



STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA U  
TUZLI ZA PERIOD 2021-2027. GODINA  
STRATEŠKO PODRUČJE: OSIGURANJE  
KVALITETA I KULTURA KVALITETA

završna verzija dokumenta

#### **ČLANOVI TIMA**

Dr.sci. Zehrudin Osmanović, red.prof.,  
Tehnološki fakultet, član, Dr.sci.  
Meldina Kokorović Jukan, vanr.prof.,  
Ekonomski fakultet, član, Dr.sci. Suada  
Ramić, vanr.prof., Medicinski fakultet,  
član, Dr.sci. Jasmina Kamberović,  
docent, Prirodno-matematički fakultet,  
član,

#### **VODITELJ TIMA**

Dr.sci. Damir Zenunović, red. prof.,  
Rudarsko-geološko-građevinski  
fakultet, Voditelj Centra za  
osiguranje kvaliteta I internu  
evaluaciju

## Sadržaj:

1	Uvod.....	2
2	Pripremni dio - analiza strateških, razvojnih dokumenata i zakonskih propisa.....	3
2.1.	Regulatorni okvir realizacije Strategije razvoja UNTZ iz područja osiguranja kvaliteta.....	3
2.2.	Zakonski okvir realizacije.....	4
3	Strateški okvir – od SWOT analize do strateških ciljeva.....	5
3.1.	Analiza unutrašnjeg okruženje UNTZ u području osiguranja kvaliteta.....	6
3.1.1.	Trendovi u desetogodišnjem periodu i sadašnje stanje.....	6
3.1.2.	Snage Univerziteta u području osiguranja kvaliteta.....	9
3.1.3.	Slabosti Univerziteta u području osiguranja kvaliteta.....	9
3.2.	Analiza vanjskog okruženja UNTZ u području osiguranja kvaliteta.....	10
3.2.1.	Trendovi u desetogodišnjem periodu i sadašnje stanje (uticaj političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških, ekoloških i pravnih faktora).....	10
3.2.2.	Prilike za Univerzitet u području osiguranja kvaliteta.....	11
3.2.3.	Prijetnje za Univerzitet u području osiguranja kvaliteta.....	11
3.2.4.	PESTEL analiza Univerziteta u području osiguranja kvaliteta.....	12
3.3.	Interesno – uticajne strane u području osiguranja kvaliteta.....	14
3.4.	Strateški fokusi UNTZ-a u budućnosti u području osiguranja kvaliteta.....	16
3.5.	Doprinos definiranju vizije i vrijednostima vizije Univerziteta iz perspektive osiguranja kvaliteta.....	17
3.6.	Doprinos definiranju misije i vrijednostima misije Univerziteta iz perspektive osiguranja kvaliteta.....	18
3.7.	Strateški ciljevi Univerziteta iz područja osiguranja kvaliteta.....	18
3.7.1.	Ključni pokazatelji uspješnosti (ključni indikatori performansi – KIP) strateškog cilja.....	18
4	Operativni okvir – od operativnih ciljeva do vremenskog okvira.....	19
4.1.	Operativni ciljevi.....	19
4.1.1.	Opis operativnih ciljeva.....	20
4.1.2.	Aktivnosti operativnih ciljeva.....	22
4.1.3.	Opis aktivnosti operativnih ciljeva.....	23
4.1.4.	Ključni pokazatelji uspješnosti (ključni indikatori performansi – KIP) aktivnosti i operativnih ciljeva.....	28
4.1.5.	Opis rizika realizacije aktivnosti i operativnog cilja.....	30
4.1.6.	Vremenski okvir realizacije aktivnosti u sedmogodišnjem periodu.....	31
4.1.7.	Tabelarni pregled strateških, operativnih ciljeva, ključni indikatori performansi i vremenski okvir.....	32

## 1 Uvod

Pristupom Bolonjskom procesu 2003. godine na Konferenciji evropskih ministara obrazovanja u Berlinu, Bosna i Hercegovina je prihvatila obavezu reformisanja visokog obrazovanja po načelima Bolonjskog procesa. Ta obaveza je dodatno potvrđena Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih država članica i Bosne i Hercegovine (SAA) potpisanim 2008. godine, koji u članu 100. navodi da će „prioritet za sisteme visokog obrazovanja biti da postignu ciljeve iz Bolonjske deklaracije u okviru međuvladinog Bolonjskog procesa“.

Osiguranje kvaliteta je jedan od šest primarnih ciljeva iz Bolonjskog procesa, utvrđen u samoj Bolonjskoj deklaraciji. Sam proces je inicirao brojne reforme na evropskim univerzitetima, s ciljem stvaranja jedinstvenog Evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA), koji omogućava mobilnost studenata i radne snage, te promicanje visokog obrazovanja i veću fokusiranost na studente.

Jedna od ključnih faza u procesu harmonizacije visokoškolskih sistema u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (European Higher Education Area, EHEA), je izgradnja sistema za unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja. Standarde i smjernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (SGQA/ESG) pripremila je Evropska asocijacija za obezbjeđivanje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) u saradnji sa Evropskom studentskom unijom (ESU), Evropskim udruženjem institucija visokog obrazovanja (EURASHE), te Evropskom asocijacijom univerziteta (EUA), a na zahtjev Bolonjske konferencije održane u Berlinu 2003. godine. Standardi i smjernice su prihvaćeni na konferenciji u Bergenu 2005. godine, čime su postali dijelom obaveza zemalja potpisnica, koje su morale izvijestiti o njihovom provođenju na Lisabonskoj konferenciji 2007 godine.

Preporukom Evropskog parlamenta i Vijeća o budućoj evropskoj saradnji u oblasti osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju, broj 2006/143/EC od 15.2.2006. godine („Službeni glasnik Evropske unije“, br. L/64/60) Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG) preporučene su kao ključni dokument za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, a njegova načela nezavisnog pregleda visokoškolskih ustanova uspostavljena su kao pravilo za članice EU-a.

Od usvajanja standarda i smjernica 2005. godine postignut je značajan napredak u oblasti obezbjeđivanja kvaliteta, kao i u drugim pravcima djelovanja u provođenju Bolonjskog procesa, kao što su kvalifikacioni okviri, priznavanje i promovisanje upotrebe ishoda učenja, što je dovelo do promjene paradigme u pravcu učenja i podučavanja usmjerenog prema studentu.

S obzirom na dinamičan razvoj oblasti osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju, 2012. godine je ministarskim komunikom Grupa E4 (ENQA, ESU, EUA, EURASHE) pozvana da u saradnji sa Education International (EI), BUSINESSEUROPE i Evropskim registrom za obezbjeđivanje kvaliteta u visokom obrazovanju (EQAR) pripremi prvi prijedlog za revidiranu verziju ESG-a kako bi se „poboljšala njihova jasnoća, primjenjivost i korisnost, uključujući njihov okvir djelovanja“.

Revidirana verzija ESG-a usvojena je na Ministarskoj konferenciji u Jerevanu 14. i 15. maja 2015. godine.

Ključni cilj ESG-a je da doprinese zajedničkom shvatanju osiguranja kvaliteta kod učenja i podučavanja na međunarodnom nivou, te među svim zainteresovanim stranama. U Evropskom prostoru visokog obrazovanja ESG koriste ustanove i agencije za osiguranje kvaliteta kao referentni dokument za sisteme unutrašnjeg i vanjskog osiguranja kvaliteta.

Na prostoru Bosne i Hercegovine nadležnost vanjskog osiguranja kvaliteta ima Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta, koja je osnovana Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju u BiH («Službeni glasnik BiH» broj 59/07) kao samostalna upravna organizacija. Vijeće ministara Bosne i Hercegovine, na 33. sjednici održanoj 10.1.2008 godine, donijelo je Odluku o početku rada i utvrđivanju sjedišta Agencije («Službeni glasnik BiH» broj 10/08). Utvrđeno je da je sjedište Agencije u Banjaluci. Prema odluci, rad Agencije je nezavisan i javan u dijelu nadležnosti koja se odnosi na vanjsko osiguranje

kvaliteta. Agencija obavlja reviziju kvaliteta i daju preporuke o akreditaciji visokoškolskih ustanova.

Uz uvažavanje prethodno obrazloženog okvira za uspostavljanje sistema kvaliteta na institucijama visokog obrazovanja, Univerzitet u Tuzli (UNTZ) razvija sistem osiguranja kvaliteta na zahtjevima ESG-a i kriterijima za akreditaciju Agencije, a koji su usklađeni sa zahtjevima ESG-a.

## **2 Pripremni dio - analiza strateških, razvojnih dokumenata i zakonskih propisa**

U ovom dijelu opisan je i analiziran regulatorni i zakonski okvir za realizaciju Strategije razvoja UNTZ iz područja osiguranja kvaliteta. Izdvojeni su važni podaci koji definišu regulatorni i zakonski okvir područja osiguranja kvaliteta i ujedno predstavljaju ulazne podatke za razradu strateških i operativnih ciljeva strateškog područja osiguranja kvaliteta.

### **2.1. Regulatorni okvir realizacije Strategije razvoja UNTZ iz područja osiguranja kvaliteta**

Sistem osiguranja kvaliteta na UNTZ uspostavljen je prema zahtjevima Standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG) iz 2005. godine, koji su revidovani i usvojeni na Ministarskoj konferenciji u Jerevanu 14. i 15. maja 2015. godine. S obzirom da su Odluke o kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini, donesene od strane Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH, u skladu sa zahtjevima ESG-a, ovi zahtjevi predstavljaju okvir za razvoj i realizaciju strategije razvoja UNTZ iz područja osiguranja kvaliteta. Zahtjevi ESG-a su:

#### **ESG 1.1**

Ustanove treba da imaju politiku za obezbjeđivanje kvaliteta koja je objavljena i koja čini dio njihovog strateškog upravljanja. Interne zainteresovane strane treba da izrade tu politiku i da je provode putem odgovarajućih struktura i procesa, pritom uključujući eksterne zainteresovane strane.

#### **ESG 1.2**

Ustanove treba da imaju procese za izradu i odobravanje svojih programa. Programi treba da budu izrađeni na takav način da ispunjavaju ciljeve koji se postavljaju pred njih, uključujući i planirane ishode učenja. Kvalifikacije koje su rezultat programa treba da su jasno određene i navedene, te da se odnose na tačan nivo u sklopu domaćeg kvalifikacionog okvira za visoko obrazovanje a samim tim i na Okvir za kvalifikacije u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

#### **ESG 1.3**

Ustanove treba da osiguraju da se programi izvode na način kojim se studente stimuliše da preuzmu aktivnu ulogu u kreiranju procesa učenja, te da se taj pristup odražava na provjeru znanja studenata.

#### **ESG1.4**

Ustanove treba na dosljedan način da primjenjuju prethodno definisane i objavljene propise koji obuhvataju sve faze studentskog „životnog ciklusa“, npr. prijem studenata, njihovo napredovanje kroz studije, priznavanje i certifikaciju.

#### **ESG 1.5**

Ustanove treba da se uvjere u kompetentnost svog nastavnog osoblja. Treba da primjenjuju pravične i transparentne procese kod zapošljavanja i kod razvoja zaposlenih.

#### ESG 1.6

Ustanove treba da imaju odgovarajuća sredstva za aktivnosti u oblasti učenja i podučavanja i da se postaraju da su obezbjeđeni adekvatni i lako dostupni resursi za učenje i podrška studentima.

#### ESG 1.7

Ustanove treba da osiguraju da u svrhu djelotvornog upravljanja svojim programima i drugim aktivnostima prikupljaju, analiziraju i koriste relevantne informacije.

#### ESG 1.8

Ustanove treba da objavljuju informacije o svojim aktivnostima, uključujući programe, koje su jasne, tačne, objektivne, aktuelne i lako dostupne.

#### ESG 1.9

Ustanove treba da prate i periodično revidiraju svoje programe kako bi osigurale da se njima postižu ciljevi koji su postavljeni pred njih i da odgovaraju potrebama studenata i društva. Te revizije treba da vode kontinuiranom poboljšanju programa. Svaka mjera koja se planira ili preduzima kao rezultat tih aktivnosti treba da se saopšti svim zainteresovanim stranama.

#### ESG 1.10

Ustanove u određenim ciklusima treba da prođu kroz proces spoljašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta u skladu sa ESG-om.

## 2.2. Zakonski okvir realizacije

U Okvirnom zakonu o visokom obrazovanju Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik BiH br. 59/07) naglašeno je da „Bosna i Hercegovina prihvata strateške ciljeve u oblasti visokog obrazovanja izražene u Deklaraciji evropskih ministara visokog obrazovanja iz Bolonje, kao i kasniji razvoj Bolonjskog koncepta“, koji se temelji na:

- Unapređenju mobilnosti studenata, profesora, naučnika i administrativnih uposlenika;
- Prihvatanju sistema utemeljenog na preddiplomskom, diplomskom i poslijediplomskom nivou studija;
- Uvođenju dodatka diplomi (Diploma Supplement) kako bi se unaprijedilo zapošljavanje evropskih građana i međunarodna konkurentnost evropskog sistema visokog obrazovanja;
- Uvođenju ECTS bodovnog sistema;
- Unapređenju cjeloživotnog učenja i obrazovanja;
- Stvaranju mogućnosti za fleksibilnije načine učenja, što uključuje i postupke za priznavanje prethodnog učenja (stečenog znanja ili prethodno naučenog);
- Razvoju nacionalnih kvalifikacijskih okvira kompatibilnih sa usvojenim kvalifikacijskim okvirom za Evropsko područje visokog obrazovanja;
- Uspostavljanju čvršćih veza između Evropskog prostora visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog prostora;
- Unapređenju zapošljavanja;
- Jačanju socijalne dimenzije;
- Unapređenju evropske saradnje u osiguranju kvaliteta u cilju razvijanja usporedivih kriterija i metodologija;
- Unapređenju evropske dimenzije u visokom obrazovanju u smislu razvoja nastavnih programa i međuinstitucionalne saradnje.

Planom implementacije, u okviru ciljeva koji se odnose na visoko obrazovanje, između ostalog, određuje se provođenje implementacije Okvirnog Zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini i završetak procesa uključivanja u Evropski prostor visokog obrazovanja i istraživanja, sa efikasnim stopama upisa, dovoljnim fondovima za istraživanje, međunarodnu obrazovnu i naučnu saradnju i razmjenu, te povećanom stopom upisa studenata.

S obzirom da se radi o Okvirnom zakonu i da visoko obrazovanje nije u nadležnosti institucija Bosne i Hercegovine, u članu 63. Okvirnog zakona, propisana je obaveza da se zakoni Republike Srpske i kantonalni zakoni iz oblasti visokog obrazovanja usklade sa odredbama ovog Zakona. Zakon o visokom obrazovanju Tuzlanskog Kantona je u procesu usklađivanja sa Okvirnim Zakonom o visokom obrazovanju. Zakon o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona je gotovo u potpunosti usklađen sa Okvirnim zakonom.

Pored Okvirnog zakona, dokumenti koji čine sastavni dio Odluke Vijeća ministara BiH o usvajanju dokumenata potrebnih za implementaciju Bolonjskog procesa u BiH (Službeni glasnik BiH br.13/08) su:

- Okvir za visokoškolske kvalifikacije u BiH,
- Provođenje Okvira za kvalifikacije za visoko obrazovanje u BiH,
- Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju u BiH,
- Preporuke za implementaciju osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju u BiH,
- Državni akcioni plan za priznavanje kvalifikacija u BiH,
- Model Dodatka diplomi za BiH,
- Priručnik za korisnike modela Dodatka diplomi za BiH.

Odlukom Vijeća ministara BiH (Službeni glasnik BiH br. 31/11 i izmjenom Odluke (Službeni glasnik BiH br. 39/1) usvojen je dokument Osnove kvalifikacijskog okvira u BiH. Ovaj dokument je početni dokument procesa izgradnje i uspostave kvalifikacijskog okvira u BiH, a na osnovu Evropskog kvalifikacijskog okvira za cjeloživotno učenje, te predstavlja strateško opredjeljenje Bosne i Hercegovine na planu razvoja standarda kvalifikacija koji će omogućiti brži društveno-ekonomski napredak i održivost napretka.

Kvalifikacijski okvir u Bosni i Hercegovini stvorio je pretpostavke za napredak društva u evropskim integracijama ispunjavanjem ciljeva Strategije EU 2020, a to su: povećanje mobilnosti, prilagodljivosti i konkurentnosti radne snage, bolje povezivanje obrazovanja i tržišta rada, omogućavajući građanima evropsku i regionalnu prohodnost njihovih kvalifikacija.

Opšti ciljevi Kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini prepoznaju se kroz četiri glavna smjera djelovanja:

1. Povezivanje, olakšavanje komunikacije i stvaranje partnerstva među svim relevantnim zainteresiranim stranama;
2. Povezivanje s Evropskim kvalifikacijskim okvirom za cjeloživotno učenje (EQF) i Kvalifikacijskim okvirom Evropskog prostora visokog obrazovanja(QF-EHEA), te na taj način s kvalifikacijskim okvirima drugih zemalja, čime se stvara osnova za jednostavnije priznavanje kvalifikacija iz Bosne i Hercegovine u drugim zemljama, te inostranih kvalifikacija u Bosni i Hercegovini;
3. Reforma obrazovnog sistema u Bosni i Hercegovini, što uključuje izradu i uvođenje ishoda učenja u nastavne programe, uspostavu i unaprijeđenje sistema osiguranja kvalitete, povezivanje sa potrebama tržišta rada, mobilnost, te druge potrebe pojedinca i društva;
4. Razvoj sistema vrednovanja i priznavanja neformalnog i informalnog učenja, u okviru cjeloživotnog učenja.

### **3 Strateški okvir – od SWOT analize do strateških ciljeva**

Sa ciljem definisanja strateškog okvira za izradu strateških i operativnih ciljeva, u dijelu 3 je urađena analiza unutrašnjeg i vanjskog okruženja UNTZ u području osiguranja kvaliteta, interesno-uticajnih strana i strateških fokusa. Na osnovu navedene analize definisan je strateški cilj strateškog područja osiguranja kvaliteta, te ključni pokazatelji uspješnosti strateškog cilja.

### **3.1. Analiza unutrašnjeg okruženje UNTZ-a u području osiguranja kvaliteta**

Analiza unutrašnjeg okruženja UNTZ-a u području osiguranja kvaliteta urađena je za period od 2011. do 2020. godine. Opisani su trendovi u ovom periodu, te definisane snage i slabosti UNTZ-a u području osiguranja kvaliteta.

#### **3.1.1. Trendovi u desetogodišnjem periodu i sadašnje stanje**

Trendovi u području osiguranja kvaliteta u periodu 2011. – 2020. godina mogu se pratiti kroz dva segmenta aktivnosti unutar UNTZ-a, a to su:

1. Uspostava sistema osiguranja kvaliteta u smislu izrade, izmjene i dopune akata UNTZ-a i
2. Implementacija postupaka i procedura usvojenih akata iz područja osiguranja kvaliteta.

Ad 1) Ured za osiguranje kvaliteta na UNTZ prvi puta je formiran 2004. godine u okviru Projekta TEMPUS N° UM\_JEP-19074-2004 „Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH”, kojeg je UNTZ zajednički realizirao u konzorciju javnih univerziteta u BiH sa partnerima Karl-Franzes Univerzitet u Grazu , Svjetski univerzitetski servis Bosne i Hercegovine – SUS BiH , WUS Austria i Univerzitet u Ljubljani. Osiguranje kvaliteta na UNTZ definisano je aktom Politika osiguranja kvaliteta Univerziteta u Tuzli, usvojenim od strane Senata UNTZ u martu 2011. godine. Ovaj dokument sadrži izjavu o politici kvaliteta i procese uspostave sistema upravljanja kvalitetom, politiku kvaliteta i odgovornosti, upravljanje resursima, realizaciju djelatnosti Univerziteta, vrednovanja, analize i poboljšavanja, te evaluaciju sistema kvaliteta obrazovanja. Uspostavljeni su Odbor za upravljanje kvalitetom kao tijelo Univerziteta i Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju, kao podorganizaciona jedinica Univerziteta, koji potiču i koordiniraju provođenje politike osiguranja kvaliteta i evaluaciju kvaliteta na Univerzitetu. Odbor za upravljanje kvalitetom formiran je odlukom Senata UNTZ i predstavlja stalno radno tijelo sa nadležnostima u provođenju politike osiguranja kvaliteta i realizacije mjera koje donosi Senat. Osnovi okviri za formiranje i funkcionisanje Odbora utemeljeni su Bolonjskom deklaracijom koju je BiH potpisala 2003. godine, Europskim standardima i smjernicama u osiguranju kvaliteta (ENQA standardi) i domaćoj legislativi. Pravni osnov za uspostavu i funkcionisanje mehanizama za osiguranje kvaliteta definisan je Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju, Zakonom o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona, Standardima i normativima za visoko obrazovanje i nizom odluka Vijeća ministara BiH o usvajanju mjera na provođenju Bolonjskih reformi. Usvajanjem Statuta Univerziteta u Tuzli 21.10.2009.godine zvanično je formiran Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju. Od 2009. godine usvojen je niz akata u kojima su definišu postupci i procedure u smislu ispunjavanja zahtjeva ESG-a, a to su:

- Pravilnik o studentskoj evaluaciji kvaliteta izvođenja nastave od 22.12.2010.god.
- Pravila studiranja na I ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli od 18.11.2010.god.
- Pravila o nacinu polaganja ispita i ocjenjivanju studenata na Univerzitetu u Tuzli od 18.11.2010.god.
- Odluka o izmjenama i dopunama Pravila studiranja na prvom ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli od 02.11.2011.god.

- Odluka o dopunama Pravila studiranja na I ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli od 06.11.2013.god.
- Odluka o izmjenama Pravila studiranja na prvom ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli od 28.09.2018.god.
- Pravila o izmjenama i dopunama Pravila o načinu polaganja ispita i ocjenjivanju studenata na Univerzitetu u Tuzli od 26.03.2014.god.
- Pravila studiranja na II ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli od 22.12.2010.god.
- Pravila o izmjenama i dopunama Pravila studiranja na drugom ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli od 12.12.2012.god.
- Pravila studiranja na drugom ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli (Prečišćeni tekst) od 06.11.2013.god.
- Odluka o izmjenama i dopunama Pravila studiranja na drugom ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli od 17.02.2016.god.
- Odluka o izmjenama i dopunama Pravila studiranja na drugom ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli od 07.09.2016.god.
- Odluka o dopunama Pravila studiranja na drugom ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli od 15.09.2017.god.
- Odluka o izmjeni Pravila studiranja na drugom ciklusu studija na Univerzitetu u Tuzli od 19.09.2018.god.
- Pravilnik o trećem ciklusu – doktorskom studiju na Univerzitetu u Tuzli od 22.12.2010.god.
- Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o trećem ciklusu – doktorskom studiju na Univerzitetu u Tuzli od 06.07.2012.god.
- Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o trećem ciklusu – doktorskom studiju na Univerzitetu u Tuzli od 03.04.2013.god.
- Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o trećem ciklusu – doktorskom studiju na Univerzitetu u Tuzli od 06.11.2013.god.
- Pravilnik o trećem ciklusu – doktorskom studiju na Univerzitetu u Tuzli (Prečišćeni tekst) od 06.11.2013.god.
- Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o trećem ciklusu – doktorskom studiju na Univerzitetu u Tuzli od 27.05.2015.god.
- Pravilnik o trećem ciklusu – doktorskom studiju na Univerzitetu u Tuzli (Drugi prečišćeni tekst) od 08.02.2017.god.
- Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o trećem ciklusu – doktorskom studiju na Univerzitetu u Tuzli (Drugi prečišćeni tekst) od 20.02.2017.god
- Pravilnik o zajedničkom doktorskom studiju na Univerzitetu u Tuzli od 19.09.2018.god.
- Pravilnik o izmjenama Pravilnika o zajedničkom doktorskom studiju na Univerzitetu u Tuzli od 09.11.2018.god.
- Politika osiguranja kvaliteta Univerziteta u Tuzli, mart 2011.
- Strategija osiguranja kvaliteta Univerziteta u Tuzli 2017-2022 od 05.07.2017.god.
- Pravilnik o osiguranju kvaliteta Univerziteta u Tuzli od 05.07.2017.god.
- Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o osiguranju kvaliteta Univerziteta u Tuzli od 14.02.2020. god.
- Akcioni plan za provođenje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Tuzli 2017-2022.
- Strategija internacionalizacije Univerziteta u Tuzli, od 31.08.2018. god.
- Poslovnik o radu Odbora za upravljanje kvalitetom Univerziteta u Tuzli od 14.02.2020.god.
- Poslovnik o radu Vijeća Centra za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju Univerziteta u Tuzli od 14.02.2020. god.



Prethodno pobrojanim aktima i aktima koji su usvojeni prije analiziranog desetogodišnjeg perioda regulisana je većina procedura kojima se stvaraju preduslovi za ispunjavanje zahtjeva ESG-a. Određeni broj procedura nije regulisan i predmet je aktivnosti uspostave sistema osiguranja kvaliteta.

## Ad 2) Implementacija akata

Formiranjem Centra za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju, kao i imenovanjem Odbora za upravljanje kvalitetom, stvoreni su preduslovi, u formalnom smislu, za provođenje aktivnosti osiguranja kvaliteta. Prethodna aktivnost je omogućila da UNTZ pređe iz početne faze (period do prve akreditacije 2015. godine) u fazu razvoja sistema osiguranja kvaliteta (period 2015. – 2020. godina). U periodu od prve akreditacije Univerziteta, testirane su mogućnosti postojeće organizacione strukture sistema osiguranja kvaliteta i dijagnosticirane slabosti koje je potrebno u narednom periodu otkloniti. Slabosti se prvenstveno odnose na generalno nedovoljnu motiviranost nastavnog i nenastavnog osoblja da provode aktivnosti koje omogućavaju praćenje indikatora kvaliteta i njihovo poboljšanje. Uzrok nedovoljne motiviranosti može se prvenstveno pronaći u preopterećenosti nastavnog i nenastavnog osoblja, te organizacionoj strukturi osiguranja kvaliteta, u kojoj se kvalitet u okviru organizacionih jedinica (OJ) Univerziteta osigurava kroz dodatni angažman nastavnog i nenastavnog osoblja, koji nije valoriziran aktima Univerziteta (rad u Odboru za upravljanje i komisijama u skladu sa Pravilnikom o osiguranju kvaliteta Univerziteta u Tuzli). S obzirom na ovakvu postavku sistema osiguranja kvaliteta, indikatori kvaliteta su praćeni u mjeri u kojoj je bio angažman nastavnog i nenastavnog osoblja. U okviru Centra za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju postoji arhiva statističkih podataka praćenja pojedinih indikatora kvaliteta sa trendovima i to:

- Analiza zadovoljstva studenata kroz statističku obradu podataka iz anketa studenata provedenih u skladu sa Pravilnikom o studentskoj evaluaciji kvaliteta izvođenja nastave;
- Analiza broja upisanih i broja diplomiranih studenata;
- Analiza broja promovisanih studenata;
- Analiza broja doktorskih disertacija i izrada repozitorija doktorskih disertacija;
- Analiza broja nastavnika Univerziteta i vanjskih saradnika;
- Analiza informatičkih resursa;
- Analiza posjećenosti web stranice Univerziteta;

Ured za nastavu i studentska pitanja Univerziteta analizira prolaznost studenata i dostavlja izvještaj Senatu Univerziteta. Takođe, Ured za nastavu i studentska pitanja analizira broj upisanih i broj svršenih studenata. Podaci za ovu analizu preuzimaju se iz elektronske baze studentske službe.

Stanje resursa prati se putem godišnjih popisa i godišnjih planova nabavki koje sačinjavaju menadžmenti OJ. Takođe, menadžmenti OJ dostavljaju i kadrovske planove.

Aktuelnost informacija na web stranici Univerziteta prati Media centar Univerziteta, dok aktuelnost informacija na web stranicama OJ prate menadžmenti OJ.

Iz prethodno pobrojanih aktivnosti na praćenju indikatora kvaliteta može se vidjeti da Centar za osiguranje kvaliteta kao podorganizaciona jedinica Univerziteta i Odbor za upravljanje kvalitetom kao tijelo Univerziteta imaju uvid u određeni broj indikatora kvaliteta. Neke indikatore kvaliteta prate uredi i službe UNTZ-a.

Slabost sistema osiguranja kvaliteta u prethodnom periodu je komunikacija ureda i službi Univerziteta sa Centrom i Odborom po pitanju indikatora kvaliteta. Naime, Centar ne dobija zapisnike Senata, na osnovu kojih bi mogao pratiti aktivnosti OJ-a i Univerziteta. Uredi i službe Univerziteta i OJ-a ne dostavljaju Centru podatke koji se tiču indikatora kvaliteta. Primjer su postupci inoviranja studijskih programa, gdje se kompletan postupak provodi bez Centra za osiguranje kvaliteta. U postupku inoviranja ne analiziraju se indikatori kvaliteta.

Sistem preventivnih i korektivnih mjera u sklopu sistema osiguranja kvaliteta nije uspostavljen, što predstavlja osnovni uzrok nemotiviranosti i neangažovanosti studenata u aktivnostima uspostavljanja sistema osiguranja kvaliteta na Univerzitetu.

U narednom periodu razvoja sistema osiguranja kvaliteta potrebno je razriješiti proceduralne dileme u smislu uloge i pozicije Centra i Odbora po pitanju svih aktivnosti u OJ i na Univerzitetu, a koje utiču na indikatore kvaliteta. Takođe, bez sistema preventivnih i korektivnih mjera nisu moguća poboljšanja u procesu upravljanja kvalitetom.

### **3.1.2. Snage Univerziteta u području osiguranja kvaliteta**

Kao snage UNTZ-a mogu se izdvojiti tri (3) ključna faktora:

- Usvojeni akti sa jasnim opredjeljenjem za uspostavu sistema osiguranja kvaliteta u skladu sa zahtjevima ESG-a. UNTZ je u analiziranom periodu usvojio nedostajuće akte i dopunio postojeće akte kojima je omogućena uspostava sistema osiguranja kvaliteta (Statut UNTZ, Politika osiguranja kvaliteta, Pravilnik o osiguranju kvaliteta, Strategija osiguranja kvaliteta, Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta).
- Uspostavljen sistem osiguranja kvaliteta u smislu organizacione strukture. Navedenim aktima u prethodnom stavu definisana je organizaciona struktura sistema osiguranja kvaliteta, gdje aktivnosti na implementaciji i razvoju sistema osiguranja kvaliteta provode Centar za osiguranje kvaliteta i Odbor za upravljanje kvalitetom.
- Formirana baza praćenja određenog broja indikatora kvaliteta sa statističkim podacima i mogućnošću praćenja trendova. Kontinuirano se prate indikatori: prolaznost studenata, zadovoljstvo studenata, broj upisanih i broj diplomiranih studenata, broj promovisanih studenata, broj doktorskih disertacija, kadrovska osposobljenost, međunarodne aktivnosti (međunarodni projekti, mobilnosti), informatički resursi i posjećenost web stranice Univerziteta.

### **3.1.3. Slabosti Univerziteta u području osiguranja kvaliteta**

Slabosti UNTZ-a su:

- Nedovoljna opredijeljenost (motiviranost) nastavnog i nenastavnog osoblja u smislu implementacije usvojenih akata i provođenja radnji za poboljšanje indikatora kvaliteta. Ova slabost je posljedica kombinacije faktora opterećenosti nastavnog i nenastavnog osoblja, otpora promjenama i niskog stepena informatizacije procesa rada na UNTZ.
- Nedostatak osoblja koje se bavi isključivo osiguranjem kvaliteta. Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta predviđena su na nivou UNTZ samo dva (2) radna mjesta administratora kvaliteta, koja se bave isključivo osiguranjem kvaliteta. Trenutno je zaposlen samo jedan administrator kvaliteta, tako da Centar za osiguranje kvaliteta radi smanjenim kapacitetom u odnosu na predviđen kapacitet rada. Ostalo osoblje zaduženo za osiguranje kvaliteta (Voditelj Centra i članovi Odbora za upravljanje kvalitetom) je iz reda nastavnog i nenastavnog osoblja, koje provodi aktivnosti sistema osiguranja kvaliteta kao dodatnu aktivnost.
- Neuspostavljanje sistema kontinuiranog praćenje indikatora kvaliteta, preventivnih i korektivnih mjera po svim zahtjevima ESG-a, od ESG 1.1 do ESG 1.9. Kroz procedure i postupke kojima se osigurava kvalitet na UNTZ kontinuirano se prati određeni broj indikatora kvaliteta, navedenih u stavu 3. snaga UNTZ-a. Indikatori kvaliteta, za koje nije uspostavljen sistem kontinuiranog praćenja indikatora, su:

usklađenost studijskih programa sa domaćim kvalifikacionim okvirom za visoko obrazovanje, okvirom za kvalifikacije u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, sa institucionalnom strategijom i planiranim ishodima učenja; implementacija procedura učenja, podučavanja i provjere znanja; dinamika napredovanja studenata kroz studij; zadovoljstvo nastavnog i nenastavnog osoblja mogućnošću profesionalnog razvoja; revidirani i inovirani studijski programi sa ciljem zadovoljavanja potreba društva i uslova za akademsko i profesionalno napredovanje studenata; tačnost, objektivnost, aktuelnost i dostupnost informacija objavljenih na web stranici Univerziteta; djelotvornost procesa prikupljanja i analize informacija o aktivnostima koji doprinose sistemu osiguranja kvaliteta. Neuspostavljanje sistema preventivnih i korektivnih mjera po pojedinim indikatorima kvaliteta značajno usporava razvoj sistema osiguranja kvaliteta i poboljšavanje pojedinih indikatora kvaliteta.

### **3.2. Analiza vanjskog okruženja UNTZ u području osiguranja kvaliteta**

Vanjsko okruženje UNTZ analizirano je kroz identificiranje uticaja pojedinih faktora na UNTZ. Definisane su prilike i prijetnje za UNTZ u području osiguranja kvaliteta. Na kraju ovog dijela urađena je PESTEL analiza i SWOT analiza Univerziteta u području osiguranja kvaliteta.

#### **3.2.1. Trendovi u desetogodišnjem periodu i sadašnje stanje (uticaj političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških, ekoloških i pravnih faktora)**

Pored formalnih akata kojima se reguliše područje akreditacije u oblasti visokog obrazovanja (Odluke o kriterijima za akreditaciju Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta i Pravilnici o postupku akreditacije visokoškolskih ustanova i studijskih programa kantonalnih Ministarstava obrazovanja), od strane državnih, federalnih i kantonalnih institucija nije ponuđen niti jedan program finansijske i/ili administrativne podrške razvoja sistema osiguranja kvaliteta. Naprotiv, proglašenjem moratorija na zapošljavanje u VŠU i povećanjem političkog pritiska na javne VŠU, kreirano je nepovoljno okruženje za razvoj javnih univerziteta, pa time i sistema osiguranja kvaliteta na javnim univerzitetima.

UNTZ je imao posebno nepovoljno političko okruženje, koje je rezultiralo velikim brojem smjena rukovodstva UNTZ i stalnim političkim pritiscima. Ovakvo okruženje usporilo je proces uspostave sistema osiguranja kvaliteta. Pri tome je izdvajanje Vlade TK za nauku minorno. Na primjer, u 2019. godini za nauku je planirano 0,043% od ukupno planiranih rashoda. Za proces osiguranja kvaliteta i akreditacije nisu predviđena sredstva. Razvoj sistema osiguranja kvaliteta podrazumijeva i razvoj organizacione strukture za osiguranje kvaliteta. Stepem razvijenosti sistema osiguranja kvaliteta zavisi od angažovanosti osoblja VŠU u ovom području. Nedovoljan broj osoblja i/ili preopterećenost osoblja VŠU drugim aktivnostima izvan područja osiguranja kvaliteta takođe predstavlja nepovoljno okruženje za razvoj sistema osiguranja kvaliteta. Moratorij na zapošljavanje nastavnog i nenastavnog osoblja na VŠU ostavlja direktne posljedice na sve aktivnosti UNTZ, pa time i na kvalitet djelovanja UNTZ. Istovremeno je, u ovakvom političkom i finansijskom okruženju, došlo do ubrzanog otvaranja niza privatnih VŠU u proteklom desetogodišnjem periodu. U periodu „poplave“ privatnih VŠU, državne, federalne i kantonalne institucije nisu jasno definisale stratešku poziciju javnih VŠU u društvenoj zajednici. Naprotiv, institucije zadužene za područje visokog obrazovanja u BiH sve više izjednačavaju ulogu privatnih i javnih VŠU. Ovakva nejasna strategija razvoja visokog obrazovanja u BiH stvara okruženje u kojem dolazi do pada kvaliteta visokog obrazovanja u BiH i pada kvaliteta svršenih studenata, budućih nosilaca razvoja BiH. U nedostatku podrške BiH institucija, jedini način finansiranja aktivnosti UNTZ, u smislu poboljšanja indikatora kvaliteta, su međunarodni fondovi. Aktivnosti poboljšanja pojedinih indikatora kvaliteta na UNTZ provedene su u okviru

programa TEMPUS, Erasmus Mundus i FP7. Ove aktivnosti su, uglavnom, podrazumijevale razvoj studijskih programa, mobilnosti studenata i nastavnika, te djelimično poboljšanje resursa za učenje. S obzirom da institucije BiH izdvajaju minorna sredstva za obnovu resursa za učenje i istraživanje na VŠU, priliv sredstava iz međunarodnih fondova u proteklom desetogodišnjem periodu nije bio dovoljan za osiguranje adekvatnog kvaliteta resursa za učenje i istraživanje. Saradnja UNTZ sa privredom je, takođe, segment aktivnosti koji je u proteklom desetogodišnjem periodu zanemarljiv. Ova aktivnost je posljedica nepovoljnog okruženja UNTZ-a. Naime, kako je prethodno navedeno, nedostatak jasne strateške pozicije javnih VŠU u BiH, odnosno strateške pozicije UNTZ u TK, doveo je do toga da je na tržištu, odnosno u saradnji sa privredom, UNTZ postavljen u istu poziciju kao i ostala privatna preduzeća koja nude intelektualne usluge. Nema zajedničke aktivnosti kantonalnih institucija i UNTZ-a, kao javne VŠU, u osmišljavanju, razradi i provođenju strateških projekata od kantonalnog, federalnog i državnog značaja. UNTZ nije pozicionirana kao strateški partner Vlade TK u smislu razvoja ovog regiona. Ovakvo pozicioniranje UNTZ-a omogućilo bi značajno podizanje razvojnih aktivnosti unutar UNTZ-a, pa time i do ubrzanja uspostave sistema osiguranja kvaliteta. Može se konstatovati da trenutno vanjsko okruženje UNTZ-a nije povoljno za adekvatan razvoj sistema osiguranja kvaliteta i ostvarivanje preduslova za akreditaciju.

### **3.2.2. Prilike za Univerzitet u području osiguranja kvaliteta**

Prilike, koje omogućavaju poboljšanja indikatora kvaliteta na UNTZ, su:

- Dostupnost evropskih fondova za razvoj obrazovanja i podršku istraživanjima.
- Povećanje mobilnosti studenata i nastavnika kroz programe ERASMUS,
- Intenzivna saradnja sa privredom,
- Udruživanje potencijala zaposlenika Univerziteta – interdisciplinarni pristup,
- Regionalna i međunarodna saradnja u nastavi i na naučno-istraživačkim projektima na temelju bilateralnih sporazuma,
- Zajednički doktorski studiji,
- Preddiplomski, diplomski i postdiplomski studiji na engleskom jeziku,
- Stručna usavršavanja i seminari,
- Organizacija kongresa, simpozijuma i konferencija, te publikacija radova u domaćim i stranim referentnim časopisima
- Edukacija osoblja za administriranje međunarodnih projekata.

Prethodno pobrojane prilike ukazuju na značajne mogućnosti poboljšanja indikatora kvaliteta kroz niz aktivnosti u smislu priprema projekata prema međunarodnim i domaćim fondovima za podršku visokom obrazovanju i naučnom istraživanju, projekata sa privredom, projekata sa drugim VŠU u regionu i svijetu, projekata na UNTZ u smislu sinhronizacije i jačanja nastavničkog i naučnog potencijala UNTZ-a (interdisciplinarni studiji, zajednički doktorski studiji, konferencije, skupovi, seminari, publikacije radova...).

### **3.2.3. Prijetnje za Univerzitet u području osiguranja kvaliteta**

Prijetnje vanjskog okruženja UNTZ-a u području osiguranja kvaliteta analizirane su sa političkog, ekonomskog, društvenog i tehnološkog aspekta u tački 3.2.4 (PESTEL analiza). Ovdje se izdvajaju:

- Nedovoljna finansijska podrška državnih, federalnih i kantonalnih institucija.

- Duže trajanje ekonomske krize i smanjivanje ulaganja u razvoj nauke i visokog obrazovanja.
- Duži period nemogućnosti zapošljavanja nastavnog i nenastavnog osoblja,
- Povećano administriranje u okviru postupaka osiguravanja kvaliteta.

UNTZ radi u okruženju sa minimalnom finansijskom podrškom razvoju VŠU. Moratorij na zapošljavanje u javnim institucijama onemogućio je kadrovski razvoj, a nedostatak razvojnih fondova razvoj resursa UNTZ-a. Duži period rada UNTZ-a pod navedenim okolnostima predstavlja značajnu prijetnju za funkcionisanje UNTZ-a u trenutnim kapacitetima. Isto tako, razvoj sistema osiguranja kvaliteta podrazumjeva i značajno povećanje obima administrativnih poslova. Nepostojanje podrške državnih, federalnih i kantonalnih institucija jačanju organizacione strukture sistema osiguranja kvaliteta na VŠU (kadrovska osposobljenost) i nabavci potrebnih resursa, posebno informatičkih resursa, za implementaciju sistema osiguranja kvaliteta, značajno usporava razvoj sistema osiguranja kvaliteta.

### 3.2.4. PESTEL analiza Univerziteta u području osiguranja kvaliteta

POLITIČKI ASPEKT	
PROBLEMI	UTJECAJ NA INSTITUCIJU
Politički pritisci	Smjene menadžmenta i diskontinuitet upravljanja.
Politika moratorija zapošljavanja na VŠU	Preopterećenost nastavnog i nenastavnog osoblja
Politika izjednačavanja javnih i privatnih VŠU	Finansiranje UNTZ, smanjen broj studenata, kvalitet studiranja
Nedostatak podrške javnim VŠU u smislu njihovog jasnog (strateškog) pozicioniranja u društvenoj zajednici	Smanjen broj studenata, kvalitet studiranja

EKONOMSKI ASPEKT	
PROBLEMI	UTJECAJ NA INSTITUCIJU
Finansijska podrška za nove kadrove i napredovanje u viša zvanja – moratorij na zapošljavanje usljed nedostatka finansijskih sredstava	Prekida se kontinuitet završavanja akademske zajednice pomoću mladih istraživača i naučnika.
Ograničen pristup EU fondovima usljed sporosti integracije BiH u EU	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).

DRUŠTVENI ASPEKT	
PROBLEMI	UTJECAJ NA INSTITUCIJU

Neadekvatan imidž UNTZ u javnosti, poslovnoj zajednici, mogućnosti zajedničke saradnje te angažiranja akademskog osoblja u stručno-konsultativnim projektima (kao institucije)	Smanjenje broja studenata, smanjenje broja projekata sa privredom.
Nepovjerenje uže i šire društvene zajednice prema VŠU (percepcija društvene zajednice o manjku transparentnosti rada, visokim plaćama, mitu i korupciji). Neposvećivanje dovoljne pažnje akreditacijama VŠU i procesima evaluacije i poboljšanja VŠU kroz proces akreditacije.	Smanjenje interesa studenata i potencijalnih poslovnih partnera za saradnju sa UNTZ.
Povećani odlazak mladih iz Bosne i Hercegovine	Smanjenje društvene uloge UNTZ, smanjenje interesa za studiranjem na javnom univerzitetu.

TEHNOLOŠKI ASPEKT	
PROBLEMI	UTJECAJ NA INSTITUCIJU
Nedovoljno ulaganje u infrastrukturu UNTZ	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude, otežano praćenje indikatora kvaliteta.
Nizak nivo informatizacije i automatizacije ključnih procesa (npr. izvođenje nastave, rad sa studentima itd.), ali i procesa podrške na univerzitetima i VŠU	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude, otežano praćenje indikatora kvaliteta.
Nepostojanje osnovnih licenciranih softvera i računarske opreme	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude, otežano praćenje indikatora kvaliteta.

### 3.2.5. SWOT analiza Univerziteta u području osiguranja kvaliteta

	SNAGE ( <i>Strengths – S</i> )	SLABOSTI ( <i>Weaknesses -W</i> )
INTERNO OKRUŽENJE	<ol style="list-style-type: none"> <li>Usvojeni akti sa jasnim opredjeljenjem za uspostavu sistema osiguranja kvaliteta u skladu sa zahtjevima ESG-a.</li> <li>Uspostavljen sistem osiguranja kvaliteta u smislu organizacione strukture.</li> <li>Formirana baza praćenja određenog broja indikatora kvaliteta sa statističkim podacima i mogućnošću praćenja trendova.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nedovoljna opredijeljenost menadžmenta, motiviranost zaposlenog nastavnog i nenastavnog osoblja za implementaciju sistema osiguranja kvaliteta.</li> <li>Nedostatak osoblja koje se bavi isključivo osiguranjem kvaliteta.</li> <li>Neuspostavljanje sistema kontinuiranog praćenje indikatora kvaliteta, preventivnih i korektivnih mjera po svim zahtjevima ESG-a (ESG 1.1 do ESG 1.9.).</li> </ol>
	ŠANSE ( <i>Opportunities - O</i> )	PRIJETNJE ( <i>Threats – T</i> )

EKSTERNO OKRUŽENJE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dostupnost EU fondova za razvoj obrazovanja i podršku istraživanjima</li> <li>2. Intenzivna saradnja sa privredom.</li> <li>3. Saradnja sa drugim VŠU i naučnim institucijama u BiH, regionu i svijetu na projektima razvoja nastavnog procesa i na naučnog istraživanja.</li> <li>4. Multidisciplinarni pristup razvoju nastavnog procesa i naučnog istraživanja na UNTZ. Synchronizacija nastavničkog potencijala UNTZ-a.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nedostatak podrške državnih, federalnih i kantonalnih institucija javnim VŠU u smislu njihovog jasnog (strateškog) pozicioniranja u društvenoj zajednici.</li> <li>2. Nedovoljna finansijska podrška državnih, federalnih i kantonalnih institucija razvoju nauke i visokog obrazovanja.</li> <li>3. Duži period moratorija na zapošljavanje u javnim institucijama (moratorij na zapošljavanje nastavnog i nenastavnog osoblja).</li> <li>4. Povećano administriranje u okviru postupaka osiguravanja kvaliteta.</li> </ol>
-----------------------	--	--

### 3.3. Interesno – uticajne strane u području osiguranja kvaliteta

Kako se u području osiguranja kvaliteta analiziraju sve aktivnosti VŠU, interesno – uticajne strane su sve strane involvirane u aktivnosti VŠU. One se mogu podijeliti u tri interesno-uticajne grupe: uža direktna, šira direktna i indirektna. Uža direktnu interesno-uticajnu grupu čine zaposlenici UNTZ-a u Centru za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju UNTZ-a, zaposlenici UNTZ-a i studenti članovi Odbora za upravljanje kvalitetom, Ministarstvo obrazovanja i nauke TK i Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH. Širu direktnu interesno-uticajnu grupu čine zaposlenici UNTZ, rukovodstvo UNTZ, studenti i roditelji, a indirektnu osnivač (Vlada TK), tržište, društvena zajednica. Interesno – uticajne strane imaju svoje zahtjeve, potrebe, očekivanja i odgovornosti.

**Zaposlenici UNTZ-a i studenti u Centru za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju UNTZ-a i Odboru za upravljanje kvalitetom** očekuju nesmetano obavljanje aktivnosti provođenja aktima definisanih mjera osiguranja kvaliteta, podršku u radu menadžmenta UNTZ-a i svih zaposlenika UNTZ-a, potrebne resurse za provođenje aktivnosti osiguranja kvaliteta. Zaposlenici Centra i članovi Odbora odgovorni su za provođenje aktivnosti kojima se osigurava praćenje indikatora kvaliteta i planiranje adekvatnih mjera za poboljšanje.

**Ministarstvo obrazovanja i nauke TK** očekuje da VŠU provodi aktivnosti kojima će se osigurati uslovi za akreditiranje VŠU i prati dinamiku akreditacije u skladu sa Pravilnikom o postupku akreditacije visokoškolskih ustanova i studijskih programa. Ministarstvo je odgovorno da kreira okruženje za promovisanje kvaliteta visokog obrazovanja i osigura zakonske predušlove za provođenje postupaka kontrole kvaliteta (akreditacioni postupak).

**Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH** očekuje da VŠU, koja se politikom kvaliteta deklarirala za ispunjavanje zahtjeva Standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG), provodi aktivnosti u tom pravcu, te iste dokaže kroz postupke interne i eksterne evaluacije. Agencija je odgovorna za obezbjeđenje normativnih i zakonskih predušlova za kvalitetno visoko obrazovanje u BiH.

**Zaposlenici UNTZ-a** očekuju nesmetano bavljenje nastavnim aktivnostima i naučnoistraživačkim radom, administrativnim radom, podršku u radu, potrebne resurse za bavljenje akademskim radom (literaturu, baze podataka, međunarodne konferencije i mobilnost, solidan izvor prihoda itd.), jasne procedure i radne postupke kojima će se kreirati povoljno okruženje za efikasnost rada zaposlenika i mogućnost njihovog napredovanja. Zaposlenici UNTZ-a (akademsko osoblje) odgovorni su za kvalitet nastavnog i istraživačkog procesa na UNTZ, a neakademsko osoblje za kvalitet obavljanja aktivnosti u skladu sa sistematizacijom određenog radnog mjesta.

**Rukovodstvo UNTZ-a** očekuje da će zaposlenici UNTZ-a izvršavati svoje obaveze u okviru radnih obaveza. Rukovodstvo UNTZ-a je, kao rukovodeći kadar, odgovorno za provođenje procedura osiguranja kvaliteta.

**Studenti i roditelji** očekuju konkurentno znanje, kompetencije i vještine neophodne za zapošljavanje, pravičan i fer odnos, minimalna finansijska izdvajanja, usklađenost sa evropskim tržištem obrazovanja, mogućnost mobilnosti, primjenu procedura koje osiguravaju kvalitet nastavnog procesa.

**Osnivač (Vlada TK)** očekuje (zahtjeva) obrazovanje pojedinaca, stručnjaka, naučnika i istraživača koji će biti odgovorni za rast i razvoj države i kantona kroz razvoj društva. Osnivač je odgovoran da osigura povoljno okruženje za kvalitetno visoko obrazovanje.

**Tržište** očekuje svršene studente sa kompetencijama i vještinama koje omogućavaju razvoj privrednog okruženja. Isto tako tržište očekuje aktivno učešće institucija visokog obrazovanja u razvojnim programima privrednog okruženja.

**Društvena zajednica** očekuje društveno odgovorno poslovanje, socijalni senzibilitet i razvoj kritičke svijesti kod mlađih naraštaja, te izgradnju boljeg i pravednijeg društva.

<b>INTERESNO-UTICAJNA STRANA</b>	<b>PRIRODA INTERESA interesno-uticajna strana želi</b>	<b>PRIRODA MOĆI interesno-uticajna strana utječe na univerzitet</b>
Zaposlenici UNTZ-a i studenti u Centru za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju UNTZ-a i Odboru za upravljanje kvalitetom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nesmetano obavljanje aktivnosti provođenja aktima definisanih mjera osiguranja kvaliteta,</li> <li>- podršku u radu menadžmenta UNTZ-a i svih zaposlenika UNTZ-a,</li> <li>- potrebne resurse za provođenje aktivnosti osiguranja kvaliteta.</li> </ul>	Kroz provođenje aktivnosti kojima se osigurava praćenje indikatora kvaliteta i planiranje adekvatnih mjera za poboljšanje.
Ministarstvo obrazovanja i nauke TK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- da VŠU provodi aktivnosti kojima će se osigurati uslovi za akreditiranje VŠU</li> <li>- da VŠU prati dinamiku akreditacije u skladu sa Pravilnikom o postupku akreditacije visokoškolskih ustanova i studijskih programa.</li> </ul>	Kreira okruženje za promovisanje kvaliteta visokog obrazovanja i osigura zakonske preduslove za provođenje postupaka kontrole kvaliteta (akreditacioni postupak).
Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- da VŠU provodi aktivnosti ispunjavanja zahtjeva ESG-a,</li> <li>- da dokaže ispunjavanje zahtjeva kroz postupke interne i eksterne evaluacije.</li> </ul>	Obezbjedenje normativnih i zakonskih preduslova za kvalitetno visoko obrazovanje u BiH.
Zaposlenici UNTZ-a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nesmetano bavljenje nastavnim aktivnostima i naučnoistraživačkim radom, administrativnim radom,</li> <li>- podršku u radu,</li> <li>- potrebne resurse za bavljenje akademskim radom (literaturu, baze podataka, međunarodne konferencije i mobilnost, solidan izvor prihoda itd.),</li> <li>- jasne procedure i radne postupke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitet nastavnog i istraživačkog procesa na UNTZ,</li> <li>- kvalitet obavljanja aktivnosti u skladu sa sistematizacijom određenog radnog mjesta.</li> </ul>



	kojima će se kreirati povoljno okruženje za efikasnost rada zaposlenika i mogućnost njihovog napredovanja.	
Rukovodstvo UNTZ-a	da zaposlenici UNTZ-a izvršavaju svoje obaveze u okviru radnih obaveza.	Provođenje procedura osiguranja kvaliteta.
Studenti i roditelji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurentno znanje, kompetencije i vještine neophodne za zapošljavanje,</li> <li>- pravičan i fer odnos,</li> <li>- minimalna finansijska izdvajanja,</li> <li>- usklađenost sa evropskim tržištem obrazovanja,</li> <li>- mogućnost mobilnosti,</li> <li>- primjenu procedura koje osiguravaju kvalitet nastavnog procesa.</li> </ul>	Učestvovanjem u radu organa Univerziteta koji sprovode aktivnosti osiguranja kvaliteta na UNTZ.
Osnivač (Vlada TK)	- obrazovanje pojedinaca, stručnjaka, naučnika i istraživača koji će biti odgovorni za rast i razvoj države i kantona kroz razvoj društva.	Kroz osiguranje povoljnog okruženja za kvalitetno visoko obrazovanje.
Tržište	<ul style="list-style-type: none"> <li>- svršene studente sa kompetencijama i vještinama koje omogućavaju razvoj privrednog okruženja,</li> <li>- aktivno učešće institucija visokog obrazovanja u razvojnim programima privrednog okruženja.</li> </ul>	Zahtjevi za ispunjavanje potreba intelektualnog tržišta.
Društvena zajednica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- društveno odgovorno poslovanje,</li> <li>- socijalni senzibilitet,</li> <li>- razvoj kritičke svijesti kod mlađih naraštaja,</li> <li>- izgradnju boljeg i pravednijeg društva.</li> </ul>	Zahtjevi za društveno odgovornim VŠU.

### 3.4. Strateški fokusi UNTZ-a u budućnosti u području osiguranja kvaliteta

Strateški fokus UNTZ-a u području osiguranja kvaliteta bit će promjena vanjskog i unutrašnjeg okruženja u smislu opredjeljenja razvoju i potpunoj, svakodnevnoj implementaciji sistema osiguranja kvaliteta, kao uređenog područja u kojem se mogu ostvariti sva očekivanja i potrebe interesno – uticajnih strana.

U tom smislu fokus će biti na aktivnostima koje će potaknuti svijest i inicirati promjenu stava vanjskog i unutrašnjeg okruženja prema procesima uspostave sistema osiguranja kvaliteta.

Prema vanjskom okruženju djelovat će se u smislu pozicioniranja UNTZ-a kao strateške institucije regiona, a prema unutrašnjem okruženju u smislu efikasne organizacione strukture sistema osiguranja kvaliteta i uspostavljanja jasno definisanih mehanizama provođenja procesa osiguranja kvaliteta, kompatibilnih sa očekivanjima, potrebama i odgovornostima interesno – uticajnih strana.

Strateški fokusi strateškog područja Osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta za period 2021. – 2027. godina su:

1. **Pozicioniranje UNTZ-a kao vodeće visokoškolske institucije regiona**  
Definisanje strateškog položaja UNTZ-a, kao javne institucije sa tradicijom i ugledom u regionu Sjeveroistočne Bosne, je ključni korak koji uslovljava sve daljnje aktivnosti podizanja kvaliteta rada UNTZ-a. Stoga je važno, što je moguće prije, otvoriti proces izrade dokumenta o strateškom položaju UNTZ-a u Tuzlanskom kantonu.
2. **Reorganizacija organizacione strukture sistema osiguranja kvaliteta na UNTZ-u**  
Dosadašnja organizaciona struktura sistema osiguranja kvaliteta na UNTZ-u pokazala se kao neučinkovita. Ključna slaba tačka organizacione strukture jeste provođenje aktivnosti ocjene indikatora kvaliteta na način da obiman administrativni posao obavlja nastavno i administrativno osoblje organizacionih jedinica (članovi Odbora za upravljanje kvalitetom) bez valorizacije rada. U sklopu reorganizacije neophodno je riješiti problem administriranja sistema osiguranja kvaliteta.
3. **Uspostavljanje sistema kontinuiranog praćenje indikatora kvaliteta, preventivnih i korektivnih mjera po svim zahtjevima ESG-a**  
Nakon perioda uhodavanja sistema osiguranja kvaliteta (period od prve akreditacije, 2015-2020.) neophodno je u narednom periodu završiti uspostavljanje sistema kontinuiranog praćenja indikatora kvaliteta po svim zahtjevima ESG-a. Ovo podrazumjeva digitalizaciju UNTZ-a, kao preduslov za učinkovito administriranje praćenja indikatora kvaliteta. Isto tako, samo administriranje indikatora kvaliteta bez sistema preventivnih i korektivnih mjera obezvrijeđuje sistem osiguranja kvaliteta. Stoga uspostavljanje sistema kontinuiranog praćenja indikatora kvaliteta podrazumjeva i uspostavljanje sistema preventivnih i korektivnih mjera.

STRATEŠKO PODRUČJE	STRATEŠKI FOKUSI
Osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta	1. Pozicioniranje UNTZ-a kao vodeće visokoškolske institucije regiona
	2. Reorganizacija organizacione strukture sistema osiguranja kvaliteta na UNTZ-u
	3. Uspostavljanje sistema kontinuiranog praćenje indikatora kvaliteta, preventivnih i korektivnih mjera po svim zahtjevima ESG-a (digitalizacija UNTZ-a)

### 3.5. Doprinos definiranju vizije i vrijednostima vizije Univerziteta iz perspektive osiguranja kvaliteta

Vizija je UNTZ kao naučno-obrazovna institucija sa implementiranim sistemom osiguranja kvaliteta i potpuno digitaliziranim postupcima praćenja indikatora kvaliteta, kompatibilnim sa zahtjevima ESG-a i očekivanjima interesno - uticajnih strana. UNTZ koji ispunjavanja očekivanja i zadovoljava potrebe studenata, zaposlenika UNTZ-a i vanjskog okruženja. UNTZ u kojem je zadovoljstvo raditi, učiti i istraživati.

## UNTZ – ugodno okruženje (UNTZ – Pleasant Environment)

### 3.6. Doprinos definiranju misije i vrijednostima misije Univerziteta iz perspektive osiguranja kvaliteta

Misija UNTZ-a je određena Zakonom o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona i Statutom UNTZ-a, a to je prenos znanja i priprema studenata za profesionalnu djelatnost. UNTZ je naučno-obrazovna institucija koja povezivanjem naučnog istraživanja, umjetničkog stvaralaštva, studija i nastave razvija nauku, struku i umjetnost, priprema studente za obavljanje profesionalnih djelatnosti na temelju naučnih saznanja i metoda, kao i umjetničkih vrijednosti, obrazuje naučni i umjetnički podmladak, sudjeluje u ostvarivanju društvenih interesa studenata, te promoviše međunarodnu saradnju u visokom obrazovanju, naučnoj i umjetničkoj djelatnosti. Svrha UNTZ-a je uključivanje studenata u naučnoistraživački rad i razvijanje istraživačkog duha kako bi se kod studenata razvila kritičnost i otvorenost prema novim znanjima, razvila osobnost i spremnost na zajednički rad, prihvatanje moralnih i etičkih načela kao preduslova za adekvatan doprinos razvoju društvene zajednice. Visoko obrazovanje je od velike važnosti za društvenu zajednicu, jer doprinosi regionalnom razvoju i nacionalnom razvoju društva. Stoga je kvalitetno visoko obrazovanje prioritet društvene zajednice.

**Misija UNTZ-a je kvalitetno obrazovanje studenata i kvalitetan naučnoistraživački rad, kroz ispunjavanje zahtjeva ESG-a.**

### 3.7. Strateški ciljevi Univerziteta iz područja osiguranja kvaliteta

Osnovni strateški cilj Univerziteta iz područja osiguranja kvaliteta, u periodu 2021. -2027., je:

<b>SC7</b>	<b>Unapređenje stepena razvijenosti i učinkovitosti sistema osiguranja kvaliteta prema kriterijima Standarda i smjernica za osiguravanje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG).</b>
------------	--

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 minimani 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 nivo 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 UNTZ-a 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.

### 3.7.1. Ključni pokazatelji uspješnosti (ključni indikatori performansi – KIP) strateškog cilja

Kako je sistem osiguranja kvaliteta na Univerzitetu u Tuzli zasnovan na Standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG), nivoi ispunjenosti pojedinih standarda i smjernica predstavljaju ključne indikatore performansi strateškog cilja.

Ključni indikatori performansi strateškog cilja SC7 dati su u narednoj tabeli.

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

## 4 Operativni okvir – od operativnih ciljeva do vremenskog okvira

### 4.1. Operativni ciljevi

Operativni ciljevi su:

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 (Izgradnja kampusa UNTZ-a)
SC7-OC7	Osiguranje kvaliteta kroz razvoj i primjenu informacionog sistema, prikupljanje, analiziranje i korištenje relevantnih informacija i informisanje korisnika visokog obrazovanja (Digitalizacija UNTZ-a)

OK – Strateško područje osiguranje kvaliteta

OC – Operativni cilj

#### 4.1.1. Opis operativnih ciljeva

<b>SC7-OC1</b>	<b>Jačanje učinkovite organizacijske strukture za provedbu aktivnosti sistema upravljanja kvalitetom na svim nivoima (ESG 1.1; ESG 1.4)</b>
----------------	---

Postojeća organizacijska struktura sistema upravljanja kvalitetom omogućila je da stepen razvijenosti upravljanja kvalitetom pređe iz početne faze u fazu razvoja. Kako bi sistem upravljanja kvalitetom na UNTZ-u 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. Procesom reorganizacije riješit će se slabosti sadašnje organizacijske strukture, a to su:

- a) upravljanje kvalitetom na organizacionim jedinicama putem članstva u Odboru, koje podrazumjeva upravljanje kvalitetom kroz dodatnu aktivnost nastavnog i nenastavnog osoblja,
- b) nedovoljan obim komunikacije Rektorata, ureda i službi Univerziteta sa Centrom i
- c) neiskorištenost kapaciteta i mogućnosti Centra u procesu upravljanja kvalitetom.

Ad a) Dosadašnja praksa upravljanja kvalitetom na organizacionim jedinicama putem članstva u Odboru, što podrazumjeva dodatne administrativne poslove, ne može zadovoljiti potrebe razvoja sistema upravljanja kvalitetom. **Administrativne poslove upravljanja kvalitetom moraju obavljati profesionalne osobe sa odgovarajućom naobrazbom za administriranje kvaliteta.**

Ad b) U procesu upravljanja kvalitetom ovaj način organizacije upravljanja kvalitetom ne omogućava efikasnu i potpunu komunikaciju Centra sa Rektoratom, uredima i službama Univerziteta. **Upravljanje kvalitetom mora imati nosioca procesa u sklopu organizacione strukture Rektorata.**

Ad c) Trenutnim aktima i sistematizacijom radnih mjesta uloga Centra je podkapacitirana. Centar može biti istinski univerzitetski centar za upravljanje kvalitetom. Isto tako, prema iskustvima u regionu moguće i kompatibilno je proširiti djelatnost Centra, odnosno **u sklopu Centra provesti dva važna procesa, razvoj Kampusa UNTZ-a i upravljanje karijerom studenata.**

Isto tako u sklopu procesa reorganizacije Centra **potrebno je IT sektor izdvojiti iz Centra.** Trenutni način organizacije, prema kojem je IT sektor samo dio Centra, ne omogućava razvoj i efikasnost rada ovog sektora unutar UNTZ-a.

**Proces jačanja učinkovite organizacione strukture upravljanja kvalitetom direktno zavisi od stepena digitalizacije procesa na Univerzitetu. Da bi proces digitalizacije UNTZ-a bio učinkovit neophodno je da ovaj proces ima nosioca u sklopu organizacione strukture Rektorata.**

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

Aktivnosti operativnog cilja OC2 posvećene su uspostavljanju nomenklature dokumentacije sistema osiguranja kvaliteta na UNTZ (tri razine dokumentacije: **Priručnik za osiguranje kvaliteta, Knjiga procedura i Radna uputstva**). U sklopu izrade dokumentacije sistema

osiguranja kvaliteta, izradit će se nedostajuće procedure i poboljšati postojeće procedure. Takođe će se analizirati postojeći postupci samoevaluacije sistema osiguranja kvaliteta sa ciljem njihovog poboljšanja. Provest će se pripremne aktivnosti za usklađivanje postupka samoevaluacije na UNTZ-u sa postupcima eksterne evaluacije prema standardu ISO 21001:2018.

<b>SC7-OC3</b>	<b>Kontinuirano unapređenje interne evaluacije (ESG 1.2; ESG 1.9)</b>
----------------	---

U okviru operativnog cilja 3 predviđene su aktivnosti na unapređenju postojećih i usvajanju nedostajućih procedura za ubrzanje procesa usklađivanja studijskih programa sa 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 UNTZ-a. Ovim operativnim ciljem obuhvata se poboljšanje kvaliteta u segmentu upravljanja karijerom studenata.

<b>SC7-OC4</b>	<b>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)</b>
----------------	--

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 UNTZ-u, praćenja i skraćanja 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...).

<b>SC7-OC5</b>	<b>Osiguranje kvaliteta i kompetentnosti nastavnika i saradnika na svim OJ Univerziteta u Tuzli (ESG 1.5)</b>
----------------	---

Aktivnosti na osiguranju kvaliteta i kompetentnosti nastavnika i saradnika biti 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.

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

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.

<b>SC7-OC7</b>	<b>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)</b>
----------------	---

Digitalizacija UNTZ-a je preduslov za efikasno praćenje indikatora kvaliteta. Stoga je proces ispunjavanja zahtjeva ESG 1.7 direktno uslovljen stepenom digitalizacije UNTZ-a. Razvoj i primjena informacionog sistema za praćenje indikatora kvaliteta odvijat će se u sklopu procesa digitalizacije UNTZ-a, 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.

#### 4.1.2. Aktivnosti operativnih ciljeva

Aktivnosti operativnih ciljeva su:

<b>SC7-OC1</b>	<b>Jačanje učinkovite organizacijske strukture za provedbu aktivnosti sistema upravljanja kvalitetom na svim nivoima (ESG 1.1)</b>
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-A2	Izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u dijelu djelokruga rada Centra, radna mjesta u odjeljenjima Centra
SC7-OC1-A3	Izmjene i dopune Statuta UNTZ-a i Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet
SC7-OC1-A4	Formiranje Odjeljenja Centra
SC7-OC1-A5	Formiranje ureda Prorektora za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet
<b>SC7-OC2</b>	<b>Razvoj mehanizama za osiguranje kvaliteta s ciljem kontinuiranog praćenja upravljanja, vrednovanja, razvoja i unapređenja sistema osiguranja kvaliteta (ESG 1.1)</b>
SC7-OC2-A1	Izrada Priručnika za osiguranje kvaliteta Univerziteta u Tuzli kao krovnog dokumenta sistema upravljanja kvalitetom
SC7-OC2-A2	Izrada Knjige procedura Univerziteta u Tuzli
SC7-OC2-A3	Izrada nedostajućih procedura i poboljšanje postojećih procedura sistema upravljanja kvalitetom
SC7-OC2-A4	Analiza i unapređenje postupka samoevaluacije sistema osiguranja kvaliteta
SC7-OC2-A5	Definiranje postupaka eksterne evaluacije sistema osiguranja kvaliteta u skladu sa ESG i ISO 21001:2018
<b>SC7-OC3</b>	<b>Kontinuirano unapređenje interne evaluacije (ESG 1.2; ESG 1.9)</b>
SC7-OC3-A1	Dosljedna primjena procedura donošenja i evaluacije studijskih programa
SC7-OC3-A2	Dosljedna primjena osiguranja kvaliteta učenja, podučavanja i provjere znanja usmjerenog na studente
SC7-OC3-A3	Upravljanje karijerom studenata
<b>SC7-OC4</b>	<b>Kontinuirano djelovanje na unapređenju uspjeha studenata na svim OJ Univerziteta u Tuzli, odnosno na studijskim programima sva tri ciklusa studija (ESG 1.3; ESG 1.4)</b>
SC7-OC4-A1	Praćenje i skraćivanje prosječne dužine studiranja
SC7-OC4-A2	Povećanje prosječne ocjene studiranja
SC7-OC4-A3	Dosljednost u podršci akademskom napredovanju studenata
<b>SC7-OC5</b>	<b>Osiguranje kvaliteta i kompetentnosti nastavnika i saradnika na svim OJ Univerziteta (ESG 1.5)</b>
SC7-OC5-A1	Uspostavljanje i dosljednost u primjeni jasnih, transparentnih i pravičnih procesa zapošljavanja novih nastavnika i saradnika
SC7-OC5-A2	Poboljšanje procesa ocjenjivanja nastavnika i saradnika putem studentske ankete

SC7-OC5-A3	Uspostava sistema ocjene zadovoljstva nastavnog i nenastavnog osoblja Univerziteta
SC7-OC5-A4	Unapređenje procesa profesionalnog razvoja zaposlenika Univerziteta
<b>SC7-OC6</b>	<b>Osiguranje adekvatnih resursa za učenje i podršku studentima na svim studijskim programima Univerziteta (ESG 1.6)</b>
SC7-OC6-A1	Razvoj centralne univerzitetske biblioteke
SC7-OC6-A2	Poboljšanje opremljenosti laboratorija i računarskih sala
<b>SC7-OC7</b>	<b>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)</b>
SC7-OC7-A1	Razvoj i primjena informacionog sistema za praćenje indikatora kvaliteta (digitalizacija UNTZ-a)
SC7-OC7-A2	Redovno objavljivanje nepristranih i objektivnih informacija o aktivnostima Univerziteta
SC7-OC7-A3	Prikupljanje podataka i analiziranje korištenjem informacionog sistema Univerziteta
SC7-OC7-A4	Edukativno-promotivni događaji iz oblasti kulture kvaliteta (manifestacije, skupovi, seminari, online promocije, prezentacije)

OK – Strateško područje osiguranje kvaliteta

OC – Operativni cilj

A – Aktivnost

#### 4.1.3. Opis aktivnosti operativnih ciljeva

<b>SC7-OC1-A1</b>	Izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u dijelu djelokruga rada Centra, reorganizacija Centra, formiranje odjeljenja Centra
-------------------	---

Djelokrug rada Centra za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju definisan je Pravilnikom o osiguranju kvaliteta i Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, gdje su u okviru Centra predviđena radna mjesta, osim voditelja centra, administrator za kvalitet (2 izvršioca), sistem inženjer za kvalitet (1 izvršilac), sistem inženjer (2 izvršioca), mrežni administrator (1 izvršilac) i inženjer za podršku elektronskom obrazovanju (1 izvršilac). Iz prethodno navedenog vidljivo je da je važećom sistematizacijom predviđeno zaposlenika IT sektora u odnosu na zaposlenike zadužene za kvalitet, što je osnovna djelatnost Centra. Kako bi se mogao adekvatno razvijati i sistem osiguranja kvaliteta i sistem informatizacije Univerziteta **potrebno je IT sektor izdvojiti iz Centra i formirati zaseban ured (Centar) za informatizaciju (digitalizaciju) UNTZ-a.** Trenutnim aktima Centar je u organizacionom smislu podkapacitiran. **Centru je moguće i potrebno pridružiti proces razvoja Kampusu UNTZ-a.** Ovaj proces je vrlo važan za osiguranje kvaliteta na UNTZ-u. Stoga je važno da se isti prepozna kroz organizacionu strukturu UNTZ-a.

Uvažavajući prethodno obrazloženje, ova aktivnost podrazumjeva izmjenu i dopunu Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u smislu reorganizacije Centra i to:

**Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju sastoji se od dva odjeljenja:**

- **Odjeljenje za osiguranje kvaliteta**
- **Odjeljenje za razvoj Kampusu UNTZ-a**

<b>SC7-OC1-A2</b>	Izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u dijelu djelokruga rada Centra, radna mjesta u odjeljenjima Centra
-------------------	--



**Odjeljenje za osiguranje kvaliteta** će provoditi sve aktivnosti upravljanja kvalitetom na UNTZ. Odbor za upravljanje kvalitetom zadržao bi ulogu kontrolnog tijela, koje koordinira rad sa Centrom i kontrolira kompletan proces osiguranja kvaliteta na UNTZ. Kako bi sistem upravljanja kvalitetom na UNTZ-u postao učinkovit i kako bi mogao odgovoriti potrebama primjerenog razvoja kulture kvaliteta na svim nivoima Univerziteta, u periodu 2020. – 2027. godina potrebno je osigurati kapacitete rada ovog Odjeljenja. Dosadašnja praksa upravljanja kvalitetom na OJ putem članstva u Odboru, koje podrazumijeva upravljanje kvalitetom kroz dodatnu aktivnost nastavnog i nenastavnog osoblja, ne može zadovoljiti potrebe razvoja sistema upravljanja kvalitetom. Neophodno je da aktivnost administriranja kvaliteta na OJ rade profesionalne osobe sa odgovarajućom naobrazbom za administriranje kvaliteta. Stoga je izmjenama i dopunama Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta potrebno predvidjeti u Odjeljenju sljedeća radna mjesta (**3 radna mjesta**):

- administrator za kvalitet organizacionih jedinica društvenih i humanističkih nauka (Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Ekonomski fakultet, FTOS, Filozofski fakultet, Pravni fakultet)
- administrator za kvalitet organizacionih jedinica prirodnih nauka i umjetnosti (Farmaceutski fakultet, Medicinski fakultet, PMF, ADU)
- administrator za kvalitet organizacionih jedinica tehničkih nauka (Fakultet elektrotehnike, Mašinski fakultet, RGGF, Tehnološki fakultet)

***Ova promjena sistematizacije radnih mjesta ne podrazumijeva povećanje broja radnih mjesta. Naime, dosadašnjom sistematizacijom predviđena su 3 radna mjesta za osiguranje kvaliteta.***

**Odjeljenje za razvoj Kampusu UNTZ-a** će provoditi sve aktivnosti izrade projektne dokumentacije, izgradnje, stavljanja u upotrebu i održavanja Kampusu UNTZ-a. Dosadašnje aktivnosti razvoja Kampusu UNTZ-a bile su u nadležnosti tehničke službe, odnosno pozicije šefa tehničke službe i višeg stručnog saradnika. Kako je razvoj Kampusu UNTZ-a strateški cilj ove Strategije i usvojeni strateški projekat Vlade TK, u narednom periodu je potrebno osigurati potrebne kapacitete unutar organizacione strukture UNTZ-a koji će moći provesti ovu veoma važnu aktivnost. Stoga je izmjenama i dopunama Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta potrebno predvidjeti u Odjeljenju sljedeća radna mjesta (**3 radna mjesta**):

- viši stručni saradnik iz područja građevinarstva
- viši stručni saradnik za elektroinstalacije
- viši stručni saradnik za mašinske instalacije

***Ova promjena sistematizacije radnih mjesta ne podrazumijeva povećanje broja radnih mjesta. Naime, dosadašnjom sistematizacijom ova 3 radna mjesta predviđena su u okviru Tehničke službe. Ovom promjenom sistematizacije navedena 3 radna mjesta provodila bi prioritarno aktivnosti razvoja Kampusu UNTZ-a, dok bi održavanje postojećih objekata bila dodatna aktivnost.***

<b>SC7-OC1-A3</b>	Izmjene i dopune Statuta UNTZ-a i Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet
-------------------	---

Trenutni način organizacije upravljanja kvalitetom ne omogućava efikasnu i potpunu komunikaciju Centra sa Rektoratom, uredima i službama Univerziteta. Upravljanje kvalitetom mora imati nosioca procesa u sklopu organizacione strukture Rektorata. Stoga je za efikasnost sistema upravljanja kvalitetom neophodna promjena sistematizacije radnih mjesta u Rektoratu kroz **uvođenje radnog mjesta Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet.**

Time bi se komunikacija Centra sa Rektoratom odvijala preko ovog radnog mjesta.

**Predloženom reorganizacijom nosioci procesa osiguranja kvaliteta bi bili Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet, Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju i Odbor za upravljanje kvalitetom.**

<b>SC7-OC1-A4</b>	Formiranje odjeljenja Centra
-------------------	------------------------------

Nakon izmjene akata Univerziteta formiranje odjeljenja Centra kroz popunjavanje radnih mjesta.

<b>SC7-OC1-A5</b>	Formiranje ureda Prorektora za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet
-------------------	--

Nakon izmjene akata Univerziteta formiranje ureda Prorektora kroz popunjavanje radnog mjesta.

<b>SC7-OC2-A1</b>	Izrada Priručnika za osiguranje kvaliteta Univerziteta u Tuzli kao krovnog dokumenta sistema upravljanja kvalitetom
-------------------	---

Uspostava nomenklature dokumentacije za osiguranje kvaliteta i izrada pojedinih nivoa dokumentacije omogućava povećanje učinkovitosti sistema upravljanja kvalitetom.

**Dokumentacije za osiguranje kvaliteta uradit će se u tri nivoa:**

- **Prvi nivo – Priručnik za osiguranje kvaliteta**
- **Drugi nivo – Knjiga procedura**
- **Treći nivo – Radni postupci**

Prvi nivo dokumentacije, Priručnik za osiguranje kvaliteta, je jedinstveni akt koji opisuje sistem upravljanja kvalitetom na UNTZ-u. Ovim dokumentom će se objediniti akti UNTZ-a koji tretiraju oblast osiguranja kvaliteta.

<b>SC7-OC2-A2</b>	Izrada Knjige procedura Univerziteta u Tuzli
-------------------	--

U oblasti osiguranja kvaliteta u primjeni su mnogobrojni akti koji definišu procedure na UNTZ-u. Nedostaje adekvatno upravljanje aktima. Kako bi se efikasno upravljalo aktima i povećala učinkovitost postupka korištenja, revidiranja i poboljšanja akata, te izrada nedostajućih akata, potreban je jedinstven registar akata. **Knjiga procedura je jedinstveni registar akata koji definišu procedure UNTZ-a iz oblasti osiguranja kvaliteta.** Aktivnost na izradi knjige procedura podrazumjeva sistematizaciju postojećih procedura i uvid u nedostajuće procedure.

<b>SC7-OC2-A3</b>	Izrada nedostajućih procedura i poboljšanje postojećih procedura sistema upravljanja kvalitetom
-------------------	---

Kroz prethodnu aktivnost SC7-OC2-A2 dijagnosticirat će se postojeće procedure i izvršiti uvid u procedure koje nedostaju. U okviru ove aktivnosti pristupit će se reviziji postojećih procedura i izradi nedostajućih procedura.

<b>SC7-OC2-A4</b>	Analiza i unapređenje postupka samoevaluacije sistema osiguranja kvaliteta
-------------------	--

Ova aktivnost podrazumjeva reviziju provedenih postupaka samoevaluacije OJ-a i UNTZ-a i usvajanje konkretnih preporuka i mjera u smislu dosljednosti u provođenju samovrednovanja i ocjene kvaliteta studijskih programa, samoevaluacije OJ-a i samoevaluacije Univerziteta.

U sklopu ove aktivnosti razrada sistema preventivnih i korektivnih mjera.

<b>SC7-OC2-A5</b>	Definiranje postupaka eksterne evaluacije sistema osiguranja kvaliteta u skladu sa ESG i ISO 21001:2018
-------------------	---

U okviru ove aktivnosti provodit će se kontinuirana komunikacija sa Agencijom za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta i ENQA u cilju praćenja razvoja sistema osiguranja kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja. Provest će pripreme za ispunjavanje zahtjeva standarda ISO21001:2018 u smislu postupka samoevaluacije kojim će se obuhvatiti pokazatelji navedenog standarda.

<b>SC7-OC3-A1</b>	Dosljedna primjena procedura donošenja i evaluacije studijskih programa
-------------------	---

Revizija procedura donošenja i evaluacije studijskih programa u dijelu usklađivanja studijskih programa sa Osnovama kvalifikacijskog okvira BiH i Okvirom za kvalifikacije u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Na osnovu revizije, unapređenje procedura za kreiranje i usvajanje studijskih programa.

<b>SC7-OC3-A2</b>	Dosljedna primjena osiguranja kvaliteta učenja, podučavanja i provjere znanja usmjerenog na studente
-------------------	--

Ova aktivnost podrazumjeva:

- Redizajniranje studijskih programa sa usmjerenjem na studenta, uz osiguranje fleksibilnog načina sticanja znanja, različitih načina izvođenja nastave, različitih pedagoških metoda, te metoda testiranja i ispitivanja, vodeći računa o raznolikosti studenata i njihovih potreba.
- Unapređenje procedura za ispitivanje studenata kojima se reguliše da je ispitivanje studenata usklađeno sa izlaznim kompetencijama i da se primjenjuje kontinuirani način ispitivanja. Upoznavanje studenata sa kriterijima i pravilima ocjenjivanja.
- Unapređenje procedura za žalbe studenata.

<b>SC7-OC3-A3</b>	Upravljanje karijerom studenata
-------------------	---------------------------------

Ovo je izuzetno važna aktivnost koja predstavlja značajan uticajni faktor kvaliteta na UNTZ-u. Upravljanje karijerom studenata je jedan od prioriteta UNTZ-a i prepoznat je kroz aktivnost SC7-OC1-A2, formiranjem Odjeljenja za upravljanje karijerom studenata. Kroz rad ovog Odjeljenja, a u sklopu aktivnosti SC7-OC3-A5, predviđeno je:

- Kontrola usklađenosti planiranih ishoda učenja i korištenja sistema kredita izraženih kroz ECTS bodove sa važećim kvalifikacionim okvirom.
- Revizija i unapređenje procedura za realizaciju i poboljšanje postojećih studijskih programa
- Revizija i unapređenja procesa prikupljanja podataka o realizaciji studijskih programa (broj upisanih, stepen realizacije studijskog programa, prolaznost na studijskom programu, zaposlenost studenata koji završe određeni studijski program, zadovoljstvo studenata studijskim programom, anketiranje studenata i prikupljanje podataka).
- Izrada sistema mjera za poboljšanja studijskih programa i njihovu usklađenost sa strateškim ciljevima (način definisanja upisne politike i upisnih kvota, način analize prolaznosti studenata, zapošljivosti studenata, trendova na tržištu, način obezbjeđenja finansijskih i materijalnih resursa potrebnih za unapređenje studijskih programa, učestalost praćenja realizacije studijskih programa, način analize studijskih programa u smislu njihovog unapređenja).
- Revizija i unapređenje akata koji podstiču aktivan angažman studenata u procesima upravljanja.
- Izrada procedura za provođenje strategije za međunarodne aspekte rada.
- Analiza konkurentnosti studenata na tržištu rada u BiH i međunarodnom tržištu rada.

<b>SC7-OC4-A1</b>	Praćenje i skraćivanje prosječne dužine studiranja
-------------------	--

Analiza prosječne dužine studiranja po studijskim programima prvog, drugog i trećeg ciklusa. Izrada mjera za poboljšanje kojima se postiže povećanje odnosa upisani/svršeni student i smanjenje broja studenata koji prekidaju studij.

<b>SC7-OC4-A2</b>	Povećanje prosječne ocjene studiranja
-------------------	---------------------------------------

Analiza prosječne ocjene studiranja po studijskim programima prvog, drugog i trećeg ciklusa i donošenje mjera za poboljšanje.

Izrada mjera za povećanje prosječne ocjene studiranja i prolaznosti po pojedinim predmetima i smanjenje broja predmeta koji se konstantno prenose u naredne akademske godine.

<b>SC7-OC4-A3</b>	Dosljednost u podršci akademskom napredovanju studenata
Revizija, kontrola primjene i poboljšanje postojećih akata kojima se reguliše podrška akademskom napredovanju studenata (dostupnost nastavnog osoblja, konsultacije sa studentima, mentorstva, obuke, radionice, nagrađivanje, stipendiranje...).	
<b>SC7-OC5-A1</b>	Uspostavljanje i dosljednost u primjeni jasnih, transparentnih i pravičnih procesa zapošljavanja novih nastavnika i saradnika
Analiza trenda i mjere za optimalizaciju odnosa broja nastavnog osoblja i broja studenata po pojedinim studijskim programima.	
<b>SC7-OC5-A2</b>	Poboljšanje procesa ocjenjivanja nastavnika i saradnika putem studentske ankete
Revizija provedenih postupaka anketiranja sa naglaskom na motiviranost studenata za aktivno učešće u procesu anketiranja. Izrada sistema preventivnih i korektivnih mjera.	
<b>SC7-OC5-A3</b>	Uspostava sistema ocjene zadovoljstva nastavnog i nenastavnog osoblja Univerziteta
Izrada i primjena potrebnih akata za provođenje procedure anketiranja zaposlenika. Izrada sistema preventivnih i korektivnih mjera.	
<b>SC7-OC5-A4</b>	Unapređenje procesa profesionalnog razvoja zaposlenika Univerziteta
Ova aktivnost podrazumjeva: <ul style="list-style-type: none"><li>- Reviziju i poboljšanje akata kojima se reguliše profesionalni razvoj zaposlenika Univerziteta.</li><li>- Unapređenje procesa verifikacije pokazatelja profesionalnog razvoja zaposlenika.</li><li>- Povećanje motiviranosti zaposlenika za profesionalni razvoj. Aktima definisan podsticaj za određeni stepen profesionalnog razvoja.</li><li>- Aktivnosti na povećanju komercijalizacije naučnoistraživačkog rada.</li></ul>	
<b>SC7-OC6-A1</b>	Razvoj centralne univerzitetske biblioteke
Modernizacija i povećanje prostora centralne univerzitetske biblioteke. Povećanje broja novih naslova (knjige, časopisi i ostale publikacije).	
<b>SC7-OC6-A2</b>	Poboljšanje opremljenosti laboratorija i računarskih sala
Nabavka opreme za laboratorije i računarske sale. Nabavka edukacionih software-a.	
<b>SC7-OC7-A1</b>	Razvoj i primjena informacionog sistema za praćenje indikatora kvaliteta (digitalizacija UNTZ-a)
Ova aktivnost je direktno vezana za proces digitalizacije UNTZ-a, što je jedan od strateških ciljeva Strategija razvoja UNTZ-a u periodu 2021. – 2027. S obzirom na stepen digitalizacije UNTZ-a i nedovoljnu kapacitivnost IT sektora UNTZ-a, u sklopu ove aktivnosti potrebno je <b>u prvoj fazi pokrenuti proceduru nabavke potrebne informatičke opreme i gotovog software-skog rješenja za praćenje indikatora kvaliteta.</b> Nakon formiranja ureda (Centra) za informatizaciju (digitalizaciju) UNTZ-a i podizanja kapaciteta IT sektora moglo bi se u drugoj fazi pristupiti izradi vlastitih software-skih rješenja.	
<b>SC7-OC7-A2</b>	Redovno objavljivanje nepristranih i objektivnih informacija o aktivnostima Univerziteta

Razvoj web stranice Univerziteta, povećanje vidljivosti i obima informacija na engleskom jeziku.

Kontrola dosljednosti u osvježavanju podataka na web stranici Univerziteta i mjere za poboljšanje.

<b>SC7-OC7-A3</b>	Prikupljanje podataka i analiziranje korištenjem informacionog sistema Univerziteta
-------------------	---

Ova aktivnost podrazumjeva:

- Redovno prikupljanje i analiziranje podataka o studentima: ključni pokazatelji uspješnosti, profil studentske populacije, stopa napredovanja, stopa napuštanja studija, zadovoljstvo studenata studijskim programima, dostupni resursi.
- Redovno prikupljanje i analiziranje podataka o nastavnom osoblju: podaci o referentnosti akademskog osoblja, objavljenoj publicistici, angažmanu po predmetima, polnoj i starosnoj strukturi, izboru u naučno-nastavno zvanje, profesionalnom razvoju.
- Redovno prikupljanje i analiziranje podataka o studijskim programima: studijski programi na domaćem jeziku i stranim jezicima, studijski programi sa orijentacijom prema tržištu, novi studijski programi, promocija studijskih programa budućim studentima.
- Redovno prikupljanje i analiziranje podataka o komunikaciji sa unutrašnjim i vanjskim zainteresovanim stranama, predstavnicima tržišta rada.

<b>SC7-OC7-A4</b>	Edukativno-promotivni događaji iz oblasti kulture kvaliteta (manifestacije, skupovi, seminari, online promocije, prezentacije)
-------------------	--

Ova aktivnost je veoma važna u procesu uspostave učinkovitog sistema osiguranja kvaliteta. Naime, nije moguće ostvariti učinkovit sistem osiguranja kvaliteta ukoliko ne postoji zainteresiranost sudionika u sistemu osiguranja kvaliteta. Stoga su promocija kulture kvaliteta i edukacija sudionika sistema osiguranja kvaliteta važni za podizanje motiviranosti sudionika, prije svega nastavnog osoblja i studenata. U sklopu ove aktivnosti, Centar za osiguranje kvaliteta u saradnji sa Odborom za kvalitet organizirat će edukativno-promotivne događaje sa ciljem promovisanja kulture kvaliteta i sticanja znanja iz oblasti osiguranja kvaliteta. Promocija kulture kvaliteta jedna je od smjernica ESG-a.

#### 4.1.4. Ključni pokazatelji uspješnosti (ključni indikatori performansi – KIP) aktivnosti operativnih ciljeva

Ključni indikatori performansi (KIP) aktivnosti operativnih ciljeva dati su u narednoj tabeli.

<b>Aktivnosti</b>	<b>Ključni indikatori performansi (KIP)</b>	
SC7-OC1-A1	<b>KIP1</b>	Usvojene izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (reorganizacija Centra)
SC7-OC1-A2	<b>KIP2</b>	Usvojene izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (radna mjesta u odjeljenjima Centra)
SC7-OC1-A3	<b>KIP3</b>	Usvojene izmjene i dopune Statuta UNTZ-a i Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta (Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet)
SC7-OC1-A4	<b>KIP4</b>	Popunjenost radnih mjesta odjeljenja Centra
SC7-OC1-A5	<b>KIP5</b>	Popunjenost radnih mjesta ureda Prorektora za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet
SC7-OC2-A1	<b>KIP6</b>	Izrađen i usvojen Priručnik za osiguranje kvaliteta UNTZ-a

SC7-OC2-A2	<b>KIP7</b>	Izrađena i usvojena Knjiga procedura Univerziteta u Tuzli
SC7-OC2-A3	<b>KIP8</b>	Broj izrađenih i usvojenih nedostajućih procedura
	<b>KIP9</b>	Broj izmjena i dopuna postojećih procedura
SC7-OC2-A4	<b>KIP10</b>	Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji provedenih postupaka samoevaluacije OJ-a i UNTZ-a
	<b>KIP11</b>	Izrađen i usvojen sistem preventivnih i korektivnih mjera za unapređenje postupka samoevaluacije sistema osiguranja kvaliteta
SC7-OC2-A5	<b>KIP12</b>	Izrada periodičnih izvještaja o postupcima eksterne evaluacije sistema osiguranja kvaliteta (1x godišnje)
SC7-OC3-A1	<b>KIP13</b>	Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji procedura donošenja i evaluacije studijskih programa
	<b>KIP14</b>	Izrađene i usvojene mjere za unapređenje procedura za kreiranje i usvajanje studijskih programa
SC7-OC3-A2	<b>KIP15</b>	Izrađene i usvojene mjere za unapređenje procedura za ispitivanje studenata
	<b>KIP16</b>	Izrađene i usvojene mjere za unapređenje procedura za žalbe studenata
SC7-OC3-A3	<b>KIP17</b>	Izrađen i usvojen Izvještaj o kontroli usklađenosti planiranih ishoda učenja i korištenja sistema kredita izraženih kroz ECTS bodove sa važećim kvalifikacionim okvirom
	<b>KIP18</b>	Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji i unapređenju procedura za realizaciju i poboljšanje postojećih studijskih programa
	<b>KIP19</b>	Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji i unapređenju procesa prikupljanja podataka o realizaciji studijskih programa
	<b>KIP20</b>	Izrađen i usvojen sistem mjera za poboljšanja studijskih programa i njihovu usklađenost sa strateškim ciljevima
	<b>KIP21</b>	Izrađen i usvojen Izvještaj o angažmanu studenata u procesima upravljanja sa prijedlozima mjera poboljšanja
	<b>KIP22</b>	Izrađena i usvojena procedura za provođenje strategije za međunarodne aspekte rada
	<b>KIP23</b>	Izrađen i usvojen Izvještaj o analizi konkurentnosti studenata na tržištu rada u BiH i međunarodnom tržištu rada.
SC7-OC4-A1	<b>KIP24</b>	Izrađen i usvojen Izvještaj o analizi prosječne dužine studiranja
	<b>KIP25</b>	Izrađen i usvojen sistem mjera za poboljšanja kojima se postiže povećanje odnosa upisani/svršeni student i smanjenje broja studenata koji prekidaju studij.
SC7-OC4-A2	<b>KIP26</b>	Izrađen i usvojen Izvještaj o analizi prosječne ocjene studiranja
	<b>KIP27</b>	Izrađen i usvojen sistem mjera za povećanje prosječne ocjene studiranja i prolaznosti po pojedinim predmetima
SC7-OC4-A3	<b>KIP28</b>	Izrada periodičnih izvještaja o kontroli primjene akata kojima se reguliše podrška akademskom napredovanju studenata (1x godišnje)
SC7-OC5-A1	<b>KIP29</b>	Izrada periodičnih izvještaja o odnosu broja nastavnog osoblja i broja studenata po pojedinim studijskim programima sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)
SC7-OC5-A2	<b>KIP30</b>	Izrada periodičnih izvještaja o rezultatima anketiranja studenata (1x godišnje)
	<b>KIP31</b>	Izrađen i usvojen sistem preventivnih i korektivnih mjera za poboljšanje rezultata anketiranja studenata
SC7-OC5-A3	<b>KIP32</b>	Izrađene i usvojene ankete za ocjenu zadovoljstva nastavnog

		i nenastavnog osoblja
	<b>KIP33</b>	Izrađen i usvojen sistem preventivnih i korektivnih mjera za poboljšanje rezultata anketiranja nastavnog i nenastavnog osoblja
SC7-OC5-A4	<b>KIP34</b>	Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji akata kojima se reguliše profesionalni razvoj zaposlenika Univerziteta
	<b>KIP35</b>	Izmjena i dopuna akata Univerziteta u dijelu unaprijeđenja procesa verifikacije pokazatelja profesionalnog razvoja zaposlenika
	<b>KIP36</b>	Izmjena i dopuna akata Univerziteta u dijelu definisanja podsticaja za određeni stepen profesionalnog razvoja
	<b>KIP37</b>	Izrađen i usvojen sistem mjera za povećanje komercijalizacije naučnoistraživačkog rada
SC7-OC6-A1	<b>KIP38</b>	Površine adaptiranih postojećih i izgrađenih novih prostora za potrebe univerzitetske biblioteke
SC7-OC6-A2	<b>KIP39</b>	Izrada periodičnih izvještaja o stanju laboratorijske opreme sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)
	<b>KIP40</b>	Izrada periodičnih izvještaja o stanju opreme u računarskim salama sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)
	<b>KIP41</b>	Izrada periodičnih izvještaja o stanju edukacionih software-a sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)
SC7-OC7-A1	<b>KIP42</b>	Provedena procedura izrade/nabavke gotovog software-skog rješenja za praćenje indikatora kvaliteta
SC7-OC7-A2	<b>KIP43</b>	Izrada periodičnih izvještaja o informacijama objavljenim na web stranici UNTZ-a sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)
SC7-OC7-A3	<b>KIP44</b>	Izrada periodičnih izvještaja o prikupljanju i analizi podataka korištenjem informacionog sistema sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)
SC7-OC7-A4	<b>KIP45</b>	Broj realiziranih edukativno-promotivnih događaja iz oblasti kulture kvaliteta
	<b>KIP46</b>	Izrada periodičnih izvještaja o edukativno-promotivnim događajima iz oblasti kulture kvaliteta (1x godišnje)

OK – *Strateško područje osiguranje kvaliteta*  
 OC – *Operativni cilj*  
 A – *Aktivnost*  
 KIP – *Ključni indikator performanse*

#### 4.1.5. Opis rizika realizacije aktivnosti operativnih ciljeva

Rizici za realizaciju pojedinih aktivnosti operativnih ciljeva mogu biti eksterni i interni. Eksterni rizici su oni koji se odnose na uticaje okruženja na rad Univerziteta (osnivača, tržišta i društvene zajednice). Interni rizici su oni koji nastaju unutar organizacione strukture Univerziteta, a posljedica su organizacije radnih procesa na Univerzitetu.

Kako se aktivnosti operativnih ciljeva strateškog područja Osiguranje kvaliteta odnose na dvije grupe aktivnosti: reorganizacija sistema upravljanja kvalitetom (aktivnosti operativnog cilja OC1) i uspostava sistema kontinuiranog praćenja indikatora kvaliteta (aktivnosti ostalih operativnih ciljeva), tako su u rizici vezani za navedene grupe aktivnosti.

**Mogući rizici za realizaciju aktivnosti operativnih ciljeva su:**

- a) Nedostatak podrške osnivača izmjenama i dopunama sistematizacije radnih mjesta.
- b) Neadekvatna organizacija posla na organizacionim jedinicama i u službama i uredima UNTZ-a, što za posljedicu može imati neravnomjernu opterećenost zaposlenika UNTZ-a.
- c) Nedostatak resursa.

**Ad a)** Rizik za realizaciju aktivnosti operativnog cilja OC1 odnosi se, prije svega, na stav, odnosno, podršku osnivača izmjenama i dopunama sistematizacije radnih mjesta. Ovo ne bi trebao biti problem, jer se mogu, u velikoj većini, predviđena radna mjesta popuniti preraspodjelom trenutnog administrativnog i stručnog osoblja. Ostaje rizik ukoliko se preraspodjelom osoblja ustanovi da za određenu poziciju nedostaje osoblje ili nije moguće, zbog podkvalificiranosti, preraspodijeliti osoblje na određeno radno mjesto.

**Ad b)** Druga grupa aktivnosti kontinuiranog praćenja indikatora kvaliteta podrazumjeva izradu izvještaja, procedura, akata koji se odnose na preventivne i korektivne mjere i izmjene akata UNTZ-a. Ova grupa aktivnosti **zavisit će od provedenih aktivnosti operativnog cilja OC1 i aktivnosti digitalizacije UNTZ-a.** Naime, **postojeća organizaciona struktura i stepen digitalizacije rada na UNTZ-u neće omogućiti efikasno provođenje aktivnosti operativnih ciljeva OC2 – OC7.**

Prema tome **rizici za realizaciju aktivnosti operativnih ciljeva OC2 – OC7 jesu isključivo vezani za postojeće stanje upravljanja kvalitetom i trenutnu organizaciju poslova na UNTZ-u.** Ključni problem, iz kojeg proizilazi rizik za provođenje aktivnosti operativnih ciljeva OC2 – OC7 je **neadekvatna organizacija posla na organizacionim jedinicama i u službama i uredima UNTZ-a, što za posljedicu ima neravnomjernu opterećenost zaposlenika UNTZ-a.** Ovo je osnovni razlog niske motiviranosti zaposlenika za aktivno sudjelovanje u razvojnim procesima Univerziteta. Provođenjem aktivnosti operativnih ciljeva OC1 i aktivnosti digitalizacije UNTZ-a stvaraju se preduslovi za značajno umanjeње prethodno opisanog rizika.

Ad c) Formiranje odjeljenja Centra i ureda Prorektora za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet (aktivnosti operativnog cilja OC1), razvoj centralne univerzitetske biblioteke (aktivnost SC7-OC6-A1), nabavka opreme za laboratorije i računarske sale (aktivnost SC7-OC6-A2) i aktivnosti digitalizacije UNTZ-a podrazumjevaju **obezbjeđenje potrebnih adekvatnih prostornih kapaciteta.** Stoga rizici za provođenje ovih aktivnosti zavise od održavanja postojećih prostornih kapaciteta i izgradnje novih prostora u Kampusu UNTZ-a. **S obzirom da je usvojeni strateški cilj Strategije razvoja UNTZ-a za period 2021. -2027. izgradnja Kampusu UNTZ-a, sa aktivnostima ovog strateškog cilja značajno će se smanjiti ovaj rizik.**

U narednoj tabeli date su oznake rizika koje su korištene u tabelarnom pregledu tačke 4.1.7.

Oznaka	Opis rizika
R1	Nedostatak podrške osnivača
R2	Neadekvatna organizacija posla
R3	Nedostatak resursa

R – Rizik

#### 4.1.6. Vremenski okvir realizacije aktivnosti u sedmogodišnjem periodu

Vremenski okviri po pojedinim aktivnostima prezentirani su tabelarno u tački 4.1.7.



#### 4.1.7. Tabela pregled strateških, operativnih ciljeva, ključnih indikatora performansi i vremenski okvir

Strateški ciljevi, operativni ciljevi, aktivnosti, ključni indikator performansi	Rizici	Vremenski okvir						
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>SC7</b>								
<b>SC7-OC1-A1</b>								
SC7-OC1-A1-KIP1	R1, R2	X						
<b>SC7-OC1-A2</b>								
SC7-OC1-A2-KIP2	R1, R2	X						
<b>SC7-OC1-A3</b>								
SC7-OC1-A3-KIP3	R1, R2	X						
<b>SC7-OC1-A4</b>								
SC7-OC1-A4-KIP4	R1	X						
<b>SC7-OC1-A5</b>								
SC7-OC1-A5-KIP5	R1	X						
<b>SC7-OC2-A1</b>								
SC7-OC2-A1-KIP6	R2	X						
<b>SC7-OC2-A2</b>								
SC7-OC2-A2-KIP7	R2	X						
<b>SC7-OC2-A3</b>								
SC7-OC2-A3-KIP8	R2	X	X	X	X	X	X	X
SC7-OC2-A3-KIP9	R2	X	X	X	X	X	X	X
<b>SC7-OC2-A4</b>								
SC7-OC2-A4-KIP10	R2	X	X	X	X	X	X	X
SC7-OC2-A4-KIP11	R2	X	X	X	X	X	X	X
<b>SC7-OC2-A5</b>								
SC7-OC2-A5-KIP12	R2	X	X	X	X	X	X	X
<b>SC7-OC3-A1</b>								
SC7-OC3-A1-KIP13	R2		X					
SC7-OC3-A1-KIP14	R2			X				
<b>SC7-OC3-A2</b>								
SC7-OC3-A2-KIP15	R2			X				
SC7-OC3-A2-KIP16	R2			X				
<b>SC7-OC3-A3</b>								
SC7-OC3-A3-KIP17	R2		X					
SC7-OC3-A3-KIP18	R2		X					
SC7-OC3-A3-KIP19	R2		X					
SC7-OC3-A3-KIP20	R2			X				
SC7-OC3-A3-KIP21	R2		X					
SC7-OC3-A3-KIP22	R2			X				
SC7-OC3-A3-KIP23	R2		X					
<b>SC7-OC4-A1</b>								
SC7-OC4-A1-KIP24	R2			X				
SC7-OC4-A1-KIP25	R2				X			
<b>SC7-OC4-A2</b>								
SC7-OC4-A2-KIP26	R2			X				
SC7-OC4-A2-KIP27	R2				X			

<b>SC7-OC4-A3</b>									
SC7-OC4-A3-KIP28	R2			X	X	X	X	X	X
<b>SC7-OC5-A1</b>									
SC7-OC5-A1-KIP29	R2			X	X	X	X	X	X
<b>SC7-OC5-A2</b>									
SC7-OC5-A2-KIP30	R2			X	X	X	X	X	X
SC7-OC5-A2-KIP31	R2				X				
<b>SC7-OC5-A3</b>									
SC7-OC5-A3-KIP32	R2	X							
SC7-OC5-A3-KIP33	R2		X						
<b>SC7-OC5-A4</b>									
SC7-OC5-A4-KIP34	R2				X				
SC7-OC5-A4-KIP35	R2				X				
SC7-OC5-A4-KIP36	R2				X				
SC7-OC5-A4-KIP37	R2					X			
<b>SC7-OC6-A1</b>									
SC7-OC6-A1-KIP38	R1, R2, R3		X	X					
<b>SC7-OC6-A2</b>									
SC7-OC6-A2-KIP39	R2	X	X	X	X	X	X	X	X
SC7-OC6-A2-KIP40	R2	X	X	X	X	X	X	X	X
SC7-OC6-A2-KIP41	R2	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>SC7-OC7-A1</b>									
SC7-OC7-A1-KIP42	R1, R2	X							
<b>SC7-OC7-A2</b>									
SC7-OC7-A2-KIP43	R2	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>SC7-OC7-A3</b>									
SC7-OC7-A3-KIP44	R2	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>SC7-OC7-A4</b>									
SC7-OC7-A4-KIP45	R2	X	X	X	X	X	X	X	X
SC7-OC7-A3-KIP46	R2	X	X	X	X	X	X	X	X

- OK – Strateško področje osiguranje kvaliteta  
 OC – Operativni cilj  
 A – Aktivnost  
 KIP – Ključni indikator performanse  
 R – Rizici

**Prilog 1. Pregledna tabela, strateško područje Osiguranje kvaliteta**

<b>Strateško područje: OSIGURANJE KVALITETA I KULTURA KVALITETA</b>													
<b>Strateški cilj SC7 - Unapređenje stepena razvijenosti i učinkovitosti sistema osiguranja kvaliteta prema kriterijima Standarda i smjernica za osiguravanje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG).</b>													
Operativni cilj	Aktivnost	Ključni indikator aktivnosti	Rizik	Nositelj/i aktivnosti	Vremenski okvir								
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027		
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)	R1 Nedostatak podrške osnivača R2 Neadekvatna organizacija posla	Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju; Služba za pravne, kadrovske i opšte poslove	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)	R1 Nedostatak podrške osnivača R2 Neadekvatna organizacija posla	Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju; Služba za pravne, kadrovske i opšte poslove	X								
	SC7-OC1-A3 Izmjene i dopune Statuta UNTZ-a i Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i 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)	R1 Nedostatak podrške osnivača R2 Neadekvatna organizacija posla	Rektorat; Služba za pravne, kadrovske i opšte poslove; Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju	X								
	SC7-OC1-A4 Formiranje Odjeljenja Centra	SC7-OC1-A4-KIP4 Popunjenost radnih mjesta odjeljenja Centra	R1 Nedostatak podrške osnivača	Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju; Služba za pravne,	X								



	SC7-OC2-A4 Analiza i unapređenje postupka samoevaluacije sistema osiguranja kvaliteta	SC7-OC2-A4-KIP10 Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji provedenih postupaka samoevaluacije OJ-a i UNTZ-a	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;	X	X	X	X	X	X	X
		SC7-OC2-A4-KIP11 Izrađen i usvojen sistem preventivnih i korektivnih mjera za unapređenje postupka samoevaluacije sistema osiguranja kvaliteta	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;	X	X	X	X	X	X	X
	SC7-OC2-A5 Definiranje postupaka eksterne evaluacije sistema osiguranja kvaliteta u skladu sa ESG i ISO 21001:2018	SC7-OC2-A5-KIP12 Izrada periodičnih izvještaja o postupcima eksterne evaluacije sistema osiguranja kvaliteta (1x godišnje)	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;	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	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja		X					
		SC7-OC3-A1-KIP14 Izrađene i usvojene mjere za unapređenje procedura za kreiranje i usvajanje studijskih programa	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja			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	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja			X				
		SC7-OC3-A2-KIP16 Izrađene i usvojene mjere za unapređenje procedura za žalbe studenata	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja			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	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja		X					
		SC7-OC3-A3-KIP18 Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji i unapređenju procedura za realizaciju i poboljšanje postojećih studijskih programa	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja		X					

		SC7-OC3-A3-KIP19 Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji i unapređenju procesa prikupljanja podataka o realizaciji studijskih programa	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja		X					
		SC7-OC3-A3-KIP20 Izrađen i usvojen sistem mjera za poboljšanja studijskih programa i njihovu usklađenost sa strateškim ciljevima	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja			X				
		SC7-OC3-A3-KIP21 Izrađen i usvojen Izvještaj o aganžmanu studenata u procesima upravljanja sa prijedlozima mjera poboljšanja	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;		X					
		SC7-OC3-A3-KIP22 Izrađena i usvojena procedura za provođenje strategije za međunarodne aspekte rada	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za međuuniverzitetsku saradnju u zemlji i inostranstvu;			X				

		SC7-OC3-A3-KIP23 Izrađen i usvojen Izvještaj o analizi konkurentnosti studenata na tržištu rada u BiH i međunarodnom tržištu rada.	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;		X					
SC7-OC4 Kontinuirano djelovanje na unapređenju uspjeha studenata na svim OJ Univerziteta u Tuzli, odnosno na studijskim programima sva tri ciklusa studija (ESG 1.3; ESG 1.4)	SC7-OC4-A1 Praćenje i skraćenje prosječne dužine studiranja	SC7-OC4-A1-KIP24 Izrađen i usvojen Izvještaj o analizi prosječne dužine studiranja	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja			X				
		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.	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja				X			



	SC7-OC4-A2 Povećanje prosječne ocjene studiranja	SC7-OC4-A2-KIP26 Izrađen i usvojen Izvještaj o analizi prosječne ocjene studiranja	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja			X				
		SC7-OC4-A2-KIP27 Izrađen i usvojen sistem mjera za povećanje prosječne ocjene studiranja i prolaznosti po pojedinim predmetima	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja				X			

	<p>SC7-OC4-A3          Dosljednost u podršci akademskom napredovanju studenata</p>	<p>SC7-OC4-A3-KIP28          Izrada periodičnih izvještaja o kontroli primjene akata kojima se reguliše podrška akademskom napredovanju studenata (1x godišnje)</p>	<p>R2          Neadekvatna organizacija posla</p>	<p>Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za nastavu i studentska pitanja</p>			X	X	X	X	X
--	--	---	---	--	--	--	---	---	---	---	---

<p style="text-align: center;">SC7-OC5</p> <p style="text-align: center;">Osiguranje kvaliteta i kompetentnosti nastavnika i saradnika na svim OJ Univerziteta (ESG 1.5)</p>	<p>SC7-OC5-A1</p> <p>Uspostavljanje i dosljednost u primjeni jasnih, transparentnih i pravičnih procesa zapošljavanja novih nastavnika i saradnika</p>	<p>SC7-OC5-A1-KIP29</p> <p>Izrada periodičnih izvještaja o odnosu broja nastavnog osoblja i broja studenata po pojedinim studijskim programima sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)</p>	<p>R2</p> <p>Neadekvatna organizacija posla</p>	<p>Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;</p>			X	X	X	X	X
	<p>SC7-OC5-A2</p> <p>Poboljšanje procesa ocjenjivanja nastavnika i saradnika putem studentske ankete</p>	<p>SC7-OC5-A2-KIP30</p> <p>Izrada periodičnih izvještaja o rezultatima anketiranja (1x godišnje)</p>	<p>R2</p> <p>Neadekvatna organizacija posla</p>	<p>Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;</p>			X	X	X	X	X
		<p>SC7-OC5-A2-KIP31</p> <p>Izrađen i usvojen sistem preventivnih i korektivnih mjera za poboljšanje rezultata anketiranja studenata</p>	<p>R2</p> <p>Neadekvatna organizacija posla</p>	<p>Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;</p>				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	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;	X						
	SC7-OC5-A3-KIP33 Izrađen i usvojen sistem preventivnih i korektivnih mjera za poboljšanje rezultata anketiranja nastavnog i nenastavnog osoblja	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;	X						
SC7-OC5-A4 Unapređenje procesa profesionalnog razvoja zaposlenika Univerziteta	SC7-OC5-A4-KIP34 Izrađen i usvojen Izvještaj o reviziji akata kojima se reguliše profesionalni razvoj zaposlenika Univerziteta	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Prorektor za naučno-istraživački rad				X			
	SC7-OC5-A4-KIP35 Izmjena i dopuna akata Univerziteta u dijelu unaprijeđenja procesa verifikacije pokazatelja profesionalnog razvoja zaposlenika	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Služba za pravne, kadrovske i opšte poslove Prorektor za naučno-istraživački rad				X			

		SC7-OC5-A4-KIP36 Izmjena i dopuna akata Univerziteta u dijelu definisanja podsticaja za određeni stepen profesionalnog razvoja	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet; Služba za pravne, kadrovske i opšte poslove Prorektor za naučno-istraživački rad				X			
		SC7-OC5-A4-KIP37 Izrađen i usvojen sistem mjera za povećanje komercijalizacije naučnoistraživačkog rada	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;					X		
SC7-OC6 Osiguranje adekvatnih resursa za učenje i podršku studentima na svim studijskim programima Univerziteta (ESG 1.6)	SC7-OC6-A1 Razvoj centralne univerzitetske biblioteke	SC7-OC6-A1-KIP38 Površine adaptiranih postojećih i izgrađenih novih prostora za potrebe univerzitetske biblioteke	R1 Nedostatak podrške osnivača R2 Neadekvatna organizacija posla R3 Nedostatak resursa	Rektorat Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju, Odjeljenje za razvoj Kampusu UNTZ-a; Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;		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)	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za naučno-istraživački rad, Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;	X	X	X	X	X	X	X
		SC7-OC6-A2-KIP40 Izrada periodičnih izvještaja o stanju opreme u računarskim salama sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za digitalizaciju; Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;	X	X	X	X	X	X	X
		SC7-OC6-A2-KIP41 Izrada periodičnih izvještaja o stanju edukacionih software-a sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)	R2 Neadekvatna organizacija posla	Prorektor za digitalizaciju; Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;	X	X	X	X	X	X	X



<p style="text-align: center;">SC7-OC7</p> <p>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)</p>	<p>SC7-OC7-A1 Razvoj i primjena informacionog sistema za praćenje indikatora kvaliteta (digitalizacija UNTZ-a)</p>	<p>SC7-OC7-A1-KIP42 Provedena procedura nabavke gotovog software-skog rješenja za praćenje indikatora kvaliteta</p>	<p>R1 Nedostatak podrške osnivača R2 Neadekvatna organizacija posla R3 Nedostatak resursa</p>	<p>IT Centar; Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju, Odjeljenje za osiguranje kvaliteta;</p>	X							
	<p>SC7-OC7-A2 Redovno objavljivanje nepristranih i objektivnih informacija o aktivnostima Univerziteta</p>	<p>SC7-OC7-A2-KIP43 Izrada periodičnih izvještaja o informacijama objavljenim na web stranici UNTZ-a sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)</p>	<p>R2 Neadekvatna organizacija posla</p>	<p>Media centar; Rektorat</p>	X	X	X	X	X	X	X	X
	<p>SC7-OC7-A3 Prikupljanje podataka i analiziranje korištenjem informacionog sistema Univerziteta</p>	<p>SC7-OC7-A3-KIP44 Izrada periodičnih izvještaja o prikupljanju i analizi podataka korištenjem informacionog sistema sa prijedlozima mjera za poboljšanje (1x godišnje)</p>	<p>R2 Neadekvatna organizacija posla</p>	<p>Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju, Odjeljenje za osiguranje kvaliteta; Prorektor za razvoj, saradnju sa okruženjem i kvalitet;</p>	X	X	X	X	X	X	X	X
	<p>SC7-OC7-A4 Edukativno-promotivni događaji iz oblasti kulture kvaliteta (manifestacije, skupovi, seminari, online promocije, prezentacije)</p>	<p>SC7-OC7-A4-KIP45 Broj realiziranih edukativno-promotivnih događaja iz oblasti kulture kvaliteta</p>	<p>R2 Neadekvatna organizacija posla R3 Nedostatak resursa</p>	<p>Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju</p>	X	X	X	X	X	X	X	X
		<p>SC7-OC7-A4-KIP46 Izrada periodičnih izvještaja o edukativno-promotivnim događajima iz oblasti kulture kvaliteta (1x godišnje)</p>	<p>R2 Neadekvatna organizacija posla</p>	<p>Centar za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju</p>	X	X	X	X	X	X	X	X