-Koordinacija procesa razvoja Kampusu Univerziteta u Tuzli**

S obzirom na to da je proces razvoja Kampusu Univerziteta u Tuzli zahtjevan i obiman projekat koji zahtijeva angažman značajnih resursa, neophodno je kompletan proces koordinirati s društvenom zajednicom i privrednim subjektima, a prije svega s Osnivačem (Skupštinom i Vladom TK). U tu svrhu Univerzitet će imenovati Koordinacioni odbor, koji će činiti predstavnici Univerziteta i Vlade TK. Zadatak Koordinacionog odbora je koordinacija svih aktivnosti razvoja Kampusu Univerziteta u Tuzli, koji će biti uobličeni u Strategiju razvoja Kampusu Univerziteta u Tuzli.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 2 aktivnosti koje se mjere s 2 ključna indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Formiran Koordinacioni odbor</b>	Godišnji izvještaj o radu Rektora	NE	DA
<b>Izrađena Strategija razvoja Kampusu Univerziteta u Tuzli</b>	Godišnji izvještaj o radu Rektora	NE	DA

### SC6-OC2 Sistematizacija postojećeg stanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta

U cilju utvrđivanja polazne osnove za realizaciju aktivnosti unapređenja postojećih infrastrukturnih kapaciteta neophodno je pristupiti sistemskom sagledavanju realnog stanja istih. Ovo podrazumijeva jasno definiranje statusa imovinsko-pravnih odnosa raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta, izradu centralizirane baze podataka infrastrukturnih kapaciteta sa svim neophodnim informacijama (nacrti, gabaritne mjere, oprema, inventar, priključci...), prijedlog mjera za tekuće održavanje i unapređenje postojećeg stanja te pregled stepen iskorištenja raspoloživih prostornih kapaciteta Univerziteta.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 4 aktivnosti koje se mjere sa 6 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Definirani imovinsko-pravni odnosi</b>	Prorektor za kvalitet Tehnička služba Univerziteta u Tuzli	NE	DA
<b>Formirana baza podataka infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta</b>	Tehnička služba Univerziteta u Tuzli	NE	DA
<b>Prijedlog mjera tekućeg održavanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta u Tuzli po organizacionim jedinicama</b>	Voditelji Organizacionih jedinica Tehnička služba Univerziteta u Tuzli	0	1
<b>Pregled stepena iskorištenja postojećih raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta u Tuzli po organizacionim jedinicama</b>	Voditelji Organizacionih jedinica	NE	DA
<b>Sistematizacija prijedloga mjera tekućeg održavanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta</b>	Prorektor za kvalitet Tehnička služba Univerziteta u Tuzli	0	1
<b>Sistematizacija pregleda stepena iskorištenja postojećih raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta sa prijedlogom mjera za unapređenje postojećeg stanja</b>	Prorektor za kvalitet Prorektor za nastavu i studentska pitanja	NE	DA

### SC6-OC3 Kvalitativno unapređenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta u Tuzli

Kako bi se osigurali optimalni radni uslovi za realizaciju nastavnog i naučno-istraživačkog procesa, te rad i studiranja općenito, na Univerzitetu u Tuzli neophodno je pristupiti kvalitativnom unapređenju postojećih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta. Aspekti kvalitativnog unapređenja postojećih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta su veoma široko i raznovrsno područje koje nudi brojne prilike, a općenito se odnose na: nastavno-naučnu opremu i inventar, kancelarijsku opremu i inventar, građevinske/molerske/izolacijske/parketarske/krovopokrivačke i sl. radove, instalacije, energetska efikasnost, inkluziju, parking prostore, okolišno uređenje, ekološke aspekte, pristupne puteve, sigurnost i zaštita i sve ono što doprinosi kvalitetu studiranja i rada na Univerzitetu u Tuzli. Shodno tome, očito širokoj lepezi potencijalnih mogućnosti za kvalitativno unapređenje postojećih raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta, neophodno je sistemski identificirati prioritete aktivnosti, definirati neophodna finansijska sredstva, te u skladu s mogućnostima pristupiti realizaciji istih.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 2 aktivnosti koje se mjere sa 3 ključna indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Identifikacija prioriteta aktivnosti na podizanju kvaliteta raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta po organizacionim jedinicama s obrazloženjem</b>	Voditelji Organizacionih jedinica	NE	DA
<b>Definiranje finansijskog okvira za realizaciju identificiranih aktivnosti na podizanju kvaliteta raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta po organizacionim jedinicama</b>	Voditelji Organizacionih jedinica Tehnička služba Univerziteta u Tuzli	NE	DA
<b>Sistematizacija prioriteta aktivnosti na nivou Univerziteta</b>	Prorektor za kvalitet	NE	DA

### SC6-OC4 Kvantitativno unapređenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta

U cilju ispunjavanja zahtjeva propisanih Standardima i normativima TK neophodno je pristupiti kvantitativnom unapređenju postojećeg stanja infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta u Tuzli. Iako se nedostatak prostora osjeća u svim aspektima rada Univerziteta, prioritet je povećanje prostornih kapaciteta namijenjenih za realizaciju nastavnog procesa te naučno-istraživačkog rada. Iako Kampus predstavlja stratešku odrednicu Univerziteta, dok se isti ne stavi u funkciju, neophodno je iskoristiti sve unutrašnje potencijale te u svakoj mogućoj prilici maksimalno iskoristiti postojeće raspoložive prostorne kapacitete i privesti ih svrsi. Naravno da se u navedene namjene mogu iskoristiti i postojeći upotrebljivi dijelovi objekata u Kampusu Univerziteta, što je bila praksa i do sada (primjeri: ADU, Mašinski fakultet, FTOS, PMF). Realizacija operativnog cilja podrazumijeva kreiranje baze potencijalnih raspoloživih prostora za privođenje svrsi/prenamjenu po organizacionim jedinicama s obrazloženjem, te definiranje finansijskog okvira za realizaciju planiranih aktivnosti.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 2 aktivnosti koje se mjere s 3 ključna indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Baza podataka potencijalnih raspoloživih prostora za privođenje svrsi/prenamjenu po organizacionim jedinicama s obrazloženjem</b>	Voditelji Organizacionih jedinica	NE	DA
<b>Definiranje finansijskog okvira za privođenje svrsi/prenamjenu potencijalnih raspoloživih prostornih kapaciteta po organizacionim jedinicama</b>	Voditelji Organizacionih jedinica Tehnička služba Univerziteta u Tuzli	NE	DA
<b>Sistematizacija potencijalnih raspoloživih prostora za privođenje svrsi/prenamjenu na Univerzitetu</b>	Prorektor za kvalitet	NE	DA

### 3.7 Strateški cilj 7. Unaprijediti stepen razvijenosti i učinkovitosti sistema osiguranja kvaliteta

Razvijen i učinkovit sistem osiguranja kvaliteta omogućava efikasne obrazovne i naučno-istraživačke procese na Univerzitetu te stvara okruženje koje potiče izvrsnost i natjecateljski duh. Sistem osiguranja kvaliteta Univerziteta djelimično je uspostavljen kroz uspostavljanje organizacione strukture i evaluaciju dijela kriterija ESG-a. Protekli period od akreditacije (2015–2020.) bio je sasvim dovoljan za dijagnosticiranje nedostataka sistema osiguranja kvaliteta na Univerzitetu. Ovi nedostaci odnose se, prije svega, na neučinkovitu organizacionu strukturu, nedovoljnu motiviranost zaposlenika Univerziteta i studenata za

promovisanje kulture kvaliteta te loše stanje IT sektora na Univerzitetu. Također, može se izdvojiti i loše stanje resursa Univerziteta (laboratorije, biblioteke, učionički prostori...) koje je posljedica minornog ulaganja u njihovo održavanje i nadogradnju. Posljedice se osjete u skoro svim segmentima nastavnog i naučno-istraživačkog procesa. Stoga je vrlo važno u periodu 2021–2027. u potpunosti razviti učinkovit sistem osiguranja kvaliteta, kao jedan od preduslova za učinkovitost ključnih procesa na Univerzitetu. Sistem osiguranja kvaliteta na Univerzitetu u Tuzli zasnovan je na slijedećim aktima:

- [1] Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG)
- [2] Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini
- [3] Odluka o izmjenama i dopunama odluke o normama kojima se određuju minimalni standardi u području visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, koju je donijela Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta
- [4] Politika osiguranja kvaliteta na Univerzitetu u Tuzli
- [5] Pravilnik o osiguranju kvaliteta Univerziteta u Tuzli.

Učinkovitost sistema osiguranja kvaliteta iskazuje se kroz nivoe ispunjenosti pojedinih smjernica i standarda u aktima [1], [2] i [3]. U periodu 2021–2027. godina cilj Univerziteta u Tuzli u području osiguranja kvaliteta je uspostaviti sistem kontinuiranog praćenja nivoa ispunjenosti smjernica i standarda ESG-a, kako bi se poduzimale pravovremene i adekvatne preventivne i korektivne mjere poboljšanja, te postigle ciljne vrijednosti ključnih indikatora performansi. Ključnu ulogu u podizanju motiviranosti zaposlenika Univerziteta u Tuzli i studenata za sudjelovanje u procesu uspostave učinkovitog sistema osiguranja kvaliteta ima promocija kulture kvaliteta kroz organizovanje edukativno-promotivnih događaja. Cilj Univerziteta u narednom periodu (2021–2027. godina) je uspostava kalendara edukativno-promotivnih događaja iz područja kulture kvaliteta.

**Rizici ostvarenja** strateškog cilja su:

- R1 Neadekvatna organizacija posla na organizacionim jedinicama, u službama i uredima UNTZ, što za posljedicu može imati neravnomjernu opterećenost zaposlenika UNTZ.
- R2 Nedostatak resursa.

Ključni indikator performansi (KIP) strateškog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>KIP 1-Nivo ispunjenosti smjernica i standarda za osiguranje kvaliteta</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	50%	100%
<b>KIP 2- Kontinuirano provođenje preventivnih i korektivnih mjera za poboljšanje nivoa ispunjenosti smjernica i standarda za osiguranje kvaliteta</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	1 x godišnje
<b>KIP 3- Kontinuirano promovisanje kulture kvaliteta kroz organizovanje edukativno-promotivnih događaja</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	1 x godišnje

**Operativni ciljevi** strateškog cilja „Unapređenje stepena razvijenosti i učinkovitosti sistema osiguranja kvaliteta“ su:

- SC7-OC1-Jaćanje učinkovite organizacijske strukture za provedbu aktivnosti sistema upravljanja kvalitetom na svim nivoima (ESG 1.1; ESG 1.4)

SC7-OC2-Razvoj mehanizama za osiguranje kvaliteta s ciljem kontinuiranog praćenja upravljanja, vrednovanja, razvoja i unapređenja sistema osiguranja kvaliteta (ESG 1.1; ESG 1.10)

SC7-OC3-Kontinuirano unapređenje interne evaluacije (ESG 1.2; ESG 1.3; ESG 1.9)

SC7-OC4-Kontinuirano djelovanje na unapređenju uspjeha studenata na svim organizacionim jedinicama (OJ) Univerziteta u Tuzli, odnosno na studijskim programima sva tri ciklusa studija (ESG 1.3; ESG 1.4)

SC7-OC5-Osiguranje kvaliteta i kompetentnosti nastavnika i saradnika na svim OJ Univerziteta (ESG 1.5; ESG 1.9)

SC7-OC6-Osiguranje adekvatnih resursa za učenje i podršku studentima na svim studijskim programima Univerziteta (ESG 1.6)

SC7-OC7-Osiguranje kvaliteta kroz razvoj i primjenu informacionog sistema, prikupljanje, analiziranje i korištenje relevantnih informacija i informisanje korisnika visokog obrazovanja (ESG 1.1; ESG 1.7; ESG 1.8).

**Rizici ostvarenja** operativnih ciljeva su:

- R1 Nedostatak podrške Osnivača izmjenama i dopunama sistematizacije radnih mjesta.
- R2 Neadekvatna organizacija posla na organizacionim jedinicama i u službama i uredima Univerziteta u Tuzli, što za posljedicu može imati neravnomjernu opterećenost zaposlenika Univerziteta u Tuzli.
- R3 Nedostatak resursa.

#### **SC7-OC1-Jaćanje učinkovite organizacijske strukture za provedbu aktivnosti sistema upravljanja kvalitetom na svim nivoima (ESG 1.1, ESG 1.4)**

Kako bi sistem upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Tuzli postao učinkovit i kako bi mogao odgovoriti potrebama primjerenog razvoja kulture kvaliteta na svim nivoima Univerziteta, u periodu 2021–2027. godina potrebna je reorganizacija strukture sistema upravljanja kvalitetom. U sklopu operativnog cilja OC1 predviđeno je formiranje odjeljenja Centra za osiguranje kvaliteta, povećanje broja administrativnog osoblja kvaliteta i uvođenje radnog mjesta Prorektor za kvalitet koji će biti nosilac aktivnosti strateškog cilja SC7. Procesom reorganizacije riješit će se slabosti sadašnje organizacijske strukture, a to su: (a) upravljanje kvalitetom na organizacionim jedinicama putem članstva u Odboru, koje podrazumijeva upravljanje kvalitetom kroz dodatnu aktivnost nastavnog i nenastavnog osoblja; (b) nedovoljan obim komunikacije Rektorata, ureda i službi Univerziteta s Centrom i (c) neiskorištenost kapaciteta i mogućnosti Centra u procesu upravljanja kvalitetom.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 5 aktivnosti koje se mjere s 5 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj izvještaja samoevaluacije UNTZ</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	1	1+2=3
<b>Broj izvještaja samoevaluacije organizacionih jedinica</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	13	13+39=52
<b>Broj izvještaja ocjene kvaliteta studijskih programa</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	13	124

### SC7-OC2-Razvoj mehanizama za osiguranje kvaliteta s ciljem kontinuiranog praćenja upravljanja, vrednovanja, razvoja i unapređenja sistema osiguranja kvaliteta (ESG 1.1, ESG 1.10)

Aktivnosti operativnog cilja OC2 posvećene su: uspostavljanju nomenklature dokumentacije sistema osiguranja kvaliteta na Univerzitetu u Tuzli (tri razine dokumentacije: Priručnik za osiguranje kvaliteta, Knjiga procedura i Radna uputstva), izradi nedostajućih procedure i poboljšati postojeće procedure te analizi postojećih postupaka samoevaluacije sistema osiguranja kvaliteta s ciljem njihovog poboljšanja. U sklopu operativnog cilja OC2 provest će se sve aktivnosti pripreme za institucionalnu akreditaciju i akreditaciju studijskih programa. Istovremeno s aktivnostima akreditacije u Agenciji za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta provest će se pripremne aktivnosti za usklađivanje postupka samoevaluacije na UNTZ s postupcima eksterne evaluacije prema standardu ISO 21001:2018.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 5 aktivnosti koje se mjere s 7 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj revidiranih procedura i postupaka sistema osiguranja kvaliteta</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	28
<b>Broj izvještaja o provedenim preventivnim i korektivnim mjerama za unapređenje postupka samoevaluacije sistema osiguranja kvaliteta</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	7
<b>Provedena institucionalna akreditacija</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet		DA (2026.)

### SC7-OC3-Kontinuirano unapređenje interne evaluacije (ESG 1.2; ESG 1.3; ESG 1.9)

U okviru operativnog cilja 3 predviđene su aktivnosti na unapređenju postojećih i usvajanju nedostajućih procedura za ubrzanje procesa usklađivanja studijskih programa s kvalifikacijskim okvirom, potrebama tržišta i očekivanjima interesno-uticajnih strana. Kroz aktivnosti operativnog cilja OC3 provest će se analiza i revizija primjene procedura osiguranja kvaliteta učenja, podučavanja i provjere znanja, kao preduslova za konkurentnost na tržištu svršenih studenata Univerzitetu u Tuzli. Ovim operativnim ciljem obuhvata se poboljšanje kvaliteta u segmentu upravljanja karijerom studenata.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 3 aktivnosti koje se mjere sa 11 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj izvještaja o reviziji provedenih procedura osiguranja kvaliteta učenja, podučavanja i provjere znanja sa prijedlozima preventivnih i korektivnih mjera</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	3
<b>Broj izvještaja o reviziji procesa usklađivanja studijskih programa sa potrebama tržišta</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	3
<b>Broj izvještaja o kontroli usklađenosti planiranih ishoda učenja i korištenja sistema kredita izraženih kroz ECTS bodove sa važećim kvalifikacionim okvirom</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	3

#### **SC7-OC4-Kontinuirano djelovanje na unapređenju uspjeha studenata na svim organizacionim jedinicama (OJ) Univerziteta u Tuzli, odnosno na studijskim programima sva tri ciklusa studija (ESG 1.3; ESG 1.4)**

U operativnom cilju 4 provest će se aktivnosti na unapređenju postojećih procedura, usvajanju nedostajućih procedura i dosljednoj primjeni istih za osiguranje jednakih mogućnosti i potrebne podrške tokom procedura prijema studenata na Univerzitetu u Tuzli, praćenja i skraćivanja prosječne dužine studiranja, povećanja prosječne ocjene studiranja i podrške akademskom napredovanju studenata. U sklopu aktivnosti operativnog cilja OC4 posvetit će se posebna pažnja mjerenju i mjerama za poboljšanje svih parametara podrške akademskom napredovanju studenata (dostupnost nastavnog osoblja, konsultacije sa studentima, mentorstva, obuke, radionice, nagrađivanje, stipendiranje...).

Operativni cilj operacionalizira se kroz 3 aktivnosti koje se mjere s 5 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Broj izvještaja o analizi prosječne ocjene studenata i prosječne dužine studiranja</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	7
<b>Broj izvještaja o provedenim preventivnim i korektivnim mjerama za poboljšanje prosječne ocjene studenata i prosječne dužine studiranja</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	7
<b>Broj izvještaja o kontroli primjene akata kojima se reguliše podrška akademskom napredovanju studenata</b>	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	7

#### **SC7-OC5-Osiguranje kvaliteta i kompetentnosti nastavnika i saradnika na svim OJ Univerziteta (ESG 1.5; ESG 1.9)**

Aktivnosti na osiguranju kvaliteta i kompetentnosti nastavnika i saradnika bit će posvećene dosljednoj primjeni procedura za osiguranje transparentnosti i pravičnosti procesa zapošljavanja novih nastavnika i saradnika, poboljšanju procesa ocjenjivanja nastavnika i saradnika putem studentske ankete (uvođenje sistema preventivnih i korektivnih mjera), uspostavi sistema ocjene zadovoljstva nastavnog i nenastavnog osoblja Univerziteta te unapređenju procesa profesionalnog razvoja zaposlenika Univerziteta.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 4 aktivnosti koje se mjere s 9 ključnih indikatora performansi aktivnosti.



Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Broj izvještaja o rezultatima anketiranja studenata s prijedlozima preventivnih i korektivnih mjera	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	7
Broj izvještaja o rezultatima anketiranja nastavnog i nenastavnog osoblja sa prijedlozima preventivnih i korektivnih mjera	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	3
Broj izvještaja o profesionalnom razvoju zaposlenika Univerziteta sa prijedlozima preventivnih i korektivnih mjera	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	3

### SC7-OC6-Osiguranje adekvatnih resursa za učenje i podršku studentima na svim studijskim programima Univerziteta (ESG 1.6)

Operativni cilj 6 je uspostavljanje sistema kontinuirane evaluacije stanja resursa sa sistemom indikatora za ocjenu održivosti i nadogradnju postojećih resursa (fond biblioteka, laboratorijski i učionički prostori, opremljenost prostora). Aktivnostima operativnog cilja OC6 stvaraju se preduslovi za ispunjavanje minimalnih standarda u pogledu resursa za učenje.

Operativni cilj se operacionalizira kroz 2 aktivnosti koje se mjere sa 4 ključna indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Broj izvještaja o stanju bibliotečkog fonda s prijedlozima mjera za poboljšanje	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	3
Broj izvještaja o stanju računarske opreme i softwera s prijedlozima mjera za poboljšanje	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	3
Broj izvještaja o stanju laboratorijske opreme sa prijedlozima mjera za poboljšanje	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	3

### SC7-OC7-Osiguranje kvaliteta kroz razvoj i primjenu informacionog sistema, prikupljanje, analiziranje i korištenje relevantnih informacija i informisanje korisnika visokog obrazovanja (ESG 1.1; ESG 1.7; ESG 1.8)

Digitalizacija Univerziteta u Tuzli je preduslov za efikasno praćenje indikatora kvaliteta. Stoga je proces ispunjavanja zahtjeva ESG 1.7 direktno uslovljen stepenom digitalizacije UNTZ. Razvoj i primjena informacionog sistema za praćenje indikatora kvaliteta odvijat će se u sklopu procesa digitalizacije UNTZ, koji će omogućiti i uspostavljanje efikasnog sistema analize redovnosti, nepristranosti i objektivnosti informacija o aktivnostima Univerziteta. U sklopu operativnog cilja OC7 provest će se i aktivnosti promocije kulture kvaliteta i edukacije sudionika u sistemu osiguranja kvaliteta. Ovo je veoma važna aktivnost u cilju postizanja učinkovitog sistema osiguranja kvaliteta. Kontinuiranom promocijom kulture kvaliteta i edukacijom sudionika, prije svega nastavnog osoblja i studenata, u području osiguranja kvaliteta podiže se zainteresiranost i motiviranost sudionika sistema osiguranja kvaliteta, čime se povećava učinkovitost sistema.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 4 aktivnosti koje se mjere s 5 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Broj izvještaja o informacijama objavljenim na web stranici UNTZ s prijedlozima mjera za poboljšanje	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	7
Broj izvještaja o prikupljanju i analizi podataka korištenjem informacionog sistema sa prijedlozima mjera za poboljšanje	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	7
Broj edukativno-promotivnih događaja iz područja kulture kvaliteta	Godišnji izvještaji o radu prorektora za kvalitet	0	7

### 3.8 Strateški cilj 8. Izgraditi organizacijsku infrastrukturu za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada

Kako bi se osigurale organizacijske pretpostavke za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada u novim uslovima rada koji će nastati tokom i nakon implementiranja planiranih aktivnosti kojima se ostvaruju operativni i strateški ciljevi, bit će neophodno implementirati organizacijske promjene postojeće organizacijske strukture na nivou rektorata, sekretarijata, organizacionih jedinica, podorganizacionih jedinica i Studentskog centra. Fokusiranje na povećani obim saradnje Univerziteta s okruženjem, razvoj prostornih kapaciteta, ali i drugih resursa Univerziteta, te veća briga za kvalitet, zahtijevaju organizacije promjene na svim nivoima uključujući i reorganizaciju Rektorata. Organizacione promjene na nivou podorganizacionih jedinica obuhvatile bi reorganizaciju postojećih i uvođenje novih ureda Prorektora, reorganizaciju i afirmaciju rada postojećih centara, kao i uspostavljanje novih centara, umrežavanje laboratorija i reorganizaciju Univerzitetske biblioteke. Osmišljavanje i uspješno provođenje Strategije Univerziteta neizostavno podrazumijeva implementaciju inovativnih procesa na Univerzitetu čime će se olakšati rad te daljnje usavršavanje svih bitnih segmenata navedene institucije. Uvođenje inovativnih procesa usmjerit će se tako prema segmentu naučne, umjetničke i stručne djelatnosti, i to putem uključivanja u procese pametne specijalizacije, te uključivanjem Univerziteta u regionalne i nacionalne centre kompetencija i naučno-tehnološke parkove čije osnivanje se predviđa Strategijom razvoja Federacije BiH za period 2021–2027. godina.

Kako bi se iskoristio potencijal i prevazišle slabosti integriranog Univerziteta, neophodno je osigurati mehanizme čija će primjena omogućiti efikasniju vertikalnu i horizontalnu koordinaciju između organizacionih jedinica Univerziteta. U cilju uspostavljanja kvalitetnije saradnje s ključnim eksternim *stakeholderima* Univerziteta, neophodno je kreiranje organizacijskih pretpostavki za povezivanje s privredom, umrežavanje i jačanje saradnje s drugim javnim visokoškolskim institucijama (u zemlji i inostranstvu), osnovnim i srednjim školama, nevladinim organizacijama, alumnistima, medijima i širom javnošću. Sinergijskim djelovanjem Osnivača i Univerziteta u funkciji prepoznavanja uloge i značaja Univerziteta kao nosioca društveno-ekonomskog razvoja, prevazišli bi se postojeći izazovi, kao što su nedovoljno prepoznavanje društvene misije javnog Univerziteta i procjenjivanje pojedinih (postojećih i novih) studijskih programa na rentabilnoj osnovi, duži period nemogućnosti zapošljavanja nastavnog i nenastavnog osoblja, nedostatak jasno definisane institucionalno organizirane razmjene informacija s Osnivačem Univerziteta. Kako bi se unaprijedila efikasnost i efektivnost rada zaposlenika, neophodna je primjena savremenih politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima na Univerzitetu.

**Rizici ostvarenja** strateškog cilja su:

- R1 Nedostatak podrške Osnivača.
- R2 Otpor zaposlenika na promjene i izostanak inicijative donosioca odluka.
- R3 Nedostatak resursa.

Ključni indikator performansi (KIP) strateškog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
Reorganizirani postojeći uredi (Prorektor za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju) i uspostavljeni novi uredi Prorektora (Prorektor za kvalitet i Prorektor za digitalizaciju).	Izveštaj o radu Univerziteta/Rektor Godišnji izvještaji ureda Prorektora	3 (2020.)	4 (2027.)
Reorganizirani/reaktivirani postojeći (Media centar, Centar za podršku studentima sa posebnim potrebama, Centar za razvoj daljinskog učenja, Centar za osiguranje kvaliteta QA, Centar za sport, Volonterski centar, Centar za doktorski studij, Centar za izdavačku djelatnost) i osnovani novi centri (Centar za cjeloživotno učenje, IT Centar, Centar za razvoj karijere, Centar za jezike, Centra za razvoj i poduzetništva, Centar za NiR, Alumni Centar i dr.) u svrhu izgradnje organizacijske infrastrukture za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada	Izveštaj o radu Univerziteta/Rektor Godišnji izvještaji ureda Prorektora	8 (2020.)	13 (2027.)
Odobreno zapošljavanje od strane Osnivača a u skladu s potrebama Univerziteta, razvijene efikasne interne i eksterne procedure, uspostavljen sistem za efikasno i efektivno upravljanje ljudskim potencijalima.	Generalni sekretar Univerziteta Služba za kadrovske i opće poslove, Godišnji izvještaj ureda Prorektora	NE (2020.)	DA (2027.)

**Operativni ciljevi** strateškog cilja „Izgraditi organizacijsku infrastrukturu za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada“ su:

- SC8-OC1- Izgradnja organizacijske infrastrukture za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada
- SC8-OC2-Osiguravanje efikasne vertikalne i horizontalne koordinacije između organizacionih jedinica Univerziteta
- SC8-OC3-Izgradnja organizacijske infrastrukture za povezivanje s eksternim *stakeholderima*
- SC8-OC4-Osiguravanje sinergijskog djelovanja Osnivača i Univerziteta u funkciji prepoznavanja uloge i značaja Univerziteta kao nosioca društveno-ekonomskog razvoja
- SC8-OC5- Unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima u svrhu poboljšanja efikasnosti i efektivnosti rada zaposlenika.

**Rizici ostvarenja** operativnih ciljeva su:

- R1 Nedostatak podrške Osnivača.
- R2 Otpor zaposlenika na promjene i izostanak inicijative donosioca odluka.
- R3 Nedostatak resursa.

## SC8-OC1 Izgradnja organizacijske infrastrukture za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada

Kako bi se osigurale organizacijske pretpostavke za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada, neophodno je implementirati organizacijske promjene koje bi obuhvatile reorganizaciju i afirmaciju rada postojećih centara (Media centar, Centar za podršku studentima sa posebnim potrebama, Centar za razvoj daljinskog učenja, Centar za osiguranje kvaliteta QA, Centar za sport, Volonterski centar, Centar za doktorski studij, Centar za izdavačku djelatnost), kao i uspostavljanje novih centara i instituta (na primjer, Centar za cjeloživotno učenje, IT Centar, Centar za razvoj karijere, Centar za jezike, Centra za razvoj i poduzetništva, Centar za NiR, Alumni Centar i dr.), te umrežavanje laboratorija i reorganizaciju Univerzitetske biblioteke (neophodna je rekonstrukcija objekta u Kampusu, koja je predviđena u svrhu osiguravanja prostornih kapaciteta za Centralnu univerzitetsku biblioteku). Potrebno je reorganizirati Studentski centar tako da se neiskorišteni kapaciteti koriste u komercijalne svrhe (na primjer, hostel za mlade) i na taj način osigura njegova samoodrživost. Polazeći od značaja i kompleksnosti procesa upravljanja kvalitetom, potrebno je formiranje ureda Prorektora za kvalitet. Pored toga, kako bi se definisali nosioci aktivnosti za područja koja su od strateškog značaja za Univerzitet, potrebno je i reorganizirati postojeće urede Prorektora (Ured Prorektora za međuniverzitetsku saradnju u zemlji i inostranstvu reorganizirati u ured Prorektora za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju). U tu svrhu neophodne su promjene u pravnim aktima koje bi omogućile imenovanje Prorektora, te sistematizaciju radnih mjesta i kadrovsko popunjavanje ureda.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 6 aktivnosti koje se mjere sa 6 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednos t	Ciljna vrijednos t
<b>Reorganizirani i kadrovski popunjeni postojeći uredi Prorektora</b>	Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova Izvještaj o radu Univerziteta/Rektor Godišnji izvještaji ureda Prorektora	3	3
<b>Uspostavljeni novi uredi Prorektora</b>	Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova Izvještaj o radu Univerziteta/Rektor Godišnji izvještaji ureda Prorektora	2	2
<b>Novoosnovani Centri čije funkcionisanje unapređuje razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada</b>	Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova Izvještaj o radu Univerziteta/Rektor Godišnji izvještaji ureda Prorektora	0	5

## SC8 -OC2 -Osiguravanje efikasne vertikalne i horizontalne koordinacije između organizacionih jedinica Univerziteta

Uvažavajući organizacijsku kompleksnost integriranog Univerziteta, neophodno je osigurati mehanizme čija će primjena omogućiti efikasniju vertikalnu i horizontalnu koordinaciju između organizacionih jedinica. To bi podrazumijevalo razvijanje efikasnih i učinkovitih procedura u funkciji realizacije procesa kao cjeline, bolji protok informacija, afirmaciju timskog rada i uspostavljanje multidisciplinarnih operativnih timova, poticanje razvoja organizacijske kulture zajedništva i orijentacije na kvalitet, te osnaživanje neformalne

komunikacijske mreže. Analizom procesa provođenja aktivnosti koje su administrativnog karaktera, treba identificirati prepreke u protoku informacija i donošenju odluka, te kreirati procedure čija bi primjena poboljšala efikasnost ovih procesa. Shvaćena kao preovladavajući način mišljenja, vjerovanja i ponašanja, organizacijska kultura može biti faktor koji utiče na povezanost članova organizacije u koherentnu cjelinu, potičući saradnju i timski rad, ali s druge strane može prouzrokovati i eskalaciju disfunkcionalnih konflikata. Otuda je potrebno da menadžment Univerziteta kreira i implementira prakse i politike koje će poticati identificiranje s institucijom i orijentaciju na saradnju. Tome značajno doprinosi i razvijanje neformalnih mreža na Univerzitetu (na ovom polju je posebno značajna uloga Centra za sport, kulturu i umjetnost, te je ovaj Centar potrebno i dalje razvijati i afirmirati njegov rad). U cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti djelovanja Univerziteta, neophodno je delegiranje ovlaštenja za donošenje operativnih odluka (na primjer, odluka u vezi s radno-pravnim statusom zaposlenika i dr.) na niže razine (NNV/dekan Fakulteta/ ADU). U tom smislu potrebno je iniciranje izmjena Zakona i normativnih akata u cilju osiguravanja pretpostavki za navedeno.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 5 aktivnosti koje se mjere sa 8 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Redefinisane procedure obuhvaćene Statutom, Pravilnicima i drugim internim aktima u cilju efikasnijeg internog protoka informacija i bržeg donošenje odluka na Univerzitetu</b>	Generalni sekretar Univerziteta Služba za kadrovske i opće poslove	NE	DA
<b>Osiguranje bolje organizacijske pretpostavke za razvijanje organizacijske kulture zajedništva i jačanje neformalne mreže između zaposlenika kroz reorganizaciju (Centar za sport se reorganizira u Centar za sport, kulturu i umjetnost) i afirmaciju rada Centra za sport, kulturu i umjetnost.</b>	Godišnji izvještaj Prorektora za kvalitet	1	1
<b>Izmijenjen Zakon i normativni akti u cilju osiguravanja pretpostavki za delegiranje ovlaštenja za donošenje operativnih odluka na niže razine (NNV/dekan fakulteta/ADU)</b>	Generalni sekretar Univerziteta Služba za kadrovske i opće poslove	NE	DA

### SC8-OC3 -Izgradnja organizacijske infrastrukture za povezivanje s eksternim stakeholderima

U cilju uspostavljanja kvalitetnije saradnje s ključnim eksternim *stakeholderima* Univerziteta, neophodna je izgradnja organizacijske infrastrukture, kao što je uspostavljanje Centra za razvoj karijere (u okviru kojeg bi studenti razvijali vještine koje bi im omogućile veću uspješnost u procesu zapošljavanja, samozapošljavanja, kao i u procesu primarne socijalizacije na poslu), *hubova* za studente (osiguravanje prostora koji bi omogućavao pristup internetu, ali i socijalno povezivanje i razmjenu znanja i informacija između studenta), kreiranje organizacijskih pretpostavki za povezivanje s privredom (uspostavljanje Centra za razvoj i poduzetništvo), umrežavanje i jačanje saradnje s drugim javnim visokoškolskim institucijama (u zemlji i inostranstvu), osnovnim i srednjim školama, nevladinim organizacijama, alumnistima, medijima i širom javnošću. Potrebno je izraditi i implementirati marketing plan Univerziteta (koji je kompatibilan sa Strategijom razvoja Univerziteta) u funkciji boljeg pozicioniranja Univerziteta u prostoru visokog obrazovanja TK i šire. Neophodno je reaktivirati rad Media Centra na Univerzitetu. Potrebno je promijeniti

normativni okvir, kako bi se osigurale pretpostavke za imenovanje Portparola za odnose s javnošću Univerziteta.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 5 aktivnosti koje se mjere s 9 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Uspostavljanje Centra za razvoj karijere</b>	Akti Studentskog parlamenta Godišnji izvještaj Prorektora za nastavu i studentska pitanja	NE	DA
<b>Uspostavljanje <i>hubova</i> za studente na Fakultetima/Akademiji</b>	Akti Studentskog parlamenta Godišnji izvještaj Prorektora za nastavu i studentska pitanja	0	8
<b>Potpisani sporazumi o saradnji i razvijena mreža i saradnja s privredom i drugim javnim visokoškolskim institucijama (u zemlji i inostranstvu), osnovnim i srednjim školama, nevladinim organizacijama, alumnistima</b>	Godišnji izvještaj Prorektora za kvalitet, Godišnji izvještaj Prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	>250	500

#### **SC8 -OC4 -Osiguravanje sinergijskog djelovanja Osnivača i Univerziteta u funkciji prepoznavanja uloge i značaja Univerziteta kao nosioca društveno-ekonomskog razvoja**

Neophodno je afirmisati prepoznavanje društvene misije i uloge javnog Univerziteta od strane Osnivača. U tom smislu, potrebna je primjena pristupa procjenjivanja opravdanosti realizacije pojedinih (postojećih i novih) studijskih programa javnog Univerziteta ne samo na rentabilnoj osnovi već i na osnovi njihove važnosti za društvo i nauku. Potreban je veći stepen participacije Univerziteta u rješavanju društveno-ekonomskih problema na području TK i dr. U tu svrhu potrebno je osnovati Vijeće za nauku na Univerzitetu. Od strateškog značaja za Univerzitet i širu društvenu zajednicu je i primjena proaktivnije politike Osnivača na području kadrovske popunjavanja na javnom Univerzitetu koja bi se očitovala u zapošljavanju asistenata/saradnika, nastavnika, administrativnog i pomoćnog osoblja u skladu s iskazanim potrebama Univerziteta. Sinergetsko djelovanje značajno ograničava i nedostatak jasno definisane institucionalno organizirane razmjene informacija između Osnivača i Univerziteta. Kompleksne i dugotrajne procedure postupaka pribavljanja prethodne saglasnosti i mišljenja Osnivača u značajnoj mjeri ograničavaju sinhronizovano djelovanje Osnivača i menadžmenta Univerziteta u pravcu stabilnosti i razvoja Univerziteta, te je otuda potrebno promijeniti normativni okvir na ovom području.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 4 aktivnosti koje se mjere sa 6 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Afirmacija prepoznavanja društvene misije i uloge javnog Univerziteta, te osiguravanje sinergetskog djelovanja Osnivača i Univerziteta rješavanju društveno-ekonomskih problema na TK .</b>	Izveštaj o radu Univerziteta/Rektor Godišnji izvještaj Prorektora za naučno-istraživački rad	NE	DA
<b>Primjena proaktivnije politike Osnivača na području kadrovskog popunjavanja na javnom Univerzitetu koja se očituje u zapošljavanju asistenta, nastavnika, administrativnog i pomoćnog osoblja u skladu s iskazanim potrebama Univerziteta</b>	Generalni sekretar Univerziteta Služba za kadrovske i opće poslove, Godišnji izvještaj ureda Prorektora	NE	DA
<b>Izmjenom Zakona o VO TK skraćeni rokovi u kojima se Vlada ili Ministarstvo trebaju očitovati u postupku pribavljanja mišljenja i saglasnosti za Univerzitet</b>	Generalni sekretar Univerziteta Služba za kadrovske i opće poslove	> mjesec dana	15–30 dana

#### SC8-OC5- Unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima u svrhu poboljšanja efikasnosti i efektivnosti rada zaposlenika.

Kako bi se unaprijedila efikasnost i efektivnost rada zaposlenika, neophodna je primjena savremenih politika i praksi upravljanja ljudskim resursima na Univerzitetu, kao što su adekvatno planiranje ljudskih resursa (projekcije budućih potreba i ažuriranje postojeće baze), kadrovsko popunjavanje, razvijanje i implementacija programa obuke, uspostavljanje sistema za ocjenjivanje radne uspješnosti, redizajniranje radnih mjesta (sadržaja posla) administrativnog osoblja po procesnom principu, rotacija nenastavnog osoblja na radnim mjestima s istim ili sličnim sadržajem posla, razvijanje sistema materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja u funkciji motivacije i zadovoljstva poslom i dr.

Operativni cilj operacionalizira se kroz 5 aktivnosti koje se mjere s 9 ključnih indikatora performansi aktivnosti.

Ključni indikator performansi (KIP) operativnog cilja	Izvor	Polazna vrijednost	Ciljna vrijednost
<b>Izrađen plan ljudskih resursa i ažurirana postojeća baza zaposlenika</b>	Služba za kadrovske i opće poslove, Godišnji izvještaj Prorektora za kvalitet	NE	DA
<b>Kreiran sistem i izmijenjen normativni okvir za materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika i ustanovljavanje stepena zadovoljstva poslom zaposlenika.</b>	Generalni sekretar Univerziteta Služba za kadrovske i opće poslove, Godišnji izvještaj Prorektora za kvalitet	NE	DA
<b>Dizajniran funkcionalan sistem za ocjenjivanje radne uspješnosti nenastavnog osoblja i primijenjene savremene politike i prakse upravljanja ljudskim potencijalima</b>	Služba za kadrovske i opće poslove, Godišnji izvještaj Prorektora za kvalitet	NE	DA

### **3.9. Institucionalni i organizacijski okvir za provedbu Strategije**

Sistem za strateško planiranje razvojem Univerziteta predstavlja cjelovit i usklađen proces održivog prilagođavanja potrebama i interesima studenata, osoblja Univerziteta i društva. On podrazumijeva postojanje odgovarajućih finansijskih sredstava te zahtijeva postojanje odgovarajućeg pravnog, institucionalnog i metodološkog okvira koji bi osigurao djelotvorno i koordinirano planiranje i realizaciju strateških i operativnih ciljeva.

Tokom izrade Strategije provedena je analiza ključnih procesa i kretanja temeljnih pokazatelja uspješnosti u desetogodišnjem periodu, sumirana kroz PESTEL i SWOT analizu, utvrđeni su strateški fokusi i na temelju njih redefinisana vizija i misija Univerziteta, potom identifikovani strateški i operativni ciljevi, utvrđeni rizici ostvarenja ciljeva i indikatori uticaja za mjerenje ostvarenja strateških ciljeva, kao i indikatori krajnjih rezultata za mjerenje ostvarenja operativnih ciljeva. Utvrđene su prednosti i slabosti funkcionisanja postojećeg sistema strateškog planiranja, s konkretnim činjenicama trenutnog stanja koje su obuhvatile postojeće ljudske, materijalne i finansijske resurse, institucionalni okvir pod kojim se obavlja funkcija planiranja i razvoja Univerziteta, koordinacija između Rektorata, fakulteta/ADU, podorganizacionih jedinica i stručnih službi, kao i koordinacija s Upravnim odborom i Senatom.

Uvažavajući specifičnosti Univerziteta u Tuzli, sistem organizacije funkcije strateškog planiranja će se organizovati u formi decentraliziranog modela, pri čemu će ulogu radne grupe za strateško planiranje imati Odbor za kvalitet. Koordinacija razvojnog planiranja, praćenja, vrednovanja i izvještavanja na nivou Univerziteta, osigurat će se u saradnji Rektora, Prorektora za kvalitet i Odbora za kvalitet, što će biti kvalitetno funkcionalno rješenje za unapređenje procesa strateškog planiranja na nivou Univerziteta.

### **3.10. Plan praćenja, izvještavanja i evaluacije Strategije**

Sistemska praćenje, izvještavanje, evaluacija, a po ukazanoj potrebi i revizija Strategije, omogućava preciznije utvrđivanje kvalitetnih, mjerljivih i realnih ciljeva i aktivnosti, zatim utvrđivanje predviđenih i nepredviđenih pozitivnih i negativnih učinaka implementacije Strategije.

U Strategiji razvoja Univerziteta u Tuzli kreirani su objektivno provjerljivi indikatori uticaja na nivou strateških ciljeva, indikatori krajnjih rezultata na nivou operativnih ciljeva i izlazni indikatori na nivou aktivnosti, kako bi se mjerila uspješnost provođenja određenih aktivnosti, a preko njih i uspješnost izvršenja operativnih, a u konačnici i strateških ciljeva Univerziteta. Dakle, na osnovu strateškog okvira definirani su strateški i operativni ciljevi i aktivnosti, s jasno određenim nosiocima, indikatorima realizacije, rizicima i vremenskim okvirom realizacije aktivnosti čime se omogućila izrada akcionih planova po godinama i nosiocima. Samoevaluacioni izvještaj Univerziteta u Tuzli (SEI, 2020.), zajedno s rezultatima analize stanja u desetogodišnjem periodu urađenoj u procesu izrade Strategije, osigurao je većinu ulaznih podataka za ocjenu „sadašnjeg – početnog – nultog“ stanja i indikatore za mjerenje postizanja operativnih i strateških ciljeva.

Praćenje podrazumijeva sistem prikupljanja i obrade podataka u svrhu usporedbe postignutih rezultata s planiranim. Da bi se upravljalo implementacijom Strategije, kao i implementacijom aktivnosti, potrebno je mjeriti nivo ostvarenja definiranih ciljeva i rezultata u određenom vremenskom periodu.

Odbor za osiguranje kvaliteta će biti odgovorno tijelo koje će vršiti periodičnu evaluaciju efikasnosti i efektivnosti realizacije Strategije. Rezultat evaluacije, osim utvrđivanja kvaliteta realizacije, treba biti i unaprijeđeni operativni plan za preostali dio perioda realizacije Strategije. Na samom početku Odbor će



napraviti i detaljan plan monitoringa i analize, kao i dokumente za evidenciju odnosno prikupljanje podataka i finalno će preciznije definirati ključne i operativne indikatore praćenja.

Odbor za kvalitet u skladu s izrađenim i usvojenom metodologijom procesa planiranja i izvještavanja koordinira aktivnosti na prikupljanju pokazatelja od ureda prorektora koji su određeni za praćenje indikatora na nivou operativnih i strateških ciljeva i izrađuje nacrt polugodišnjeg i godišnjeg izvještaj o stanju implementacije Strategije. Odbor za kvalitet podnosi Nacrt polugodišnjeg izvještaja Prorektoratu za kvalitet, koji izvještaj (nakon provedene analize) upućuje na razmatranje Rektoratu i proširenom kolegiju Rektora, čime se omogućava aktivnija uloga ključnih donosioca odluka u praćenju provedbe Strategije razvoja Univerziteta. Za usvajanje Nacrta godišnjeg izvještaja primjenjuje se ista procedura, s tim što se on nakon razmatranja i usvajanja na kolegiju Rektora upućuje Senatu Univerziteta, a nakon usvajanja na Senatu i Upravnom odboru Univerziteta. Izvod iz godišnjeg Izvještaja o implementaciji Strategije razvoja čini obavezni dio godišnjeg Izvještaja o radu i poslovanju Univerziteta koji se nakon usvajanja od strane Upravnog odbora dostavlja na usvajanje Vladi TK i Skupštini TK.

Evaluacija se provodi s ciljem pružanja blagovremenih i relevantnih informacija neophodnih za pregled do tada postignutih rezultata kao i određivanja razvojnih prioriteta i strateških pravaca te unapređenja javnih politika korištenjem rezultata evaluacije Strategije. Specifični ciljevi evaluacije su: procijeniti relevantnost, odnosno usklađenost odabranih ciljeva s utvrđenim problemima i stvarnim potrebama Univerziteta, procijeniti koliki je napredak postignut u ostvarenju odabranih ciljeva, kao posljedica implementiranih aktivnosti, te da li je bilo neželjenih promjena i nepredviđenih posljedica; utvrditi koliko se djelotvorno koriste resursi i finansijska sredstva, te da li se koriste u skladu s ciljevima i akcijskim planovima Strategije; analizirati trajnost promjena i učinaka, te kvalitetu i prikladnost sistema upravljanja razvojem te učinkovitost sistema praćenja provedbe Strategije. Odbor za kvalitet će biti odgovorno tijelo koje će jednom godišnje na osnovu izvještaja o radu Univerziteta u Tuzli i izvještaja o implementaciji Strategije razvoja Univerziteta vršiti kratku evaluaciju efikasnosti i efektivnosti realizacije Strategije. Rezultat evaluacije, osim utvrđivanja kvaliteta realizacije, poslužit će za unapređenje operativnog plana za preostali dio perioda realizacije Strategije.

### **3.11. Promocija Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli**

Nakon usvajanja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli uslijedit će aktivnosti na području promocije Strategije, koje će podrazumijevati prezentaciju sadržaja Strategije ključnim *stakeholderima* Univerziteta u Tuzli i objavljivanje Strategije na web stranici Univerziteta u Tuzli.

#### **4. PRILOZI**

Prilog 1. Razrada strateških i operativnih ciljeva

Prilog 2. Makroorganizacijski model Univerziteta – Organizaciona shema Univerziteta

Prilog 3. Učesnici u procesu izrade Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli

**Prilog 1. Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godine**  
Razrada strateških i operativnih ciljeva

## Prvi strateški cilj: SC1\_Povećati digitalizaciju Univerziteta

OPERATIVNI CILJ	AKTIVNOSTI	KLUŽNI INDIKATORI PERFORMANSI AKTIVNOSTI	NOSIOCI AKTIVNOSTI	RIZICI REALIZACIJE	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
SC1-OC1 - IT infrastruktura (hardver, softver, oprema i servisi)	SC1-OC1-A1-Osnivanje IC4:E15	SC1-OC1-A1- KIP1- Odluka o osnivanju IT centra	Rektor	R7	x						
	SC1-OC1-A2-Sistematizacija radnih mjesta IT centra	SC1-OC1-A2- KIP1- Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta IT centra SC1-OC1-A2- KIP2- Imenovanje Prorektora za digitalizaciju	Rektor	R4, R5, R9, R13	x						
	SC1-OC1-A3-Kroz konsultativnu inicijativu koju predvodi Prorektor za digitalizaciju, razviti koherentnu tehnološku arhitekturu i mapu puta za Univerzitet.	SC1-OC1-A3- KIP1- Donošenje odluke o tehnološkoj arhitekturi i mapu IT puta UNTZ-a (arhitektura softvera, mrežna topologiju, hardverski resursi itd.)	Prorektor za digitalizaciju	R2, R3, R5, R7	x	x	x				
	SC1-OC1-A4-Donošenje IT pravila	SC1-OC1-A4- KIP1- Donošenje dokumenta pod nazivom „IT Pravila na UNTZ“ na Senatu i/li UO na prijedlog Prorektora za digitalizaciju	Prorektor za digitalizaciju	R6	x	x					
	SC1-OC1-A5-Napraviti mrežu visokih performansi za Univerzitet, poboljšanu bežičnu povezanost i upravljanje mrežnim servisima za organizacione/podorganizacione jedinice.	SC1-OC1-A5- KIP1- Povećati propusnost na svim svičevima i ruterima na 10 Gb, 40 Gb i više. SC1-OC1-A5- KIP2- Povećati Internet pristupne brzine na UNTZ. SC1-OC1-A5- KIP3- Povećati redundanciju (izlaz na internet preko dva ISP-a) SC1-OC1-A5- KIP4- Upravljanje i monitoring IT resursa s jednog mjesta	Prorektor za digitalizaciju	R1		x	x	x	x		
	SC1-OC1-A6-Odabrati, nabaviti i isporučiti online kolaboracijske platforme na UNTZ	SC1-OC1-A6- KIP1- Donošenje odluke o odabiru jedne ili više online kolaboracijskih platformi SC1-OC1-A6- KIP2-Nabavka odabrane platforme SC1-OC1-A6- KIP3-Isporučka odabrane platforme	Prorektor za digitalizaciju	R2	x	x	x	x	x	x	x
	SC1-OC1-A7-Razviti jasan okvir evaluaciju i isporuku oblak servisa i hijerarhiju donošenja odluka pri tome.	SC1-OC1-A7- KIP1- Pravilnik o nabavci, upotrebi i evaluaciji oblak servisa- u okviru IT pravila	Prorektor za digitalizaciju	R6	x	x	x	x	x	x	x
	SC1-OC1-A8-Implementirati platformu za pohranu i podršku izradi sigurnosnih kopija, dugoročnih usluga skladištenja, koristeći kombinaciju osnovnih usluga i usluga u oblaku.	SC1-OC1-A8- KIP1- Podaci o stanju sigurnosnih kopija i skladištenju podataka UNTZ-a.	Prorektor za digitalizaciju	R5	x	x					
	SC1-OC1-A9-Razviti okvir standarda koji će se koristiti u javnim nabavkama interoperabilnih sistema i usluga	SC1-OC1-A9- KIP1- Pravilnik o nabavci IT opreme (hardver, softver, licence i sl.)- može i u okviru IT pravila	Prorektor za digitalizaciju	R6, R13	x						
	SC1-OC1-A10-Osigurati da IT usluge koje se isporučuju Univerzitetu budu sigurne, otporne na kvarove i pouzdane	SC1-OC1-A10- KIP1- Podaci o evaluaciji IT usluga (dostupnost, sigurnost, privatnost pouzdanost i sl.) – može i u okviru IT pravila	Prorektor za digitalizaciju	R6	x	x	x	x	x	x	x
	SC1-OC1-A11-Proširiti optičku mrežu na Kampus.	SC1-OC1-A11- KIP1-Podaci o evaluaciji IT usluga (dostupnost, sigurnost, privatnost pouzdanost i sl.) – može i u okviru IT pravila	Prorektor za digitalizaciju	R1, R7	x	x	x				
SC1-OC1-A12-Polici i upravljanje identifikacijskim, autentifikacijskim i autorizacijskim sistemom U	SC1-OC1-A13- KIP1-Usvajanje dokumenta o policiju i upravljanju identifikacijskim, autentifikacijskim i autorizacijskim sistemom UNTZ-a	Prorektor za digitalizaciju	R6, R7	x	x	x					
SC1-OC2 - IT osoblje i vještine	SC1-OC2 -A1 - Fokusirati se na zapošljavanje, razvoj i zadržavanje osoblja s odličnim IT vještinama	SC1-OC2-A1-KIP1-Usvajanje izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta SC1-OC2-A1-KIP2-Popunjenost radnih mjesta odjeljenja Centra i podorganizacionih jedinica UNTZ SC1-OC2-A1-KIP3-Usvajanje izmjene i dopune Statuta UNTZ-a u segmentu koji se odnosi na IT centar	Ured za nastavu i studentska pitanja, Interesne skupine	R4, R5, R9	x	x	x	x	x	x	x
	SC1-OC2 -A2 - Pratiti razvoj IT osoblja kako bismo poboljšali njihovu efikasnost, upravljanje IT uslugama, upravljanje projektima, sistemsku integraciju, softverske vještine i doprinos ciljevima Univerziteta osiguravajući da razumiju svrhu, strukturu i kulturu UNTZ-a.	SC1-OC2-A2-KIP1-Izrađen i usvojen Priručnik za korištenje IT resursa na Univerzitetu u Tuzli SC1-OC2-A2-KIP2-Usvojen Plan obuka osoblja IT centra SC1-OC2-A2-KIP3-Usvojen Plan obuka nastavnog osoblja UNTZ/Izrada procedura za korištenje IT resursa SC1-OC2-A2-KIP4-Izrađen i usvojen sistem preventivnih i korektivnih mjera u cilju povećanja efikasnosti i sigurnosti IT sistema UNTZ SC1-OC2-A2-KIP5-Izrada periodičnih izvještaja o planiranim i realiziranim obukama SC1-OC2-A2-KIP6-Pomoć u procesu inoviranja nastavnih planova i programa iz oblasti ICT tehnologija. SC1-OC2-A2-KIP7-Izrađene i usvojene ankete za ocjenu zadovoljstva nastavnog i nenastavnog osoblja sa IT servisima SC1-OC2-A2-KIP8-Pomoć pri provođenju procedura nabavke softverskih rješenja za organizacione jedinice UNTZ	Ured za nastavu i studentska pitanja Prodekani za nastavu i studentska pitanja IT centar	R10, R6	x	x	x	x	x	x	x
	SC1-OC2 -A3 - Izgraditi snažnije mehanizme za pružanje podrške administratorima organizacionih i podorganizacionih jedinica, putem lokalnog zapošljavanja diplomata UNTZ-a i podrške i razvoju postojećeg lokalnog informatičkog osoblja	SC1-OC2-A3-KIP1-Usvojen Plan obuka administrativnog osoblja UNTZ. SC1-OC2-A3-KIP2-Promocija IT servisa na UNTZ	Prorektor za digitalizaciju	R4, R9	x	x	x	x	x	x	x
SC1-OC3 -A1- Izraditi i usvojiti plan za saradnju sa akademskim osobljem, studentima i ostalim interesnim grupama kako bi usluge bile bazirane na njihovoj praksi i potrebama	SC1-OC3-A1-KIP1- Identifikovane sve interesne grupe u nastavnom procesu na Univerzitetu SC1-OC3-A1-KIP1 - Izrađen i usvojen plan saradnje za svaku interesnu grupu	Ured za nastavu i studentska pitanja Studentske službe	R2, R8	x	x	x	x	x	x	x	

SC1\_Povećati digitalizacije univerziteta

SC1-OC3 - IT podrška nastavi	SC1-OC3 –A2- Razviti i podržati prilagođene alate za tehnologiju učenja i virtualno okruženje za učenje koje omogućava upotrebu samo najboljeg iz brenda, uključujući i snimanje predavanja	SC1-OC3–A2-KIP1- Provedena i usvojena analiza postojeće podrške za implementaciju učenja u digitalnom okruženju i upotrebe prilagođenih alata za podršku učenju SC1-OC3–A2-KIP2-Implementirana podrška učenju u digitalnom okruženju na svim organizacionim jedinicama i studijskim programima SC1-OC3–A2-KIP3-Implementirana podrška provođenju provjera znanja na svim organizacionim jedinicama i studijskim programima SC1-OC3–A2-KIP4-Izrađen plan povećanja upotrebe prilagođenih alata za podršku učenju	Ured za nastavu i studentska pitanja Prodekan za nastavu i studentska pitanja IT centar	R2,R8, R10, R12	x	x	x	x	x	x	x	
	SC1-OC3 –A3- Omogućiti konsolidirane informacije o mogućnostima informatičke obuke za osoblje i studente podržane nizom kurseva koji pokrivaju osnovnu digitalnu pismenost i upotrebu IT u nastavi i učenju	SC1-OC3–A3-KIP1- Implementiran sistem obavještanja o dostupnim informatičkim obukama SC1-OC3–A3-KIP2- Osmišljene i pripremljene informatičke obuke koje Univerzitet nudi osoblju i studentima	Ured za nastavu i studentska pitanja IT centar	R2, R10, R6	x	x	x	x	x	x	x	
	SC1-OC3 –A4- Pružiti sveobuhvatnu kartu informatičke podrške studentima	SC1-OC3–A4-KIP1- Izrađena karta informatičke podrške za studente	IT centar	R12, R13	x	x	x					
	SC1-OC3 –A5- Poboľjšati postojeće usluge i razviti nove koje podržavaju administrativne funkcije kroz cjelokupni životni ciklus studenta, gdje je to moguće pojednostavnjujući ili konsolidirajući postojeće procese	SC1-OC3–A5-KIP1-Izrađene i usvojene revidirane i konsolidovane procedure za provođenje svih administrativnih poslova u nastavnom procesu SC1-OC3–A5-KIP2-Implementirane usluge za podršku administrativnim procesima koje obavlja student sa studentskom službom SC1-OC3–A5-KIP3-Implementirane usluge za podršku administrativnim procesima koje obavlja nastavno osoblje sa studentskom službom SC1-OC3–A5-KIP4-Implementirane usluge za podršku administrativnim procesima koje obavlja ostalo osoblje u organizaciji nastavnog procesa na Univerzitetu	IT centar Studentske službe Prodekan za nastavu i studentska pitanja	R8, R10, R12	x	x	x	x	x	x	x	
SC4 - IT podrška istraživanju	SC1-OC4 –A1- Omogućiti p+C24:C32 pristup relevantnim bazama podataka	SC1-OC4–A1-KIP1-Osiguran pristup bazama podataka koje se kroz novi sistem vrednovanja naučno-istraživačkog rada identifikuju kao najznačajnije	Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada	R1, R2,R7		x	x	x	x	x	x	
	SC1-OC4 –A2- Kontinuirano raditi na promociji naučne izvrsnosti i relevantnosti	SC1-OC4–A2-KIP1-Broj saopćenja za medije o značajnim ostvarenjima akademskog osoblja i studenata svih ciklusa studija na polju naučno-istraživačkog i umjetničko-stvaralačkog rada, SC1-OC4–A2-KIP2-Broj učešća Univerziteta u Tuzli na skupovima od značaja za društvi, broj objava na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, LinkedIn itd.) u vezi značajnih ostvarenja akademskog osoblja i studenata svih ciklusa studij na polju naučno-istraživačkog i umjetničko-stvaralačkog rada	Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada	R8, R6	x	x	x	x	x	x	x	
	SC1-OC4 –A3- Kontinuirano raditi na jačanju elektronskog izdavaštva (e-izdavaštvo)	SC1-OC4–A3-KIP1- Broj izdatih elektronskih knjiga, udžbenika, časopisa, zbornika radova	Centar za izdavačku djelatnost	R1, R2	x	x	x	x	x	x	x	
	SC1-OC4 –A4- Kreirati digitalni repozitorijum vlastitih publikacija, uključujući završne magistarske radove i doktorske disertacije	SC1-OC4–A4-KIP1- Broj pohranjenih publikacija, završnih magistarskih radova, doktorskih disertacija	Centar za izdavačku djelatnost	R2, R7,R8		x	x	x				
	SC1-OC4 –A5- Omogućiti otvoren pristup vlastitim publikacijama i podizati njihovu indeksiranost u relevantnim bazama podataka	SC1-OC4–A5-KIP1-Broj međunarodnih baza u kojima su publikacije indeksirane. Web stranice na kojima su publikacije dostupne.	Centar za izdavačku djelatnost.	R2			x	x	x			
	SC1-OC4 –A6- Razvoj informacionog sistema za praćenje naučno-istraživačkog i umjetničko-stvaralačkog (NI/US) rada	SC1-OC4–A6-KIP1- Formiranje tima za razvoj informacionog sistema za praćenje parametara NI/US rada SC1-OC4–A6-KIP2- Razvijen informacioni sistem za praćenje NI/US rada	Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada Centar za osiguranje kvaliteta Tim za razvoj informacionog sistema za praćenje NI/US rada	R2	x	x	x					
	SC1-OC4 –A7- Testiranje i ažuriranje informacionog sistema za praćenje NI/US rada	SC1-OC4–A7-KIP1- Procenat unosa istraživačkih dostignuća u sistem od strane nastavnika i saradnika Univerziteta SC1-OC4–A7-KIP2- Prijedlozi i sugestije za poboljšanje uočenih nedostataka SC1-OC4–A7-KIP3- Ažuriran informacioni sistem za praćenje NI/US rada	Proroktor za NIR Prodekan za NIR Tim za razvoj informacionog sistema za praćenje NI/US rada	R2		x	x	x				
	SC1-OC4 –A8- Postavljanje informacionog sistema na web stranicu Univerziteta	SC1-OC4–A8-KIP1- Postavljen informacioni sistem za praćenje parametara NI/US rada na web stranicu Univerziteta	IT centar	R2,R7, R8	x	x	x	x	x	x	x	
	SC1-OC4 –A9- Osiguranje mehanizma za kontinuirano ažuriranje podataka o istraživanjima i istraživačima	SC1-OC4–A9-KIP1- Izmjena Statuta Univerziteta u dijelu naučno-istraživačkog i umjetničko-stvaralačkog rada i uslova za napredovanje nastavnika i saradnika u više zvanje SC1-OC4–A9-KIP2- Odluka o dodjeli nadležnosti za ažuriranje informacionih sistema za praćenje parametara NI/US rada SC1-OC4–A9-KIP3- Procenat unosa istraživačkih dostignuća u sistem od strane nastavnika i saradnika Univerziteta	Služba za pravne, kadrovske i opće poslove Rektor Univerziteta Proroktor za NIR	R6,R7	x	x	x					

SC1-C	SC1-OC4 –A10- Formiranje informacione baze o NI/US saradnji Univerziteta /organizacionih jedinica sa privatnim i javnim sektorom	SC1-OC4–A10-KIP1- Usvojena lista ključnih podataka za formiranje informacione baze o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim sektorom, usvojena lista ključnih podataka za formiranje informacione baze o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa javnim sektorom, usvojene informacione baze o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim i javnim sektorom, SC1-OC4–A10-KIP2- Usvojen plan održavanja i ažuriranja informacionih baza o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim i javnim sektorom, donešena Odluka o imenovanju lica zaduženih za dostavu podataka za ažuriranje informacionih baza o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim i javnim sektorom. SC1-OC4–A10-KIP3- Broj ostvarenih zajedničkih nastupa Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim i javnim sektorom u domaćim i međunarodnim projektima	Senat, Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada, organizacione jedinice	R2				x	x	x	x	x
	SC1-OC4 –A11- Postavljanje informacionih baza o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim i javnim sektorom na web stranici Univerziteta u Tuzli	SC1-OC4–A11-KIP1- Postavljena informaciona baza o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim sektorom na web stranici Univerziteta u Tuzli, postavljena informaciona baza o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa javnim sektorom na web stranici Univerziteta u Tuzli, SC1-OC4–A11-KIP2- Broj posjeta web stranici sa informacionim bazama o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim i javnim sektorom	Rektor Univerziteta u Tuzli, Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada, Centar za osiguranje kvaliteta Univerziteta u Tuzli	R2				x	x	x	x	x
	SC1-OC4 –A12- Postavljanje informacionih baza o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim i javnim sektorom na web stranici Univerziteta u Tuzli	SC1-OC4–A12-KIP1- Postavljena informaciona baza o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim sektorom na web stranici Univerziteta u Tuzli, postavljena informaciona baza o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa javnim sektorom na web stranici Univerziteta u Tuzli, SC1-OC4–A12-KIP2- Broj posjeta web stranici sa informacionim bazama o NI/US saradnji Univerziteta/organizacionih jedinica sa privatnim i javnim sektorom	Rektor Univerziteta u Tuzli, Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada, Centar za osiguranje kvaliteta Univerziteta u Tuzli	R2				x	x	x	x	x
SC1-OC5 IT saradnja s okruženjem	SC1-OC5–A1- Osigurati da se kao dio ciklusa razvoja i poboljšanja IT usluga informacioni sistemi bude dizajniran da optimizira efikasnost univerzitetskih procesa, gdje je to moguće, stvarajući mjerljive uštede troškova	SC1-OC5–A1-KIP1-Poređenje utroška finansijskih sredstava i učinjenog napora za istu ili sličnu uslugu na godišnjem nivou. SC1-OC5–A1-KIP2-Utrošak radnih sati u slučaju upotrebe IT resursa i bez njih.	Proroktor za digitalizaciju i Finansijska služba	R1,R2, R8	x	x	x	x	x	x	x	x
	SC1-OC5–A2-Revizija zahtjeva za poslovnim informacijama, kao i poslovnu inteligenciju i alate za izvještavanje kako bi pružili visokokvalitetne informacije o upravljanju.	SC1-OC5–A2-KIP1-Broj zahtjeva za poslovnim informacijama SC1-OC5–A2-KIP2-Broj izvještaja na dnevnom mjesečnom i godišnjem nivou. SC1-OC5–A2-KIP3-Broj upućenih dokumenata s UNTZ-a prema UO i trećim stranama na godišnjem nivou.	Proroktor za digitalizaciju	R1, R2, R8, R13			x	x	x	x	x	x
	SC1-OC5–A3-Razviti arhitekturu podataka i okvir upravljanja podacima kako bi podržao integraciju sistema radi pružanja visokokvalitetnih informacija koje zadovoljavaju potrebe korisnika usluga.	SC1-OC5–A3-KIP1-Dostignuti stepen integracije usluga mjeren evaluacijom zadovoljstva krajnjih korisnika (studenta, nastavnika, trećih lica i sl.)	Proroktor za digitalizaciju	R2, R3,R13					x	x	x	x
	SC1-OC5–A4-Revizija alata i platformi za integraciju sistema kako bi osigurali održiv model	SC1-OC5–A4-KIP1-Broj radnih sati koji se štedi integracijom sistema. SC1-OC5–A4-KIP2-Pouzdanosti i tačnost podataka bez i sa upotrebom IT resursa	Proroktor za digitalizaciju	R2,R3					x	x	x	x
	SC1-OC5–A5-Pružanje usluga koje podržavaju rast pristupa otvorenim obrazovnim resursima i pratećim alatima.	SC1-OC5–A5-KIP1-Broj pristupa otvorenim obrazovnim resursima	Proroktor za nastavu i Proroktor za digitalizaciju	R2			x	x				
	SC1-OC5–A6-Implementirati digitalne sisteme za upravljanje sadržajem za Univerzitetsku virtualnu biblioteku	SC1-OC5–A6-KIP1-Broj resursa i broj pristupa sadržaju Univerzitetske biblioteke	Proroktor za nastavu i Proroktor za digitalizaciju	R2, R8, R7			x	x				
	SC1-OC5–A7-Osigurati centralnu uslugu podrške za web publikovanje, uključujući obuku i smjernice o web dizajnu i upravljanju informacijama, u skladu s preporukama	SC1-OC5-A7 -KIP1 - Godišnji broj obuka, broj učesnika i broj pristupa sadržaju.	Proroktor za nastavu i Proroktor za digitalizaciju	R10	x	x						

## Drugi strateški cilj: SC2\_Podizati nivo kvaliteta studija i studentskog standarda

OPERATIVNI CILJ	AKTIVNOSTI	KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI AKTIVNOSTI	NOSIOCI AKTIVNOSTI	RIZICI REALIZACIJE AKTIVNOSTI	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
SC2-OC1 - Modernizacija (uvođenje novih i usklađivanje postojećih) studijskih programa	SC2-OC1-A1 Utvrđivanje minimalnih kriterija koje treba ispuniti studijski program da bi se mogao inovirati	SC2-OC1-A1-KIP1 Izrađen Pravilnik o minimalnim kriterijima potrebnim za inoviranje studijskog programa SC2-OC1-A1-KIP2 Izrađena metodološka uputstva o primjeni Pravidnika	Prorektor za nastavu i studentska pitanja; Generalni sekretar; Služba za kadrovske i druge poslove	R1; R2	x						
	SC2-OC1-A2 Inoviranje studijskih programa u skladu sa pravnim aktima Univerziteta U Tuzli	SC2-OC1-A2-KIP1 Broj inoviranih i implementiranih studijskih programa prvog ciklusa studija SC2-OC1-A2-KIP2 Broj inoviranih i implementiranih studijskih programa drugog ciklusa studija SC2-OC1-A2-KIP3 Broj inoviranih i implementiranih studijskih programa trećeg ciklusa studija SC2-OC1-A2-KIP4 Broj inoviranih i implementiranih studijskih programa zajedničkih studija	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R1; R2	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC1-A3 Kreiranje i implementacija novih studijskih programa u skladu sa recentnim trendovima u okruženju i utvrđenim tržišta rada	SC2-OC1-A3-KIP1 Broj izrađenih i implementiranih novih studijskih programa prvog ciklusa studija SC2-OC1-A3-KIP2 Broj izrađenih i implementiranih novih studijskih programa drugog ciklusa studija SC2-OC1-A3-KIP3 Broj izrađenih i implementiranih novih studijskih programa drugog ciklusa studija	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R1; R2	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC1-A4 Kreiranje i implementacija studijskih programa prilagođenim studentima sa invaliditetom	SC2-OC1-A4-KIP1 Broj prilagođenih studijskih programa osobama sa invaliditetom prvog ciklusa studija SC2-OC1-A4-KIP2 Broj prilagođenih studijskih programa osobama sa invaliditetom drugog ciklusa studija SC2-OC1-A4-KIP3 Broj prilagođenih studijskih programa osobama sa invaliditetom trećeg ciklusa studija	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R1; R2							
	SC2-OC1-A5 Kreiranje zajedničkih univerzitetskih studijskih programa (učestvuju više fakulteta/ADU za Univerzitetu u Tuzli)	SC2-OC1-A5-KIP1 Broj implementiranih zajedničkih studijskih programa prvog ciklusa studija SC2-OC1-A5-KIP2 Broj implementiranih zajedničkih studijskih programa drugog ciklusa studija SC2-OC1-A5-KIP3 Broj implementiranih zajedničkih studijskih programa trećeg ciklusa studija	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R1; R2	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC1-A6 Kreiranje novih zajedničkih studijskih programa u kojima učestvuju više univerziteta iz BiH i inozemstva	SC2-OC1-A6-KIP1 Broj implementiranih zajedničkih studijskih programa sa univerzitetima iz BiH SC2-OC1-A6-KIP2 Broj implementiranih zajedničkih studijskih programa sa univerzitetima iz inozemstva SC2-OC1-A6-KIP3 Broj implementiranih zajedničkih studijskih programa sa univerzitetima iz BiH i inozemstva	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R1; R2	x	x	x	x	x	x	x
SC2-OC2 - Osavremenjivanje izvođenja nastavnog procesa	SC2-OC2-A1 Izrada pravnih akata neophodnih za izradu i implementaciju osavremenjivanja nastavnih procesa na Univerzitetu u Tuzli	SC2-OC2-A1-KIP1 Izrađen Pravilnik o kontinuiranoj edukaciji nastavnog osoblja SC2-OC2-A1-KIP2 Izrađena Metodološka uputstva o primjeni Pravidnika	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R3; R4	x						
	SC2-OC2-A2 Kreiranje i implementacija Programa kontinuirane edukacije nastavnog osoblja za korištenje novih tehnologija u nastavnom procesu kako bi se omogućila adekvatna primjena savremenih didaktičkih medija u funkciji osavremenjivanja tehnologije nastave i učenja	SC2-OC2-A2-KIP1 Broj kreiranih programa kontinuirane edukacije nastavnog osoblja SC2-OC2-A2-KIP2 Broj implementiranih programa kontinuirane edukacije nastavnog osoblja SC2-OC2-A2-KIP3 Broj nastavnika koji su educirani kroz programe kontinuirane edukacije SC2-OC2-A2-KIP4 Broj saradnika koji su educirani kroz programe kontinuirane edukacije	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R3; R4		x	x	x	x	x	x
	SC2-OC2-A3 Kreiranje i implementacija Programa kontinuirane edukacije studenata za korištenje novih tehnologija u nastavnom procesu kako bi se omogućila adekvatna primjena savremenih didaktičkih medija u funkciji osavremenjivanja tehnologije nastave i učenja	SC2-OC2-A3-KIP1 Broj izrađenih programa kontinuirane edukacije namijenjenih studentima SC2-OC2-A3-KIP2 Broj implementiranih programa kontinuirane edukacije studenata SC2-OC2-A3-KIP3 Broj studenata koji su educirani po programima kontinuirane edukacije	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R3; R4	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC2-A4 Kreiranje i implementacija Programa kontinuirane edukacije univerzitetskog osoblja i studenata o inkluziji u obrazovanju (stvaranje jednakih šansi za osobe s+C13:C25a invaliditetom)	SC2-OC2-A4-KIP1 Broj kreiranih programa kontinuirane edukacije o inkluziji u obrazovanju SC2-OC2-A4-KIP2 Broj nastavnika i saradnika koji su educirani po programima inkluzije u obrazovanju SC2-OC2-A4-KIP3 Broj administrativnog osoblja educiranih po programima inkluzije u obrazovanju SC2-OC2-A4-KIP4 Broj studenata educiranih po programima inkluzije u obrazovanju	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R3; R4	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC2-A5 Kreiranje i implementacija modularnih nastavnih planova i programa radi približavanja tržištu rada	SC2-OC2-A5-KIP1 Broj kreiranih modularnih nastavnih planova i programa SC2-OC2-A5-KIP2 Broj implementiranih modularnih nastavnih planova i programa	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R3; R4	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC2-A5 Kontinuirane aktivnosti na osavremenjivanju opreme i stvaranju uslova za primjenu savremenih metoda izvođenja nastave zasnovanih na upotrebi digitalnih tehnologija	SC2-OC2-A6-KIP1 Izrađen višegodišnji plan nabavke potrebne opreme za osavremenjivanje nastavnih procesa SC2-OC2-A6-KIP2 Izrađeni godišnji planovi nabavke opreme SC2-OC2-A6-KIP3 Iznos sredstava investiran u nabavku opreme za potrebe osavremenjivanja nastavnih procesa	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R3; R4	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC3-A1 Reorganizacija postojećih centara i uspostavljanje funkcionalne organizacijske infrastrukture za implementaciju koncepta cjeloživotnog učenja (Uspostavljanje Centra za cjeloživotno učenje)	SC2-OC3-A1-KIP1 Uspostavljen Centar za cjeloživotno učenje na razini Univerziteta. SC2-OC3-A1-KIP2 Imenovan voditelj Centra za cjeloživotno učenje na razini Univerziteta. SC2-OC3-A1-KIP3 Reaktiviran rad i imenovan voditelj rad ranije uspostavljene Centra za jezike	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R5; R6	x						
	SC2-OC3-A2 Kreiranje i implementacija programa cjeloživotnog učenja za studente u funkciji razvoja njihovih kompetencija i vještina koje će im pomoći u procesu zapošljavanja i samozapošljavanja (Uspostavljanje Centra za razvoj karijera)	SC2-OC3-A2-KIP1 Broj kreiranih programa cjeloživotnog učenja namijenjenih studentima SC2-OC3-A2-KIP2 Broj implementiranih programa za cjeloživotno učenje namijenjenih studentima SC2-OC3-A2-KIP3 Broj educiranih studenata po programima cjeloživotnog učenja	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R5; R6	x	x	x	x	x	x	x
SC2-OC3-A3 Kreiranje i implementacija programa cjeloživotnog učenja za razvijanje znanja, kompetencija i vještina za nastavno osoblje (didaktičke vještine, komunikacijske vještine, upravljanje konfliktima, timski rad, korištenje IT alata i dr.)	SC2-OC3-A3-KIP1 Broj kreiranih programa cjeloživotnog učenja namijenjenih administrativnom osoblju SC2-OC3-A3-KIP2 Broj implementiranih programa za cjeloživotno učenje namijenjenih administrativnom osoblju SC2-OC3-A3-KIP3 Broj educiranog administrativnog osoblja po programima cjeloživotnog učenja	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R5; R6	x	x	x	x	x	x	x	
SC2-OC3-A4 Kreiranje i implementacija programa cjeloživotnog učenja za razvijanje znanja, kompetencija i vještina za administrativno i pomoćno osoblje (komunikacijske vještine, upravljanje konfliktima, timski rad, korištenje IT alata i dr.)	SC2-OC3-A4-KIP1 Broj kreiranih programa cjeloživotnog učenja namijenjenih nastavnom osoblju SC2-OC3-A4-KIP2 Broj implementiranih programa za cjeloživotno učenje namijenjenih nastavnom osoblju SC2-OC3-A4-KIP3 Broj educiranog nastavnog osoblja po programima cjeloživotnog učenja	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R5; R6	x	x	x	x	x	x	x	
SC2-OC3-A5 Kreiranje i implementacija programa cjeloživotnog učenja za razvijanje znanja, kompetencija i vještina ciljnih grupa iz okruženja (poslovnog, javnog i civilnog sektora)	SC2-OC3-A5-KIP1 Broj kreiranih programa cjeloživotnog učenja namijenjenih ciljnim grupama (poslovni, javni i civilni sektor) SC2-OC3-A5-KIP2 Broj implementiranih programa za cjeloživotno učenje namijenjenih ciljnim grupama SC2-OC3-A5-KIP3 Broj obrazovanih ciljnih grupa po programima cjeloživotnog učenja	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R5; R6	x	x	x	x	x	x	x	
SC2-OC3-A6 Prilagođavanje programa cjeloživotnog učenja osobama sa invaliditetom i stvaranje jednakih šansi za sve	SC2-OC3-A4-KIP1 Broj kreiranih programa cjeloživotnog učenja namijenjenih osobama sa invaliditetom SC2-OC3-A4-KIP2 Broj implementiranih programa za cjeloživotno učenje namijenjenih osobama sa invaliditetom SC2-OC3-A4-KIP3 Broj educiranih osoba sa invaliditetom kroz programe cjeloživotnog učenja	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R5; R6	x	x	x	x	x	x	x	

SC2-OC4 - Kontinuirano usavršavanje nastavnika	SC2-OC4-A1 Izrada pravnih akata kojima se utvrđuju obaveze kontinuiranog usavršavanja nastavnog i administrativnog osoblja	SC2-OC4-A1-KIP1 Izrađen Pravilnik o kontinuiranom usavršavanju nastavnog i administrativnog osoblja SC2-OC4-A1-KIP2 Izrađena Metodološka uputstva o primjeni pravilnika	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R7;R8	x										
	SC2-OC4-A2 Kreiranje i implementacija edukativnih programa za razvijanje određenih kompetencija i vještina (korištenje IT alata, timski rad, upravljanje projektima i dr.).	SC2-OC4-A2-KIP1 Broj kreiranih edukativnih programa za razvoj kompetencija SC2-OC4-A2-KIP2 Broj implementiranih programa za razvoj kompetencija SC2-OC4-A2-KIP3 Broj educiranih polaznika po programima za razvoj kompetencija SC2-OC4-A2-KIP4 Doprinos ostvaren od implementacije programa razvoja kompetencija	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R7;R8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC4-A3 Razraditi metodologiju za kontinuirane posjete nastavnika i saradnika naučnim/stručnim skupovima, Univerzitetima te privrednim subjektima u zemlji i šire	SC2-OC4-A3-KIP1 Broj stručnih i naučnih skupova u zemlji na kojima su sudjelovali nastavnici i saradnici SC2-OC4-A3-KIP2 Broj stručnih i naučnih skupova u inozemstvu na kojima su sudjelovali nastavnici i saradnici SC2-OC4-A3-KIP3 Broj nastavnika i saradnika koji su sudjelovali na stručnim skupovima u zemlji i inozemstvu SC2-OC4-A3-KIP4 Iznos sredstava sa kojim su subvencionirani boravci nastavnika i saradnika na stručnim/naučnim skupovima	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R7;R8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC4-A4 Subvencioniranje troškova pri objavi naučnih/stručnih radova nastavnika i saradnika te podrška Univerziteta pri pisanju knjiga i Univerzitetskih udžbenika.	SC2-OC4-A4-KIP1 Broj subvencioniranih naučnih/stručnih radova nastavnika i saradnika SC2-OC4-A4-KIP2 Broj subvencioniranih knjiga - univerzitetskih udžbenika nastavnika i saradnika SC2-OC4-A4-KIP3 Iznos sredstava utrošenih za subvencioniranje naučnih/stručnih radova SC2-OC4-A4-KIP4 Iznos sredstava utrošenih za subvencioniranje knjiga - univerzitetskih udžbenika	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R7;R8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SC2-OC5 - Poboljšanje kvaliteta studiranja i studentskog standarda	SC2-OC5-A1 - Osiguranje prostornih i kadrovskih kapaciteta te nabavka laboratorijske opreme.	SC2-OC5-A1-KIP1 - Formiranje radnog tima za provedbu optimizacije korištenja prostora temeljem prethodno provedene analize. KIP2 -Osmišljavanje sistema za unapređenje stepena iskoristivosti prostornih kapaciteta. SC2-OC5-A1-KIP3 -Izrada i usvajanje plana provedbe optimizacije korištenja prostora	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R9;R10				x	x	x	x	x	x		
	SC2-OC5-A2 - Pripremiti metodologiju za Screening (skrining) spremnosti studenata za tržište rada u saradnji sa alumni asocijacijama, privrednim i drugim organizacijama u zavisnosti od sadržaja studijskog programa, te uključiti elemente praktičnog sticanja vještina kroz obavezu industrijsku praksu.	SC2-OC5-A2-KIP1 -Ostvarenje veće saradnje i kooperativnosti službi za zapošljavanje i alumni. SC2-OC5-A2-KIP2 -Izrada plana razvoja informacijsko-komunikacijske infrastrukture. SC2-OC5-A2-KIP3 -Osiguravanje kontinuiranog razvoja informacijsko-komunikacijske infrastrukture u skladu sa zahtjevima poslovanja Univerziteta. SC2-OC5-A2-KIP4 -Osiguravanje bežičnog pristupa internetskoj mreži na nekoliko glavnih lokacija na Univerzitetu. SC2-OC5-A2-KIP5 -Ostvariti periodično revidiranje i ažuriranje nastavnih programa u skladu sa potrebama studenata, poslodavaca i tržišta rada te osluškivanje šire javnosti.	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R9;R10						x	x	x	x	x	x
	SC2-OC5-A3 - Osigurati informacijski sistem za studente.	SC2-OC2-A3-KIP1 - Efikasnije korištenje vremena, bolja organizacija, izbjegavanje gužvi itd.	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R9;R10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC5-A4 - Razvoj studentskih zadruga i sistema za potporu studentima u pronalasku primjerenog smještaja.	SC2-OC5-A4-KIP1 -Provođenje analize stanja i potreba studenata za smještajnim kapacitetima. SC2-OC5-A4-KIP2 -Uskladjivanje povećanja smještajnih kapaciteta s upisnom politikom. SC2-OC5-A4-KIP3 -Razrada novog modela subvencioniranja smještaja	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R9;R10				x	x	x	x	x	x	x	x
	SC2-OC5-A5 - Unapređenje sadržaja za potrebe kulturnog, sportskog i društvenog života studenata.	SC2-OC5-A5-KIP1 -Izrada cjelovite studije o stanju sistema sportskih natjecanja i tjelesnog vježbanja na Univerzitetu u Tuzli. Razvoj sistema potpore studentskom sportu. Razvoj sistema kulturne produkcije na Univerzitetu	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R9;R10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

26 aktivnosti





SC3-OC3 - Razvijati saradnju s privratnim i javnim sektorom radi jačanja istih potencijala	SC3-OC3-A6 - Omogućiti vrednovanje stručne prakse studentima svih ciklusa studija putem odgovarajućeg broja ECTS bodova	SC3-OC3-A6-KIP1 - Izmijenjeni studijski programi u dijelu koji se tiče vrednovanja stručne prakse, broj studenata koji su realizovali stručnu praksu	Organizacione jedinice, Senat Univerziteta u Tuzli	Interni otpor prema promjenama.		X									
	SC3-OC3-A7 - Razviti mehanizme za provođenje doktorskih istraživanja kroz realizaciju naučno-istraživačkih projekata i saradnju sa partnerskim institucijama iz javnog i privatnog sektora	SC3-OC3-A7-KIP1 - Novi pravilnik o provođenju doktorskih istraživanja kroz realizaciju naučno-istraživačkih projekata i saradnju sa partnerskim institucijama iz javnog i privatnog sektora, broj doktorskih istraživanja u okviru saradnje sa partnerima iz privatnog i/ili javnog sektora, broj tržišno verifikiranih doktorskih istraživanja.		Senat Univerziteta u Tuzli	Neadekvatan imidž Univerziteta u poslovnoj zajednici.	X	X	X	X	X	X	X			
	SC3-OC3-A8 - Osnovati Centar za cjeloživotno obrazovanje i stvoriti praktične preduvjete za provedbu zakona i podzakonskih akata (uz potrebne izmjene i/ili dopune) koji će omogućiti kreiranje i implementaciju programa cjeloživotnog obrazovanja	SC3-OC3-A8-KIP1 - Osnovan Centar za cjeloživotno obrazovanje		Rektor, Senat Univerziteta, Upravni odbor Univerziteta	Nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika u oblasti visokog obrazovanja.	X	X	X							
	SC3-OC3-A9 - Pokrenuti specijalističke studije	SC3-OC3-A9-KIP1 - Kreirani i implementirani programi specijalističkih studija u trajanju od dva ili tri semestra koji će nositi 60 ili 90 ECTS bodova.		Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada, organizacione jedinice	Nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika u oblasti visokog obrazovanja.	X	X	X	X	X	X	X			
	SC3-OC3-A10 - Provoditi zajedničke aktivnosti sa tržištem rada, vladinim i nevladinim organizacijama na planu identifikacije obrazovnih potreba i interesa potencijalnih polaznika programa cjeloživotnog obrazovanja	SC3-OC3-A10-KIP1 - Kreiran najmanje jedan program cjeloživotnog učenja u saradnji sa poslodavcima, vladinim i nevladinim organizacijama.		Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada, organizacione jedinice	Nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika u oblasti visokog obrazovanja.	X	X	X	X	X	X	X			
	SC3-OC3-A11 - Pomuditi kadrovske i materijalne kapacitete Univerziteta za razvoj i implementaciju komercijalnih programa cjeloživotnog obrazovanja (različiti programi obrazovanja čiji predlagač neće biti Univerzitet nego potencijalni korisnik obrazovne usluge – poslovni subjekt, vladina ustanova/institucija)	SC3-OC3-A11-KIP1 - Kreiran registar kadrovske i materijalne potencijala koji bi se mogli staviti u službu razvoja i implementacije komercijalnih programa cjeloživotnog obrazovanja		Senat, Upravni odbor, Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada, organizacione jedinice	Nedostatak vlastitih kapaciteta koji bi radili na ovoj aktivnosti.	X	X	X	X	X	X	X			
	SC3-OC3-A12 - Kontinuirano raditi na jačanju zajedničkog nastupa članica Univerziteta u Tuzli u prijavi realizaciji domaćih projekata	SC3-OC3-A12-KIP1 - Broj zajednički prijavljenih domaćih projekata		SC3-OC3-A12-KIP2 - Prihodi od domaćih projekata	Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada, organizacione jedinice		X	X	X	X	X	X			
	SC3-OC3-A13 - Kontinuirano raditi na jačanju zajedničkog nastupa članica Univerziteta u Tuzli u prijavi realizaciji međunarodnih projekata	SC3-OC3-A13-KIP1 - Broj zajednički prijavljenih međunarodnih projekata		SC3-OC3-A13-KIP2 - Prihodi od međunarodnih projekata	Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada, organizacione jedinice			X	X	X	X	X			
	SC3-OC3-A14 - Koristiti vlastite snage prilikom realizacije manifestacija od značaja za Univerzitet	SC3-OC3-A14-KIP1 - Broj manifestacija u kojima su učesice uzele barem dvije organizacione jedinice.			Ured za pitanja naučno-istraživačkog rada, organizacione jedinice		X	X	X	X	X	X			
	SC3-OC4 - Jačanje infrastrukturnih pretpostavki za NI/US rad	SC3-OC4-A1 - Analiza stanja postojećih laboratorija	SC3-OC4-A1-KIP1 - Usvajanje dokumenta "Trenutno stanje NI/US kapaciteta"	Kolegij Rektora	Obiman posao koji trenutno nije moguće adekvatno vrednovati		x								
		SC3-OC4-A2 - Razvoj mehanizama za integraciju postojećih laboratorija	SC3-OC4-A2-KIP1 - Usvajanje procedura za korištenje laboratorija	Senat Univerziteta u Tuzli	Obiman posao koji trenutno nije moguće adekvatno vrednovati		x								
	SC3-OC4-A3 - Definiranje prioriteta nabavke opreme za NI/US rad	SC3-OC4-A3-KIP1 - Usvajanje Plana nabavke prioriteta opreme za NI/US rad	Upravni odbor	Neizvesno finansiranje			x								
	SC3-OC4-A4 - Provođenje procedure za akreditaciju laboratorija	SC3-OC4-A4-KIP1 - Broj akreditiranih laboratorija	Prorektor za NIR, Dekani, Prodekani za NIR	Neizvesno finansiranje			x	x							
	SC3-OC4-A5 - Reorganizacija Tehničke službe	SC3-OC4-A5-KIP1 - Odluka o formiranju Odjeljenja za održavanje u okviru Tehničke službe	Upravni odbor, Rektor Univerziteta	Neizvesno finansiranje		x									
	SC3-OC4-A6 - Imenovanje lica za održavanje infrastrukture za NI/US rad	SC3-OC4-A6-KIP1 - Odluka o imenovanju lica za održavanje istraživačke infrastrukture	Rektor Univerziteta	Neizvesno finansiranje			x								
	SC3-OC4-A7 - Uvođenje Plana održavanja istraživačke infrastrukture	SC3-OC4-A7-KIP1 - Usvajanje Plana održavanja istraživačke infrastrukture	Kolegij Rektora	Neizvesno finansiranje			x								
	SC3-OC4-A8 - Analiza postojeće organizacione sheme za NI/US rad	SC3-OC4-A8-KIP1 - Usvajanje dokumenta "Analiza organizacione sheme NI/US rada"	Kolegij Rektora	Neizvesno finansiranje				x							
	SC3-OC4-A9 - Definiranje različitih organizacionih shema za NI/US rad	SC3-OC4-A9-KIP1 - Prijedlog različitih organizacionih shema NI/US rada	Radna grupa za analizu organizacionih shema NI/US rada	Neizvesno finansiranje							x				
	SC3-OC4-A10 - Usvajanje organizacione sheme NI/US rada na Univerzitetu	SC3-OC4-A10-KIP1 - Usvajanje dokumenta "Organizaciona shema NI/US rada"	Upravni odbor	Neizvesno finansiranje							x				
	SC3-OC4-A11 - Definiranje dugoročnih potreba i prioriteta u domenu NI/US rada	SC3-OC4-A11-KIP1 - Usvajanje dokumenta "Analiza dugoročnih potreba i prioriteta u domenu NI/US rada"	Kolegij Rektora	Neizvesno finansiranje				x							
	SC3-OC4-A12 - Utvrđivanje različitih modela finansiranja NI/US rada	SC3-OC4-A12-KIP1 - Definirani potencijalni načini finansiranja NI/US rada	Služba za ekonomske poslove	Neizvesno finansiranje							x				
	SC3-OC4-A13 - Sastanci sa interesno-uticajnim stranama za područje NI/US rada	SC3-OC4-A13-KIP1 - Broj sastanaka sa interesno-uticajnim stranama	Prorektor za NIR, Ured za NIR	Nedovoljna zainteresiranost privrednih subjekata i društvene zajednice za NI/US rad na Univerzitetu								x			
	SC3-OC4-A14 - Definiranje optimalnog modela finansiranja NI/US rada	SC3-OC4-A14-KIP1 - Usvajanje preliminarnog modela finansiranja NI/US rada	Služba za ekonomske poslove, Prorektor za NIR, Kolegij Rektora	Neizvesno finansiranje									x		
	SC3-OC4-A15 - Organizacija nekoliko okruglih stolova sa predstavnicima interesno-uticajnih strana	SC3-OC4-A15-KIP1 - Broj organiziranih okruglih stolova	Prorektor za NIR	Nedovoljna zainteresiranost privrednih subjekata i društvene zajednice za NI/US rad na Univerzitetu									x		
	SC3-OC4-A16 - Usvajanje modela finansiranja NI/US rada	SC3-OC4-A16 - KIP1 - Usvajanje modela finansiranja NI/US rada	Upravni odbor	Neizvesno finansiranje										x	

65 aktivnosti

Četvrti strateški cilj: SC4\_Jačati internacionalizaciju Univerziteta i mobilnosti studenta, nastavnika i administrativnog osoblja

OPERATIVNI CILJ	AKTIVNOSTI	KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI AKTIVNOSTI	NOŠIOCI AKTIVNOSTI	RIZICI REALIZACIJE AKTIVNOSTI	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
SC4-OC1 - Promicanje, afirmiranje i nagrađivanje međunarodne saradnje	SC4-OC1-A1 - Izmjene i dopune Zakona o visokom obrazovanju TK u dijelu uslova za izbor u naučno-nastavna umjetničko-nastavna zvanja, u skladu sa dobrim praksama zemalja iz okruženja	SC4-OC1-A1-KIP1 - Ivršene izmjene i dopune Zakona o visokom obrazovanju TK	Osnivač, nadležno ministarstvo, Univerzitet u Tuzli	Sporost procedura i netransparentnost	x						
	SC4-OC1-A2 - Izmjene i dopune Standarda i normativa visokog obrazovanja TK i normiranje naučno-istraživačkog rada i međunarodne saradnje	SC4-OC1-A2-KIP1 - Ivršene izmjene i dopune Standarda i normativa visokog obrazovanja TK	Osnivač, nadležno ministarstvo, Univerzitet u Tuzli	Sporost procedura i netransparentnost	x						
	SC4-OC1-A3 - Izmjene Statuta Univerziteta u Tuzli u dijelu uslova za izbor u naučno-nastavna i umjetničko-nastavna zvanja i utvrđivanja kriterija bodovanja	SC4-OC1-A3-KIP1 - Ivršene izmjene i dopune Statuta Univerziteta u Tuzli	Osnivač, nadležno ministarstvo, Univerzitet u Tuzli	Sporost procedura		x					
	SC4-OC1-A4 - Izmjene Pravelnika o sistematizaciji radnih mjesta	SC4-OC1-A4-KIP1 - Ivršene izmjene Pravelnika o sistematizaciji radnih mjesta	Osnivač, nadležno ministarstvo, Univerzitet u Tuzli	Sporost procedura		x					
	SC4-OC1-A5 - Izmjene Statuta Univerziteta u Tuzli definisanjem Odbora ECTS koordinatora i opisa posla ECTS koordinatora	SC4-OC1-A5-KIP1 - Ivršene izmjene Statuta Univerziteta u Tuzli	Osnivač, nadležno ministarstvo, Univerzitet u Tuzli	Sporost procedura		x					
	SC4-OC1-A6 - Usvajanje Pravelnika o nagrađivanju akademskog i naučno-istraživačkog osoblja i dodjeljivanju sredstava organizacionim jedinicama Univerziteta u Tuzli na osnovu rezultata naučnog/umjetničkog rada	SC4-OC1-A6-KIP1 - Usvojen Pravelnik o nagrađivanju akademskog i naučno-istraživačkog osoblja i dodjeljivanju sredstava organizacionim jedinicama Univerziteta u Tuzli na osnovu rezultata naučnog/umjetničkog rada	Upravni odbor, Senat, Rektor	Neizvjesno finansiranje		x					
SC4-OC2 - Jačanje međunarodne saradnje	SC4-OC2-A1 - Pojačane aktivnosti Ureda za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju i Ureda za naučno-istraživački rad dodatnim angažmanom uposlenih u Uredima	SC4-OC2-A1-KIP1 - Povećan broj angažovanih zaposlenika u Uredu; Aktiviranje Volonterskog centra Univerziteta u Tuzli (VOCUT)	Univerzitet u Tuzli, Upravni Odbor, Osnivač	Neizvjesno finansiranje; Nezainteresovanost studenata; Otpor uvođenju promjena od strane nastavnika		x					
	SC4-OC2-A2 - Jačanje administracije putem programa mobilnosti	SC4-OC2-A2-KIP1 - Ojačano administrativno osoblje za podršku Uredu kroz veći broj mobilnosti	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nemotiviranost za prijavu na stipendije za mobilnost; Neinformisanost		x					
	SC4-OC2-A3 - Jačanje aktivnosti sa partnerima sa kojima je potpisan sporazum o saradnji i traženje novih partnera	SC4-OC2-A3-KIP1 - Kontaktirani partneri sa kojima je potpisan sporazum o saradnji i potpisani sporazumi o saradnji kojima je istekao period važenja	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nezainteresovanost partnera za saradnju	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC2-A4 - Učešće i organizovanje međunarodnih konferencija, organizovanje gostujućih predavanja, ljetnih škola, seminara itd.	SC4-OC2-A4-KIP1 - Broj ostvarenih učešća na međunarodnim konferencijama, seminarima, ljetnim školama, radionicama; Broj organizovanih međunarodnih konferencija, seminara, ljetnih škola, radionica	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Neizvjesno finansiranje, nedostatak unutrašnje motivacije		x	x	x	x	x	x
	SC4-OC2-A5 - Podrška organizacionim jedinicama Univerziteta za formiranje instituta ili centara putem kojih bi se ostvarivala saradnja sa partnerima iz zemlje i inostranstva	SC4-OC2-A5-KIP1 - Broj formiranih instituta i centara na nivou organizacionih jedinica	Univerzitet u Tuzli, Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nedostatak unutrašnje motivacije i zainteresovanosti, neizvjesno finansiranje	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC2-A6 - Aktivno učešće u postojećim mrežama i pristupanje novim mrežama	SC4-OC2-A6-KIP1 - Povećan broj članstava u mrežama	Ured za međunarodnu saradnju	Nedovoljna motiviranost akademskog osoblja, nedostatak finansija	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC2-A7 - Uspostavljanje i ažuriranje baze podataka u Uredu po programima mobilnosti, o svim završenim i tekućim projektima i svim završenim i aktuelnim mobilnostima	SC4-OC2-A7-KIP1 - Uspostavljena elektronska baza podataka u Uredu; Kreiranje online aplikacija za prijavu na stipendije mobilnosti; Izmijenjeni postojeći pravilnici vezani za mobilnost i međunarodne projekte.	IT Centar i Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nedovoljna podrška IT Centra							
	SC4-OC2-A8 - Objavljivanje publikacija na engleskom ili drugom stranom jeziku	SC4-OC2-A8-KIP1 - Objavljene publikacije na engleskom jeziku (izvještaj o međunarodnoj saradnji za proteklu godinu, informativne brošure vezane za mobilnost, international study guide, international background, informacije o dostupnim programima za tekuću godinu i instrukcije za prijavu...)	Centar za izdavačku djelatnost i Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nedovoljan broj angažovanih u Uredu za međunarodnu saradnju; Neaktivnost Centra za izdavačku djelatnost	x	x					
	SC4-OC2-A9 - Uspostavljanje saradnje sa ambasadama, centrima za kulturu i drugim institucijama i organizacijama u svrhu promocije Univerziteta u Tuzli	SC4-OC2-A9-KIP1 - Broj potpisanih sporazuma o saradnji sa ambasadama, centrima za kulturu i drugim institucijama i organizacijama	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nedovoljan broj angažovanih u Uredu za međunarodnu saradnju	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC2-A10 - Uspostavljanje saradnje sa stranim agencijama za regrutovanje stranih studenata	SC4-OC2-A10-KIP1 - Broj potpisanih sporazuma sa stranim agencijama za regrutovanje stranih studenata	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Univerzitet u Tuzli, Upravni Odbor	Nepostojanje studijskih programa na engleskom jeziku i Centra za jezike	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC2-A11 - Koristenje Alumni asocijacije za brže uključivanje u evropski i svjetski istraživački prostor, jačanje alumni mreža na Univerzitetu, podsticanje profesora BiH porijekla u dijaspori da iniciraju zajedničke studentske programe sa našim Univerzitetom.	SC4-OC2-A11-KIP1 - Aktivirana Alumni asocijacija i povećan broj registrovanih i aktivnih alumnaista	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Fakulteti i Akademija	Nezainteresovanost organizacionih jedinica za aktiviranje alumni fakulteta	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC2-A12 - Uspostavljanje kontakata sa dijasporom - našim stručnjacima u iseljeništvu da se povuču sa stručnjacima u Bosni i Hercegovini, akademskom zajednicom, razmijene informacije, svoja znanja i iskustva, uključivanje predstavnika dijaspore sa nastavnim, naučnim i umjetničkim zvanjima u istraživačke projekte i nastavu, kao i uključivanje dijaspore u proces lobiranja i pristupa finansijskim fondovima u inostranstvu namijenjenih internacionalizaciji visokog obrazovanja	SC4-OC2-A12-KIP1 - Pristup platformi Sajam ideja, kreiranje UNTZ baze predstavnika dijaspore	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Fakulteti/ADU, Univerzitet u Tuzli	Nedovoljan broj angažovanih u Uredu za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju; Nezainteresovanost Fakulteta/ADU za povezivanje sa predstavnicima dijaspore	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC2-A13 - Brendiranje LIUT-a, kreiranje kalendara aktivnosti na početku godine i aktivno promovisanje putem svih kanala informisanja - uključiti ambasade, alumni asocijaciju, dijasporu, međunarodne partnere, sponzore i donatore	SC4-OC2-A13-KIP1 - Broj aktivnosti i međunarodnih učesnika na LIUT-u	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, kolegij rektora, Medija centar, Fakulteti/ADU	Finansijska ograničenja, nekoristenje online konferencijskih alata, nepostojanje sponzorskih ponuda, nezainteresovanost zaposlenika	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC2-A14 - Praćenja, izvještavanja i evaluacije strateškog područja Međunarodne saradnje i transparentnosti podataka	SC4-OC2-A14-KIP1 - Polugodišnji i godišnji izvještaj Ureda, redovno ažurirani podaci na web stranici Univerziteta	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nedostavljanje podataka,	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC3 - Internacionalizacije nauke	SC4-OC3-A1 - Organizovanje obuka za osoblje za pisanje međunarodnih projekata s ciljem prenošenja vještina i kompetencija stečenih u toku razmjene i međunarodnih projektima na ostale uposlenike Univerziteta putem treninga, radionica i sl.	SC4-OC3-A1-KIP1 - Broj održanih obuka; Imenovan LEAR (Legal Entity Appointed Representative); Povećan broj dobijenih međunarodnih projekata	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nemotiviranost zaposlenika	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC3-A2 - Transparentno, putem Ureda za međunarodnu saradnju i prodekana za međunarodnu saradnju prenositi ekspertna znanja i poticati veći broj uposlenika za prijavljivanje projekata	SC4-OC3-A2-KIP1 - Broj radionica s ciljem prenošenja znanja i iskustava od strane akademskog osoblja koje je apliciralo i uspješno završilo projekte	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nepostojanje prodekana za međunarodnu saradnju, nemotiviranost zaposlenika	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC3-A3 - Informisanje istraživačkog kadra o članstvu u mrežama i asocijacijama	SC4-OC3-A3-KIP1 - Redovno ažurirana web stranica Univerziteta u Tuzli i uspostavljanje saradnja sa prodekanima za međunarodnu saradnju	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nepostojanje prodekana za međunarodnu saradnju, nemotiviranost zaposlenika	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC3-A4 - Aktivnosti saradnje (workshop recognition), kako „prepoznati“ članove multidisciplinarnog tima unutar Univerziteta u cilju zajedničkog prijavljivanja internacionalnih projekata	SC4-OC3-A4-KIP1 - Broj održanih multidisciplinarnih radionica	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nemotiviranost zaposlenika	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC3-A5 - Kontinuirano ažurirati popis opreme nabavljene preko međunarodnih projekata i informisati akademsko osoblje o mogućnostima korištenja istih	SC4-OC3-A5-KIP1 - Uspostavljena baza opreme nabavljene preko međunarodnih projekata	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Centar za osiguranje kvaliteta, IT Centar, voditelji projekata	Nedostavljanje podataka							
	SC4-OC3-A6 - Potpisivanje sporazuma o saradnji sa institucijama i organizacijama iz privatnog, javnog, civilnog i nevladinog sektora	SC4-OC3-A6-KIP1 - Potpisani sporazumi sa institucijama i organizacijama iz privatnog, javnog, civilnog i nevladinog sektora	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Fakulteti i Akademija	Nemotiviranost istraživača	x	x	x	x	x	x	x
	SC4-OC3-A7 - Aktiviranje aplikacije Registar istraživača	SC4-OC3-A7-KIP1 - Aktivirana aplikacija Registar istraživača	IT Centar i Ured za međunarodnu saradnju	Nedostatak podrške IT Centra	x						
	SC4-OC3-A8 - Kontinuirano raditi na poboljšanju administrativnih procedura radi lakšeg i bržeg sprovođenja aktivnosti vezanih za realizaciju međunarodnih projekata, uključujući i računovodstveno i porezno upravljanje sredstvima dobijenim iz međunarodnih projekata	SC4-OC3-A8-KIP1 - Kontinuirana obuka administrativnog osoblja Službe za finansije i uspostavljanje procedure vođenja međunarodnih projekata	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Služba za finansije, Osnivač	Potkapacitirana Služba za finansije, nepostojanje procedura, nedovršena zakonska regulativa i loša implementacija postojeće legislative na Tuzlanskom kantonu	x	x					
	SC4-OC3-A9 - Ustanoviti mehanizme za predfinansiranje pojedinih aktivnosti prilikom prijavljivanja i pripremanja međunarodnih projekata	SC4-OC3-A9-KIP1 - Formiran Fond za podršku projektima	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Ured za NIR, Služba za finansije	Izmjene Pravelnika o međunarodnim projektima	x	x					

SC4-OC4-A1 - Intenzivno promoviranje svih programa mobilnosti na svim fakultetima	SC4-OC4-A1-KIP1 - Broj održanih seminara i radionica sa studentima sa ciljem promocije i motivacije na mobilnost	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju,	Nezainteresovanost studenata, nepoznavanje stranih jezika, nefleksibilnost nastavnika Univerziteta u Tuzli	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC4-A2 - Intenzivno uključivanje prodekana za međunarodnu saradnju i ECTS-koordinatora u proces studentske mobilnosti	SC4-OC4-A2-KIP1 - Izvještaj o provedenim aktivnostima od strane Prodekana za međunarodnu saradnju i ECTS koordinatora	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Senat, nadležno ministarstvo	Nepostojanje prodekana za međunarodnu saradnju i neefikasnost opisa posla ECTS koordinatora, sporost procedura izmjene dopune Statuta i Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC4-A3 - Prilagodavanje postojećih pravilnika potrebama realizacije mobilnosti	SC4-OC4-A3-KIP1 - Izmijenjen Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	/	x							
SC4-OC4-A4 - Obklavanje priznavanja ECTS-kredita sa inostranih univerziteta	SC4-OC4-A4-KIP1 - Izmijenjen Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	/	x							
SC4-OC4-A5 - Organizovanje razmjene kao obaveznog dijela nastavnih planova i programa	SC4-OC4-A5-KIP1 - Inovirani planovi i programi	Fakulteti/ADU	Unutrašnji otpor za promjene	x							
SC4-OC4-A6 - Intenzivno promoviranje svih programa mobilnosti na svim fakultetima	SC4-OC4-A6-KIP1 - Broj održanih seminara i radionica sa nastavnim sa ciljem promocije i motivacije na mobilnost	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nemotiviranost zaposlenika	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC4-A7 - Prilagodavanje postojećih pravilnika potrebama realizacije mobilnosti	SC4-OC4-A7-KIP1 - Izmijenjen Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	/	x							
SC4-OC4-A8 - Povećanje mobilnosti putem stalnog obrazovanja nastavnika	SC4-OC4-A8-KIP1 - Broj održanih edukacija	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nemotiviranost nastavnika, nepoznavanje stranih jezika, potkapacitiran Ured za međunarodnu saradnju	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC4-A9 - Angažovanje nastavnika i naučnika iz inostranstva kao gostujućih profesora	SC4-OC4-A9-KIP1 - Broj gostujućih predavanja	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Služba za finansije, Kolegij Rektora, Fakulteti/ADU,	Finansijska ograničenja, nekoristenje online konferencijskih alata, nekoristenje potencijala LIUT-a, nezainteresovanost zaposlenika	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC4-A10 - Intenzivno promoviranje svih programa mobilnosti za administrativno osoblje	SC4-OC4-A10-KIP1 - Broj održanih seminara i radionica sa administrativnim osobljem sa ciljem promocije i motivacije na mobilnost	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nemotiviranost administrativnog osoblja, nepoznavanje stranih jezika	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC4-A11 - Prilagodavanje postojećih pravilnika potrebama realizacije mobilnosti	SC4-OC4-A11-KIP1 - Izmjenjen Pravilnik o međunarodnoj mobilnosti	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	/	x							
SC4-OC4-A12 - Povećanje mobilnosti putem stalnog obrazovanja administrativnog osoblja	SC4-OC4-A12-KIP1 - Broj održanih edukacija	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nemotiviranost administrativnog osoblja	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC4-A13 - Prijavlivanje zajedničkih projekata s institucionalnim partnerima s ciljem organizovanja novih studijskih programa na dva tri ciklusa studija i zajedničkih studijskih programa sa drugim institucijama	SC4-OC4-A13-KIP1 - Broj prijavljenih zajedničkih projekata i broj zajedničkih studijskih programa sa drugim institucijama	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Služba za pravne i kadrovske poslove, nadležno ministarstvo	Izmjene postojećih zakonskih i podzakonskih akata, teškoće u pronalaženju zainteresovanih partnera	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC4-A14 - Pokretanje studija na engleskom jeziku	SC4-OC4-A14-KIP1 - Broj pokrenutih studija na engleskom jeziku (3 do kraja strateškog perioda)	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nezainteresovanost fakulteta/ ADU	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC4-A15 - Kreiranje online programa i kurseva cjeloživotnog učenja na engleskom jeziku	SC4-OC4-A15-KIP1 - Kreirani online programi i kursevi cjeloživotnog učenja na engleskom jeziku	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Služba za pravne i kadrovske poslove, Služba finansija, nadležno ministarstvo	Nepostojanje pravilnika o cjeloživotnom učenju, nezainteresovanost fakulteta/ADU	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC4-A16 - Izrada i usvajanje elaborata Centra za jezike	SC4-OC4-A16-KIP1 - Formiran Centar za jezike	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Filozofski fakultet, Služba za pravne i kadrovske poslove, Služba finansija, nadležno ministarstvo	Sporost procedura izmjena Statuta, sporost procesa zapošljavanja administrativnog osoblja, nezainteresovanost nastavnika,	x							
SC4-OC4-A17 - Izgradnja samostalne administrativne podrške i nastavne strukture											
SC4-OC4-A18 - Izmjene Statuta Univerziteta u dijelu "Djelatnosti Univerziteta u Tuzli"											
SC4-OC4-A19 - Pokretanje aktivnosti predviđene planom nabavki	SC4-OC4-A1-KIP1 - Adaptiran dio Studentskog centra za potrebe dolaznih mobilnosti i gostujućih profesora na Univerzitetu u Tuzli	Kolegij Rektora, Služba za finansije, Direktor Studentskog centra	Sporost u pokretanju procedura	x							
SC4-OC5-A1 - Obuke nastavnika i šefova studentskih službi (jačanje svjesnosti o internacionalizaciji i pojednostavljenje procedure priznavanja i prepoznavanja ECTS1 diploma)	SC4-OC5-A1-KIP1 - Broj održanih obuka za nastavnike i šefove studentskih službi	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nemotiviranost zaposlenika, otpor promjenama	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC5-A2 - Studentsko tutorstvo (mreža tutora/promotora, treninzi i on-line forum procedura prepoznavanja aktivnosti studenata tutora (procedura pravdanja izostanaka - najviše 8 časova tokom mjeseca)	SC4-OC5-A2-KIP1 - Broj održanih obuka i osposobljenih studenata tutora	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nezainteresovanost i nemotiviranost studenata	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC5-A3 - Kreiranje liste najčešće postavljanih pitanja, najčešćih problema, dobre prakse za studente, nastavnike i za administraciju	SC4-OC5-A3-KIP1 - Kreirana lista najčešćih pitanja, problema i dobre prakse, javno objavljivanje i organizovanje radionica	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju, Centar za osiguranje kvaliteta	Nemotiviranost za davanje informacija, poteškoće u prikupljanju informacije sa terena	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC5-A4 - Identifikacija osoba koja intenzivno radi na internacionalizaciji i formiranje mreže promotora. Organiziranje radionica za 3 ciljne grupe: administracija, nastavnici, studenti	SC4-OC5-A4-KIP1 - Formirana mreža promotora	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nezainteresovanost promotora, zaposlenika studenata	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC5-A5 - Kontinuirana promocija internacionalizacije	SC4-OC5-A5-KIP1 - Broj radionica održanih od strane promotora internacionalizacije (4 na godišnjem nivou)	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nezainteresovanost promotora, zaposlenika i studenata	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC5-A6 - Jačanje sposobnosti i saradnje sa drugim univerzitetima i međunarodnim partnerima kroz organizovanje Staff week	SC4-OC5-A6-KIP1 - Broj održanih Staff Week (jedan na godišnjem nivou)	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Potkapacitiranost Ureda za međunarodnu saradnju	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC5-A7 - Stučne ekskurzije, kulturni i sportski događaji, gostovanja alumna, van nastavne aktivnosti koje će omogućiti bolje upoznavanje nastavnika, administrativnog osoblja i jačanje kohezije	SC4-OC5-A7-KIP1 - Broj organizovanih događaja	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nezainteresovanost zaposlenika, nesigurno finansiranje	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC5-A8 - Kreirati kalendar događaja i uključiti NGO sektor, ambasade, kulturne centre, institute i sl.	SC4-OC5-A8-KIP1 - Kreiran kalendar događaja i sprovedene planirane aktivnosti	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Potkapacitiranost Ureda za međunarodnu saradnju, nesigurno finansiranje	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC5-A9 - Kreiranje grafičkih rješenja i izrada promotivnih materijala i suvenira sa znakom Univerziteta	SC4-OC5-A9-KIP1 - Otvorena UNTZ bend prodavnica sa suvenirima i promotivnim materijalima; Izmjene Statuta Univerziteta u dijelu "Djelatnosti Univerziteta u Tuzli"	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Sporost procedura izmjene Statuta i registracije djelatnosti	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC5-A10 - Promocija partnera- mogućnosti za studentske posjete, mobilnosti, studiranje, ljetne škole	SC4-OC5-A10-KIP1 - Broj posjetilaca, izlagača, zadovoljstvo posjetilaca	Ured za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost partnera	x	x	x	x	x	x	x	x
SC4-OC5-A11 - Pozvati sve nivoje vlasti, donatore, sve investitore i pokazati gdje mogu investirati, ali na način da pokažemo kakve su koristi za njih, interaktivna mapa investicijskih mogućnosti i publikacija investirajte u našu budućnost	SC4-OC5-A11-KIP1 - Investicijski dani – jednom godišnje	Kolegij Rektora, Upravni odbor, Osnivač	Neizvjesnost strateškog statusa Kampusu	x	x	x	x	x	x	x	x

## Peti strateški cilj: SC5\_Razvijati saradnju Univerziteta s okruženjem

SC	Operativni cilj	Aktivnost	Ključni indikator aktivnosti	Rizik	RIZICI REALIZACIJE AKTIVNOSTI	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
-kruženjem	SC5-OC1 Razvijanje novih i osnaživanje postojećih partnerstava sa privredom	SC5-OC1-A1 Izrada višegodišnje studije saradnje Univerziteta s privredom	SC5-OC1-A1-KIP1 Utvrđene potrebe privrede SC5-OC1-A1-KIP2 Identificirani oblici saradnje SC5-OC1-A1-KIP3 Izrađena Studija saradnje Univerziteta s privredom za period 2021-2027.	R1,R2	Prorektor za kvalitet	x	x	x				
		SC5-OC1-A2 Planiranje, vrednovanje, izvještavanje saradnje s privredom na godišnjem nivou	SC5-OC1-A2-KIP1 Izrađen Godišnji plan saradnje s privredom SC5-OC1-A2-KIP2 Izrađen Godišnji izvještaj o vrednovanju saradnje s privredom SC5-OC1-A2-KIP3 Izrađen Godišnji izvještaj o realizaciji saradnje s privredom	R2	Prorektor za kvalitet	x	x	x	x	x	x	x
		SC5-OC1-A3 Prilagođavanje pravnih akata Univerziteta u cilju stvaranja preduslova za saradnju s privredom	SC5-OC1-A3-KIP1 Izrađen Pravilnik o saradnji Univerziteta s privredom SC5-OC1-A3-KIP2 -Izrađen Pravilnik o stručnom radu i poduzetničkim aktivnostima zaposlenika UNTZ	R5	Prorektor za kvalitet	x						
		SC5-OC1-A4 Identifikacija, ugovaranje i realizacija saradnje Univerziteta s privredom u oblicima identifikovanim u Studiji saradnje Univerziteta s privredom za period 2021-2027.	SC5-OC1-A4-KIP1 Vlastiti prihodi Univerziteta od realiziranih aktivnosti sa privredom SC5-OC1-A4-KIP2 Broj studentskih praksi SC5-OC1-A4-KIP3 Broj projekta na kojim su učestvovali studenti	R2,R4	Prorektor za kvalitet	x	x	x	x	x	x	x
	SC5-OC2 Povezivanje sa javnim i civilnim sektorom	SC5-OC2-A1 Izgradnja odnosa sa javnim sektorom u Bosni i Hercegovini (svi nivoi državne vlasti, sistem socijalnog, penzionog i zdravstvenog osiguranja te javna poduzeća)	SC5-OC2-A2-KIP1 Broj bilateralnih sporazuma SC5-OC2-A2-KIP2 Broj učešća na zajedničkim manifestacijama, okruglim stolovima i sl. SC5-OC2-A2-KIP3 Broj javnih dokumenata u čijem su kreiranju učestvovali uposlenici UNTZ.	R2	Rektor	x	x	x	x	x	x	x
		SC5-OC2-A2 Uspostava partnerskih odnosa Univerziteta sa jedinicama lokalne samouprave, prije svega Grada Tuzle iz područja obrazovanja, istraživanja, kulture, umjetnosti.	SC5-OC4-A4-KIP1 Broj manifestacija u lokalnim organizacijama posvećenih obrazovanju SC5-OC4-A4-KIP2 Broj emisija u radio-televizijskim stanicama posvećenih visokom obrazovanju SC5-OC4-A4-KIP1 Vidljivost u drugim medijima (Facebook, Instagram...)	R10	Rektor	x	x	x	x	x	x	x
		SC5-OC2-A3 Pružanje usluga javnim ustanovama iz područja socijalnog, penzionog i zdravstvenog osiguranja prije svega u Tuzlanskom kantonu, ali i šire	SC5-OC1-A4-KIP1 Broj aktivnih ugovora o saradnji s organizacijama civilnog društva SC5-OC1-A4-KIP2 Broj humanitarnih akcija SC5-OC1-A4-KIP3 Broj manifestacija u lokalnim organizacijama posvećenih socijalnim pitanjima	R11	Prorektor za kvalitet	x	x	x	x	x	x	x
		SC5-OC2-A4 Uključivanje u rješavanje izazova sa kojima se suočavaju javna preduzeća i korištenje prilike saradnje proizašle iz investicionih i razvojnih aspiracija javnih preduzeća	SC5-OC1-A4-KIP1 Broj zajedničkih aplikacija na projekte sa privredom SC5-OC1-A4-KIP2 Broj realiziranih studija SC5-OC1-A4-KIP3 Broj zaštićenih patentnih, dizajnerskih rješenja	R4,R2	Prorektor za kvalitet	x	x	x	x	x	x	x
	SC5-OC3 Jačanje partnerstava (druge VŠU, obrazovne institucije; HEA, mediji)	SC5-OC3-A1 Uspostava obrazovne, istraživačke i stručne saradnje sa drugim visokoškolskim ustanovama s ciljem osnaživanja vlastite konkurentne prednosti.	SC5-OC1-A4-KIP1 Broj potpisanih sporazuma sa drugim visokoškolskim institucijama SC5-OC1-A4-KIP2 Evidencija o broju učesnika u navedenim oblicima saradnje SC5-OC1-A4-KIP3 Analiza kriterija vidljivosti/kvaliteta	R2	Rektor	x	x	x	x	x	x	x
		SC5-OC3-A2 Aplikacija na zajedničke projekte finansirane od strane domaćih i inozemnih organizacija.	SC5-OC1-A4-KIP1 Broj zajedničkih projekata SC5-OC1-A4-KIP2 Prihodi od nacionalnih istraživačkih projekata SC5-OC1-A4-KIP3 Prihodi od internacionalnih projekata	R6,R2	Prorektor za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	x	x	x	x	x	x	x
		SC5-OC3-A3 Razvijanje i unapređenje partnerstava Univerziteta s obrazovnim institucijama, a posebno srednjim školama	SC5-OC1-A4-KIP1 Broj učenika u srednjim školama na području TK koji su nastavili studij na Univerzitetu u Tuzli. SC5-OC1-A4-KIP2 Broj ad-hoc edukacija za učenike i osoblje srednjih škola SC5-OC1-A4-KIP3 Broj "zajedničkih" nastavnih planova za učenike srednjih škole	R7	Prorektor za kvalitet	x	x	x	x	x	x	x
		SC5-OC3-A4 Izgradnja partnerskih odnosa Univerziteta sa Agencijom za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH (HEA)	SC5-OC1-A4-KIP1 Broj akreditiranih studijskih programa na Univerzitetu u Tuzli SC5-OC1-A4-KIP2 Broj realiziranih zajedničkih treninga iz oblasti osiguranja kvaliteta SC5-OC1-A4-KIP3 Usvojena Politika informisanja i komuniciranja Univerziteta u Tuzli	R2	Prorektor za kvalitet	x	x	x	x	x	x	x
SC5-OC4	SC5-OC4-A1 Uska saradnja sa Skupštinom TK, Vladom TK, Ministarstvom obrazovanja i nauke i drugim ministarstvima u Vladi kantona i upravnim organizacijama Kantona.	SC5-OC1-A4-KIP1 Broj izrađenih zajedničkih akata iz oblasti visokog obrazovanja SC5-OC1-A4-KIP2 Izrada/harmoniziranja zvanja na univerzitetu u Tuzli u skladu sa važećim dokumentima SC5-OC1-A4-KIP3 Uspostava zajedničkog koordinacionog odbora	R2,R9	Rektor	x	x	x	x	x	x	x	

SC5_Razvijati saradnju Univerziteta s c SC5-OC4 Saradnja s Osnivačem (S Vlada TK, Ministarstvo obrazovanja i ministarstva u Vladi TK	SC5-OC4-A2 Asistencija Osnivaču pri donošenju programa, politika, zakonskih propisa ali i izradi stručnih elaborata, studija, davanja ekspertskih mišljenja za oblikovanje politika pojedinih ministarstava.	SC5-OC1-A4-KIP1 Broj zajedničkih elaborata SC5-OC1-A4-KIP2 Broj novih zakonskih rješenja SC5-OC1-A4-KIP3 Broj eksperata	R11	Rektor	x	x	x	x	x	x	x	x
	SC5-OC4-A3 Kreiranju povoljnog zakonskog i regulatornog okruženja obrazovnih politika a naročito politika visokog obrazovanja.	SC5-OC1-A4-KIP1 Broj tačaka na Upravnom odboru Univerziteta gdje se razmatrala politika visokog obrazovanja SC5-OC1-A4-KIP2 Broj usvojenih zakonskih rješenja koja tretiraju problem visokog obrazovanja SC5-OC1-A4-KIP3 Broj odluka koordinacionog odbora osnivača i Univerziteta	R9	Rektor	x	x	x					
	SC5-OC4-A4- Aktivnosti na povećanju vlastitih prihoda Univerziteta i smanjenje iznosa iz Budžeta TK za JU Univerzitet u Tuzli	SC5-OC1-A4-KIP1 Usvojen plan aktivnosti na nivou Univerziteta za povećanje vlastitih prihoda Univerziteta SC5-OC1-A4-KIP2 Broj realiziranih projekata	R10	Rektor	x	x	x	x	x	x	x	x

16 aktivnosti

## Šesti strateški cilj: SC6\_Unapređenje infrastrukturnih kapaciteta UNTZ-a

OPERATIVNI CILJ	AKTIVNOSTI	KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI AKTIVNOSTI	NOSIOCI AKTIVNOSTI	RIZICI REALIZACIJE AKTIVNOSTI	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
SC6-OC1 - Koordinacija procesa razvoja Kampusa UNTZ-a	SC6-OC1-A1 Formiranje Koordinacionog odbora za razvoj Kampusa Univerziteta u Tuzli	SC6-OC1-A1-KIP1 Imenovani članovi Koordinacionog odbora (formiran Koordinacioni odbor)	Rektor Univerziteta u Tuzli	R2, R3	X	X					
	SC6-OC1-A2 Izrada Strategije razvoja Kampusa Univerziteta u Tuzli	SC6-OC1-A2-KIP1 Izrađena i usvojena Strategija za razvoj Kampusa UNTZ-a	Koordinacioni odbor za razvoj Kampusa Rektor Univerziteta u Tuzli	R2, R3, R4		X	X				
	SC6-OC1-A3 Realizacija investicionih aktivnosti u infrastrukturu Kampusa	SC6-OC1-A3-KIP1 Vrijednost investicija i obavljenih radova na unapređenju infrastrukture Kampusa	Rektor Univerziteta u Tuzli Prorektor za kvalitet Voditelji organizacionih jedinica UNI Tehnička služba UNTZ	R1	X	X	X	X	X	X	X
SC6-OC2 - Sistematizacija postojećeg stanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta	SC6-OC2-A1 Definiranje imovinsko-pravnih odnosa	SC6-OC2-A1-KIP1 Definirani imovinsko-pravni odnosi UNTZ	Prorektor za kvalitet Tehnička služba UNTZ	R2, R3, R4	X	X					
	SC6-OC2-A2 Formiranje baze podataka infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta	SC6-OC2-A2-KIP1 Formirana baza podataka infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta	Tehnička služba UNTZ	R3, R4	X	X	X	X	X	X	X
	SC6-OC2-A3 Definiranje prijedloga mjera tekućeg održavanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta u Tuzli po organizacionim jedinicama	SC6-OC2-A3-KIP1 Definiran prijedlog mjera tekućeg održavanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta u Tuzli po organizacionim jedinicama	Voditelji Organizacionih jedinica Tehnička služba Univerziteta u Tuzli	R3, R4	X	X	X	X	X	X	X
	SC6-OC2-A4 Pregled stepena iskorištenja postojećih raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta u Tuzli po organizacionim jedinicama	SC6-OC2-A4-KIP1 Definiran pregled stepena iskorištenja postojećih raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta u Tuzli po organizacionim jedinicama	Voditelji Organizacionih jedinica	R3, R4	X	X	X	X	X	X	X
	SC6-OC2-A5 Sistematizacija prijedloga mjera tekućeg održavanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta	SC6-OC2-A5-KIP1 Sistematiziran prijedloga mjera tekućeg održavanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta	Prorektor za kvalitet Tehnička služba Univerziteta u Tuzli	R3, R4	X	X	X	X	X	X	X
	SC6-OC2-A5 Sistematizacija pregleda stepena iskorištenja postojećih raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta sa prijedlogom mjera za unapređenje postojećeg stanja	SC6-OC2-A5-KIP1 Sistematiziran pregled stepena iskorištenja postojećih raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta sa prijedlogom mjera za unapređenje postojećeg stanja	Prorektor za kvalitet Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R3, R4	X	X	X	X	X	X	X
SC6-OC3 - Kvalitativno unapređenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta	SC6-OC3-A1 Identifikacija prioritetnih aktivnosti na podizanju kvaliteta raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta po organizacionim jedinicama sa obrazloženjem	SC6-OC3-A1-KIP1 Identificirane prioritetne aktivnosti na podizanju kvaliteta raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta po organizacionim jedinicama sa obrazloženjem	Voditelji organizacionih jedinica	R2, R3	X	X	X	X	X	X	X
	SC6-OC3-A2 Definiranje finansijskog okvira za realizaciju identificiranih aktivnosti na podizanju kvaliteta raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta po organizacionim jedinicama	SC6-OC3-A2-KIP1 Definiran finansijski okvir za realizaciju identificiranih aktivnosti na podizanju kvaliteta raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta po organizacionim jedinicama	Voditelji Organizacionih jedinica Tehnička služba Univerziteta u Tuzli	R2, R3	X	X	X	X	X	X	X
	SC6-OC3-A3 Sistematizacija prioritetnih aktivnosti na nivou Univerziteta	SC6-OC3-A3-KIP1 Sistematizirane prioritetne aktivnosti na nivou Univerziteta	Prorektor za kvalitet	R2, R3	X	X	X	X	X	X	X
	SC6-OC3-A4 Realizacija identificiranih aktivnosti na kvalitativnom unapređenju postojećih infrastrukturnih kapaciteta UNTZ	SC6-OC3-A3-KIP1 Vrijednost investicija i obavljenih radova na na kvalitativnom unapređenju postojećih infrastrukturnih kapaciteta UNTZ	Prorektor za kvalitet	R1	X	X	X	X	X	X	X
Kvalitativno unapređenje infrastrukturnih kapaciteta Univerziteta	SC6-OC4-A1 Formiranje baze podataka potencijalnih raspoloživih prostora za privođenje svrsi/prenamjenu po organizacionim jedinicama sa obrazloženjem	SC6-OC4-A1-KIP1 Formirana baza podataka potencijalnih raspoloživih prostora za privođenje svrsi/prenamjenu po organizacionim jedinicama sa obrazloženjem	Voditelji Organizacionih jedinica	R2, R3	X	X	X	X	X	X	X
	SC6-OC4-A2 Definiranje finansijskog okvira za privođenje svrsi/prenamjenu potencijalnih raspoloživih prostornih kapaciteta po organizacionim jedinicama	SC6-OC4-A2-KIP2 Definirani finansijski okvir za privođenje svrsi/prenamjenu potencijalnih raspoloživih prostornih kapaciteta po organizacionim jedinicama	Voditelji Organizacionih jedinica Tehnička služba Univerziteta u Tuzli	R2, R3	X	X	X	X	X	X	X

SC6-OC4 - Kvan postojećih infre Ur	SC6-OC4-A3 Sistematizacija potencijalnih raspoloživih prostora za privođenje svrsi/prenamjenu na Univerzitetu	SC6-OC4-A3-KIP1 Sistematizirane prioritetne aktivnosti na nivou Univerziteta	Prorektor za kvalitet	R2, R3	X	X	X	X	X	X	X
	SC6-OC4-A4 Realizacija identificiranih aktivnosti na kvantitativnom unapređenju postojećih infrastrukturnih kapaciteta UNTZ	SC6-OC4-A4-KIP1 Vrijednost investicija i obavljenih radova na na kvantitativnom unapređenju postojećih infrastrukturnih kapaciteta UNTZ	Prorektor za kvalitet	R1	X	X	X	X	X	X	X

16 aktivnosti



## Sesti strateški cili: SC7 Unapređenje stepena razvijenosti i učinkovitosti sistema osiguranja kvaliteta

	OPERATIVNI CILJ	AKTIVNOSTI	KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI AKTIVNOSTI	NOSIOCI AKTIVNOSTI	RIZICI REALIZACIJE AKTIVNOSTI	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	
a razvijenosti i učinkovitosti sistema osiguranja kvaliteta	SC7-OC1 - Jačanje učinkovite organizacijske strukture za provedbu aktivnosti sistema upravljanja kvalitetom na svim nivoima (ESG 1.1)	SC7-OC1-A1 Izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u dijelu djelokruga rada Centra, reorganizacija Centra, formiranje odjeljenja Centra	SC7-OC1-A1-KIP1 Usvojene izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (reorganizacija Centra)	Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju; Služba za pravne, kadrovske i opće poslove	R1; R2	X							
		SC7-OC1-A2 Izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u dijelu djelokruga rada Centra, radna mjesta u odjeljenjima Centra	SC7-OC1-A2-KIP2 Usvojene izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (radna mjesta u odjeljenjima Centra)	Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju; Služba za pravne, kadrovske i opće poslove	R1; R2	X							
		SC7-OC1-A3 Izmjene i dopune Statuta UNTZ-a i Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, Prorektor za kvalitet	SC7-OC1-A3-KIP3 Usvojene izmjene i dopune Statuta UNTZ-a i Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet)	Rektorat; Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju; Služba za pravne, kadrovske i opće poslove	R1; R2	X							
		SC7-OC1-A4 Formiranje Odjeljenja Centra	SC7-OC1-A4-KIP4 Popunjenost radnih mjesta Odjeljenja Centra	Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju; Služba za pravne, kadrovske i opće poslove	R1	X							
		SC7-OC1-A5 Formiranje ureda Prorektora za kvalitet	SC7-OC1-A5-KIP5 Popunjenost radnih mjesta ureda Prorektora za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet	Rektorat; Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju; Služba za pravne, kadrovske i opće poslove	R1	X							
	SC7-OC2 - Razvoj mehanizama za osiguranje kvaliteta s ciljem kontinuiranog praćenja upravljanja, vrednovanja, razvoja i unapređenja sistema osiguranja kvaliteta (ESG 1.1)	SC7-OC2-A1 Izrada Priručnika za osiguranje kvaliteta Univerziteta u Tuzli kao krovnog dokumenta sistema upravljanja kvalitetom	SC7-OC2-A1-KIP6 Izrađen i usvojen Priručnik za osiguranje kvaliteta UNTZ-a	Prorektor za kvalitet; Služba za pravne, kadrovske i opće poslove	R2	X							
		SC7-OC2-A2 Izrada Knjige procedura Univerziteta u Tuzli	SC7-OC2-A2-KIP7 Izrađena i usvojena Knjiga procedura Univerziteta u Tuzli	Prorektor za kvalitet; Služba za pravne, kadrovske i opće poslove	R2	X							
		SC7-OC2-A3 Izrada nedostajućih procedura i poboljšanje postojećih procedura sistema upravljanja kvalitetom	SC7-OC2-A3-KIP8 Broj izrađenih i usvojenih nedostajućih procedura SC7-OC2-A3-KIP9 Broj izmjena i dopuna postojećih procedura	Prorektor za kvalitet; Služba za pravne, kadrovske i opće poslove	R2	X	X	X	X	X	X	X	X
		SC7-OC2-A4 Analiza i unapređenje postupka samoevaluacije sistema osiguranja kvaliteta. Usklađivanje postupka samoevaluacije na UNTZ-u sa postupcima eksterne evaluacije prema standardu ISO 21001:2018.	SC7-OC2-A4-KIP10 Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji provedenih postupaka samoevaluacije OJ-a i UNTZ-a sa prijedlogom sistem preventivnih i korektivnih mjera za unapređenje postupka samoevaluacije sistema osiguranja kvaliteta SC7-OC2-A4-KIP11 Izrađen i usvojen Izvještaj o usklađivanju postupka samoevaluacije na UNTZ-u sa postupcima eksterne evaluacije prema standardu ISO 21001:2018.	Prorektor za kvalitet	R2	X	X	X	X	X	X	X	X
		SC7-OC2-A5 Aktivnosti institucionalne akreditacije i akreditacije studijskih programa	SC7-OC2-A5-KIP12 Izrada samoevaluacijskih izvještaja i izvještaja o ocjeni kvaliteta studijskih programa	Prorektor za kvalitet; Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju	R2	X	X	X	X	X	X	X	X
	SC7-OC3 - Kontinuirano unapređenje interne evaluacije (ESG 1.2; ESG 1.9)	SC7-OC3-A1 Dosljedna primjena procedura donošenja i evaluacije studijskih programa	SC7-OC3-A1-KIP13 Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji procedura donošenja i evaluacije studijskih programa SC7-OC3-A1-KIP14 Izrađene i usvojene mjere za unapređenje procedura za kreiranje i usvajanje studijskih programa	Prorektor za kvalitet, Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R2		X	X					
		SC7-OC3-A2 Dosljedna primjena osiguranja kvaliteta učenja, podučavanja i provjere znanja usmjerenog na studente	SC7-OC3-A2-KIP15 Izrađene i usvojene mjere za unapređenje procedura za ispitivanje studenata SC7-OC3-A2-KIP16 Izrađene i usvojene mjere za unapređenje procedura za žalbe studenata	Prorektor za kvalitet, Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R2			X					
		SC7-OC3-A3 Upravljanje karijerom studenata	SC7-OC3-A3-KIP17 Izrađen i usvojen Izvještaj o kontroli usklađenosti planiranih ishoda učenja i korištenja sistema kredita izraženih kroz ECTS bodove sa važećim kvalifikacionim okvirom SC7-OC3-A3-KIP18 Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji i unapređenju procedura za realizaciju i poboljšanje postojećih studijskih programa SC7-OC3-A3-KIP19 Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji i unapređenju procesa prikupljanja podataka o realizaciji studijskih programa SC7-OC3-A3-KIP20 Izrađen i usvojen sistem mjera za poboljšanja studijskih programa	Prorektor za kvalitet, Prorektor za nastavu i studentska pitanja, Prorektor za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju	R2		X	X					
	SC7-OC4 - Razvijenost i učinkovitost sistema osiguranja kvaliteta	SC7-OC4-A1 Praćenje i skraćivanje prosječne dužine studiranja	SC7-OC4-A1-KIP24 Izrađen i usvojen Izvještaj o analizi prosječne dužine studiranja SC7-OC4-A1-KIP25 Izrađen i usvojen sistem mjera za poboljšanja kojima se postiže povećanje odnosa upisani/svršeni student i smanjenje broja studenata koji prekidaju studij.	Prorektor za kvalitet, Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R2			X	X				

SC7_Unapređenje stepen		SC7-OC4 - Kontinuirani unapređenje uspjeha studija u Univerzitetu u Tuzli, odn. programima sva tri ciklusa		SC7-OC5 - Osiguranje kvaliteta i kompetentnosti nastavnika i saradnika na svim OJ Univerziteta (ESG 1.5)		SC7-OC6 - Osiguranje adekvatnih resursa za učenje i podršku studentima na svim studijskim programima Univerziteta (ESG 1.6)		SC7-OC7 - Osiguranje kvaliteta kroz razvoj i primjenu informacionog sistema, prikupljanje, analiziranje i korištenje relevantnih informacija i informisanje korisnika visokog obrazovanja (ESG 1.7; ESG 1.8)								
	SC7-OC4-A2	Povećanje prosječne ocjene studiranja	SC7-OC4-A2-KIP26 Izrađen i usvojen Izvještaj o analizi prosječne ocjene studiranja; SC7-OC4-A2-KIP27 Izrađen i usvojen sistem mjera za povećanje prosječne ocjene studiranja i prolaznosti po pojedinim predmetima	Prorektor za kvalitet, Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R2				X	X						
	SC7-OC4-A3	Dosljednost u podršci akademskom napredovanju studenata	SC7-OC4-A3-KIP28 Izrada periodičnih izvještaja o kontroli primjene akata kojima se reguliše podrška akademskom napredovanju studenata (1x godišnje)	Prorektor za kvalitet, Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R2				X	X	X	X	X	X		
	SC7-OC5-A1	Uspostavljanje i dosljednost u primjeni jasnih, transparentnih pravičnih procesa zapošljavanja novih nastavnika i saradnika	SC7-OC5-A1-KIP29 Izrada periodičnih izvještaja o odnosu broja nastavnog osoblja i broja studenata po pojedinim studijskim programima sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)	Prorektor za kvalitet	R2				X	X	X	X	X	X		
	SC7-OC5-A2	Poboljšanje procesa ocjenjivanja nastavnika i saradnika putem studentske ankete	SC7-OC5-A2-KIP30 Izrada periodičnih izvještaja o rezultatima anketiranja studenata (1x godišnje)	Prorektor za kvalitet	R2				X	X	X	X	X	X		
	SC7-OC5-A3	Uspostava sistema ocjene zadovoljstva nastavnog i nenastavnog osoblja Univerziteta	SC7-OC5-A3-KIP32 Izrađene i usvojene ankete za ocjenu zadovoljstva nastavnog i nenastavnog osoblja	Prorektor za kvalitet	R2		X	X								
	SC7-OC5-A4	Unapređenje procesa profesionalnog razvoja zaposlenika Univerziteta	SC7-OC5-A3-KIP32 Izrađene i usvojene ankete za ocjenu zadovoljstva nastavnog i nenastavnog osoblja SC7-OC5-A3-KIP33 Izrađen i usvojen sistem preventivnih i korektivnih mjera za profesionalni razvoj zaposlenika Univerziteta SC7-OC5-A4-KIP35 Izrađena i dopuna akata Univerziteta u dijelu unapređenja procesa	Prorektor za kvalitet, Prorektor za NIR, Služba za pravne, kadrovske i opće poslove	R2						X	X				
	SC7-OC6-A1	Razvoj centralne Univerzitetske biblioteke	SC7-OC6-A1-KIP38 Površine adaptiranih postojećih i izgrađenih novih prostora za potrebe Univerzitetske biblioteke	Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju	R1, R2, R3		X	X								
	SC7-OC6-A2	Poboljšanje opremljenosti laboratorija i računarskih sala	SC7-OC6-A2-KIP39 Izrada periodičnih izvještaja o stanju laboratorijske opreme sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje) SC7-OC6-A2-KIP40 Izrada periodičnih izvještaja o stanju opreme u računarskim salama sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje) SC7-OC6-A2-KIP41 Izrada periodičnih izvještaja o stanju edukacionih software-a sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)	Prorektor za NIR, Prorektor za digitalizaciju; Prorektor za kvalitet	R2		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	SC7-OC7-A1	Razvoj i primjena informacionog sistema za praćenje indikatora kvaliteta (digitalizacija UNTZ-a)	SC7-OC7-A1-KIP42 Provedena procedura nabavke gotovog software-skog rješenja za praćenje indikatora kvaliteta	IT Centar, Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju (Odjeljenje za osiguranje kvaliteta)	R1, R2, R3		X									
	SC7-OC7-A2	Redovno objavljivanje nepristranih i objektivnih informacija o aktivnostima Univerziteta	SC7-OC7-A2-KIP43 Izrada periodičnih izvještaja o Informacijama objavljenim na web stranici UNTZ-a sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)	Media Centar, Rektorat	R2		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	SC7-OC7-A3	Prikupljanje podataka i analiziranje korištenjem informacionog sistema Univerziteta	SC7-OC7-A3-KIP44 Izrada periodičnih izvještaja o prikupljanju i analizi podataka korištenjem informacionog sistema sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)	Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju (Odjeljenje za osiguranje kvaliteta), Prorektor za kvalitet	R2		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	SC7-OC7-A4	Edukativno-promotivni događaji iz oblasti kulture kvaliteta (manifestacije, skupovi, seminari, online promocije, prezentacije)	SC7-OC7-A4-KIP45 Broj realiziranih edukativno-promotivnih događaja iz oblasti kulture kvaliteta SC7-OC7-A4-KIP46 Izrada periodičnih izvještaja o edukativno-promotivnim događajima iz oblasti kulture kvaliteta (1x godišnje)	Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju	R2, R3		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

26 aktivnosti

## Osmi strateški cilj: SC8\_Izgraditi organizacijsku infrastrukturu za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog

	OPERATIVNI CILJ	AKTIVNOSTI	KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI AKTIVNOSTI	NOSIOCI AKTIVNOSTI	RIZICI REALIZACIJE	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	
naučno-istraživačkog rada	SC8-OC1 - Izgradnja organizacijske infrastrukture za razvoj naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada	SC8-OC1-A1 - Reaktiviranje rada postojećih Centara u funkciji razvoja naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada (Media centar, Centar za podršku studentima sa posebnim potrebama, Centar za razvoj daljinskog učenja, Centar za osiguranje kvaliteta QA, Centar za sport, Volonterski centar, Centar za doktorski studij, Centar za izdavačku djelatnost)	SC8-OC1-A1-KP1- Učinkovito funkcionisanje postojećih Centara (Media centar, Centar za podršku studentima sa posebnim potrebama, Centar za razvoj daljinskog učenja, Centar za osiguranje kvaliteta QA, Centar za sport, Volonterski centar, Centar za doktorski studij, Centar za izdavačku djelatnost.)	Voditelji centara, Prorektori		X							
		SC8-OC1-A2 - Uspostavljanje novih Centara u funkciji razvoja naučno/umjetničko-nastavnog i naučno-istraživačkog rada (Centar za cjeloživotno učenje, IT Centar, Centar za razvoj karijere, Centar za jezike, Centra za razvoj i poduzetništva, Centar za NiR, Alumni Centar i dr.)	SC8-OC1-A2-KP1- Uspostavljen Centar za cjeloživotno učenje, IT Centar, Centar za razvoj karijere, Centar za jezike, Centra za razvoj i poduzetništva, Centar za NiR, Alumni Centar i dr.	Voditelji Centara, Prorektori		X	X						
		SC8-OC1-A3 - Uspostavljanje centralne Univerzitetske biblioteke	SC8-OC1-A3-KP1- Uspostavljena centralna Univerzitetske biblioteke u Kampusu	Univerzitet, Prorektor za naučno-istraživački rad	R2,R3	X	X	X					
		SC8-OC1-A4 - Reorganizacija Studentskog centra	SC8-OC1-A4-KP1- Rekonstruisan i funkcionalan neiskorišteni prostorni kapacitet Studentskog centra	Univerzitet, Direktor Studentskog centra	R2,R3	X	X	X	X				
		SC8-OC1-A5 - Umrežavanje i koordinacija studenskih službi u svrhu racionalnijeg korištenja ljudskih resursa, povećanja efikasnosti rada i kvaliteta pružanja usluga korisnicima.	SC8-OC1-A5-KP1- Umrežene studentske službe	Univerzitet, IT Centar	R2,R3	X	X						
		SC8-OC1-A6 - Formiranje Ureda Prorektora za kvalitet	SC8-OC1-A6-KP1- Formiran ured Prorektora za kvalitet	Univerzitet, Prorektor za kvalitet	R1,R2, R3	X	X						
	SC8-OC2 - Osiguravanje efikasne vertikalne i horizontalne koordinacije između organizacionih jedinica Univerziteta	SC8-OC2-A1 - Aktivna participacija voditelja Centara u radu kolegijuma Rektorata u cilju povećanja efektivnosti i efikasnosti rada Centara	SC8-OC2-A1-KP1- Aktivno učešće voditelja Centara u radu kolegijuma Rektorata	Univerzitet, Voditelji Centara	R2,R3	X							
		SC8-OC2-A2 - Kreiranje efikasnih i učinkovitih procedura u funkciji realizacije procesa kao cjeline, boljeg protoka informacija i bržeg donošenja odluka	SC8-OC2-A2-KP1- Kreirane efikasne procedure, čija primjena osigurava realizaciju procesa kao cjeline, bolji protok informacija i brže donošenje odluka	Generalni sekretar Univerziteta, Služba za kadrovske i opće poslove	R2,R3	X							
		SC8-OC2-A3 - Poticanje razvoja organizacijske kulture zajedništva i orijentacije na kvalitet, afirmacija timskog rada, uspostavljanje multidisciplinarnih operativnih timova, te osnaživanje neformalne komunikacijske mreže	SC8-OC2-A3-KP1- Smanjena pojava disfunkcionalnih konflikta. SC8-OC2-A3-KP2- Uspostavljeni multidisciplinarnih operativnih timova SC8-OC2-A3-KP3- Reorganiziran Centar za sport u Centar za sport, kulturu i umjetnost SC8-OC2-A3-KP4- Unaprijeđen rad Centara za sport, kulturu i umjetnost	Univerzitet, Prorektor za kvalitet	R2,R3	X	X	X					
		SC8-OC2-A4 - Povezivanje i koordinacija rada laboratorija	SC8-OC2-A4-KP1- Umrežene laboratorije	Univerzitet, Prorektor za naučno-istraživački rad	R2,R3	X	X						
		SC8-OC2-A5 - Iniciranje izmjena Zakona i normativnih akata u cilju osiguravanja pretpostavki za delegiranje ovlaštenja za donošenje operativnih odluka na niže razine (NNV/dekan Fakulteta/Akademije)	SC8-OC2-A5-KP1- Izmijenjen Zakon i normativni akti koji osiguravaju delegiranje ovlaštenja za donošenje operativnih odluka na niže razine	Generalni sekretar Univerziteta, Služba za kadrovske i opće poslove	R2,R3	X							
	strukture za	SC8-OC3-A1 - Uspostavljanje Centra za razvoj karijere	SC8-OC3-A1-KP1- Uspostavljen Centra za razvoj karijere	Voditelj centra; Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R2,R3	X	X						
		SC8-OC3-A2 - Uspostavljanje hubova za studente na Fakultetima/Akademiji	SC8-OC3-A2-KP1- Uspostavljeni hubovi za studente na Fakultetima/Akademiji	Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R2,R3	X	X	X					

SC8 - Izgraditi organizacijsku infrastrukturu za razvoj naučno/umij																		
SC8-OC3 - Izgradnja organizacijske infrastrukture za razvoj naučno/umij	SC8-OC3 - povezivanje sa eksternim stakehol	SC8-OC3-A3 - Reaktiviranje rada Centra za razvoj i poduzetništvo u cilju pospješivanja saradnje sa privredom	SC8-OC3-A3-KP1- Učinkovito funkcionisanje Centra za razvoj i poduzetništvo	Voditelj centra, Prorektor za NiR	R2,R3	X	X											
		SC8-OC3-A4 - Umrežavanje i jačanje saradnje sa drugim javnim visokoškolskim institucijama (u zemlji i inostranstvu), osnovnim i srednjim školama, nevladinim organizacijama, alumnistima i dr.	SC8-OC3-A4-KP1- Funkcionalna mreža sa drugim javnim visokoškolskim institucijama (u zemlji i inostranstvu), SC8-OC3-A4-KP2- Funkcionalna mreža sa osnovnim i srednjim školama i nevladinim organizacijama SC8-OC3-A4-KP3- Funkcionalna alumni mreža	Prorektor za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju		X	X	X										
		SC8-OC3-A5 - Proaktivna saradnja sa medijima i širom javnošću	SC8-OC3-A5-KP1- Učinkovito funkcioniranje Media centra SC8-OC3-A5-KP2- Kreiran marketing plan Univerziteta SC8-OC3-A5-KP3- Imenovan portparol za odnose s javnošću	Univerzitet/Rektor		X												
SC8-OC4 - Osiguravanje sinergetskog djelovanja Osnivača i Univerziteta u funkciji prepoznavanja uloge i značaja Univerziteta kao nosioca društvenog	Univerzitet	SC8-OC4-A1 - Afirmacija prepoznavanja društvene misije i uloge javnog Univerziteta, te osiguravanje sinergetskog djelovanja Osnivača i Univerziteta	SC8-OC4-A1 -KP1- Aktivna participacija Univerziteta u rješavanju društveno-ekonomskih problema na TK. SC8-OC4-A1 -KP3- Odobreni studijski programi koji su od društvenog značaja	Univerzitet, Prorektor za naučno-istraživački rad	R1,R2, R3	X	X	X	X	X	X	X						
		SC8-OC4-A2 - Primjena proaktivnije politike Osnivača na području kadrovskog popunjavanja na javnom Univerzitetu	SC8-OC4-A2 -KP1- Zaposleni asistenti/saradnici, nastavnici i administrativno i pomoćno osoblje u skladu sa iskazanim potrebama Univerziteta	Generalni sekretar Univerziteta; Služba za kadrovske i opće poslove, Prorektor za kvalitet	R1	X	X											
		SC8-OC4-A3 - Smanjenje birokratizacije pri razmjeni informacija između Osnivača i Univerziteta u svrhu efikasnije realizacije procesa na Univerzitetu	SC8-OC4-A3 -KP1- Razvijene jednostavnije i brže procedure za razmjenu informacija između Osnivača i Univerziteta	Generalni sekretar Univerziteta, Služba za kadrovske i opće poslove	R1, R2	X	X											
		SC8-OC4-A4 - Uspostavljanje fleksibilnih procedura od stane Osnivača u postupku pribavljanja saglasnosti	SC8-OC4-A4 -KP1- Uspostavljane fleksibilne procedure od stane Osnivača u postupku pribavljanja saglasnosti	Generalni sekretar Univerziteta; Služba za kadrovske i opće poslove	R1	X	X	X										
SC8-OC5 - Unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima u svrhu poboljšanja efikasnosti i efektivnosti rada zaposlenika.	Univerzitet	SC8-OC5-A1- Adekvatno planiranje ljudskih resursa (projekcije budućih potreba i ažuriranje postojeće baze)	SC8-OC5-A1 -KP1- Plan i aktivnosti razvoja univerzitetskog kadara, SC8-OC5-A1 -KP2-Odnos broja administrativnog osoblja i broja nastavnog osoblja	Generalni sekretar Univerziteta, Služba za kadrovske i opće poslove, Prorektor za kvalitet	R2,R3	X	X	X										
		SC8-OC5-A2- Nagrađivanje zaposlenika u funkciji motivacije i zadovoljstva poslom	SC8-OC5-A2 -KP1- Izmijenjen Zakon i drugi akti koji omogućavaju materijalno nagrađivanje zaposlenika SC8-OC5-A2 -KP2- Razvijen sistem nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika SC8-OC5-A2 -KP3- Ustanovljen stepen zadovoljstva poslom zaposlenika i definisane mjere za poboljšanje istog	Generalni sekretar Univerziteta, Služba za kadrovske i opće poslove, Prorektor za kvalitet	R1,R2	X	X	X										
		SC8-OC5-A3- Razvijanje i implementacija programa obuke za nenastavno osoblje	SC8-OC5-A3 -KP1- Razvijani i implementirani programi obuke za nenastavno osoblje	Služba za kadrovske i opće poslove, Prorektor za kvalitet	R2,R3	X	X	X										
		SC8-OC5-A4- Razvijanje i implementacija edukativnih programa za razvoj vještina nastavnog osoblja (IT, timski rad, upravljanje projektima i dr.)	SC8-OC5-A4 -KP1- Razvijani i implementirani edukativni programa za razvoj vještina nastavnog osoblja (IT, timski rad, upravljanje projektima i dr.)	Služba za kadrovske i opće poslove, Prorektor za kvalitet, Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R2,R3	X	X	X										
		SC8-OC5-A5- Uspostavljanje sistema za ocjenjivanje radne uspješnosti nenastavnog osoblja	SC8-OC5-A5 -KP1- Dizajniran funkcionalan sistem za ocjenjivanje radne uspješnosti nenastavnog osoblja	Služba za kadrovske i opće poslove, Prorektor za kvalitet, Prorektor za nastavu i studentska pitanja	R2,R3	X	X	X										
		SC8-OC5-A6- Redizajniranje radnih mjesta (sadržaja posla) administrativnog osoblja po procesnom principu	SC8-OC5-A6 -KP1- Redizajnirana radna mjesta (sadržaja posla) administrativnog osoblja po procesnom principu	Služba za kadrovske i opće poslove, Prorektor za kvalitet	R2,R3	X	X											
		SC8-OC5-A7- Rotacija nenastavnog osoblja na radnim mjestima sa istim ili sličnim sadržajem posla	SC8-OC5-A7 -KP1- Izvršena rotacija nenastavnog osoblja na radnim mjestima sa istim ili sličnim sadržajem posla	Služba za kadrovske i opće poslove, Prorektor za kvalitet	R2,R3	X	X											

Prilog 2. Makroorganizacijski model Univerziteta – Organizaciona shema Univerziteta

SKUPŠTINA TUZLANSKOG KANTONA  
 VLADA TUZLANSKOG KANTONA  
 MINISTARSTVO OBRAZOVANJA I NAUKE TUZLANSKOG KANTONA

UNIVERZITET U TUZLI

SENAT UNIVERZITETA

UPRAVNI ODBOR UNIVERZITETA

AKADEMIJA I FAKULTETI

1. Akademija dramskih umjetnosti
2. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet
3. Ekonomski fakultet
4. Fakultet elektrotehnike
5. Farmaceutski fakultet
6. Fakultet za tjelesni odgoj i sport
7. Filozofski fakultet
8. Mašinski fakultet
9. Medicinski fakultet
10. Pravni fakultet
11. Prirodno-matmatički fakultet
12. Rudarsko-geološko-grđevinski fakultet
13. Tehnološki fakultet

STUDENTSKI PARLAMENT

STUDENTSKI CENTAR

Centar za cjeloživotno učenje

Centar za podršku studentima sa posebnim potrebama

Centar za razvoj karijere

Prorektor za nastavu i studentska pitanja

Centar za izdavačku djelatnosti

Centar za NiR

Centar za razvoj i poduzetništvo

Prorektor za naučno-istraživački rad

Alumni Univerziteta

Centar za jezike

Odbor ECTS koordinatora

Prorektor za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju

IT CENTAR

Prorektor za digitalizaciju

ODBOR ZA KVALITET

Centar za osiguranje kvaliteta

Centar za sport, kulturu i umjetnost

Prorektor za kvalitet

Služba za ekonomske poslove

ODBOR ZA KVALITET

Centar za osiguranje kvaliteta

Centar za sport, kulturu i umjetnost

REKTOR

Direktor za ekonomske poslove

Generalni sekretar

Sekretarijat Univerziteta  
 Služba za pravne, kadrovske i opšte poslove  
 Tehnička služba  
 Kabinet Rektora  
 Uredi prorektora

MEDIA CENTAR

UNIVERZITETSKA BIBLIOTEKA

## Prilog 3.

### Učesnici u izradi Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021–2027. godina

#### Koordinacioni odbor

1. Dr. sc. Nermina Hadžigrahić, red. prof., rektorica, predsjednica Koordinacionog odbora,
2. Dr. sc. Nermin Sarajlić, red. prof., prorektor za naučno-istraživački rad, član
3. Dr. sc. Vesna Bratovčić, vanr. prof., prorektorica za međuniverzitetsku saradnju u zemlji i inostranstvu, član
4. Dr. sci. Jasmina Čelebić Tanović, vanr. prof., dekanica Akademije dramskih umjetnosti, član
5. Dr. sci. Zamir Mrkonjić, vanr. prof., dekan Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta, član
6. Dr. sci. Meldina Kokorović Jukan, vanr. prof., dekanica Ekonomskog fakulteta, član
7. Dr. sc. Nerdina Mehinović, red. prof., dekanica Fakulteta elektrotehnike, član
8. Dr. sc. Vlatko Šeparović, red. prof., dekan Fakulteta za tjelesni odgoj i sport, član
9. Dr. sc. Mensura Aščerić, red. prof., dekanica Farmaceutskog fakulteta, član
10. Dr. sc. Nihada Delibegović-Džanić, vanr. prof., dekanica Filozofskog fakulteta, član
11. Dr. sc. Denijal Sprečić, red. prof., dekan Mašinskog fakulteta, član
12. Dr. sci. Selmira Brkić, red. prof., dekanica Medicinskog fakulteta, član
13. Dr. sc. Amir Karić, red. prof., dekan Pravnog fakulteta, član
14. Dr. sc. Vedad Pašić, red. prof., dekan Prirodno-matematičkog fakulteta, član
15. Dr. sc. Kemal Gutić, red. prof., dekan Rudarsko-geološko-građevinskog fakulteta, član
16. Dr. sc. Sead Čatić, red. prof., dekan Tehnološkog fakulteta, član
17. Jasmina Berbić, dipl. pravnik, generalni sekretar, član
18. Fikreta Jahić, dipl. ecc, šef Odjeljenja finansija, član
19. Fahreta Brašnjijć, prof., Ministarstvo obrazovanja i nauke Tuzlanskog kantona, ministrice, član
20. Senad Ovčina, Ured premijera Tuzlanskog kantona, član
21. Dr. sc. Nikola Čiča, prof., Pedagoški zavod Tuzlanskog kantona, direktor, član
22. Ramiz Karić, dipl. ecc., UPFBiH – Grupacija poslodavaca Tuzlanskog kantona, predsjednik, član
23. Emina Snaga, studentica Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta, I ciklus studija, član
24. Dženeta Klepić, studentica Prirodno-matematičkog fakulteta, I ciklus studija, član
25. Ajdin Brigić, student Mašinskog fakulteta, I ciklus studija, član
26. Mateja Šumić, studentica Filozofskog fakulteta, I ciklus studija, član
27. Amar Mešić, student Ekonomskog fakulteta, II ciklus studija, član

#### Tim za izradu Strategije

1. Dr. sc. Bahrija Umihanić, red. prof., Ekonomski fakultet, voditelj tima
2. Dr. sc. Aljo Mujčić, red. prof., Fakultet elektrotehnike, voditelj tima
3. Dr. sc. Nermin Sarajlić, red. prof., Fakultet elektrotehnike, član
4. Dr. sc. Slađan Lović, docent, Mašinski fakultet, član
5. Dr. sc. Vesna Bratovčić, vanr. prof., Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, član
6. Dr. sc. Alan Topčić, red. prof., Mašinski fakultet, član
7. Dr. sc. Zehrudin Osmanović, red. prof., Tehnološki fakultet, član
8. Dr. sc. Damir Zenunović, red. prof., Rudarsko-geološko-građevinski fakultet, član
9. Dr. sc. Adisa Deliće, red. prof., Ekonomski fakultet, član
10. Dr. sc. Suad Kasapović, vanr. prof., Fakultet elektrotehnike, član
11. Dr. sc. Sead Omerhodžić, red. prof., Ekonomski fakultet, član
12. Dr. sc. Enes Duvnjaković, red. prof., Prirodno-matematički fakultet, član

13. Baisa Bakin, red. prof., Akademija dramskih umjetnosti, član
14. Dr. sc. Edin Muftić, docent, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, član
15. Dr. sc. Sabina Đonlagić Alibegović, vanr. prof., Ekonomski fakultet, član
16. Dr. sc. Edin Užičanin, docent, Fakultet za tjelesni odgoj i sport, član
17. Dr. sc. Aida Smajlović, vanr. prof., Farmaceutski fakultet, član
18. Dr. sc. Gabriel Pinkas, docent, Filozofski fakultet, član
19. Dr. sc. Suada Ramić, vanr. prof., Medicinski fakultet, član
20. Dr. sc. Jasmina Alihodžić, vanr. prof., Pravni fakultet, član
21. Dr. sc. Zvezdan Karadžin, vanr. prof., Rudarsko-geološko-građevinski fakultet, član
22. Dr. sc. Gordan Avdić, vanr. prof., Tehnološki fakultet, član
23. Šejla Dajdžić (FET) – I ciklus, Fakultet elektrotehnike, član
24. Samir Sinanović (FF) – II ciklus, Filozofski fakultet, član
25. Amila Omersoftić (FMF) – I ciklus

#### **Izvršni timovi devet strateških područja**

##### **I. Izvršni tim za strateško područje: Naučno-istraživački rad (nauka, istraživanje, umjetnost i stvaralaštvo)**

1. Dr. sc. Nermin Sarajlić, red. prof., Fakultet elektrotehnike, Prorektor za NIR, Voditelj tima
2. Dr. sc. Aida Smajlović, vanr. prof., Farmaceutski fakultet, član
3. Baisa Bakin, red. prof., Akademija dramskih umjetnosti, član
4. Dr. sc. Meliha Bijedić, vanr. prof., Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, član
5. Dr. sc. Jasmina Okičić, vanr. prof., Ekonomski fakultet, član
6. Dr. sc. Mensur Kasumović, vanr. prof., Fakultet elektrotehnike, član
7. Dr. sc. Muriz Đug, red. prof., Fakultet za tjelesni odgoj i sport, član
8. Dr. sc. Gabrijel Pinkas, docent, Filozofski fakultet, član
9. Dr. sc. Indira Buljubašić, vanr. prof., Mašinski fakultet, član
10. Dr. sc. Admedina Savković, red. prof., Medicinski fakultet, član
11. Dr. sc. Vedad Gurda, vanr. prof., Pravni fakultet, član
12. Dr. sc. Mesiha Suljkanović, vanr. prof., Prirodno-matematički fakultet, član
13. Dr. sc. Nedim Suljić, red. prof., Rudarsko-geološko-građevinski fakultet, član
14. Dr. sc. Sabina Begić, vanr. prof., Tehnološki fakultet, član
15. Mr. sci. Sanela Babić, vanr. prof., Akademija dramskih umjetnosti, član

##### **II. Izvršni tim za strateško područje: Studij i studenti (nastava i studentska pitanja)**

1. Dr. sc. Slađan Lovrić, docent, Mašinski fakultet, Voditelj tima
2. Dr. sc. Edin Užičanin, docent, Fakultet za tjelesni odgoj i sport, član
3. Dr. sc. Adeleta Softić, vanr. prof., Farmaceutski fakultet, član
4. Dr. sc. Maja Dedić, vanr. prof., Akademija dramskih umjetnosti, član
5. Dr. sc. Amela Teskeredžić, vanr. prof., Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, član
6. Dr. sc. Adisa Delić, red. prof., Ekonomski fakultet, član
7. Dr. sc. Zekerijah Šabanović, vanr. prof., Fakultet elektrotehnike, član
8. Dr. sc. Dževad Džibrić, vanr. prof., Fakultet za tjelesni odgoj i sport, član
9. Dr. sc. Enes Osmančević, vanr. prof., Filozofski fakultet, član
10. Dr. sc. Slađan Lovrić, docent, Mašinski fakultet, član
11. Dr. sc. Jasmin Delić, red. prof., Medicinskog fakulteta, član
12. Dr. sc. Jasmina Alihodžić, vanr. prof., Pravni fakultet, član
13. Dr. sc. Aida Crnkić, red. prof., Prirodno-matematički fakultet, član
14. Dr. sc. Rejhana Dervišević, red. prof., Rudarsko-geološko-građevinski fakultet, član
15. Dr. sc. Gordan Avdić, vanr. prof., Tehnološki fakultet, član
16. Samir Sinanović, student Filozofskog fakulteta, član
17. Amila Omersoftić, studentica Farmaceutskog fakulteta, član
18. Mirela Biberović, dipl. defektolog-surdoaudiolog, viši stručni saradnik u Uredu za nastavu i studentska pitanja, član
19. Izen Hajdarević, dipl. žurn., viši referent za studentska pitanja na Edukacijsko-rehabilitacijskom fakultetu, član

### **III. Izvršni tim za strateško područje: Međunarodna saradnja (internacionalizacija)**

1. Dr. sc. Vesna Bratovčić, vanr. prof., Prorektor za međuniverzitetsku saradnju u zemlji i inostranstvu, Voditelj tima
2. Dr. sc. Sabina Đonlagić Alibegović, vanr. prof., Ekonomski fakultet, član
3. Dr. sc. Elvis Ahmetović, red. prof., Tehnološki fakultet, član
4. Dr. sc. Amra Bratovčić, vanr. prof., Tehnološki fakultet, član
5. Dr. sc. Amela Jusić, vanr. prof., Prirodno-matematički fakultet, član
6. Dr. sc. Alma Dizdarević, vanr. prof., Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, član
7. Dr. sc. Jasmina Đonlagić Smailbegović, docent, Filozofski fakultet, član
8. Dr. sc. Amra Nožinović Mujanović, red. prof., Fakultet za tjelesni odgoj i sport, član
9. Dr. sc. Mersiha Suljkanović, vanr. prof., Prirodno-matematički fakultet, član
10. Dr. sc. Sanel Hadžiahmetović Jurida, vanr. prof., Filozofski fakultet, član
11. Dr. sc. Lejla Banjanović-Mehmedović, vanr. prof., Fakultet elektrotehnike, član
12. Dr. sc. Dženeta Omerdić, vanr. prof., Pravni fakultet, član
13. Adnan Mujanović, student, Medicinski fakultet, član

### **IV. Izvršni tim za strateško područje: Resursi**

1. Dr. sc. Alan Topčić, red. prof., Mašinski fakultet, Voditelj tima
2. Šejla Dajdžić, studentica, Fakultet elektrotehnike, član
3. Dr. sc. Nedžmija Demirović, vanr. prof., Fakultet elektrotehnike, član
4. Dr. sc. Vedran Stuhli, docent, Tehnološki fakultet, član
5. Dr. sc. Jasmina Kamberović, docent, Prirodno-matematički fakultet, član
6. Dr. sc. Jasmin Halilović, docent, Pravni fakultet, član
7. Dr. sc. Erna Lučić, vanr. prof., Filozofski fakultet, član
8. Dr. sc. Zoran Pavljašević, docent, Akademija dramskih umjetnosti, član
9. Dr. sc. Amra Babajić, docent, Ekonomski fakultet, član
10. Dr. sc. Azra Kurtić, docent, Medicinski fakultet, član
11. Dr. sc. Anita Petrović, vanr. prof., Pravni fakultet, član
12. Dr. sc. Aida Smajlović, viši asistent, Prirodno-matematički fakultet, član
13. Dr. sc. Eldar Goletić, docent, Fakultet za tjelesni odgoj i sport, član
14. Elzudin Herenda, dipl. ing. građ., viši stručni saradnik za građevinsko održavanje, član
15. Jusuf Džihanović, dipl. ecc., direktor Studentskog centra, član
16. Dr. sc. Milena Nikolić, vanr. prof., Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, član
17. Dr. sc. Emin Grbić, viši asistent, Medicinski fakultet, član
18. Dr. sc. Ermina Cilović, docent, Farmaceutski fakultet, član

### **V. Izvršni i tim za strateško područje: Univerzitet u svom okruženju**

1. Dr. sc. Zehrudin Osmanović, red. prof., Tehnološki fakultet, Voditelj tima
2. Dr. sc. Edin Muftić, docent, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, član
3. Dr. sc. Gabriel Pinkas, docent, Filozofski fakultet, član
4. Dr. sc. Mirela Čokić-Džinić, vanr. prof., Pravni fakultet, član
5. Dr. sc. Ermina Smajlović, vanr. prof., Ekonomski fakultet, član

### **VI. Izvršni tim za strateško područje: Osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta**

1. Dr. sc. Damir Zenunović, red. prof., Rudarsko-geološko-građevinski fakultet, Voditelj tima
2. Dr. sc. Zehrudin Osmanović, red. prof., Tehnološki fakultet, član
3. Dr. sc. Meldina Kokorović Jukan, vanr. prof., Ekonomski fakultet, član
4. Dr. sc. Suada Ramić, vanr. prof., Medicinski fakultet, član
5. Dr. sc. Jasmina Kamberović, docent, Prirodno-matematički fakultet, član

### **VII. Izvršni tim za strateško područje: Organizacija i upravljanje Univerzitetom**

1. Dr. sc. Adisa Delić, red. prof., Ekonomski fakultet, Voditelj tima
2. Dr. sc. Enes Duvnjaković, red. prof., Prirodno-matematički fakultet, Voditelj tima
3. Dr. sc. Jasmina Alihodžić, vanr. prof., Pravni fakultet, član
4. Jasmina Berbić, dipl. prav., generalni sekretar univerziteta, član
5. Dr. sc. Vedad Gurda, vanr. prof., Pravni fakultet, član
6. Dr. sc. Midhat Čaušević, viši asistent, Filozofski fakultet, član



**VIII. Izvršni i tim za strateško područje: Informačno-komunikacione tehnologije**

1. Dr. sc. Suad Kasapović, vanr. prof., Fakultet elektrotehnike, Voditelj tima
2. Dr. sc. Emir Mešković, vanr. prof., Fakultet elektrotehnike, član
3. Dr. sc. Nermin Sarajlić, red. prof., Fakultet elektrotehnike, član
4. Dr. sc. Aljo Mujčić, red. prof., Fakultet elektrotehnike, član
5. Dr. sc. Elvis Baraković, docent, Prirodno-matematički fakultet, član

**IX. Izvršni i tim za strateško područje: Finansije**

1. Dr. sc. Sead Omerhodžić red. prof., Ekonomski fakultet, Voditelj tima
2. Dr. sc. Amra Gadžo, docent, Ekonomski fakultet, član
3. Dr. sc. Emira Kozarević, red. prof., Ekonomski fakultet, član
4. Dr. sc. Meldina Kokorović-Jukan, vanr. prof., Ekonomski fakultet, član
5. Dr. sc. Selma Smajlović, viši asistent, Ekonomski fakultet, član
6. Mr. sci. Hidajet Klapić, viši asistent, Ekonomski fakultet, član
7. Fikreta Jahić, dipl. ecc., v. d. direktora za ekonomske poslove, član
8. Admir Muharemović, dipl. ecc., referent za plan i analizu, član