

УНИВЕРЗИТЕТ У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ



# Стратегија развоја

---

2015-2020

Стратегију развоја Универзитета у Источном Сарајеву припремила је Комисија за израду Нацрта Стратегије развоја именована од стране Ректора 01-1613/13 од 20.06.2013. године у сљедећем саставу:

- Проф. др Стеван Трбојевић, предсједник Комисије,
- Проф. др Радослав Грујић, члан,
- Проф. др Дејан Бокоњић, члан,
- Проф. др Борис Брајовић, члан,
- Проф. др Митар Перушић, члан,
- Проф. др Ранко Божичковић, члан,
- Проф. др Љубиша Владушић, члан,
- Војислав Шuka, дипл. пр., члан,
- Вера Мацура, дипл. ек., члан,
- Равијојла Ђуричић, дипл. пр., члан,
- мр Ненад Марковић, члан.

Документ су уредили мр Ненад Марковић, проф. др Дејан Бокоњић, и проф. др Митар Перушић.

Стратегија развоја Универзитета 2015-2020 усвојена је од стране Сената Универзитета одлуком 01-С-698-V/15 од 25.11.2015. године.

САДРЖАЈ .....	2
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О УНИВЕРЗИТЕТУ .....	4
УВОД.....	5
ИСТОРИЈСКИ КОНТЕКСТ.....	6
I. РАЗВОЈ И СТРАТЕГИЈА ВИСОКОШКОЛСКЕ УСТАНОВЕ.....	9
Процеси планирања и надзора над остваривањем планова и циљева .....	10
Релације наставног процеса и истраживања .....	11
II. УПРАВЉАЊЕ И ИНТЕРНО ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА.....	13
Организациона и управљачка структура .....	13
Структура, процеси, процедуре и ресурси система осигурања квалитета .....	14
Интерни, екстерни надзор и ревизије система обезбеђења квалитета.....	17
III. ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА СТУДИЈСКИХ ПРОГРАМА .....	19
IV. ОЦЈЕЊИВАЊЕ СТУДЕНАТА.....	23
Поступак оцјењивања студената.....	23
Анализе пролазности .....	24
Информисаност студената о поступку и методама оцјењивања .....	25
V. ЉУДСКИ РЕСУРСИ .....	26
Политика усавршавања наставног особља .....	27
Издавање књига и уџбеника .....	28
VI. ФИЗИЧКИ РЕСУРСИ .....	30
Библиотечки ресурси .....	31
VII. ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ.....	33
VIII. ПРЕЗЕНТАЦИЈА ИНФОРМАЦИЈА ЗА ЈАВНОСТ.....	35
IX. МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА.....	36
X. ФИНАНСИРАЊЕ.....	38
XI. СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА.....	40
SWOT анализа.....	40
Анализа спољашњег окружења.....	40
Политички фактори .....	41
Економски фактори .....	43
Друштвени и демографски фактори.....	46
Технолошки фактори.....	49
Анализа унутрашњег окружења .....	51

Табеларни приказ SWOT анализе Универзитета.....	54
XII. СТРАТЕГИЈСКА ПЛАТФОРМА УНИВЕРЗИТЕТА (2015-2020).....	56
МИСИЈА (наш циљ... зашто смо овдје?).....	56
ВИЗИЈА (гдје тежимо да будемо у будућности?) .....	57
ВРИЈЕДНОСТИ (за шта се залажемо?).....	57
СТРАТЕГИЈСКИ ЕЛЕМЕНТИ.....	58
XIII. РЕАЛИЗАЦИЈА, МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА .....	74

## ОСНОВНИ ПОДАЦИ О УНИВЕРЗИТЕТУ

<b>Назив, адреса и e-mail адреса институције</b>	Универзитет у Источном Сарајеву, Бука Караџића 30, 71123 Источно Сарајево, univerzitet@paleol.net
<b>Интернет адреса</b>	www.ues.rs.ba
<b>Назив, број и датум акта о оснивању</b>	Одлука о издвајању високошколских установа из Универзитета у Сарајеву, 02-1188/92 од 14.09.1992. Одлука о организовању Универзитета у Републици Српској, 02-1512/93 од 29.12.1993.г.
<b>Пореско-идентификациони број (ПИБ)</b>	4400592530000
<b>Матични број додијељен од Републичког завода за статистику</b>	01029606
<b>Име, презиме и адреса (назив и сједиште) оснивача</b>	Народна скупштина Републике Српске Бука Караџића 2, 78000 Бања Лука
<b>Број и датум дозволе за рад високошколске установе</b>	број: 07.2-9485/07, датум: 25.12.2007.г. број: 07.023-3899/09, датум: 22.06.2009.г.
<b>Контакт особа</b>	Проф. др Радослав Грујић
<b>Број телефона</b>	00387 57 320 330



## ИСТОРИЈСКИ КОНТЕКСТ

Универзитет у Сарајеву Републике Српске (данас Универзитет у Источном Сарајеву) основан је Одлуком о организовању Универзитета у Републици Српској коју је донијела Народна Скупштина Републике Српске 29.12.1993.године (Службени гласник бр. 02-1512/93), којом су престале да важе Одлуке о издвајању високошколских установа из Универзитета у Сарајеву, Мостару и Тузли (донешене 14.09.1992.године).

Универзитет у Источном Сарајеву баштини традицију првих основаних високошколских институција у Босни и Херцеговини, и то: 1882.године - Сарајевска богословија која је временом прерасла у прву српску високу школу, 1940.године - Пољопривредно - шумарски факултет који је основан као засебни факултет Универзитета у Београду, 1944.године - Медицински факултет, 1946.године - Правни факултет и Виша педагошка школа, 1949.године - Технички факултет, а те године је основан и Универзитет у Сарајеву који је почео са радом 02.12.1949.године именовањем првог ректора проф. др Васа Бутозана. Касније су оснивани и други факултети и академије сарајевског Универзитета, као и научни институти.

До 1992.године више од 600 наставника и сарадника српске националности је предавало на сарајевском Универзитету, а више хиљада студената студирало. Слична ситуација је била и на другим универзитетима у Босни и Херцеговини. Због грађанског рата (1992-1995) већина њих је морала напустити Сарајево, главни универзитетски центар у БиХ, али и друге универзитетске центре у БиХ (Мостар, Тузла). Нашавши се у дијеловима града и на периферији Сарајева у којем су остале све културне и образовне установе које је и српски народ вијековима стварао, а захваљујући ентузијазму и патриотизму горе поменутих наставника, сарадника, студената и воље народа, ревитализирана је васпитно образовна, научна, истраживачка и умјетничка дјелатност на Универзитету у Сарајеву Републике Српске који представља правног сукцесора Универзитета у Сарајеву (1949-1992). Оснивању Универзитета у Сарајеву Републике Српске допринијели су и бројни наставници, сарадници и студенти из других универзитетских градова Босне и Херцеговине (Мостар, Тузла) оснивајући факултете и академије Универзитета у Сарајеву Републике Српске у Зворнику, Бијељини, Брчком и Требињу.

Обнављањем и успостављањем високог образовања у источном дијелу Републике Српске наставни процес на Универзитету у Сарајеву Републике Српске се организује академске 1992/93 и 1993/94 године на сљедећим факултетима: Економском факултету који обновља свој рад у Палама, Медицинском и Стоматолошком факултету који обнављају свој рад у Фочи, Технолошком факултету у Зворнику који обнавља свој рад издвајањем високошколских установа из Универзитета у Тузли, и Учитељском факултету у Бијељини (данас Педагошки факултет). За првог ректора Универзитета у Сарајеву Републике Српске бира се проф. др Војислав Максимовић (1992-2000).

Академске године 1994/95 свој рад обнављају и Електротехнички факултет у Лукавици (Српско Сарајево), Пољопривредни факултет у Лукавици (Српско Сарајево), Филозофски факултет у Палама, Машински факултет у Вогошћи (Српско Сарајево. данас у Лукавици), Правни факултет у Илици (Српско Сарајево, данас у Палама), Музичка академија у Илици (Српско Сарајево, данас у Лукавици), а у Фочи започиње са радом и Духовна академија Светог Василија Острошког. Она представља насљедника Сарајевске богословије која је прва висока школа српског народа у Босни и Херцеговини у XIX вијеку основана 1882. године. Будући да је временом по квалитету наставе и професорским звањима прерасла у прву српску високошколску установу, може се рећи да је Сарајевска богословија неформална матица Универзитета у Источном Сарајеву. Послије II свјетског рата Сарајевска богословија није наставила рад зато што су јој просторије национализоване и одузете. Савремена историја Сарајевске богословије

почиње 1991. године, када је Синод Српске Православне Цркве донио одлуку да се покрене процес реституције имовине Сарајевске богословије и да се оснује Духовна академија у Сарајеву. Због грађанског рата у БиХ (1992-1995), Духовна академија Светог Василија Острошког је основана 1994. године у Фочи (тада Србињу) као члан Универзитета у Источном Сарајеву, када је и почела са извођењем наставног процеса. Десет година касније добија назив Православни богословски факултет Светог Василија Острошког.

Академске године 1995/96 са радом почињу Академија ликовних умјетности и Факултет за производњу и менаџмент у Требињу, и Факултет физичке културе (данас Факултет физичког васпитања и спорта) у Палама.

Економски факултет у Брчком који је свој рад обновио издвајањем из високошколских установа Универзитета у Тузли, постаје чланица Универзитета у Источном Сарајеву академске 1997/98 године.

Саобраћајни факултет у Добоју, који је настао трансформацијом Више техничке школе, постаје чланица Универзитета у Источном Сарајеву академске 2005/06 године. Исте године, трансформацијом Више школе за спољну трговину у Бијељини настаје Факултет спољне трговине (данас Факултет пословне економије) који почиње са извођењем наставног процеса као чланица Универзитета у Источном Сарајеву.

Од тренутка оснивања Универзитет је мијењао своје име, основан првобитно као Универзитет у Сарајеву Републике Српске, затим Универзитет у Српском Сарајеву, а данас носи име Универзитет у Источном Сарајеву.

У тренутку писања овог извјештаја Универзитет у Источном Сарајеву чине горе поменутих 15 факултета и 2 академије, с тим да је Стоматолошки факултет од 2008. године трансформисан у студијски програм Стоматологија Медицинског факултета.

Универзитет у Источном Сарајеву је од почетка свог рада морао за своје ревитализиране факултете обезбједити основне предуслове за рад: одговарајући простор, опрему, кабинете и лабораторије, као и одговарајући број наставника и сарадника за извођење наставе, односно морао је да испуни основне услове за рад које је тада поставило Министарство образовања, науке и културе Републике Српске да би Универзитет и факултети и академије у оквиру њега могли функционисати. Узимајући у обзир скромне услове за рад којима је Универзитет био изложен на самом почетку функционисања, временом је различитим ангажовањима руководства, наставника, сарадника, и осталих заинтересованих за опстанак Универзитета, као и различитим пројектима успио изаћи из фазе преживљавања супростављајући јој концепт стабилизације и ширења мреже Универзитета у источном дијелу Републике Српске. Таква ситуација је подразумијевала успостављање новог концепта организационе структуре узимајући у обзир географску дистрибуцију факултета и академија Универзитета. Између осталог, највећа пажња била је усмјерена на стварање и едукацију властитог наставног кадра и успостављање трендова који су преовлађивали у европском подручју високог образовања. Постајањем чланицом Европске асоцијације универзитета (ЕУА) Универзитет у Источном Сарајеву временом развија и примјењује савремене наставне и научноистраживачке и умјетничке концепте високог образовања, ангажујући се истовремено на пројектима од великог значаја. У послеријатној историји Универзитета у Источном Сарајеву посебно се истиче период рада другог ректора, проф. др Борише Старовића, који је ту дужност обављао од 2000. до 2005. године, када је Универзитет реализовао велики број активности у правцу модернизације и унапређења свог функционисања, укључивши се активније у европске високообразовне токове. Ти напори су настављени под руководством ректора проф. др Митра Новаковића (2008-2014) када се Универзитет активније укључује у европске високообразовне токове развијањем различитих облика међународне сарадње, дјеловања у истраживачком и умјетничком пољу, започиње примјену болоњских принципа на првом и другом циклусу студија, уводи систем осигурања квалитета као битан сегмент управљања, обезбјеђује модерну опрему за истраживачки и умјетнички рад, и започиње процес интеграције Универзитета.



Данас је Универзитет у Источном Сарајеву главни генератор развоја локалних заједница у којима се налазе факултети и академије истовремено представљајући стратешки важан фактор развоја Републике Српске, примјењујући основне постулате регионалне и међународне сарадње коју развија са великим бројем институција.

Универзитет у Источном Сарајеву временом је пролазио кроз велики број институционалних промјена које су углавном биле посљедица високообразовне политике и неопходних трансформација. У складу са свим тим промјенама које су се дешавале, данас можемо рећи да је Универзитет у Источном Сарајеву организован на начин да интегрише 17 организационих јединица (факултете, умјетничке академије, као и наставне базе факултета/ академија које чине цјеловитост рада Универзитета), и да своју наставну дјелатност изводи у складу са болоњским принципима (на свим својим организационим јединицама – тј. факултетима и академијама) од академске 2007/08 године. Универзитет представља ректор проф. др Радослав Грујић, који је четврти по реду ректор Универзитета у Источном Сарајеву.

## I. РАЗВОЈ И СТРАТЕГИЈА ВИСОКОШКОЛСКЕ УСТАНОВЕ

Универзитет је посједовао Стратегију развоја креирану за средњорочни период 2007-2013. Првобитно је ова стратегија била креирана за период од 2007-2012, да би одлуком руководства била продужена за још једну годину – 2013, што је одобрено и верификовано на сједници Сената Универзитета одлуком број 01-С-171-IX/12 од 16.05.2012.године. Стратегија развоја 2007-2013 је произашла из документа План институционалног развоја Универзитета 2003-2008 који је донешен за вријеме рада другог ректора Универзитета проф. др Борише Старовића (2000-2005), и у потпуности је била сагласна са планом рада прошлог ректора проф. др Митра Новаковића (2008-2014). Велики утицај на доношење те стратегије, која иначе представља прву званичну стратегију Универзитета, имао је извјештај о екстерној евалуацији од стране Европске Универзитетске Асоцијације (ЕУА) који је урађен 2004. године, а који је дао прецизне упуте Универзитету у процесу прикључивања Европском простору високог образовања у складу са важећим Болоњским принципима и процесу интеграције Универзитета.

Стратегијом развоја 2007-2013 су дефинисани мисија, визија, SWOT анализа, стратешки циљеви и задаци, као и термински планови провођења активности.

Стратегијом развоја 2007-2013 дефинисано је 12 стратешких циљева и 66 припадајућих показатеља успјешности односно индикатора, који су приказани у сљедећој табели:

Табела 1. Стратешки циљеви и индикатори дефинисани Стратегијом развоја 2007-2013

РБ	Стратешки циљеви	Показатељи успјешности (индикатори)
1	Спровођење процеса интеграције	Број организационих јединица
		Вриједност имовинске процјене Универзитета
		Број катедри Универзитета
		Број катедри са истим називом на Универзитету
		Број централизованих правних аката Универзитета
2	Континуирано побољшавање квалитета наставних планова и програма, њихово реформисање и увођење нових	Број пријављених/ број уписаних
		Број лиценцираних студијских програма
		Број акредитованих студијских програма
		Број студената на евиденцији Завода запошљавање РС
		Број централизованих стручних служби
3	Континуирано дјеловање на побољшању успјеха студената	Просјечна дужина студирања
		Просјечна оцјена студирања
		Број дипломираних студената
		Број одлазних студената
4	Осигурати квалитет и компетентност наставника и сарадника	Број наставног особља у односу на број студената
		Просјечна оцјена у анкети
		Број објављених уџбеника
5	Осигурати адекватне ресурсе за извођење наставног процеса, научно истраживачког и умјетничког рада	Број одлазног наставног особља
		Укупан број библиотечких јединица
		Просјечан број сати практичне наставе
		Укупна улагања у лабораторијску опрему
6	Осигурати квалитетнију анализу и обраду информација, као и обавезу информисања корисника високог образовања	Уложена средства у набавку рачунара
		Уложена средства у набавку софтвера
		Број наставних материјала на интернет страници
		Број информација у медијима
7	Повећати квалитет и обим научно истраживачког	Број информација на интернет страници
		Број извјештаја са одржаних састанака са спољашњим корисницима
		Број домаћих научно истраживачких и умјетничких пројеката

	и умјетничког рада	Број међународних научно истраживачких и умјетничких пројеката
		Однос финансирања истраживања и броја наставног особља
		Број објављених радова
		Број одбрањених магистарских радова
		Број одбрањених докторских радова
		Број остварених формалних споразума
8	Извршити реформу студија II и III циклуса на свим организационим јединицама, и успоставити програм усавршавања и напредовања истраживача на Универзитету	Број лиценцираних студијских програма другог циклуса
		Број лиценцираних студијских програма трећег циклуса
		Записници са одржаних састанака са апсолвентима
		Број ментора на другом циклусу студија
		Број ментора на трећем циклусу студија
		Број студената на другом циклусу студија
		Број студената на трећем циклусу студија
9	Успоставити систем осигурања квалитета	Број докумената осигурања квалитета
		Број интерних аудит тачака на Универзитету
		Број извјештаја о самовредновању у протекле три године
		Број извјештаја о спроведеној студентској анкети
		Извјештај о спроведеној анкети за наставно и административно особље у протекле 4 године
		Број спроведених интерних провјера у протеклих пет година
		Број екстерних провјера у протеклих пет година
10	Континуирано побољшавање и развој материјалних, људских и финансијских ресурса	Укупна улагања у набавку рачунара и софтвера
		Укупна улагања у опремање лабораторија
		Број нових набављених публикација
		Број запослених и студената који је учествовао у организованим спортским активностима
		Број наставног особља који је учествовао у педагошком усавршавању
		Број наставног особља који је учествовао у стручном усавршавању
		Број наставног особља који је у години одлазио на конференције и сл.
		Број запослених којима је пружена финансијска помоћ за израду магистарских и докторских радова
		Број објављених универзитетских књига
		Удио властитих средстава у укупним приходима
11	Укључење Универзитета у развој друштвене заједнице и привреде	Записници са одржаних састанака са спољним корисницима
		Број пројеката са привредом
		Број уговора о савјетодавним услугама привреди
		Учешће прихода од пружања услуга привреди у укупним приходима
12	Универзитет укључити у Европски простор високог образовања (EHEA) и Европски истраживачки простор (ERA)	Број FP пројеката
		Број боравака наставног особља на иностраним установама
		Број публикација са истраживачима са иностраних установа
		Број заједничких студија

Универзитет није посједовао стратешки систем мјерења перформанси, односно до сада се није спроводила процјена остварења постављених стратешких циљева за одређени период и нису биле дефинисане коначне мјере за постављене индикаторе, односно циљеви. Индикатори који су произашли из постављених стратешких циљева за дефинисани период мјерени су индиректно путем Извјештаја о самовредновању и оцјени квалитета које Универзитет спроводи од 2009. године. У складу са приказаним величинама ових индикатора до сада нису предузимане одређене мјере унапређења, нити су донешене управљачке одлуке, осим финансијских показатеља представљених од стране финансијске службе Универзитета који су иначе редован и најважнији предмет расправе на сједницама Управног одбора Универзитета.

## **Процеси планирања и надзора над остваривањем планова и циљева**

Одлучивање, планирање, реализација и контрола се изводе у свим фазама пословања Универзитета. Овлашћења за доношења одлука, предлагања и извршења планова на свим нивоима функционисања Универзитета дефинисана су Статутом Универзитета (у поглављу

органи Универзитета и организационих јединица), Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста, као и другим припадајућим актима Универзитета.

Надлежни руководиоци (на свим нивоима функционисања од организационе јединице до Универзитета) сачињавају приједлоге планова рада у слободној форми, као и путем стандардизованих образаца. Ти планови рада обухватају планове уписа студената, потребних кадрова, инвестиција, научно истраживачког и умјетничког рада, реализације наставног процеса, распореда наставе, организовања научно стручних и умјетничких скупова, конференција и сл., издавачке дјелатности, јавних набавки, међународне сарадње, одржавања средстава за рад, опреме, објеката и инсталација, планове рада стручних служби, финансијске планове и остале планове.

Сви предложени планови, зависно од хијерархијског нивоа на који се односе, разматрају се и доносе на научно наставним/ умјетничко наставним вијећима организационих јединица, Сенату и Управном одбору. Уколико приједлози планова нису прихватљиви траже се измјене и допуне од стране предлагача.

Планови обично садрже назив активности, вријеме (рокове), начин реализације, одговорности, као и неопходне трошкове за реализацију.

Надлежни руководиоци задужени су за реализацију планова пословања за свој сектор или организациону јединицу. Они оцјењују усаглашеност добијених резултата са планираним.

Извјештаји о реализацији планова пословања се подносе надлежним тијелима и у складу са тим извјештајима дају се препоруке за унапређење уколико за њима постоји потреба.

Постоје и механизми за надзор над остваривањем свих постављених планова и циљева који су дефинисани различитим универзитетским актима (Правилник о интерним контролама и интерним контролним поступцима, Поступак унутрашње провјере квалитета, Правилник о студентском вредновању квалитета студија, Кодекс професионалне етике, и сл.). Интерни надзор и контрола над остварењем постављених планова и циљева би требали да буду што учесталији како би се осигурала транспарентност пословања.

## **Релације наставног процеса и истраживања**

Развој и усавршавање наставног особља обухвата и константан научно-истраживачки и умјетнички рад. Настава се спроводи према утврђеним наставним плановима и програмима, али наставници и сарадници одређена знања до којих су дошли научно истраживачким и умјетничким радом укључују у одређеној мјери у наставни процес у оној мјери у којој им наставни планови и програми омогућавају, узимајући у обзир научну област у којој су сазнања о одређеној теми проширена истраживањем. Потешкоће у овом правцу огледају се у већ (пре)оптерећеним наставним садржајима који нису ревидирани и усклађени са болоњским принципима у довољној мјери. Наставни програми у већини случајева се редовно не ревидирају и ажурирају, као и не процјењује се реално студентско и наставно оптерећење, што би с друге стране створило простор и омогућило одређивање приоритетних подручја која је потребно унаприједити научним и умјетничким резултатима и достигнућима.

Резултати добијени у оквиру досадашњих спроведених истраживања дала су допринос расвјетљавању различитих проблема истраживања у одређеним областима и унаприједила наставни процес у одређеној мјери. Оно што представља недостатак у овом дијелу јесте што не постоји мјесто на Универзитету гдје се може извршити преглед досадашњих научних и умјетничких достигнућа који би били доступни академској заједници Универзитета, као и јавности.

Једном рјечју, наставни процес и научно истраживачки и умјетнички рад се узајамно преплићу и допуњују. Како је научно-истраживачки и умјетнички рад саставни дио радног ангажмана (неопходан за избор у више звање али не и високо вреднован) запослених на

организационим јединицама/ Универзитету он се организује као дио радног односа запослених, што је објашњено у Правилнику о финансирању, члан 5,6 и 7.

Организационе јединице и Универзитет подржавају научно истраживачки и умјетнички рад, као и стручно усавршавање наставног особља, обезбјеђујући услове за спровођење научно истраживачких и умјетничких активности у складу са материјалним и другим могућностима. Често су ова средства недовољна узимајући у обзир буџет Универзитета и властита средства намијењена за истраживачки и умјетнички рад, што аутоматски имплицира на посвећеност државе, односно ентитета унапређењу истраживања и умјетности.

Поједине организационе јединице немају довољно финансијских средстава потребних за стручно усавршавање наших асистената и сарадника у њиховом напредовању у виша звања. Сви запослени, али и факултети и академије се пријављују на конкурсе Министарства науке и технологије Републике Српске за израду пројеката (слободне теме и тематски пројекти), организовање научно стручних, умјетничких скупова, аплицирање на конкурсе за стипендије за израду магистарских и докторских теза, али и друге фондове као што су TEMPUS, IPA фондови, различити програми међународне размјене и сл.

Факултети и академије имају могућност да активно раде на подстицању, обезбјеђењу услова, унапређењу, праћењу и провјери резултата научно истраживачког и умјетничког рада сваког запосленог наставника и сарадника анализом картона научних радника који су унификовани на Универзитету, са изузетком одређених додатака за Музичку академију и Академију ликовних умјетности, због специфичности референци за област музичке и ликовне умјетности. Велика је потешкоћа у прикупљању ових научних картона, јер сви наставници и сарадници не попуњавају ове картоне, али већина стално запосленог наставног особља то ради. То доводи до ситуације да Универзитет (не) посједује тачну и прецизну базу истраживачких и умјетничких резултата својих наставника и сарадника. Не постоји минимум истраживачких и умјетничких активности који је потребно да буде обављен од стране наставника и сарадника на годишњем нивоу, осим минимума који је наведен у критеријумима за избор у звања, а који се односи на много већи период од годишњег. Добијена средства и опрема која је реализована путем Аустријског кредита за факултет и академије Универзитета ће послужити свим запосленим на Универзитету у сврху унапређења постојећих знања и подизања квалитета наставног процеса уколико се кориштење те опреме предвиди у наставним плановима и програмима, за што ће требати извршити одређене измјене у наставним плановима и програмима. Потребно је у овом правцу осмислити стратегију којом ће се ова опрема рационално користити не само у наставном процесу већ и у сарадњи са привредом, како би организационе јединице оствариле већи износ властитих средстава.

Организационе јединице организују научно стручне скупове, симпозијуме, конференције, фестивале, што у великој мјери утиче на ширење свијести, и потреби већег ангажовања у истраживању и умјетности. У просјеку десет организационих јединица годишње организује научно стручне скупове на којима се презентују достављени радови од стране аутора и коаутора из државе, али и из осталих европских земаља, јер је одређен број научно стручних скупова међународног карактера.

С друге стране, превелика оптерећеност наставним процесом може довести до ситуације, али и доводи, да се наставници и сарадници не могу у пуној мјери ангажовати на научно истраживачки и умјетнички рад, што се дешава на појединим факултетима и академијама Универзитета на којима наставници и сарадници раде више од законски предвиђене наставне норме.

## II. УПРАВЉАЊЕ И ИНТЕРНО ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА

### Организациона и управљачка структура

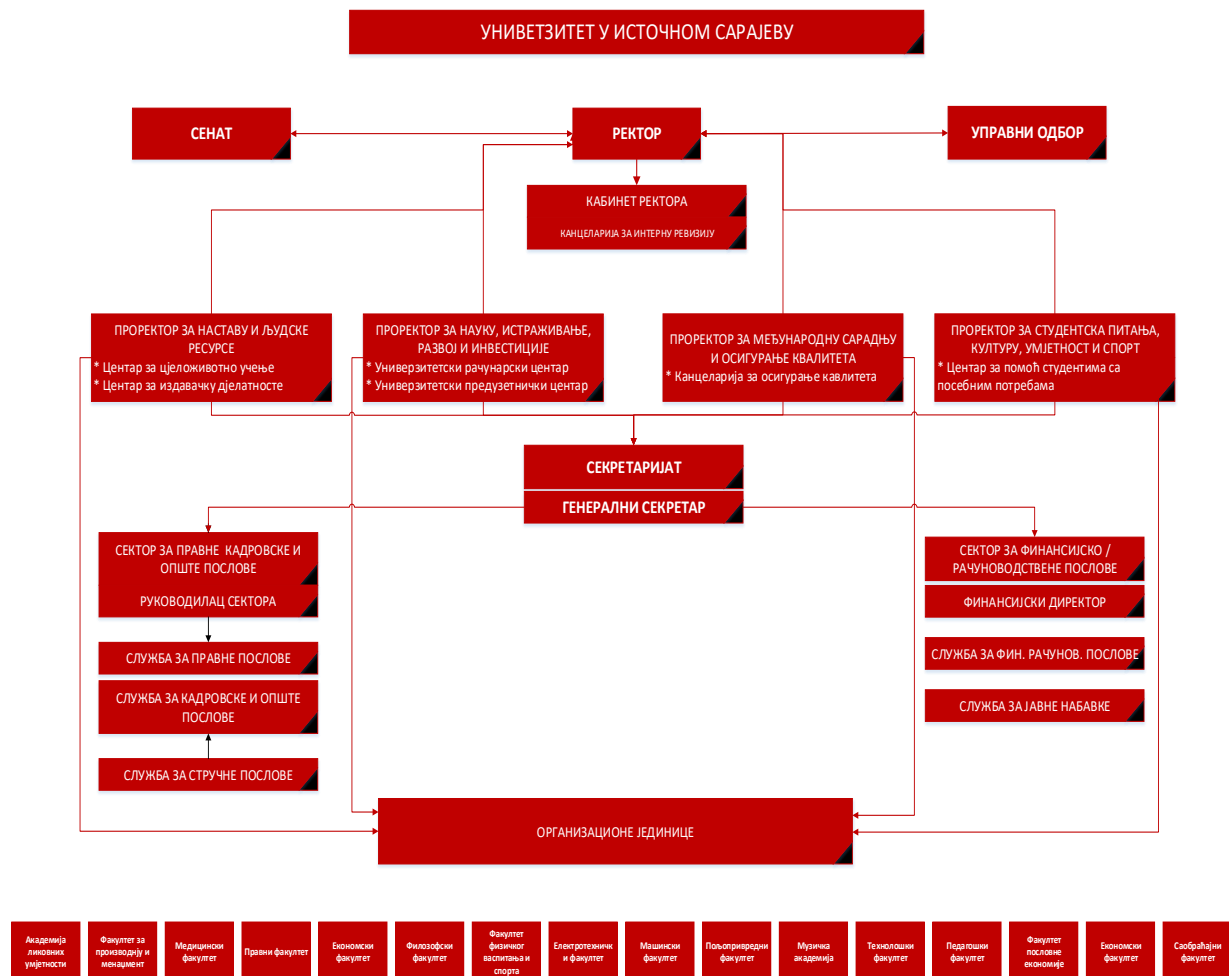
Универзитет у Источном Сарајеву је својим општим актима, а у складу са Законом о високом образовању Републике Српске, установио органе управљања и руковођења, стручне органе, и детаљно је регулисао њихову надлежност и одговорност у организацији и управљању Универзитетом. Универзитет у Источном Сарајеву је организован на начин да интегрише 17 организационих јединица (факултете, умјетничке академије, и друге организационе јединице, као и наставне базе факултета/ академија које чине cjеловитост рада Универзитета), при чему организационе јединице немају статус правног лица. Орган управљања Универзитетом је Управни одбор, највише академско тијело је Сенат, а орган руковођења Универзитетом ректор. У складу са Статутом Универзитета Универзитет има проректоре чији се број и структура утврђује Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста. Тренутно, Универзитет има четири проректора. Универзитет има студента проректора, који се именује на приједлог Студентског парламента Универзитета. Сенат образује четири струковна вијећа којим предсједавају проректори по научним областима, и то: вијеће природних и техничких наука, вијеће биомедицинских и биотехничких наука и здравства, вијеће друштвених наука и вијеће хуманистичких наука. Универзитет има финансијског директора који обавља послове који се односе на финансијску сферу Универзитета. Органи факултета, односно академије су научно наставно односно умјетничко наставно вијеће и декан као орган руковођења факултетом, односно академијом. Статутом је дефинисан рад тијела које представља стручно и савјетодавно тијело Сената по питањима квалитета, Комитета за осигурање квалитета. У складу са Кодексом професионалне етике Универзитет образује и Комитет за етичка питања. Остваривање права и заштита интереса студената у надлежности је Студентског парламента, чији је рад регулисан Статутом Студентског парламента.

Организација Универзитета утврђена је у складу са Законом, уз максимално уважавање принципа функционалности, cjелисходности и рационалности. Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста уређена је унутрашња организација рада Универзитета у Источном Сарајеву, систематизација радних мјеста са описом послова који се обављају, посебним условима које запослени треба да испуњавају за обављање послова на радном мјесту, број извршилаца као и друга питања од значаја за рад и функционисање Универзитета. Унутрашња организација рада Универзитета уређена је на начин којим се врши повезивање: Ректората Универзитета - путем којег се организује и руководи радом Универзитета, Секретаријата Универзитета - унутар којег се обављају административно - стручни и технички послови за Универзитет и организационих јединица (факултета и академија) путем којих се изводи наставни, научноистраживачки и умјетнички рад и обављају административно - стручни и технички послови за Универзитетски центар.

Оваква организација Универзитета има задатак да обезбједи јединство организације и координације, економично и рационално повезивање организационих јединица Универзитета, ефикасно провођење програмских циљева и осталих активности из дјелатности Универзитета, осигура извршавање закона, других прописа и општих аката, те стручно и ефикасно вршење послова утврђених законом и Статутом Универзитета.

Шематски приказ унутрашње организације и систематизације радних мјеста чини саставни дио Правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста. Ефикасност организационе структуре се процјењивала у ранијем периоду када је утврђено да је потребно

израдити нову систематизацију која је средином 2012. године предата Министарству просвјете и културе на одобравање. Сагласност је добијена током 2014. године.



Слика 1. Организациона структура

## Структура, процеси, процедуре и ресурси система осигурања квалитета

Универзитет има формално тијело за осигурање квалитета које се назива Комитет за осигурање квалитета чија је улога, одговорности и активности јасно дефинисана Статутом Универзитета и Правилником о осигурању квалитета. Рад Комитета за осигурање квалитета уређен је Пословником о раду Комитета за осигурање квалитета. Чланове Комитета именује Сенат Универзитета (16 чланова), а мандат чланова је уређен пословником. Главна улога Комитета за осигурање квалитета је савјетодавна, са упућивањем конкретних приједлога ректорском колегијуму у правцу унапређења квалитета рада Универзитета.

Административна и техничка подршка Комитету за осигурање квалитета је Канцеларија за осигурање квалитета чије су одговорности и активности дефинисане Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста и Правилником о осигурању квалитета.

На организационим јединицама дјелују сарадници за осигурање квалитета (који се именују на сједницама вијећа организационих јединица), а чија је улога описана у Правилнику о осигурању квалитета, а који функционишу у складу са активностима које поднесе Комитет за

осигурање квалитета. Њихов рад организује и координише Канцеларија за осигурање квалитета. За потребе спровођења различитих вредновања на организационим јединицама образују се Комисије на начин описан у Правилнику о осигурању квалитета. Те Комисије координишу и спроводе програме самовредновања и оцјене квалитета као и поступке спровођења евалуације наставе и услова рада од стране студената, и дјелују у правцу унапређења културе квалитета у подручју:

- самовредновања и оцјене квалитета,
- учешћа студената у праћењу квалитета рада,
- развоја индикатора квалитета.

Комисије за осигурање квалитета на факултетима и академијама су Комисије за израду извјештаја о самовредновању и оцјени квалитета и Комисије за спровођење студентске анкете, а које су формиране у складу са Правилником о осигурању квалитета (члан 19.).

Универзитет има Етички комитет формиран у складу са Кодексом професионалне етике. Етички комитет дјелује у складу са Пословником о раду Етичког комитета. Етички комитет и Дисциплинска Комисија ради на Универзитету и неколико пријава о неетичком понашању и повредама дисциплине академског особља је у току. Такође и пријава неколико плагијата се тренутно налази у процедури испитивања на етичком комитету.

Универзитет/ организационе јединице образују и дисциплинске комисије у складу са Правилником о дисциплинској и материјалној одговорности запослених на Универзитету, и Правилником о дисциплинском поступку и дисциплинској одговорности студената.

Статутом Универзитета дефинисана је и улога студената у управљању високошколском установом и у систему осигурања квалитета. Један представник студената је члан органа управљања Универзитетом Управног одбора који има укупно 11 чланова. Студенти су чланови и највишег академског тијела Сената у броју који не може бити мањи од 15% укупног броја чланова Сената, с тим да у структури буду заступљени редовни студенти сва три циклуса студија. Студенти су чланови и вијећа организационих јединица у броју који не може бити мањи од 15%. Студенти су чланови и Комитета за осигурање квалитета. Студенти су чланови и различитих Комисија које се формирају на нивоу Универзитета и организационих јединица, као што су Комисија за израду извјештаја о самовредновању и оцјени квалитета на нивоу Универзитета, иста Комисија на нивоу организационе јединице, као и Комисије за спровођење студентске анкете. Студенти су чланови и Етичког комитета Универзитета. Студенти се именују у дисциплинске комисије организационих јединица усљед покретања дисциплинских поступака.

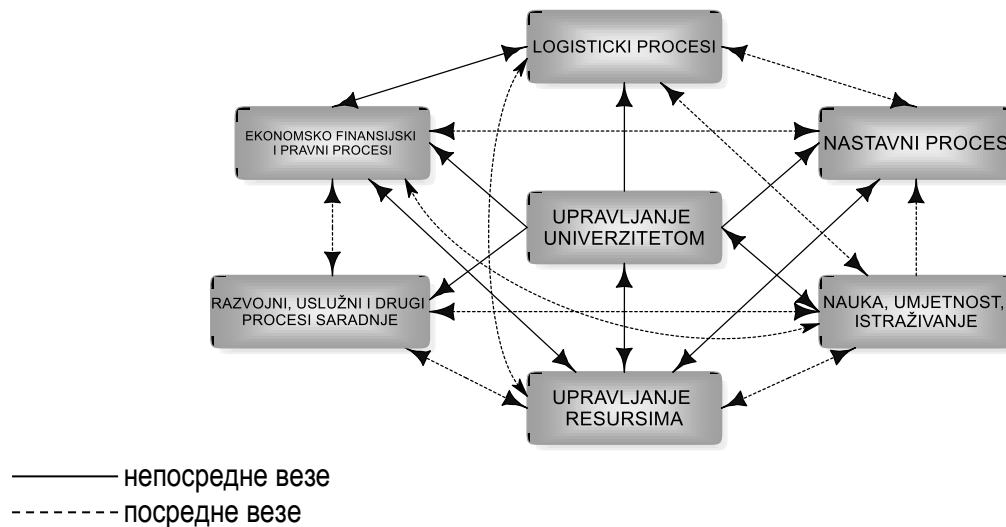
Студенте представнике горе наведених тијела бира студентско представничко тијело, по процедури утврђеној Статутом Студентског парламента Универзитета у Источном Сарајеву. Међусобна права и обавезе између Универзитета у Источном Сарајеву и Студентског парламента уређена су Уговором о међусобним правима и обавезама.

Узимајући у обзир заступљеност у свим органима, тијелима и комисијама студентско представничко тијело у потпуности има утицај на доношење универзитетских одлука, а између осталог како је дефинисано и Законом о високом образовању Републике Српске студенти узимају у обзир приликом избора у звање наставника и сарадника на сједницама Сената и вредновање наставничких способности.

Универзитет редовно, два пута годишње, а по једном на крају сваког семестра, спроводи електронским путем (<http://anketa.unssa.rs.ba/>) вредновање квалитета студија од стране студената у којем је студентима омогућено да слободно и анонимно изнесу своје мишљење о студијском програму, службама, свим предметима које су слушали у семестру који оцјењују, као и свим наставницима и сарадницима. Студентско вредновање квалитета студија спроводи се у складу са Правилником о студентском вредновању квалитета студија. Резултати о студентској анкети се користе у одређеној мјери приликом избора у звање, али и у кориговању одређених сегмената вредновања за које су утврђене ниске оцјене. Предмет су расправе на вијећима организационих јединица, на основу чега се предузимају одређене мјере у правцу унапређења



квалитета рада. Извјештаји о спроведеним анкетама јавно се објављују на универзитетску веб страницу.



Слика 2. Шема функционалних веза процеса

Политика квалитета представља основу за пројектовање поступака развоја свих процеса рада на Универзитету, а у складу са ентитетским/ националним прописима и принципима болоњске декларације. Усвојена је на сједници Сената.

Правилником о осигурању квалитета дефинисане су одговорности и улога органа Универзитета у области осигурања квалитета, тијела одговорна за праћење, унапређење и развој квалитета, уређене су ближе надлежности и начин њиховог рада, области осигурања квалитета, процеси, поступак самовредновања и оцјене квалитета, као и друга питања од значаја за унапређење и развој квалитета.

„Процедуре система обезбјеђења квалитета“ нису издвојене као такве из остале документације Универзитета, већ је цјелокупна документација у служби осигурања квалитета Универзитета, додијељена основним процесима Универзитета (горња шема).

Сви документи који су на Универзитету препознатљиви као „Процедуре система обезбјеђења квалитета“, односно који се у највећој мјери односе на унапређење и осигурање квалитета имају или на почетку или на крају тог документа свој идентификациони број додијељен од стране Управног одбора или Сената, као и датум сједнице поменутих тијела на којој је усвојен тај документ.

То су документи: Политика квалитета, Правилник о осигурању квалитета, Пословник о раду Комитета, Поступак унутрашње провјере квалитета, Правилник о самовредновању и оцјени квалитета, Правилник о студентском вредновању квалитета студија, Кодекс професионалне етике, Правилник о интерним контролама и интерним контролним поступцима, Правилник о дисциплинској и материјалној одговорности запослених на Универзитету, Правилник о дисциплинском поступку и дисциплинској одговорности студената, Правила студирања на првом, другом циклусу студија, докторским студијама, Правилник о поступку и условима за избор у звање академског особља, Правилник о поступку еквиваленције звања, Правилник о поступку директног споразума, Правилник о интерним контролним поступцима реализације научно истраживачких пројеката и пројеката сарадње у овој области, Правилник о организовању ванредног студија, итд.

Тренутно се ради на надоградњи базе нашег информационог система што треба да у блиској будућности представља кључни фактор осигурања квалитета. Обављају се редовни

састанци са студентским службама и информатичарима везано за даљи развој информационог система што је и била препорука комисије за акредитацију.

Дипломирани студенти и представници привреде нису адекватно укључени у систем унутрашње контроле квалитета. Универзитет мора да предузме више да мотивише ове представнике да се активније укључе у послове осигурања квалитета и то је посао у наредном периоду који је приоритетан, али за који треба створити и систем и свијест и интересе ових представника да се укључе у рад Универзитета. На појединим организационим јединицама већ су формиран алумни клубови што представља напредак у овој области (Електротехнички факултет и Факултет за производњу и менаџмент).

## **Интерни, екстерни надзор и ревизије система обезбјеђења квалитета**

Поступци интерног надзора описани су Правилником о интерним контролама и интерним контролним поступцима, Поступком унутрашње контроле квалитета, Правилником о интерним контролним поступцима реализације научно истраживачких пројеката и пројеката сарадње у овој области, Правилником о самовредновању и оцјени квалитета, Правилником о студентском вредновању квалитета студија, али су поступци интерног надзора и саставни дио рада органа Универзитета и организационих јединица, као и одговорних лица за управљање Универзитетом, његовим секторима, и организационим јединицама (описано Статутом Универзитета и Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста). Универзитет у систематизацији радних мјеста и ам интерног ревизора који процјењује финансијске и остале неусаглашености у раду како Универзитета тако и свих организационих јединица.

Екстерни надзор над радом Универзитета и законитошћу донешених аката врши Министарство просвјете и културе (Закон о високом образовању РС - члан 141.), док инспекцијски надзор обавља Републичка управа за инспекцијске послове Републике Српске (Закон о високом образовању РС - члан 142.). Сви извјештаји о раду Универзитета по контролним тачкама поменутих тијела доступни су у њиховим архивама.

Ревизија система осигурања квалитета, односно ревизија функционисања цјелокупног интегрисаног система врши се на основу процјене ефикасности свих сегмената рада Универзитета, а нарочито подношењем извјештаја о раду свих сектора и свих организационих јединица, међу којима најзначајнији поступак представља самовредновање и оцјена квалитета свих организационих јединица, студијских програма и Универзитета у цјелини.

Све службе Универзитета, као и организационе јединице, подносе своје извјештаје о раду Управном одбору Универзитета (што је до сада био случај), који те извјештаје разматра, те доноси препоруке за унапређење, и рјешава текуће идентификоване проблеме академске заједнице Универзитета.

Универзитет је 2004. године био подвргнут екстерној евалуацији од стране Европске универзитетске асоцијације (ЕУА) због процјене система високог образовања нашег Универзитета у правцу његовог усклађивања са болоњском декларацијом коју је Босна и Херцеговина потписала 2003. године. Универзитет би и данас желио да прође кроз екстерну евалуацију од стране ЕУА чиме би се направила анализа у односу на задњу екстерну евалуацију из 2004. године и констатовао одређени напредак или недостатак, међутим главни проблем је финансијско ограничење (потребно минимум 30.000,00 € за такву врсту евалуације).

Из разлога припреме Универзитета за процесе акредитације и високошколске установе и студијских програма, Универзитет од 2009. године проводи поступак самовредновања и оцјену квалитета својих студијских програма, наставе и услова рада у складу са важећим Критеријумима за акредитацију високошколских установа у Босни и Херцеговини, донешеним

јула 2010. године. Овај поступак изводи се у складу са универзитетским документом Правилник о самовредновању и оцјени квалитета, којим је детаљно описано извођење овог поступка на свим организационим јединицама и Универзитету, и поступање по спроведеном вредновању. Извјештаји о самовредновању и оцјени квалитета сачињавају се почетком сваке године и односе се на претходну календарску годину. Ови извјештаји свих организационих јединица представљају универзитетски извјештај, који се анализира на сједницама Сената и у складу с њим се доносе препоруке за унапређење оних сегмената код којих је потребно унаприједити квалитет. Њихова редовна израда допринијела је предаји апликације за акредитацију високошколске установе. Екстерна евалуација Универзитета је спроведена у јануару 2013. године (апликација је предата у мају 2012. године), након чега је Универзитет добио позитивно мишљење и тренутно је уведен у регистар акредитованих високошколских установа Босне и Херцеговине.

Узимајући у обзир да је сваки извјештај бољи од претходног (уочљиво анализом извјештаја), Универзитет је 2011. године формално покренуо анализу Извјештаја о самовредновању и оцјени квалитета за 2010. годину на основу чега је идентификовао елементе за унапређење, а који су донешени Одлуком Сената Универзитета (План испуњења критеријума – ИСОК 2010).

По питању Извјештаја о самовредновању и оцјени квалитета за 2011. годину засједао је Комитет за осигурање квалитета који је на својој 14. сједници донио закључак да се током и након предаје захтјева за акредитацију уради детаљна анализа свих извјештаја организационих јединица и дају препоруке за унапређење квалитета (Записник са 14. сједнице Комитета за осигурање квалитета). Тај поступак је урађен у складу са универзитетским документом Поступком интерне провјере квалитета (од 2012. до 2015. године), који је у ту и сличне сврхе и донешен. До сада је урађено 6 анализа студијских програма, и то Рачунарства и информатике, Социологије, Пољопривреде, Медицине, Хемијског инжињерства и технологије и Вокално инструменталног студијског програма, и 12 интерних провјера организационих јединица.

Универзитет је предузимао и предузима различите програме унапређења квалитета свога рада реализацијом различитих пројеката, као што су: Успостављање система аудит праксе осигурања квалитета, Strategic Management of Higher Education Institutions Based on Integrated Quality Assurance System (SHEQA), Embedding Quality Assurance in Doctoral Education, EU standards for accreditation of study programs on BH Universities (ESABIH), Примјена пословне интелигенције у анализи, планирању и управљању пословним процесима на високошколским установама, Веб апликација за анкетање студената као софтверска подршка у процесу осигурања квалитета на високошколским установама, и сл.

### III. ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА СТУДИЈСКИХ ПРОГРАМА

Процес усвајања студијских програма усклађен је са Законом о високом образовању Републике Српске (члан 22.), Уредбом о условима за оснивање и почетак рада ВШУ и о поступку утврђивања испуњености услова, и регулисан је детаљно универзитетским актом Поступак предлагања и усвајања студијских програма.

Наставно научно, односно умјетничко наставно вијеће факултета и академија (или тимови/комисије за развој студијских програма) развијају нове студијске програме на начин који подразумијева израду елабората о оправданости њихових извођења, приликом чега тај елаборат треба да садржи: доказ о постојању опште друштвене потребе за извођењем таквог студијског програма, трајање, наставни план и програм, титулу која се стиче завршетком, доказе о обезбјеђености средстава за рад, исплативост покретања таквог студијског програма и остало. Ова процедура је у складу са Поступком предлагања и усвајања студијских програма и Уредбом о условима за оснивање и почетак рада ВШУ и о поступку утврђивања испуњености услова, односно у складу са Законом о високом образовању Републике Српске (члан 22.). Наставни план и програм представља саставни дио елабората о оправданости извођења који се доставља на приједлог Сенату Универзитета (даљи поступак је описан детаљно у Поступку предлагања и усвајања студијских програма). При утврђивању наставног плана и програма студијског програма који се развија и предлаже на усвајање, користе се развојна предвиђена у научној области у коју се убраја тај студијски програм, наставни планови и програми ВШУ земаља потписница болоњске декларације са којим се нови наставни план и програм пореди, експертска мишљења, захтјеви различитих корисника и остало. Обрасци наставног плана и програма су прописани универзитетским поступком. Излазне квалификације усклађене су образовним циљевима студијских програма, као и са Уредбом о коришћењу академских титула, стицању стручних и научних звања.

Научно наставно, односно умјетничко-наставно вијеће организационе јединице утврђује приједлог Елабората о оправданости његовог извођења са наставним планом и програмом тог студијског програма и шаље га Сенату Универзитета на усвајање. Након усвајања од стране Сената, захтјев за лиценцирање новог студијског програма и приједлог студијског програма са елаборатом о оправданости извођења Универзитет прослијеђује Министарству просвјете и културе Републике Српске. Министарство шаље елаборат Савјету за Науку РС и тражи мишљење о елаборату, а такође по потреби тражи мишљење и од релевантних органа надлежних за област за коју се лиценцира нови студијски програм, а затим се или формира Комисија за лиценцирање студијског програма (у складу са Законом о високом образовању РС) или се доноси рјешење о одбијању захтјева за лиценцирање. Уколико се захтјев за лиценцирање одбије поступак се понавља испочетка.

Комисија за лиценцирање студијског програма утврђује испуњеност услова за извођење новог студијског програма у складу са Уредбом о условима за оснивање и почетак рада високошколских установа и о поступку утврђивања испуњености услова и подноси министру извјештај о утврђивању испуњености услова за почетак извођења студијског програма.

На основу извјештаја Комисије Министарство доноси рјешење којим се утврђује испуњеност услова за почетак извођења предложеног студијског програма. Ако Комисија утврди одређене недостатке, односно констатује неиспуњеност услова за почетак извођења студијског програма, одређује се рок у којем је предлагач студијског програма дужан да отклони утврђене недостатке. Рјешење о одбијању захтјева за извођење студијског програма се може донијети уколико предлагач студијског програма не отклони утврђене недостатке у прописаном року.

Високошколска установа, односно предлагач студијског програма, може почети са извођењем новог студијског програма након издавања рјешења о испуњености услова за извођење новог студијског програма и дозволе за извођење студијског програма од стране Министарства.

У складу са Правилником о самовредновању и оцјени квалитета све организационе јединице Универзитета укључујући све студијске програме спроводе поступак самовредновања и оцјене квалитета, којим се врши детаљна анализа квалитета студијских програма. Дакле, свака организациона јединица Универзитета на крају календарске године спроводи поступак самовредновања и оцјене квалитета анализирајући све сегменте функционисања, синтетизујући податке путем Извјештаја о самовредновању и оцјене квалитета. На основу тих извјештаја ради се и Извјештај о самовредновању и оцјени квалитета Универзитета за календарске године. Извјештаји о самовредновању организационих јединица и њихових студијских програма детаљно садрже податке о свим студијским програмима, њиховим садржајима и излазним квалификацијама.

Развој студијских програма у потпуности је компатибилан са Политиком квалитета Универзитета и у њој постављеним циљевима, у којој је стриктно наведена веза са испуњавањем захтјева према корисницима високог образовања, о чему свједоче активности Министарства просвјете и културе Републике Српске у погледу рестриција и подстицаја за развој различитих студијских програма на Универзитету. Универзитет је у сарадњи са Заводом за запошљавање Републике Српске израдио документ који анализира незапослене високообразовне кадрове у Републици Српској, и на тај начин одредио колики број незапослених високообразовних кадрова чине високообразовни кадрови који су стекли диплому на Универзитету у Источном Сарајеву. По том документу Универзитет у Источном Сарајеву има 23 % од укупног броја незапослених свршених студената у Републици Српској.

Универзитет у складу са Поступком интерне провјере квалитета спроводи, у зависности од потребе, интерне провјере којима, између осталог, анализира постојеће стање и предлаже препоруке за побољшање функционисања студијских програма. Овакве три пилот интерне провјере су спроведене на три факултета Универзитета у 2011. години у оквиру пројекта „Успостављање система аудит праксе осигурања квалитета“, а затим су настављене у годинама послје. Те провјере су биле спроведене од стране тимова састављених од интерних провјеривача Универзитета сертификованих од стране Словеначке агенције за квалитета и метрологију, а у складу са захтјевима стандарда ISO 9001:2008. У 2015. години спроведено је 12 интерних провјера организационих јединица.

Студијски програми се преиспитују и контролишу од стране студената Универзитета путем електронских студентских анкета, крајем сваког семестра, у складу са Правилником о студентском вредновању квалитета студија, чије се оцјене у складу са Законом о високом образовању Републике Српске (став (2) члан 77. и 78.) узимају у обзир приликом избора у наставно научна/ умјетничко наставна звања.

Универзитет је био БиХ координатор TEMPUS пројекта ESABIH, који је имао за циљ обуку студијских програма за израду самоевалуационих извјештаја који ће представљати улаз у процес акредитације студијских програма, обуку стручњака за спровођење акредитације, и пилот акредитацију 33 студијска програма у Босни и Херцеговини, укључујући и 6 студијских програма нашег Универзитета (медицина, хемијско инжињерство и технологија, социологија, рачунарство и информатика, пољопривреда, вокално инструментални).

Могућност различитих анализа студијских програма омогућава информациони систем Универзитета, као и његова надоградња која је недавно почела.

Поступак преиспитивања квалификација Универзитета врши се у складу са предложеним измјенама студијских програма, као и увођењем нових студијских програма, у складу са Уредбом о коришћењу академских титула, стицању стручних и научних звања.

Наставни програми, односно силабуси студијских програма се не ажурирају редовно. На интернет страницама већине организационих јединица се не могу пронаћи основни подаци о студијским програмима, излазним квалификацијама, стеченим компетенцијама, односно исходима учења. У базама података информационог система постоје подаци о наставним плановима, док подаци о наставним програмима нису предвиђени, као ни основни подаци о студијским програмима.

Укљученост привреде и праксе (тржишта рада) није на задовољавајућем нивоу, иако има појединачних примјера студијских програма који интензивно сарађују с привредом и праксом. Подаци са Завода за запошљавање о степену незапослености високообразовних кадрова са Универзитета јасан су показатељ да Универзитет анализира тренутно стање запослености својих високообразовних кадрова.

На Сенату је исказана потреба периодичних и сталних ревизија студијских програма и њиховог унапређења. У наредном периоду ће се посебно радити на усклађивању исхода учења са квалификацијским оквиром који би ускоро у пуном обиму требао бити усвојен.

Кроз оснивање иновационог центра Универзитета у Источном Сарајеву, који би требало почети радити у пуном капацитету, оствариће се већа сарадња са привредом и самим тим и утицај привреде на студијске програме ће бити израженији. Кроз иновациони центар ће бити организован и рад центра за увођење иновација у наставни процес, тако да постоји план да сарадници на Универзитету имају обавезу да прођу едукацију за нове методологије у настави и испитивање студената.

Тренутно је свим продеканима за наставу факултета и академија, проректор за наставу и студентска питања уз помоћ Канцеларије за осигурање квалитета предложио обрасце за унос података о студијским програмима, као и података за наставне програме који се требају налазити на веб страницама факултета и академија, и Универзитета, као и у информационом систему што је крајњи циљ, тако да се очекује да се овај поступак финализира у наредном периоду уношењем ових података у информационе базе података које користе студентске службе, и њиховим постављањем на веб странице факултета и академија. Међутим, тренутно ће се уредити и нови систем шифрирања свих наставних планова и програма, као и наставника и сарадника у бази података информационог система, након чега треба отпочети израда електронског регистра студијских програма.

Табела II-1. Преглед организационих јединица и студијских програма првог и другог циклуса

Организациона јединица	Студијски програми I циклуса	Студијски програми II циклуса	Укупан број студијских програма
Академија ликовних умјетности	Ликовна умјетност	Ликовна умјетност	2
Економски факултет Брчко	Економија	Финансијски и банкарски менаџмент	3
		Маркетинг и менаџмент	
Економски факултет Пале	Економија	Економски развој БиХ	7
		Квантитативна економија	
	Туризам и хотелијерство	Макроекономија, реформа и бизнис	
		Пословно управљање	
		Финансије	
Електротехнички факултет	Аутоматика и електроника	Аутоматика и електроника	6
	Електроенергетика	Електроенергетика	
	Рачунарство и информатика	Рачунарство и информатика	
Машински факултет	Машинство	Машинство	2
Медицински факултет	Здравствена њега	Здравствена њега	6
	Медицина		
	Специјална едукација и рехабилитација	Специјална едукација и рехабилитација	
	Стоматологија		
Музичка академија	Вокално инструментални	Вокално инструментални	4
	Музичко педагошко теоријски	Музичко педагошко теоријски	

Педагошки факултет	Предшколско образовање	Предшколско васпитање и образовање	5
	Разредна настава	Разредна настава	
	Техничко образовање и информатика	-	
Пољопривредни факултет	Пољопривреда	Пољопривреда	3
	Шумарство	-	
Правни факултет	Право	Право	2
Православни богословски факултет	Теологија општи смјер	Теологија општи смјер	4
	Теологија практични смјер	-	
	Црквена умјетност и сликарство	-	
Саобраћајни факултет	Саобраћај	Саобраћај	2
Технолошки факултет	Хемијско инжињерство и технологија	Хемијско инжињерство и технологија	3
	Биологија		
Факултет за производњу и менаџмент	Индустријски менаџмент	Индустријски менаџмент	3
	Индустријско инжињерство за енергетику	-	
Факултет пословне економије	Пословна економија	Дигитална економија	4
		Међународна економија	
		Финансије, банкарство и осигурање	
Факултет физичког васпитања и спорта	Спорт	Спорт	4
	Физичко васпитање	Физичко васпитање	
Филозофски факултет	Географија	Географија	30
	Енглески језик и књижевност	Енглески језик и књижевност	
	Историја	Историја	
	Кинески и енглески језик и књижевност	-	
	Математика и рачунарство	Математика и рачунарство	
	Математика и физика	Математика и физика	
	Новинарство	Новинарство	
	Њемачки језик и књижевност	-	
	Општа књижевност и библиотекарство	Општа књижевност и библиотекарство	
	Општа књижевност и театрологија	-	
	Педагогија	Педагогија	
	Психологија	Психологија	
	Разредна настава	Разредна настава	
	Руски и српски језик и књижевност	-	
	Социологија	Социологија	
	Српски језик и књижевност	Српски језик и књижевност	
Филозофија	Филозофија		
УКУПАН БРОЈ СТУДИЈСКИХ ПРОГРАМА	48	42	90

## IV. ОЦЈЕЊИВАЊЕ СТУДЕНАТА

### Поступак оцјењивања студената

Универзитет спроводи и примјењује Правила студирања на I циклусу студија, Правила студирања на II циклусу студија, Правилник о студирању на докторским студијама и Правилник о ванредном студирању који заједно обезбеђују транспарентно и конзистентно оцјењивање студената.

Правилима студирања на првом, другом циклусу студија, докторским студијама и ванредном студију уређена је организација и извођење студија, напредовање студената у току студија, вредновање рада студената, додјељивање академских звања и диплома, издавање исправа о студијама, трајање студија, поступак испитивања и оцјењивања, услова и поступка спровођења завршног рада, као и друга релевантна питања од значаја за остваривање студија првог, другог циклуса и докторских студија на Универзитету.

Методе оцјењивања су развијене и доступне за сваки предмет у наставним програмима које су саставни дио сваког извјештаја о самовредновању и ојени квалитета организационих јединица, али са друге стране нису јавно доступне студентима због тога што нису објављене.

Сви наставници и сарадници су дефинисали, развили и прилагодили методе полагања и оцјењивања на наставним предметима које предају и са истим упознали студенте на почетку семестра, чинећи тако информације перманентно доступне студентима. Такође, на свим организационим јединицама води се евиденција о активностима студената током семестра (присуство настави, активно учешће у различитим наставним активностима, семинарски радови, успјех на колоквијумима), те на основу таквих евиденција се формира и закључна ојена.

Поред основних критеријума за праћење и валоризацију знања студената, Правилима студирања се прописују и редовни рокови за полагање испита, и то три редовна испитна рока: јануарско-фебруарски, јунско-јулски и септембарски, са по два испитна термина, гдје је студентима дозвољено полагање испита у оба испитна термина. У складу са овим прописом на организационој јединици се на почетку академске године утврђују термини полагања испита за цијелу текућу академску годину уз консултовање предметних наставника, те се студенти могу информисати о утврђеном распореду полагања на самој организационој јединици или путем сајта организационе јединице. Уколико Сенат одобри додатни испитни рок, термини полагања испита у истом се накнадно утврђују у складу са роком за полагање одобреног од стране Сената.

Полагању завршног испита у унапријед утврђеним терминима могу приступити сви студенти који су исти слушали у текућој или у некој од претходних академских година. Студент који није задовољан ојеном или сматра да је оштећен приликом полагања писменог дијела испита има право и могућност увида у свој рад код предметног наставника или асистента, углавном у предвиђеним терминима, терминима одржавања усменог дијела испита или пак у терминима уписа ојена што у већини случајева зависи од предметног наставника. Жалбене процедуре и могућност полагања испита пред независном комисијом спроводи се у складу са Правилима студирања.

Систем испитивања студената на Универзитету је транспарентан, утврђен силабусима или наставним програмима, али са друге стране није на већини студијских програма усклађен са циљевима/ исходима учења, јер и исходи учења нису дефинисани на свим студијским програмима, и није до краја објективизиран. Кроз мијењање система испитивања студената односно увођења нових метода, што се планира у наредном периоду, начин оцјењивања ће



постати више објективан. Ревизија програма значи и ревизију начина оцјењивања и његово усклађивање са исходима учења дотичног предмета. То је поступак који Универзитет очекује у наредном периоду.

## **Анализе пролазности**

Анализе пролазности на свим студијским програмима Универзитета се раде на годишњем нивоу извјештајима о самовредновању факултета и академија од 2009. године путем утврђеног обрасца за пролазност. Пролазност се рачуна по испитним роковима, односно терминима, за сваки предмет посебно, и то односом броја студената који су положили испит и броја студената који су изашли на испит.

Сви факултети и академије имају могућност израчунавања пролазности на свим предметима и на свим испитним терминима помоћу база података информационог система, у оквиру које постоји посебна апликација за вођење записника послје сваког одржаног испита, сумирајући на тај начин податке за сваки предмет и за сваку годину студија и студијски програм. Одређене организационе јединице не користе ову апликацију већ пролазност рачунају ручно, што отежава овај поступак.

*Табела 3. Пролазност по студијским програмима 1. циклуса од јануарско фебруарског испитног рока закључно са последњим испитним роком у 2014. години*

*Табела 4. Пролазност по студијским програмима 2. циклуса од јануарско фебруарског испитног рока закључно са последњим испитним роком у 2014. години*

Узимајући у обзир да сваки предмет има своју транспарентну структуру оцјењивања која захтијева континуиран рад на његовом полагању током семестра, успјех студената се унапређује повећањем сати консултација како би се студентима омогућило боље разумијевање и олакшало полагање.

Универзитет спроводи још једну анализу која се може сматрати анализом пролазности, а ради се о генерацијској проходности студената из године у годину по студијским програмима. Поменута анализа се ради на годишњем нивоу путем утврђеног обрасца за генерацијску проходност. Генерација студената која је први пут уписала прву годину се прати по броју студената који из те генерације уписују наредне године студија и њихове периоде дипломирања, односно да ли су дипломирали у року или послје.

*Табела 5. Генерацијска проходност студената уписаних у 2009/10 на узорку од 2116 студената*

Такође, битан параметар представља и анализа просјечног времена студирања за студијске програме који трају 3, 4, и 6 година.

Слика 3. Просјечно вријеме студирања за студијске програме који трају 3, 4 и 6 година

### **Информисаност студената о поступку и методама оцјењивања**

О организацији и извођењу студија I и II циклуса, као и докторским студијама, напредовању студената у току студија, вредновању рада студената, додјелјивању академских звања и диплома, исправа о студијама, трајању студија, поступку испитивања и оцјењивања, провођењу завршног рада, као и другим питањима студенти су информисани путем документа Правила студирања на првом циклусу студија и Правила студирања на другом циклусу студија, и Правилником о студирању на докторским студијама, који су доступни на веб сајту Универзитета.

Сви наставници и сарадници су дефинисали, развили и прилагодили методе полагања и оцјењивања на наставним предметима које предају и са истим упознали студенте на почетку семестра, у складу са дефинисаним наставним програмима.

Студенти у електронској студентској анкети изражавају своје задовољство са овом информисаношћу слjedeћим тврдњама: „Студенти су на вријеме информисани о правима и обавезама које имају.“, „На почетку семестра наставник/ сарадник представио је план извођења наставе са јасно дефинисаним студентским правима и обавезама.“, на основу чега се предузимају одговарајуће корективне активности у правцу недовољне обавјештености по свим предметима студијских програма Универзитета.

Универзитет не посједује електронски регистар студијских програма који би био доступан свим заинтересованим корисницима у циљу информисаности о основним подацима о студијским програмима и наставним програмима, нарочито студентима.

## V. ЉУДСКИ РЕСУРСИ

Универзитет запошљава укупно 1366 особа, који представљају наставно и административно особље Универзитета. На Универзитету је у академској години 2013/14 било запослено укупно 975 наставника и сарадника, а у 2014/15 било је ангажовано 958 наставника и сарадника. Укупан број административног особља у 2014. години износио је 408.

*Слика 4. Ангажовано наставно особље на основу структуре радног односа у 2014/15*

Студенти свакако представљају најважнији чинилац Универзитета, постоји консензус да квалитет свршених средњошколаца, представља једну од детерминанти квалитета излазних компетенције дипломираних студената првог циклуса студија. У доњим табелама, дат је преглед броја студената свих тренутно акредитованих циклуса студија на Универзитету.

*Слика 5. Укупан број студената на Универзитету у последњих 8 година*

*Слика 6. Расподјела броја студената по циклусима студија на Универзитету у последњих 8 година*

Менаџмент људских ресурса је кључна детерминанта квалитета. Подршка особљу и тимском раду чланова особља је фундаментални задатак руководства Универзитета. Развојне потребе наставника требају због тога бити међу главним, дугорочним циљевима организације. Ова приоритетна потреба може се постићи:

1. Обезбјеђивањем могућности за усавршавање наставника да би постигли максималну ефикасност у најкраћем могућем времену;
2. Осигуравањем да запослени развијају своје вјештине и способности да би могли радити ефикасно и брзо одговорити на промјене у својим организацијама;
3. Осигуравањем да се на најбољи начин искористе природне способности и индивидуалне вјештине свих запослених за добробит организације, као и за њихове каријере.

Добар начин да се организује стално усавршавање особља је формирање Центра за континуирано образовање и цјеложивотно учење. Центар треба бити формиран у оквиру планираног иновационог центра Универзитета и почеће са радом и на тај начин Универзитет ће почети да остварује препоруке комисије за екстерну евалуацију на овом плану. Резултати континуиране едукације ће обезбједити сљедеће:

- Опште побољшање ће омогућити да ће се све већи број наставног особља озбиљно бавити наставом,
- Побољшаће се квалитет наставног процеса,
- Такође је важно повезати едукативни процес са системом награђивања као што су промоције, интерне награде и плаћање за заслуге.

Професионално усавршавање и напредовање наставног особља уређено је Кодексом професионалне етике (чланом 8.), гдје је дефинисано да је обавеза академске заједнице да се континуирано усавршава. Такође је истакнуто и да је Универзитет дужан осигурати свим члановима академске заједнице једнаке услове за напредовање, а који се темеље на испуњавању професионалних обавеза. Професионална је одговорност и обавеза наставника бринути се о подмлађивању академске заједнице, те давати подстицај за напредовање и осамостаљивање млађих наставника и чланова академске заједнице.

Поред универзитетског Кодекса професионалне етике, поједине организационе јединице су својим Етичким кодексима дефинисали стручно и научно усавршавање.

Поједине организационе јединице издвајају средства за научно, стручно и педагошко усавршавање академског особља што се реализује кроз одласке на научно-стручне скупове, конференције, форуме, као и учешће на пројектима што је видљиво из финансијског плана организационих јединица. Факултети и академије немају утврђен план за константно издвајање средстава у погледу научног, стручног и педагошког усавршавања, већ се средства углавном издвајају у складу са са расположивим финансијским средствима.

На појединим факултетима и академијама додјела средстава се не врши по унапријед утврђеним критеријумима него тако што научно-наставно, односно умјетничко- наставно вијеће факултета/ академије на молбу запослених даје одобрење за одлазак на скупове, конференције, форуме, а по повратку са догађаја запослени подносе Вијећу писмени извјешај о боравку. На појединим факултетима пракса је да запослени који има позив за учешће на научном скупу или потврду о прихваћености теме на научном скупу ове доказе предоче наставно-научном вијећу након чега му се одобрава новчана подршка у висини котизације предвиђене за тај научни скуп. Ово углавном зависи од расположивих властитих средстава организационих јединица. Поједини факултети, такође, подстичу запослене и пружају им подршку око пријављивања на конкурс за суфинансирање израде магистарских радова и докторских теза који расписује Министарство науке и технологије Републике Српске.

Организацијом постдипломских и докторских студија факултети/академије обезбјеђују сопственом наставном кадру усавршавање ослобађајући их у потпуности или дијелом плаћања накнаде за похађање постдипломских студија или одбране докторске дисертације.

Сваке године све већи број наставног особља, у име своје организационе јединице, аплицира на различите пројекте који се финансирају од стране ресорног министарства или од стране међународних фондова, обезбјеђујући на тај начин себи и одређеном кругу укљученог наставног особља у те пројекте усавршавање у струци, и друге различите користи као што су проширење сазнања, новчане помоћи у истраживачким радовима и сл.

*Слика 7. Укупан број пројеката на Универзитету*

Факултети и академије подстичу академско особље на објављивање научних радова што се сматра и неопходним приликом избора у виша звања. Већина факултета омогућава својим наставницима и сарадницима могућност објављивања научних радова у зборницима радова које издаје, али и у радовима факултета које поједини факултети објављују једном годишње, што може да представља предност, али са друге стране и недостатак.

*Слика 8. Објављени радови у часописима и зборницима*

Већина факултета и академија организује научно стручне симпозијуме, научне скупове, радионице, такмичења, едукације, школе из одређених области у полугодишњем трајању, научно стручна савјетовања, обуке и сл. које нуде својим запосленим усавршавања у понуђеним областима.

*Слика 9. Одржани научно стручни и умјетнички скупови*

План кадровског развоја креира се према потребама реализације наставе на студијским програмима. Анализе кадровских потреба и приједлози у том смислу дају се на катедрама или вијећима организационих јединица након чега се обједињавају на нивоу факултета и академије па се, у складу са финансијским могућностима предузимају активности на реализацији активности везаних за задовољавање кадровских потреба. Потребно је узети и обзир постојећа ограничења од стране Министарства просвјете и културе Републике Српске приликом запошљавања, али и ограничења у погледу издвојеног буџета за Универзитет.

Правилником о поступку и условима избора академског особља утврђени су поступци и услови избора академског особља у одговарајуће звање на Универзитету, као и Законом о високом образовању РС (чланови 74-101.).

## **Издавање књига и уџбеника**

Процедуре за издавање књига и уџбеника су тренутно у надлежности организационих јединица Универзитета (мада немају све организационе јединице успостављену издавачку дјелатност) који представљају издаваче заведене у Народној библиотеци Републике Српске.

О издатим књигама, уџбеницима, збиркама и осталим публикацијама евиденцију воде библиотеке организационих јединица Универзитета.

*Слика 10. Број објављених научних публикација*

*Слика 11. Број објављених уџбеника, збирки задатака и приручника*

Публикације наставног особља систематски се прикупљају по организационим јединицама на јединственим обрасцима по организационим јединицама. Публикације су видљиве у табелама о научно истраживачком и умјетничком раду, у дијелу картони научних радника за сваку организациону јединицу и сваког запосленог појединачно.

Једна од активности којом се ови резултати покушавају објединити јесте израда извјештаја о самовредновању и оцјени квалитета на Универзитету и организационим јединицама. Посебан дио извјештаја представља попуњавање посебних табела о научно истраживачком и умјетничком раду, у којима су садржани и појединачни резултати наставника и сарадника.

У плану је израда електронских научних картона које би сви наставници и сарадници попуњавали путем рачунара, преко интернета, у циљу аутоматског генерисања свеукупних података по одређеним областима на нивоу студијских програма, факултета и академија, и Универзитета. Планирано је да библиотеке факултета и академија буду субјекти који ће вршити верификацију научно истраживачких резултата како би они били вјеродостојни. Ово су приоритети Универзитета у наредном периоду.

Процедура издавања научних публикација на факултетима и академијама Универзитета почива на одредбама Правилника о публикавању научних публикација (Службени гласник РС од 13. 8. 2010., бр 77/10), премда предстоје активности на досљеднијем усаглашавању постојеће праксе са наведеним правилником. Селекција радова који се објављују у зборницима радова факултета и академија обавља се под надзором уређивачког одбора, а у складу са приједлозима рецензената при чему је обезбијеђена анонимност рецензија. Одлуку о давању сагласности на издавање књига којима ће издавач бити факултет или академија доноси Наставно-научно или Умјетничко-наставно вијеће на захтјев аутора под условом да аутор предочи позитивне рецензије признатих научника у области, као и доказе да је обезбиједио неопходна финансијска средства за издавање књиге.

У Кодексу професионалне етике (члан 11. и 12.) дефинисана су начела етичности у научно-истраживачком раду и ауторство научно-истраживачких радова и других докумената у складу са чим се понашају чланови академске заједнице Универзитета.

## VI. ФИЗИЧКИ РЕСУРСИ

Универзитет располаже са укупно 21 инфраструктурним издањем у којима изводи дјелатност високог образовања. Неке од тих установа нису у власништву Универзитета у Источном Сарајеву, већ су дате на кориштење. Укупна површина намијењена за извођење наставног процеса укључујући канцеларијске просторе износи 28.089,13 m<sup>2</sup>.

Универзитет редовно, на годишњем нивоу, проводи анализе физичких ресурса којима располаже и инвестицијских улагања у исте.

Анализе физичких ресурса се обављају по факултетима и академијама у оквиру којих се изводе студијски програми.

Универзитет изводи своје студијске програме у 10 градова источног дијела Републике Српске, при чему за сваки свој студијски програм има обезбјеђене ресурсе на факултетима и академијама за извођење наставног процеса.

Сваки студијски програм може у потпуности користити све ресурсе факултета или академије у којем се изводи, а по потреби и ресурсе других факултета и академија Универзитета уколико за то постоји потреба.

Узимајући у обзир да су сви студијски програми Универзитета, као и факултети и академије прошли поступак лиценцирања у складу са Уредбом о условима за оснивање и почетак рада високошколских установа и о поступку утврђивања испуњености услова, може се констатовати да Универзитет обезбјеђује довољно ресурса за запослено особље и студенте.

Адекватност свих ресурса који се налазе на факултетима, академијама и Универзитету континуирано се оцјењује крајем сваке године, сви ресурси и расположива опрема се пописују, утврђује њихова вриједност, односно испитује се њихова функционалност, старост и ергономичност. На основу ових евиденција посебна Комисија оформљена у ову сврху даје приједлог отписа одговарајуће опреме и набавке нове опреме на мјестима гдје је то неопходно.

Студенти путем студентске анкете имају могућност да дају своју оцјену, препоруку, примједбу и похвалу за функционалност ресурса са којима долазе у додир, као и опште задовољство са простором факултета/ академије који користе.

Универзитет има увид у расположиве ресурсе на свим факултетима, академијама, расположиви простор, број студената, што значи да је израда различитих показатеља ефикасности (индикатори) могућа у било које вријеме.

Изградња нових капацитета, набавка нове опреме у учионице, кабинете, лабораторије и сл. зависна је највећим дијелом од расположивих финансијских средстава са којима Универзитет располаже, али и различитих донација од стране спољашњих корисника.

Веома је важно напоменути да је Универзитет добио испоруку великог броја различите истраживачке опреме за поједине факултете и академије (попис опреме су састављали факултети и академије сагласно својим потребама) посредством аустријског кредита. Овај кредит неће отплаћивати Универзитет већ Влада Републике Српске у складу са уговореним условима, што представља веома битан показатељ да Универзитет није препуштен сам себи већ је и подржан од стране оснивача.

Стање физичких ресурса на Универзитету се стално побољшава. Поредећи услове за рад што се тиче простора и опремљености уназад пар година региструје се видан напредак. Препорука комисије за екстерну евалуацију је на овом плану била да се наставе и процеси модернизације универзитета. Из пројекта модернизације универзитета ће стићи опрема за три истраживачка центра (саобраћај, биомедицина, технологија хране). Такође је дио новца намијењен за наставак радова на зградама појединих факултета и студентских домова. У

наредном периоду ће се настојати наставити динамика радова како би за пар година Универзитет завршио грубе радове на комплетној инфраструктури.

## Библиотечки ресурси

Универзитет нема универзитетску библиотеку због географске расподјељености факултета и студијских програма, већ се библиотеке налазе у универзитетским центрима, односно градовима гдје се факултети и академије налазе. Дакле, Универзитет посједује библиотеке на сваком факултету/ академији, што значи да сви студијски програми који се изводе на једном факултету/ академији користе исту библиотеку.

*Слика 12. Структура библиотечких јединица у 2014.*

*Слика 13. Број библиотечких јединица по организационим јединицама у 2014.*

Укупан број библиотечких јединица на Универзитету износи 168.727. Библиотечке јединице сачињавају научне књиге, научни часописи, зборници радова, научно лексикографске и енциклопедијске публикације, научно картографске публикације, остале публикације (преводи, библиографске публикације, критичка издања), уџбеници, збирке задатака, приручници, и сл.

Укупан број библиотечких јединица и различитих наслова из којих се изводи наставни процес на студијским програмима Универзитета није могуће добити од половине библиотека, јер не воде такву врсту евиденције. Библиотечки фонд је недовољан, јер више од половине библиотека не посједује 3 исте библиотечке јединице за сваки предмет (обавезног уџбеника) који се изводи на факултету/ академији. Библиотеке користе различите програме/ софтвере за вођење регистра библиотечких јединица, док поједине библиотеке не посједују никакав софтвер.

Настава на свим студијским програмима покривена је у одређеној мјери одговарајућим уџбеницима и другим училима, који се објављују прије наставе или на првом часу извођења наставе од стране наставника и сарадника. Садржај литературе за један предмет наведен је у силабусу тог предмета који није јавно објављен на свим факултетима и академијама.

Највећи дио литературе факултети и академије обезбјеђују издавањем уџбеника и другог наставног и испитног материјала. Обим обавезне литературе није одређен с обзиром на коефицијент оптерећења студената у савлађивању наставног садржаја на том предмету, мјерен ЕCTS-ом, у односу на укупно оптерећење студената у савлађивању наставног садржаја осталих предмета на истој години студија.

Све библиотеке Универзитета очекује укључење на Cobiss систем који је тренутно у фази успостављања у Републици Српској (неколико факултета је већ прикључено на овај систем). Он омогућава размјену библиотечке грађе и набавку недостајуће грађе са свим државама прикљученим на Cobiss (Словенија, Македонија, Србија, Црна Гора, Бугарска, Албанија). Прикључење на овај систем изискиваће додатна финансијска средства која ће Универзитет/ факултети или академије морати обезбједити из властитих средстава. Такође ће бити потребно плаћати и одређену накнаду на годишњем нивоу.

Приступ академској мрежи РС Сарнет-у је такође у завршној фази, остало је још пар факултета који нису до краја повезани у систем, али то не зависи од Универзитета. Почело се



радити и на поправљању библиотекарског фонда на Универзитету и покушају да се ово питање ријеши на системски начин на Универзитету, за што ће бити потребна већа финансијска издвајања.

Успостављање јединственог информационог система за библиотеке ће бити предмет разматрања у наредном периоду.

## VII. ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ

Информациони систем (ИС) Универзитета у Источном Сарајеву у функцији је од краја 2002. године. Јединствени ИС се користи на свим организационим јединицама Универзитета у студентским службама факултета и академија. У оквиру ИС имплементиран је подсистем за кадровску и наставну евиденцију који обухвата евиденцију података о студијским програмима, предметима, наставним плановима, студентима, упису студената по годинама студија, пријавама испита и оцјенама студената, дипломским радовима, дипломираним студентима, евиденцију података о наставном кадру, ангажману наставног кадра по предметима. За унос и ажурирање података у оквиру ИС одговорне су студентске службе организационих јединица. На основу података из ИС могу се генерисати разни статистички извјештаји и вршити анализе потребне за праћење и унапређење квалитета, као што су: квалитет уписаних студената (преглед по успјеху из средње школе, просјечна оцјена из средње школе, преглед по градовима, врстама и називима средњих школа, итд), статистике броја уписаних студената по разним критеријима (полна, старосна структура, начин студирања, начин финансирања), дужина трајања студија и просјечна оцјена у току студија, пролазност на испитима (по студијским програмима, годинама студија, предметима, испитним роковима, наставницима), проходност студија, итд.

Да би се наведене могућности ИС искористиле, потребно је да се у оквиру ИС редовно евидентирају и ажурирају сви потребни подаци, као и да се изврши њихова агрегација ради могућности анализе и презентације података на нивоу Универзитета. Стање на већини организационих јединица Универзитета је такво да се значајан дио потребних података редовно евидентира и ажурира, али се неки подаци на неким организационим јединицама не евидентирају, као нпр. пријаве испита студената, подаци о пролазности, лични подаци студената и наставног кадра. Из тог разлога није могуће генерисати одређене врсте извјештаја нити вршити одређене аутоматизоване анализе.

Један од начина за прикупљање података о квалитету наставног процеса на Универзитету су редовне евалуације од стране студената. Студентске анкете се у недавној прошлости нису уопште спроводиле или су се спроводиле на различите начине на организационим јединицама Универзитета. Од академске 2009/10 анкете се спроводе електронски, уз коришћење постојећих података о студентима, наставницима и предметима из базе података ИС. Помоћу студентских анкета се на систематичан начин прикупљају подаци о квалитету наставног процеса, организацији студија, квалитету наставног кадра, квалитету физичких ресурса, квалитету служби факултета. Резултати студентских анкета презентују се и анализирају на сједницама научно-наставних вијећа, као и на сједницама Сената и Комитета за осигурање квалитета Универзитета, након чега се предузимају одређене превентивне и корективне акције у циљу унапређења квалитета.

Информације везане за пословно-административне активности прикупљају се од одговарајућих административних служби. На сједницама вијећа организационих јединица, Сената и Управног одбора се презентују и анализирају релевантне информације, као што су извјештаји о пословним активностима, сарадњи са окружењем, извјештај о упису студената, финансијски извјештај, итд.

Универзитет не посједује електронску базу запослених радника (администрације и наставног особља), већ се таква евиденција врши у штампаној форми.

Базе података информационог система нису интегрисане у цјелини, што представља озбиљан и комплексан подухват који ће захтијевати доста времена, али и финансијских средстава које треба уложити у његову имплементацију.

Једини начин на који Универзитет може ријешити ова питања информатизације и дигитализације, и најважније интеграције информационог система јесте апликовање на различите фондове како би се апликацијама пројеката са рјешењем ових проблема успоставила електронска обрада података свих наведених недостатака.

Оформљена је група за рад на осавремењавању информационог система која је састављена од информатичара, проректора, представника студентских служби и канцеларије за осигурање квалитета на Универзитету. Приоритет је сређивање базе података коју користе студентске службе и уграђивање нових апликација у информациони систем као што су могућности електронске пријаве студената, увођење студентске картице, боље и ефикасније праћење пролазности студената, праћење кључних индикатора квалитета, регистра студијских програма и др.

## VIII. ПРЕЗЕНТАЦИЈА ИНФОРМАЦИЈА ЗА ЈАВНОСТ

Информације о програмима и звањима, као и осталим неопходним информацијама, доступне су на веб страницама организационих јединица, као и на универзитетској веб страници [www.ues.rs.ba](http://www.ues.rs.ba) путем које факултети и академије објављују информације о свом функционисању. Универзитетска веб страница је доступна у ћириличној, латиничној и енглеској верзији (не у потпуности), и одржава се на дневном нивоу редовним ажурирањем информација.

На универзитетској веб страници као и веб страницама организационих јединица могуће је пронаћи велики број докумената на којима се темељи рад Универзитета, али и информације као што су информатори за будуће студенте, различите брошуре, информације о испитним роковима и терминима, одржаним испитима, и слично.

Ректор, проректори, као и декани факултета и академија благовремено обавјештавају јавност путем средстава јавних информисања издавајући опште информације о факултетима и академијама, као и о Универзитету, као и по захтјевима медијских организација, а што је све у складу са Статутом Универзитета (члан 170 - XIII Јавност рада Универзитета), и Кодексом професионалне етике (члан 10 - 8. Јавно наступање и однос према институцији).

Политика комуникације са јавношћу, остваривање непристрасности, објективности и доступности информација уређени су Статутом Универзитета (члан 170 - XIII Јавност рада Универзитета) и Кодексом професионалне етике (члан 10 - 8. Јавно наступање и однос према институцији).

Непоступање у складу са горе наведеним документима представља повреду Кодекса професионалне етике, чије повреде рјешава Комитет за етичка питања (Кодекс професионалне етике - члан 20. и 21.).

Комуникација са студентима Универзитета је успостављена преко студентских тијела у свим органима управљања и одлучивања, преко маилинг листи за слање информација студентима, преко огласних плоча на веб порталима и електронским огласним таблама организационих јединица.

Између Универзитета и дипломираних студената се успоставља међусобна комуникација (оснивањем алумни портала на појединим организационим јединицама) које нуде и које би другим факултетима и академијама могле понудити корисне податке о броју запослених дипломираних студената, примјенљивости њихових стечених знања у пракси, као и остале податке којима би се побољшали и унапредили постојећи студијски програми и институционална сарадња.

Универзитет у одређеној мјери прикупља и анализира информације које о њој објављују медији (клипинг).

Информације за будуће студенте доступне су на већини веб презентација организационих јединица Универзитета, у електронској форми.

Тренутно се ради на обједињавању веб странице која се и даље одлично ажурира. У току је прелаз једног по једног факултета са својим садржајима на Универзитетску веб страницу. Почео је и рад по препоруци комисије са превођењем веб странице на енглески језик. На појединим факултетима су у међувремену формиране алумни асоцијације и тај процес ће бити настављен.

Ускоро се очекује израда стратегије односа са јавношћу..

Распореди наставе и испита се налазе на углавном свим страницама факултета/ академија односно Универзитета.

## IX. МЕЂУНАРОДНА САРАДЊА

Рад канцеларије за међународну сарадњу је регулисан Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста (стр. 10 и 11). Ова канцеларија се налази у сектору Проректора за међународну сарадњу и осигурање квалитета, који је надлежан за њено функционисање и унапређење.

Активности Универзитета које се односе на међународну сарадњу не финансирају се из постојећих расположивих средстава Универзитета, већ у одређеном дијелу из буџета Владе РС који издвајају средства за мобилност наставног особља и студената, као и међународних фондова намијењених за програме мобилности.

Подршка међународним активностима Универзитета зависна је углавном од активности и учешћа Универзитета у различитим програмима (ТЕМПУС, ИПА, ФП7 и остали) који промовишу међународну сарадњу.

Током 2013. и 2014. године Универзитет је учествовао у великом броју међународних пројеката. Потписан је и већи број уговора о међународној сарадњи са другим институцијама из Европе. Тим поводом делегација Универзитета и факултета је посјетила већи број универзитета у региону, Европи и Америци. Као резултат тога је успостављена сарадња са већим бројем појединаца и институција. Кро љетну школу је успостављен и саједнички програм културе толеранције у којем су учествовали Универзитет у Источном Сарајеву, Универзитет у Сарајеву и Милано Бикока.

Током године већи број студената и наставника је путовало кроз СЕЕПУС пројекте, индивидулане стипендије и стипендије Министарства просвјете и културе РС. Након повратка сву учесници су поднијели детаљне извјештаје и направили план будућих активности заснованим на знању којег су добили током посјета.

Универзитет има процедуре за обављање међународне сарадње, а такође преко различитих пројеката и минималне ресурсе. Оно што недостаје то су већа средства и то је нешто о чему Универзитет мора размишљати у наредном периоду. Такође, веће коришћење постојећих стипендија од стране наших наставника и студената је неопходно.

*Слика 14. TEMPUS пројекти који се реализују на Универзитету у 2014.*

*Слика 15. Број потписаних споразума о сарадњи по организационим јединицама у 2014.*

*Слика 16. Мобилност студената у 2013/14*

*Слика 17. Мобилност наставног особља*

Релевантна законска основа за финансирање Универзитета је:

1. Закон о високом образовању „Сл. гласник Републике Српске“ (85/06)
2. Закон о високом образовању „Сл. гласник Републике Српске“ (73/10)
3. Закон у буџетском систему РС „Сл. гласник Републике Српске“ (54/08)
4. Закон о извршењу буџета за 2010. године „Сл. гласник Републике Српске“ (1/11)

Средства за обављање дјелатности високог образовања јавним високошколским установама обезбјеђују се из сљедећих извора:

- а) буџета Републике Српске,
- б) властитих прихода,
- в) буџета јединица локалне самоуправе,
- г) донација и
- д) других извора.

Високошколска установа није у позицији да може дугорочно планирати финансијску сигурност за реализацију наставног процеса, научно-истраживачког рада и умјетничких пројеката, јер основни извор средстава неопходних за наставни и научни програм се дефинише у Буџету Републике Српске. Средњорочни буџетски оквир је могуће планирати и то на бази компарације података из ранијег периода, а са малом могућношћу креирања визије за повећање средстава у будућем периоду и то због буџетских ограничења.

Властити приходи високошколских установа представљају мањи дио укупно потребних средстава и користи се за потребе финансирања континуитета пословних активности и најчешће компензирању недостајућих средстава у буџету.

Из буџета Републике Српске високошколска установа добија средства за бруто плате, накнаде и материјалне трошкове. Систем трошења односно повлачења средстава је на принципу 1/12. Посебно је тешко измирити обавезе за материјалне трошкове, јер је њихов проценат расположивости на мјесечном нивоу изузетно мали тако да је Универзитет у немогућности измирити доспјеле обавезе.

### *Слика 18. Укупан буџет Универзитета*

Високошколска установа добија и одређена финансијска средства из европских и других пројеката, с обавезом повлачења и трошења како је дефинисано у Уговору и Буџету Пројекта. Најчешће је случај да високошколској установи остаје мало финансијских средстава, јер је потреба набавке неопходне опреме приоритетна у реализацији ових пројеката. Ова област је регулисана и интерним актом али је обавеза да се поштује склопљени Уговор и Буџет пројекта.

Остали извори финансирања високошколских установа су мањи и незнатни.

Видљиво је да су остали извори финансирања резултат позиције организационе јединице у локалној заједници или су резултат потребе и услова тржишта.

Високошколска установа врши расподјелу средстава у складу са усвојеним Буџетом и финансијским планом Универзитета, а прерасподјела се дешава само у случају исказане а неплакиране потребе која је изузетно значајна за Универзитет.

Од 2008. године функционише трезорски систем финансијског пословања на интегрисаном Универзитету, што значи да је систем контроле заступљен и обавезујући и то на два нивоа: први ниво је ректорат стручним службама и други ниво је Министарство финансија.

С обзиром да постоји континуирана потреба за додатним средствима и то за набавку сталних средстава, обезбеђивања пословних грађевинских потреба, као и унапређења опреме за наставни процес, кредитна средства су потребна. Међутим, високошколска установа има законски регулисан начин кредитног задужења гдје је неопходно добити одобрење од надлежног Министарства, као и Министарства финансија.



## XI. СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА

### SWOT анализа

На основу анализе стања Универзитета, која приказује тренутно стање у појединим областима у ширем смислу односно даје основу за процјену, на основу SWOT анализа организационих јединица Универзитета (факултета и академија), и заједничких напора кључних интересних група и појединаца Универзитета, као и спољашњих експерата, који су комисијским и личним радом дошли до релевантних података и анализа, урађена је закључна универзитетска SWOT анализа, односно анализа основних снага, слабости, могућности и пријетњи са којима се суочава Универзитет у Источном Сарајеву као организација.

SWOT анализа представља инструмент стратегијског планирања који садржи у себи два битна елемента и то: спољашњу анализу Могућности и Пријетњи, и унутрашњу анализу Снага и Слабости. Снаге и слабости представљају интерне (унутрашње) факторе, односно интерну анализу која треба да укаже на то шта су предности а шта недостаци, док пријетње и могућности представљају екстерне (спољне) факторе, односно екстерну анализу која треба да идентификује потенцијалне пријетње развоју Универзитета као и да укаже на то шта су шансе, односно могућности развоја. Снаге и могућности представљају позитивне, док слабости и пријетње представљају негативне факторе развоја.

Користећи SWOT анализу у стратешком планирању развоја, односно идентификујући унутрашње и спољашње факторе који утичу на развој Универзитета као организације, настоје се што боље:

- искористити снаге,
- реализовати могућности,
- смањити утицај пријетњи, и
- елиминисати слабости.

Резултати SWOT анализе су приказани на крају овог поглавља.

### Анализа спољашњег окружења

Спољашња анализа Универзитета фокусирана је на спољашње окружење и могућности и пријетње које могу представљати за Универзитет. Могућност је карактеристика спољашњег окружења којом би Универзитет могао добити или узети предност у свом раду као нпр. повећање финансија у истраживању. Пријетња је карактеристика спољашњег окружења која лоше утиче на Универзитет, као нпр. смањење буџета за бруто плате, мали број уписаних студената и сл.

Приликом идентификације могућности и пријетњи кориштена је PEST анализа, односно Универзитет је сагледан из контекста политичких, економских, друштвених (демографских) и технолошких фактора.

Два политичка фактора су кључна за дјеловање Универзитета: ентитетска надлежност за област високог образовања и јавни карактер Универзитета. Из ових фактора проистичу неки други фактори о којима ће бити ријечи. Чињеница да је Универзитет у Источном Сарајеву јавни универзитет, је врло значајна, јер указује на то да је Република Српска заинтересована за његово постојање и развој и да ће му у том погледу пружати подршку. Универзитет то треба да искористи на одговарајући начин, тако што ће настојати да добије подршку републичких институција за реализацију програма и иницијатива које ће унаприједити његов рад и бити од користи за високо образовање у Републици. Од посебног значаја је то што Универзитет својим дјеловањем обухвата свјевероисточни, источни и јужни дио Републике, који се одликује мањим бројем становника, неразвијенијом економијом и снажним одливом младих, па Универзитет својим постојањем и дјеловањем треба да спријечи или барем да ублажи дјеловање неповољних демографских трендова. То има и велики политички значај, јер свака власт настоји да спријечи такве миграције становништва које би довеле до „пражњења“ значајног дијела територије.

Друго, у Босни и Херцеговини постоји снажна оријентација ка успјешној и сталној сарадњи јавних универзитета из оба ентитета. Универзитет у Источном Сарајеву успјешно остварује ту сарадњу, што представља претпоставку за његово укључивање у ширу академску заједницу, размјену наставника, реализацију заједничких студијских програма, поготово на трећем циклусу студија, учешће у заједничким пројектима, и др. Ова сарадња резултат је чињенице да универзитети дјелују у истом државноправном и политичком оквиру, и да је високо образовање, иако у надлежности ентитета и кантона, у основним начелима уређено државним законом, што значи да држава показује интерес да област високог образовања уреди својим актима.

Политичка нестабилност у држави може се вишеструко одразити на функционисање универзитета. С једне стране, честе измјене законодавства о високом образовању стварају нестабилност, јер високошколске установе нису сигурне у то да ли ће се њихова права и обавезе, једном регулисане, мијењати у краћем временском периоду. Измјене законодавства о раду такође могу да неповољно утичу на функционисање универзитета, јер се могу неповољно одразити на радноправни статус запослених на универзитету.

Имајући у виду политичку нестабилност и чињеницу да је Универзитет јавни, потребно је спријечити политичке утицаје на рад Универзитета, у чему се досад успијевало, али је то потребно и даље обезбјеђивати. Избор и именовање руководиоца на Универзитету, као и избори у звања наставног особља, не треба да зависе од промјењивих политичких прилика и односа политичких снага, нити смије бити доведена у питање аутономија Универзитета или слободе наставног и другог особља на Универзитету.

Табела 6. Политички фактори

Политички фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Заинтересованост политичке заједнице за развој Универзитета	Обезбјеђење финансијских средстава од стране ентитета, а у појединим случајевима и локалне	Подстицање политичке заједнице да обезбједи финансијска средства и донесе одговарајуће акте и

	заједнице. Надлежни органи доносе акте којима одређују, а потенцијално и побољшавају, положај универзитета.	програме, тако што ће њеним надлежним органима бити представљени проблеми и изазови и предложени начини њиховог рјешавања.
Значај Универзитета за равномјеран регионални развој и демографску структуру	Република и локалне заједнице у својим буџетима и другим изворима за развој високог образовања и економије, те побољшање демографске структуре узимају у обзир значај Универзитета за рјешавање проблема у овим областима и планирају средства која обезбјеђују да Универзитет доприноси рјешавању проблема у овим областима. Универзитет може рачунати на довољан број студената, будући да млади из одређених регија инклинирају студирању на Универзитету. Универзитет може обезбиједити сарадњу са привредним субјектима из регија у којима обавља дјелатности.	Универзитет треба да „убиједи“ надлежне органе Републике и локалних заједница у значај свог постојања и дјеловања за регионални развој и побољшање демографске структуре. Универзитет треба да предложи мјере које се тичу равномјерног регионалног развоја и побољшања демографске структуре, а које су у вези са остваривањем основних функција Универзитета као установе.
Одсуство непосредних политичких утицаја на функционисање Универзитета	Универзитет може да самостално осмишљава и остварује концепт свог развоја, да обезбјеђује финансијска средства и побољшава кадровску базу без политичких, посебно страначких, утицаја, што омогућава да ове задатке остварује полазећи од принципа стручности и објективне потребе, а не од критерија подобности.	Његовање аутономије универзитета, те слобода мисли и говора, као и научног стваралаштва запослених на Универзитету. Реаговање надлежних органа Универзитета на све случајеве политичких притисака и/или случајева кршења напријед наведених слобода и аутономије. Скретање пажње надлежним органима јавне власти на случајеве нарушавања аутономије Универзитета и слобода које припадају запосленима на Универзитету.
Оријентација ка сарадњи свих јавних универзитета у држави	Могућности учешћа у заједничким пројектима. Размјена наставника, што доприноси унапређењу квалитета наставе. Рјешавање задатака које Универзитет тешко може самостално извршити, као што су докторске студије.	Иницирање заједничких активности са другим универзитетима. Анализа проблема који могу бити лакше ријешени сарадњом са другим универзитетима. Прихватање сарадње коју иницирају други универзитети.
<b>Пријетње</b>		
<b>Фактор</b>	<b>Утицај на Универзитет</b>	<b>Потребне акције и иницијативе</b>
Нестабилно политичко окружење	Притисци на Универзитет да своју политику прилагоди промијењеним односима политичких снага.	Такво дефинисање стратегије развоја и функционисања Универзитета, као и норми садржаних у његовим интерним

		актима, који ће га у највећој могућој мјери учинити неосјетљивим на промјене односа снага политичких субјеката, прије свега политичких странака.
Честе измјене законодавства о високом образовању	Тешкоће у дефинисању дугорочне стратегије развоја пошто Универзитет није сигуран какве ће нове захтјеве поставити промјене легислативе.	Активно учешће представника Универзитета у припремању легислативе, како би били донесени квалитетни акти који се неће морати често мијењати.
Неадекватно законодавство о раду	Измјене радног законодавства којима се погоршава радноправни статус запослених утичу како на запослене на Универзитету, тако и на будуће запослене – садашње и будуће студенте Универзитета. Тешкоће у остваривању права на рад и права по основу рада смањују задовољство запослених и њихову мотивацију, те неповољно утичу на структуру и број запослених. Осим тога, неадекватно законодавство о раду демотивише младе да уписују поједине студијске програме.	Учешће у стручним расправама и другим облицима активности који ће допринијети доношењу бољих законских рјешења којима ће се штитити права запослених и, истовремено, отворити перспектива будућим запосленим – садашњим и будућим студентима.
Нелојална конкуренција	Постојање великог броја универзитета, поготово приватних, који не воде у довољној мјери рачуна о квалитету студија, утиче на појединце на Универзитету да сматрају како Универзитет треба да се прилагоди „тржишној утакмици“, како не би изгубио садашње или потенцијалне студенте, тако што ће снизити критерије студирања и олакшати стицање диплома.	Дефинисање критерија студирања који не би били нижи од досадашњих. Анализирање пролазности на испитима и начина рада наставника и сарадника са студентима на начин да се акценат ставља на квалитет а не на квантитет. Онемогућавање наставницима да истовремено раде на другим универзитетима, како би се спријечило да они својим двоструким стандардима при оцјењивању привлаче студенте са нашег универзитета на друге. Иницирање доношења законских рјешења којима би се за све новозапослене у одређеним институцијама увели тестови знања.

## Економски фактори

Као и све друге институције, Универзитет је подложен утицају економских фактора, који се на мање или више посредан начин рефлектују на његово функционисање. Економски фактори се могу подјелити на оне који имају глобални карактер, те стога и виши посредан утицај и оне националног карактера који имају мање посредан утицај. Начин на који се креира економско окружење у којем егзистира Универзитет, као и динамика његове промјене, намеће потребу

правовременог препознавања шанси које би се могле искористити, као и пријетњи чији би смо негативни утицај могли предуприједити.

Од генералних економских фактора, као потенцијалну пријетњу требало би издвојити неповољне трендове који се односе на основне макроекономске показатеље. Наиме, криза која је, без изузетка, захватила свијет од 2008. године, још увијек задаје озбиљне проблеме земљама са којима БиХ остварује највећи ниво економске сарадње што се директно одражава на брзину опоравка босанскохерцеговачке економије. БиХ је протеклих година остварила веома скроман раст, који није био довољан да се дође до преткризног дохотка. Посебно забрињавајућа чињеница је та да је расположиви доходак стагнирајући са трендом смањења што се негативно одражава на куповну моћ становништва. Услјед ниског нивоа економске активности долази до смањења јавних прихода, чиме се ограничавају могућности за буџетско финансирање високог образовања, па самим тиме и Универзитета. Императив фискалне консолидације ће неминовно водити ка редукацији јавних расхода, што ће имати своје реперкусије и на Универзитет. Релативна стабилност цијена је један од позитивних фактора због тога што не утиче на смањење куповне моћи. С друге стране, раст незапослености и поред релативно стабилних и прихватљивих цијена услуга високог образовања, свакако ће се негативно одразити на упис на факултете и њихове приходе који ће се остварити по том основу.

Атрактивност организационих јединица и Универзитета уопште може се посматрати са два аспекта. Први се огледа у могућности личног и професионалног остваривања на Универзитету, а други је везан за финансијску сатисфакцију. Проблеми са професионалним напредовањем и усавршавањем, као и специфичним академским окружењем значајно могу да наруше атрактивност, која по природи ствари постоји када је ријеч о академским звањима и професији. Јако је важна адекватна кадровска политика, која би овај амбијентални оквир учинила стимулативним за квалитетне кадрове, али и исто тако спријечила да се претходно инвестирана средства у људске ресурсе покажу непродуктивним. Потребно је радити на побољшању финансијских могућности Универзитета, који ће радни амбијент учинити атрактивнијим. Битан фактор за дугорочну конкурентност Универзитета јесте подударност између онога што се нуди и онога што се пружа студентима, као основним потрошачима. Јаз између ове двије категорије директно утиче на ниво повјерења потрошача, а тиме и на укупан имиџ Универзитета. Неопходна рационализација трошкова требало би да подразумјева преусмјеравање средстава из непродуктивних намјена ка онима које су у најдиректнијој вези са квалитетом наставног процеса. Тиме би се и ниво повјерења потрошача значајно повећао, као и јачање конкурентске позиције Универзитета на тржишту.

Када пак говоримо о тржишту високог образовања присутни трендови су пријетећи због надолазеће конкуренције из приватног сектора. Профилисање конкурентске предности Универзитета би требало да буде са тежиштем на нецјеновне факторе, првенствено квалитет наставе. На тај начин би се створила основа да тражња не буде искључиво заснована на ниским цијенама студија. Квалитет јавног Универзитета је нешто што би требало да га издвоји из масе конкурената из приватног сектора. Ту се првенствено мисли на ниво стечених знања, вјештина и компетентности које ће студенти усвојити стицањем дипломе. Јачањем и изградњом тржишне економије, у којој знање представља доминантан фактор производње и економског просперитета, функција јавног Универзитета која примарно подразумјева пренос знања постаје утолико важнија и друштвено одговорнија.

Табела 7. Економски фактори

Економски фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Међународна сарадња	Јачање имиџа, међународне видљивости и конкурентности на тржишту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ангажовање еминентних гостујућих предавача</li> <li>- Стимулисање мобилности кадрова</li> <li>- Учешће у међународним пројектима</li> <li>- Модернизација студијских програма</li> </ul>
Пријетње		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Смањење нивоа економске активности и БДП-а	Смањење буџетских издатака на Универзитет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рационализација трошкова</li> <li>- Повећање прихода</li> </ul>
Смањење јавне потрошње	Смањење буџетских издатака на Универзитет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Смањење зависности од буџетских извора финансирања (грантови)</li> <li>- Јачање способности зарађивања на тржишту (приходовање од пројеката, партнерство са привредом, међународна сарадња)</li> <li>- Смањење непродуктивних трошкова</li> </ul>
Пад расположивог дохотка становништва	Смањење прихода од школарина и осталих повезаних прихода	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Флексибилизација цјеновне политике и начина плаћања студија</li> <li>-Агресивнији маркетиншки приступ на тржишту (осмишљавање и конципирање ефикасне промоције)</li> <li>- Преусмјеравање средстава из непродуктивних намјена ка онима које су у најдиректнијој вези са квалитетом наставног процеса</li> <li>- Подизање квалитета наставе (прилагођеног тржишним потребама) као кључног фактора конкурентске предности</li> </ul>
Раст конкуренције	Смањење броја уписаних студената	<ul style="list-style-type: none"> <li>Флексибилизација цјеновне политике и начина плаћања студија</li> <li>-Агресивнији маркетиншки приступ на тржишту (осмишљавање и конципирање ефикасне промоције)</li> <li>- Преусмјеравање средстава из непродуктивних намјена ка онима које су у најдиректнијој вези са</li> </ul>

		квалитетом наставног процеса - Подизање квалитета наставе (прилагођеног тржишним потребама) као кључног фактора конкурентске предности - Модернизација студијских програма
Незапосленост	Смањење броја уписаних студената	Флексибилизација цјеновне политике и начина плаћања студија
Опадање атрактивности	- Смањење броја уписаних студената - Немогућност привлачења и задржавања квалитетног наставног кадра у пуном радном односу	- Стимулативно радно и професионално окружење - Побољшавање финансијских услова и могућности - Афирмација квалитета

### Друштвени и демографски фактори

Универзитет у Источном Сарајеву дјелује у друштвеном окружењу које карактерише: 1) мноштво универзитета који нуде младима своје услуге; 2) смањење наталитета, односно неповољна демографска кретања; 3) неповољна економска кретања, првенствено кад је ријеч о буџетском дефициту и стопи незапослености. Ови друштвени фактори захтијевају од универзитета да определијели своју стратегију развоја која ће бити таква да превазиђе или барем ублажи дејство ових неповољних друштвених фактора.

Универзитет треба да се представи као установа која се у друштвеној средини етаблирала као успешна високообразовна установа, која је постигла значајне резултате у наставно-научној дјелатности. Постигнути резултати, који треба да буду видљиви и препознатљиви у јавности, треба да буду оно што разликује Универзитет у Источном Сарајеву од осталих универзитета. Друштвено окружење намеће универзитетима понашање по тржишним принципима, гдје није одлучујући квалитет одвијања основних дјелатности, него оно што „корисници“ могу очекивати као коначни резултат. Прихватање таквих образаца понашања било би погубно за Универзитет, јер би значило губљење идентитета као истинске високообразовне установе. Универзитет треба да се препоручи својим истинским компаративним предностима: 1) стручним особљем, како међу наставницима тако и међу сарадницима; 2) високим квалитетом научно-истраживачког рада и наставног процеса; 3) чињеницом да свршени студенти имају предност при запошљавању, која је заснована на стеченим знањима и вјештинама.

Неповољна демографска кретања забрињавају сваки универзитет. Мањи број студената утиче на одвијање наставног процеса, а има и негативне финансијске консеквенце. Осим тога, што је мање потенцијалних студената, то је оштрија, а често и нелојалнија, конкуренција високошколских установа. То понекад тјера универзитет да се понаша као учесник у тржишној утакмици, што је неприхватљиво, јер доводи до промјене основне функције и циља који треба да буде постигнут, а то је пружање највеће могуће масе квалитетних знања. Неповољна демографска кретања као потенцијална опасност може бити дјелимично или потпуно елиминисана само тако што се Универзитет неће прилагођавати „тржишној“ логици размишљања, него ће наставити да инсистира на квалитету наставног процеса, уз одговарајуће представљање постигнутих резултата, како би потенцијални и активни студенти знали да су направили прави избор студирајући на Универзитету.

Неповољна економска кретања вишеструко отежавају функционисање Универзитета. Прво, она могу дјеловати обесхрабрујуће на кадровско подмлађивање Универзитета, будући да у условима економске кризе постају оскуднија буџетска средства потребна за запошљавање нових наставника и сарадника. Друго, недовољна финансијска средства отежавају набавку потребних средстава за одвијање наставно-научног процеса (литература, лабораторије и др.). Треће, презасићеност тржишта рада кадровима одређених стручних профила доводи до смањења интересовања младих за студирање на појединим студијским програмима. Због тога се Универзитет налази пред алтернативом: да изврши измјене у садржају појединих студијских програма и начину одвијања наставе или да се помири са чињеницом мањег интересовања младих за те студијске програме. У неким случајевима, чак и предузимање мјера за прилагођавањем студијских програма неће нужно довести до већег интересовања младих, јер висока стопа незапослености и презасићеност тржишта рада не могу бити превазиђени напорима Универзитета.

Демографска будућност Републике Српске доста је неизвјесна с обзиром на дуготрајне негативне трендове, старење популације, низак фертилитет мјерен стопом укупног фертилитета, дуготрајнији пад природног прираштаја становништва, појаве секундарног негативног миграционог салда. Дуготрајно смањивање наталитета (више од деценије је испод нивоа морталитета) изазива промјене у старосној структури становништва (демографско старење). Повећањем удјела старог становништва, доводи до смањивања удјела фертилних старосних група, што на крају резултира смањивањем фертилитета.

У Републици Српској је почетком 21. вијека наступио период укупне депопулације, а у БиХ крајем прве деценије текућег вијека. Све досадашње пројекције, рађене методом компоненте, показују смањивање броја становника у БиХ и Републици Српској.

Табела 8. Бројно кретање становништва Републике Српске (1991-2031.)

Година	Број становника	Индекс
1991.	1 569 332	100
2013.	1 326 661	84,5
2021.	1 250 000	79,6
2031.	1 170 000	74,5

Извор: Пашалић, С. (2012). Демографски губици у БиХ 1991-2011.

Стопа наталитета је ниска са различитим параметрима по нодално-функционалним регијама (сљедећа табела).

Табела 9. Нодално функционалне регије

Нодално-функционална регија	Број општина/ градова	Површина км <sup>2</sup>	Број становника 2013.	Просјечан број рођених 2008-2012.	Просјечна стопа наталитета
Бањалучка	21	8.931,9	597 532	4 970	8,3
Добојско-бијељинска	13	4.456,1	358 667	2 719	7,6
И.сарајевско-зворничка	17	4.999,0	240 132	1 618	6,7
Требињско-фочанска	11	5.339,0	103 660	790	7,6
<b>Република Српска</b>	<b>62</b>	<b>25.053</b>	<b>1.326.991</b>	<b>10.097</b>	<b>7,6</b>

Извор: Пашалић, С. (2014)

Стопа морталитета је од 2002. године већа од стопе морталитета. Просјечна стопа морталитета у посљедњих пет година износи око 10‰ (промила).

Савремена старосна и полна слика становништва РС, посљедица је наслијеђених неповољних демографских процеса, посебно пада наталитета и емиграције (исељавања).



Међутим, ратни губици су убрзали негативне тенденције у развоју старосно-полне структуре, подстичући притом демографско старење и појачавајући дебалансе у полној структури. То потврђује и податак да је средња старост популације 1991. године била 33 година, а 2013. износи близу 40 година.

Поред значајног смањења броја становника још је неповољнија чињеница да ће доћи до даљег погоршања старосног састава становништва, посебно мањег удјела младог контингента (0-19 год.).

Прелиминарни резултати пописа становништва 2013. године у БиХ показују да је просјечна величина домаћинства у РС око 3,1 чланова.

Смањење школске популације, односно редукција броја дјеце у школском узрасту намеће потребу планирања школовања наставника. Очигледно да ће требати све мање кадрова наставничког образовног профила. То ће и те како утицати и на студије на наставничким факултетима, на којима ће евидентно доћи до смањења уписних квота. Услиједиће и даље затварање многих школа у депопулационим крајевима. Напуштене куће, школе и други објекти спољни су одраз друштвених и демографских процеса.

Према пројекцијама броја дјеце у основношколском узрасту (6-15 година) смањиће се до 2031. године за 30%, а биће око 1000 одјељења мање (ако се рачуна са просјеком од 25 ученика у одјељењу).

Промјене у демографским контингентима младе популације Српске су посебан изазов за високо образовање. У првом реду, неминовна је хармонизација високошколских установа са демографским економским, социјалним, културним и образовним реалностима (Пашалић, 2004). Пројекција развоја студентске популације темељи се на више фактора, прије свега демографског, развојног, технолошког и других. Поуздано је да број студената неће имати даљи раст, већ опадање укупног броја. Очекивано бројно смањивање средњошколске популације ће најдиректније утицати на смањивање бројног стања високошколске популације. Уз то "дообразовање" генерација из контингента активног становништва ће опадати. Ако се анализирају садашњи капацитети високошколских установа, неминовно је да ће се са смањивањем укупних студентских капацитета смањивати и постојећи број високошколских установа, прије свега из разлога немогућности обезбјеђивања критичне масе студентске популације, али и из других разлога. Позиционираће се оне високошколске установе које се изборе за квалитет, односно осигурање високо-квалитетних људских ресурса. Дугорочни развој Републике Српске овисиће искључиво о квалитету њених људских ресурса, што ће позиционираније високошколске установе препознати, схватајући да су промјене могуће само ако се одаберу најквалитетнији људски ресурси, те да им се мора пружити подршка и додатно знање које је за то потребно.

Табела 10. Демографски фактори

Демографски фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Већа стопа фертилитета	Повећање контингента младе популације	Нови ревитализациони модел у поп. политици
Повољнији миграциони салдо	Успоравање смањења студентске популације и одлива мозга (brain drain)	Популациона политика – успоравање емиграције

Успоравање старења становништва	Повећање удјела младе популације	Ревитализациони модели за повећање наталитета
Повољнија старосна структура становништва	Повољнији удио младог контингента	Системске мјере популационе политике
Супституција становништва	Повољнији размјештај становништва	Равномјернији регионални економски развој
Ревитализациони модел домиц. стан.	Бољи резултати за краћи временски период	Директна материјална давања за свако рођено дијете
<b>Пријетње</b>		
<b>Фактор</b>	<b>Утицај на Универзитет</b>	<b>Потребне акције и иницијативе</b>
Ниска стопа фертилитета	Смањење школске и студенстке популације	Системске мјере популационе политике
Ниска стопа наталитета	Смањено рађање у укупној популацији	Пронаталитетна политика
Висока стопа морталитета	Депопулација – смањивање укупног броја становника	Бржи економски развој и и примјена мјера популационе политике
Негативан миграциони салдо	Исељавање становништва, посебно младе популације	Економски развој и популациона политика
Старење становништва	Самњивање контингента младе популације, неповољна старосна структура	Демографска ревитализација становништва
Редистрибуција стан.	Миграције на релацији село-град	Равномјернији економски развој и повољнији размјештај становништва
Изумирање рур.ст.	Изумирање сеоских насеља	Ревитализација руралног развоја
Слаби демографски ресурси	Недовољан број људских потенцијала за развој	Развој људских ресурса

## Технолошки фактори

Као што је познато *«технологија»* означава свакодневну практичну примјену алата, техника и примјењених знања и као таква има пресудан утицај на организацију, али човјека у интеракцији са околином. Дакле, технологија представља симбиозу знања и опреме, и као такви не могу егзистирати одвојено. Ако се посматра Универзитет у Источном Сарајеву, као академска и високошколска установа, која свим садашњим али и будућим студентима, треба да понуди напредна знања и вјештине које су у сваком тренутку *«State of Art»* или у слободнијој интерпретацији *«корак испред времена»*, управо из разлога како би исти били у предности у односу на окружење, тада се питање технологије и утицаја исте на Универзитет као организацију, намеће као питање од посебног значаја за Универзитет али и околину.

Након, дугог периода девастације друштвених вриједности у цјелини на овим просторима, ријетке су установе које имају обавезу ка друштвеној заједници да буду авангарда будућег друштвеног просперита, по својој унапријед додијељеној Мисији.

Очигледно је овај задатак Универзитета изузетно тежак, обзиром да се изворно намеће једној академској и истраживачкој установи, а да при томе, истој нису на располагању сви потребни ресурси за остварење једног таквог задатка од ширег друштвеног интереса.

Ови ресурси, се прије свега огледају у времену, људским и материјалним (укључујући и финансијске) ресурсима: у времену - обзиром да смо млађи Универзитет у Републици Српској и БиХ, људским - обзиром на значајан број запослених, студената и заједнице која се коегзистира са Универзитетом, од Добоја до Требиња, материјалним и финансијским ресурсима - који су значајни за Републику и друштво, а са друге стране опет скромни за остварење оваквих задатака.

Управо, услед лимитираности наведених ресурса, постоји значајан број пријетњи, али и могућности Универзитета да у примјени савремених технологија, како у свакодневном оперативном раду, тако и у фундаменталним и примијењеним истраживањима, направи значајан искорак у будућности.

Табела 11. Технолошки фактори

Технолошки фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Примјена савремених комуникационих канала	Повећање видљивости и глобалног утицаја Универзитета	Унапређење веб и тзв. «смарт» апликација и нових језичких опција
Примјена напредних софтверских алата у настави и истраживању	Дипломирани студенти спремни за практичну примјену знања	Набавка специфичних лиценцираних софтвера
Примјена напредних уређаја у настави и истраживању	Дипломирани студенти спремни за практичну примјену напредних знања	Набавка савремене истраживачке и наставне опреме
Трансфер стечених напредних знања ка друштвеној заједници	Универзитет фактор који има одлучујући утицај на друштвену заједницу	Укљученост кадра Универзитета у друштвене активности (привредне, културне, политичке, и др.)
«Distance Life Long Learning»	Универзитет препознат од свих генерација које имају потребу за новим знањима и вјештинама	Развој DL е-портала и програма за цјеложивотно учење
Стално улагање у особље уз смањење административних баријера за ангажовање у технолошким центрима, пројектним активностима и ангажованост особља на експертском нивоу	Универзитет препознат по значајном броју домаћих експерата	Охрабривање запослених и студената за укључивање у све врсте пројеката и стално учење кроз рад
Истраживачки, развојни технолошки и иновациони	Универзитет као центар R&D и технолошких иновација	Успостављање центара уз претходну детаљну анализу оправданости и

центри уз улагање у примјењиве технологије		изводљивости
Универзитетски интранет	Доступност релевантних информација и документације свим запосленим Универзитета	Стварање Универзитетског интранета, укључујући и управљање документацијом, базама података Универзитета
<b>Пријетње</b>		
<b>Фактор</b>	<b>Утицај на Универзитет</b>	<b>Потребне акције и иницијативе</b>
Незаштићени комуникациони канали и интелектуално власништво	Доступност личних и других података и садржаја Универзитета без лимита	Утврђена правила о временској доступности, објави информација, радова и врсти комуникационог канала
Недостатак и застарелост истраживачке и наставне опреме	Значајни трошкови одржавања и непоузданост резултата	Обнављање постојеће и набавка нове опреме
Неадекватна инфраструктура и објекти за смјештај савремене опреме	Изложеност опреме екстремним условима	Програм предуслова за набавку савремене опреме
Недовољан трансфер знања ка заједници	Недовољан утицај Универзитета на постојеће друштвене токове	Подстицај особља за сарадњу са заједницом (привредом и др.)
Недостак одређене врсте интранета	Обзиром на локацијску разуђеност Универзитета, значајан лимит за свакодневне активности	Успостављање интранета

## Анализа унутрашњег окружења

Снаге и слабости представљају унутрашњу анализу Универзитета. Снага представља нешто у чему је Универзитет нарочито добар, као нпр. фокус на студенте, истраживачки резултати, финансијска стабилност и сл. Слабост је оно у чему Универзитет није добар као нпр. привлачење студената другог циклуса, обезбјеђење истраживачких фондова, инфраструктура и сл.

Приликом утврђивања снага и слабости, између осталог, узето је у обзир следеће: финансије, истраживање, менаџмент и организација, особље, физички ресурси, информациони ресурси, студентске анкете, анкете за наставно и запослено особље, препоруке екстерне комисије за акредитацију Универзитета идентификоване у извјештају о екстерној евалуацији Универзитета у Источном Сарајеву и интерна анализа европске повеље за истраживање и кодекса приликом запошљавања истраживача на Универзитет у Источном Сарајеву.

Табела 12. Снаге Универзитета

Снаге		
Снага	Доказ о наведеној снази	Утицај
Ниска цијена студирања	Цијена студирања (буџет и самофинансирање (I циклус = 440/660 КМ, II циклус = 880 КМ, ванредни студиј = 1500 КМ)) је најнижа у Републици Српској/Босни и Херцеговини.	Већи број заинтересованих средњошколаца за упис на Универзитет.
Млад стално запослени наставни кадар	Просјечна вриједност година старости мушког стално запосленог наставног особља је 47,42, а женског 37,56 година.	Стварање властитог наставног кадра за будући рад. Већа иновативност.
Географска разуђеност организационих јединица	Организационе јединице и студијски програми Универзитета смјештени су у 10 градова Републике Српске/ БиХ (Требиње, Фоча, Источно Сарајево, Пале, Власеница, Сребреница, Зворник, Бијељина, Брчко, Добој).	Привлачење студената и јачање локалних заједница. Подршка локалних заједница развоју Универзитета. Утицај на образовање источног дијела Републике Српске/ БиХ.
Унутрашња организација и структура	Транспарентна организациона структура и систематизација радних мјеста.	Јасна подјела одговорности и улога запослених у функционисању Универзитета.
Широк спектар студијских програма I и II циклуса	Преко лиценцираних 50 студијских програма првог циклуса и преко 40 лиценцираних студијских програма другог циклуса.	Могућности образовања студената различитих профила. Атрактивност студирања.
Отварање студија трећег циклуса	Рјешење о лиценцирању студијских програма трећег циклуса	Јачање истраживачког процеса и истраживачких референци
Систем осигурања квалитета	Развијена документација и процедуре осигурања квалитета. Заступљеност свих интерних корисника у поступцима вредновања.	Ревитализација свих процеса функционисања. Задовољство корисника.
Опремљеност организационих јединица истраживачком опремом	Реализација аустријског кредита.	Већи ниво практичног рада са студентима. Створени услови за истраживачки рад наставника у институцији.
Активан рад студентске организације	Реализовани бројни студентски пројекти. Велики број организованих ваннаставних активности студената.	Веће задовољство студената. Промоција студентског живота на Универзитету.
Учешће у програмима међународне сарадње	Број активних TEMPUS пројеката и учешће у CEEPUS мрежи. Повећан број сарадње са иностраним институцијама с циљем веће мобилности наставника и студената.	Европска оријентација. Интернационализација.

Акредитација Универзитета	Рјешење о акредитацији од стране Агенције за акредитацију високо школских установа Републике Српске.	Побољшање система осигурања квалитета. Стварање имиџа Универзитета. Привлачење већег броја студената.
Отвореност Универзитета за сарадњу	Преко 30 потписаних општих споразума и преко 100 посебних споразума.	Јачање имиџа Универзитета. Реализација различитих програма сарадње. Размјена наставног особља и студената.
Трезорско пословање Универзитета	Финансијски информациони систем Универзитета повезан са Министарством финансија Републике Српске.	Свакодневна контрола трошења финансијских средстава.

Табела 13. Слабости Универзитета

Слабости		
Слабост	Доказ о наведеној слабости	Утицај
Недовољна финансијска средства из буџета за функционисање Универзитета	Буџет Универзитета је недовољан за плате. Универзитет се шири, сваке године стотињак наставника напредује у виша звања, број студијских програма расте а буџет који универзитет добија пада.	Све већи проблеми за основно функционисање универзитета. Смањење нивоа научно истраживачког и умјетничког рада.
Значајан број гостујућег наставног особља у укупној структури	Укупан број ових категорија износи 42 % од укупног броја ангажованог наставног особља. Недовољна финансијска средства за финансирање ових категорија.	Незадовољство гостујућег наставног особља. Губитак високо квалитетног гостујућег наставног кадра.
Недовољан број обавезне литературе у библиотекама	Непокривеност свих наставних предмета са минимално 5 примјерака обавезне литературе.	Учестало копирање. Повећана директна продаја уџбеника од стране наставника.
Неинтегрисана издавачка дјелатност	Универзитет није заведен као правно лице као издавач у Народној библиотеку Републике Српске.	Већина аутора је принуђена да тражи друге издаваче и издаје публикације под њиховим називом.
Неинтегрисаност базе података информационог система	Непостојање унификованог система шифрирања студијских програма, предмета, наставника и сарадника. Базе података студентских служби и библиотека нису интегрисане.	Нерационалност базе података информационог система. Непосједовање јединственог регистра студијских програма, предмета и наставника и сарадника, библиотечких јединица.
Непостојање стимулативног система награђивања	Изузетно лош постојећи правилник о додјели награда и признања који не уважава све сегменте функционисања Универзитета.	Смањење задовољства запослених. Фаворизовање запослених по неформалним линијама.
Интернет домен Универзитета	Већина организационих јединица посједује веб странице на доменима који нису	Слаб ранг Универзитета на међународним ранг листама (webometrics).

	универзитетски.	
Недовољна примјена напредних софтверских алата у настави и истраживању	Генерално непостојање електронског система учења. Недостатак лиценцираних истраживачких софтвера.	Боља спремност свршених студената за практичну примјену знања. Мања заинтересованост за традиционалне методе учења и наставе. Заостајање за напредним истраживачким технологијама.
Непостојање интранета или Document Management system-а	Недовољна циркулација информација и докумената на Универзитету.	Ефикаснија циркулација и доступност релевантних информација и документације свим запосленим Универзитета.
Преоптерећеност наставом наставног кадра	Подаци о оптерећењу наставника и сарадника.	Смањење истраживачког и умјетничког потенцијала.
Недостатак анализе резултата научно истраживачког и умјетничког рада	Генерална учљивост. Непостојање универзитетских података.	Непостојање електронског система верификације истраживачког и умјетничког рада.
Слаба сарадња са привредом	Универзитет генерално осим појединих добрих примјера са појединих факултета и академија нема активну сарадњу са привредом.	Привреда не учествује у креирању и ревизији постојећих програма. Слаб је "повратни одговор" о профилу и знању, односно вјештинама свршених дипломаца. Слабо је учешће у истраживачким пројектима.
Неусклађеност метода испитивања студената и метода у настави са исходима учења	Испитна питања, методе учења и исходи учења нису на доста факултета усклађени. Исходи учења нису дефинисани на свим универзитетским предметима.	Предвиђене компетенције нису у потпуности усклађене са излазним.
Недовољна ревизија постојећих студијских програма	Програми се нередовно ажурирају, а нови програми се отварају без правих анализа потреба и одрживости.	Доста застарјелих програма који нису дуго времена ревидирани и нису усклађени са потребама привреде и друштва. Нови програми не одражавају потребе друштва.
Студентски стандард	Универзитет не руководи студентским смјештајем а и поред тога улаже велика средства у изградњу домова и обнављање постојеће инфраструктуре.	Незадовољство студената смјештајем и исхраном.

### Табеларни приказ SWOT анализе Универзитета

Приликом израде универзитетске SWOT анализе узети су у обзир они елементи са којима се Универзитет суочава у овом тренутку, и у складу са којима Универзитет може да снагама елиминира идентификоване слабости, а искориштавањем могућности елиминира оне пријетње на које је могуће дјеловати.

Сви наведени елементи у SWOT анализи основа су дефинисање стратегијских и оперативних циљева, кључних фактора и показатеља успјеха, као и акционих планова.



Табела 14. SWOT анализа Универзитета

	Позитивно	Негативно
<b>Унутрашње окружење</b>	<p><b>Снаге</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ниска цијена студирања</li> <li>- Млад стално запослени наставни кадар</li> <li>- Географска разуђеност организационих јединица</li> <li>- Унутрашња организација и структура</li> <li>- Широки спектар студијских програма I и II циклуса</li> <li>- Отварање студија трећег циклуса</li> <li>- Опремљеност организационих јединица истраживачком опремом</li> <li>- Активан рад студентске организације</li> <li>- Учешће у програмима међународне сарадње</li> <li>- Систем осигурања квалитета Акредитација Универзитета</li> <li>- Отвореност Универзитета за сарадњу</li> <li>- Трезорско пословање Универзитета (интегрисан финансијски информациони систем)</li> </ul>	<p><b>Слабости</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Недовољна финансијска средства из буџета за функционисање Универзитета</li> <li>- Значајан број гостујућег наставног особља у укупној структури</li> <li>- Преоптерећеност наставом наставног кадра</li> <li>- Недовољан број обавезне литературе у библиотекама</li> <li>- Неинтегрисаност базе података информационог система (студентске службе, библиотеке)</li> <li>- Неинтегрисана издавачка дјелатност</li> <li>- Непостојање стимулативног система награђивања</li> <li>- Интернет домен Универзитета (различит на орг. јединицама)</li> <li>- Недовољна примјена напредних софтверских алата у настави и истраживању</li> <li>- Непостојање интранета или Document Management system-a</li> <li>- Недостатак анализе резултата научно истраживачког и умјетничког рада</li> <li>- Слаба сарадња са привредом</li> <li>- Неусклађеност метода испитивања студената и метода у настави са исходима учења</li> <li>- Недовољна ревизија постојећих студијских програма</li> <li>- Студентски стандард</li> </ul>
<b>Спољашње окружење</b>	<p><b>Могућности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Значај Универзитета за равномјеран регионални развој и демографску структуру</li> <li>- Одсуство непосредних политичких утицаја на функционисање Универзитета</li> <li>- Оријентација ка сарадњи са свим јавним универзитетима у држави</li> <li>- Међународна сарадња</li> <li>- Развој истраживачких, развојних технолошких и иновационих центара и института уз улагање у примјениве технологије</li> <li>- Трансфер стечених напредних знања ка друштвеној заједници</li> <li>- Укључење Универзитета на COBISS систем</li> <li>- Ангажовање за бољим пласманом на webometrics ранг листи универзитета и осталим системима рангирања</li> <li>- Формирање алумни клубова/ организација</li> <li>- Имплементација европске повеље за истраживаче и кодекса о запошљавању истраживача</li> </ul>	<p><b>Пријетње</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабилно политичко окружење</li> <li>- Честе измјене законодавства о високом образовању</li> <li>- Неадекватно законодавство о раду</li> <li>- Нелојална конкуренција и њен раст</li> <li>- Ниска стопа наталитета</li> <li>- Негативан миграциони салдо</li> <li>- Слаби демографски ресурси</li> <li>- Смањење нивоа економске активности и БДП-а, смањење јавне потрошње</li> <li>- Пад расположивог дохотка становништва</li> <li>- Незапосленост</li> <li>- Опадање атрактивности</li> <li>- Недовољан трансфер знања ка заједници</li> <li>- Незаштићени комуникациони канали и интелектуално власништво</li> <li>- Непостојање информација о запослености свршених студената</li> </ul>



## ХИ. СТРАТЕГИЈСКА ПЛАТФОРМА УНИВЕРЗИТЕТА (2015-2020)

### МИСИЈА (наш циљ... зашто смо овдје?)

Изјавом о мисији Универзитет одражава основну сврху свог постојања и своје препознатљиве начине остваривања своје улоге у задовољавању интереса свих кључних интересних група, студената, запослених и шире друштвене заједнице.

Универзитет у Источном Сарајеву, као дисперзиран универзитет, заузима посебно мјесто међу универзитетима Републике Српске и Босне и Херцеговине. Своју позицију дефинише у изјави о мисији која представља упориште у процесу промјена и политике стратегијског планирања на свим нивоима. Мисија Универзитета представља основу од које се полази у стратегијском и оперативном менаџменту.

**„Мисија Универзитета је да кроз стимулативно окружење обезбједи својим корисницима стицање образовних и истраживачких компетенција којима ће они достићи образовне и професионалне стандарде потребне за социјални, економски и културни напредак у складу са пројектованим домаћим и међународним приоритетима.“**

Универзитет у Источном Сарајеву ће своју мисију остварити тако да:

- својом дисперзијом врши значајну улогу у одржавању демографске равнотеже становништва, задржавајући младе људе у градовима гдје су лоцирани факултети и академије, а што има ефекте у деурбанизацији и стварању предуслова да и омладина скромних материјалних услова може да настави школовање на Универзитету;
- допринесе развоју друштва у цјелини и као такав да буде отворен за све студенте без обзира на њихово национално, идеолошко, културно или друштвено поријекло;
- побољша и повећа своју позицију у конкурентном окружењу мјерећи своју успјешност пословања према међународним стандардима;
- обезбједи одговарајући квалитет наставног процеса и истраживачког и умјетничког рада својим студентима;
- постане значајан, одржив и друштвено одговоран Универзитет у Републици Српској и шире, као и дио ширег међународног окружења истовремено његујући своју особеност преко језика и културе;
- нуди широк спектар студијских програма који се стално прилагођавају најновијим наставним, научним и умјетничким достигнућима, али и потребама тржишта рада;
- обезбјеђује одговарајуће услове за рад, као и друштвене и културне активности својих студената;
- ствара повољно и стимулирајуће окружење за наставно и ненаставно особље;
- придаје велики значај учешћу студената, наставног и ненаставног особља, као и представника друштвене заједнице у обликовању наставних и управљачких активности;
- настоји да примјењује флексибилан и динамички модел организације;
- сарађује са својим дипломираним студентима;
- ствара знања највишег нивоа и омогућава укључивања у глобализацијске процесе и коришћење знања као најважнијег ресурса на почетку трећег миленијума у корист економског и културног развоја и напретка.

## **ВИЗИЈА (гдје тежимо да будемо у будућности?)**

Обавеза Универзитета је да дјелује на развоју образовног и истраживачког процеса са посебним нагласком на развој знања и стицање вјештина које ће обезбиједити квалитетне кадровске ресурсе који ће бити способни да одговоре на изазове окружења.

**„Визија Универзитета је да постане препознатљив на регионалном и међународном нивоу кроз изврсност у настави, истраживању и умјетности.“**

Визија Универзитета у Источном Сарајеву јесте да Универзитет буде високообразовна институција која:

- непрекидно развија аутономију Универзитета;
- отворено, спремно и способно прихвата очекиване промјене у сфери високог образовања и научноистраживачког и умјетничког рада;
- унапређује и подржава јавне дебате и демократију;
- обезбјеђује студентима професионално знање према промјењивим захтјевима регионалног, националног или међународног окружења;
- јача интернационализацију у оспособљавању студената да успију у глобалном друштву и у унапређењу наставног особља и студентске покретљивости;
- примјењује нове технологије у настави;
- непрекидно развија систем осигурања квалитета;
- унапређује ефикасност студирања на свим нивоима;
- обезбјеђује стално учешће студената у наставном, истраживачком, умјетничком и управљачком процесу;
- непрекидно развија и унапређује односе са привредом и алумни организацијама у циљу добијања повратних информација за унапређење наставног и истраживачког процеса;
- ради на процесу финансијског осамостаљивања кроз развој предузетништва и иновативности у образовању и истраживању;
- прати највише домете у дисциплинарним и мултидисциплинарним истраживањима у циљу унапређења и развоја знања у корист локалног и ширег окружења, друштвених институција и у корист властитог развоја;
- постиже међународне стандарде у сопственом дјеловању и управљању и увођењу стратешког менаџмента као оквира за будуће доношење одлука.

## **ВРИЈЕДНОСТИ (за шта се залажемо?)**

Као институција и као заједница Универзитет се залаже за поштовање основних вриједности које га воде у провођењу мисије и остваривању визије. Ове вриједности дефинишу начин на који Универзитет функционише.

Суштинске вриједности Универзитета су интегритет, одговорност и сарадња. Циљ је да се ради по највећим стандардима подстичући иновативност, креативност и изврсност у свим пољима дјеловања. Универзитет је посвећен интелектуалном расту, социјалном формирању и добробити студената. Препознаје снаге које произилазе из различитости међу студентима и особљем и покушава их усмјерити у жељеном правцу.

Фундаменталне вриједности Универзитета су:

- **ИНТЕГРИТЕТ:** Универзитет је посвећен принципу академске слободе утемељен на интегритету и поштовању релевантних стандарда и критеријума у раду.

- **ОДГОВОРНОСТ:** Универзитет је одговоран за доношене одлуке, поступке и резултате.
- **САРАДЊА:** Циљ је да Универзитет ради и ствара одрживо партнерство са националним и међународним организацијама.
- **УСМЈЕРЕНОСТ НА СТУДЕНТЕ:** Циљ Универзитета је да ствара односе са студентима од њиховог првог ангажовања на Универзитету, током њихових студија, и током њихових будућих живота као алумнија (дипломираних студената).
- **КОЛЕГИЈАЛНОСТ:** Посвећеност колегијалности у свим аспектима живота и рада третирањем свих чланова заједнице и осталих са поштовањем, учтивошћу и охрабривањем успјеха.
- **ИЗВРСНОСТ:** Настоји се допринијети економском напретку и социјалном доброблању Републике Српске и БиХ. Путем учења, истраживачког и умјетничког рада настоје се ријешити неки од најзначајнијих проблема данашњице и успостављање нових методологија у раду.
- **БРИГА О ОКРУЖЕЊУ:** Универзитет заузима проактиван приступ према бризи о окружењу и тежи усвајати најбоље праксе у интеракцији са локалним заједницама.

## СТРАТЕГИЈСКИ ЕЛЕМЕНТИ

Стратегијска платформа састављена је од елемената који треба да допринесу повезивању стратегијског и оперативног менаџмента кроз стварање интегрисаног модела, у правцу ефикасне реализације свих предвиђених циљева и достизања постављених циљних вриједности. Елементи кориштени у овој стратегији су стратегијски циљеви/ резултати, стратегијске теме, стратегијске мапе, оперативни циљеви, мјере, циљне вриједности (таргети), иницијативе и буџети (слика 19).

Стратегија развоја 2015-2020 у свом средишту користи концепт Balanced Scorecard, који преводи организациону мисију и стратегију у опипљиве циљеве и мјере, наглашавајући учешће нефинансијских перспектива (корисничка, перспектива интерних процеса и перспектива учења и раста) и мјера у имплементацији постављене стратегије. Путем кориштења концепта Balanced Scorecard-а (BSC) Универзитет успоставља систем планирања, комуникације, систем мјерења перформанси, ствара стратешки менаџмент систем, постаје стратешки фокусирана организација до финалног циља – стварања интегрисаног менаџмент система.

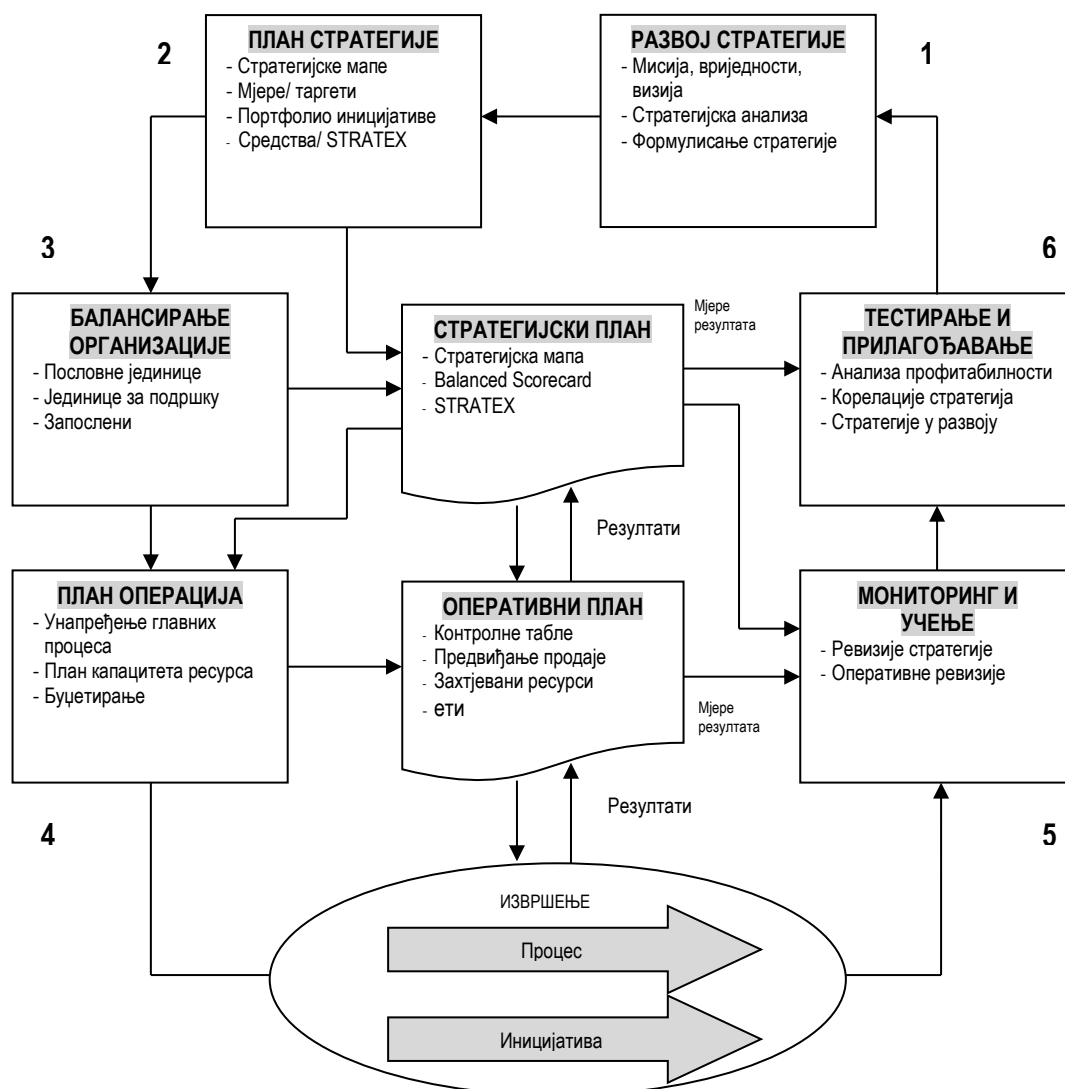
Стратегија развоја 2015-2020 ће почивати на сљедећих пет основних принципа Balanced Scorecard-а како би се допринијело успјешној реализацији постављених циљева и мјера, и како би се допринијело стварању интегрисаног менаџмент система:

1. принцип 1 - превођење стратегије у оперативне термине,
  2. принцип 2 - балансирање организације према стратегији,
  3. принцип 3 - учинити да стратегија свакодневно прожима активности запослених,
  4. принцип 4 - настојати да стратегија постане континуалан процес,
  5. принцип 5 - покренути лидерство кроз промјене са врха организације,
- са нагласком на константну евалуацију постављених циљева и мјера у складу са предвиђеним временским раздобљем.

У правцу стварања свеобухватног и јединственог управљачког система који формулисање и планирање стратегије повезује са оперативним спровођењем биће примјењено минимално 6 фаза (приказаних на слици 18), и то:

1. фаза 1 - развој стратегије,
2. фаза 2 - план стратегије,
3. фаза 3 - усклађивање организације са стратегијом,
4. фаза 4 - план операција,

5. фаза 5 - мониторинг и учење,
6. фаза 6 - евалуација, тестирање и адаптирање стратегије.



Слика 19. Фазе успостављања интегрисаног менаџмент система

Поред мисије, визије и вриједности, Стратегија развоја Универзитета 2015-2020 има у основи 6 стратегијских циљева који ће за исход имати 6 стратегијских резултата.

Табела 15. Распоред стратегијских циљева са приказаним стратегијским темама и стратегијским резултатима

РБ	Стратегијски циљ	Стратегијска тема	Стратегијски резултат
1	Интегрисати све виталне универзитетске функције путем документације, информатизације и реалне практичности и функционалне остваривости.	Институционална интеграција	Интегрисана документација, спроведена интегрисана информатизација, интегрисан број студената, интегрисане катедре, издаваштво, веб домени.

2	Унаприједити сектор истраживања и умјетности имплементацијом принципа Европске повеље и кодекса за истраживаче с циљем добијања позитивног вредновања од стране Европске комисије у виду индекса HR excellence research.	Европска повеље и кодекс за истраживаче	Унапријеђен истраживачко умјетнички сектор имплементацијом принципа Европске повеље и кодекса.
3	Развијати, уводити нове, анализирати и ревидирати постојеће студијске програме уз процјену реалне функционалне одрживости праћено осавремењивањем и ревизијом наставних планова и програма.	Одрживост студијских програма	Спроведена анализа одрживости студијских програма, повећање броја студената, ажурирани циљбуси, развијен регистар студијских програма.
4	Развијати, вредновати и унапређивати људске, материјалне и финансијске ресурсе на одржив начин који ће омогућити несметано функционисање Универзитета и остварење осталих стратегијских циљева.	Унапређење ресурса	Знатно унапређени људски, материјални и финансијски ресурси на одржив начин уз развијен интегрисан систем ових ресурса.
5	Подстакнути организациони раст и развој запослених и студената стварањем креативног, иновативног окружења и адекватних услова уз поштовање основних универзитетских вриједности.	Организациони раст	Остварен раст властитих прихода, унапређен ранг на вебметриксу, повећан квалитет примљених студената, развијена стратегија комуникације с јавношћу, повећан број програма међ. сарадње и повећана мотивација запослених.
6	Допринијети препознатљивости Универзитета као покретача локалног и регионалног развоја кроз сарадњу са привредним и надлежним институцијама.	Сарадња с окружењем	Повећани приходи од сарадње с привредом, повећана инвестициона улагања у Универзитет, успостављен докторски репозиторијум, развијен интегрисан eНIP електроски картон.

*Стратегијски циљеви* дефинишу шта у будућности Универзитет, за дефинисани временски период, жели да постигне.

*Стратегијски резултати* представљају жељене исходе сваког стратегијског циља и сваке стратегијске теме, које с друге стране представљају кључне, високо позициониране стратегије које формирају основу организационог стратешког модела. Наиме, *стратегијске теме* морају да се примјењују у свакој организационој јединици Универзитета и треба да дефинишу које кључне „стратегијске активности“ организација мора да предузме да би остварила своју визију. Свака стратегијска тема се односи на 4 основне перспективе Balanced Scorecard (BSC) методе (финансијску, корисничку, интерни процеси, учење и раст).

Постављени *оперативни циљеви* у оквиру сваке стратегијске теме по перспективама BSC настоје дати одговор на питање: Шта стратегија жели да постигне на оперативном нивоу како би се допринијело остварењу стратегијских циљева? Они представљају циљеве произашле из стратегијским.

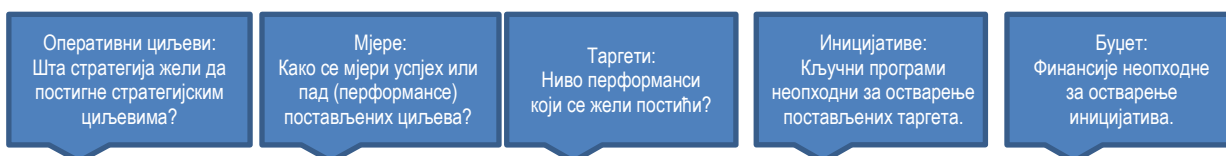
Мјере које су искључиво везане за циљеве настоје одговорити: Како се мјери успјех или пад перформанси постављених циљева?

Циљне вриједности или таргети указују на ниво перформанси који се жели постићи.

Иницијативе представљају кључне програме неопходне за остварење постављених циљних вриједности или таргета.

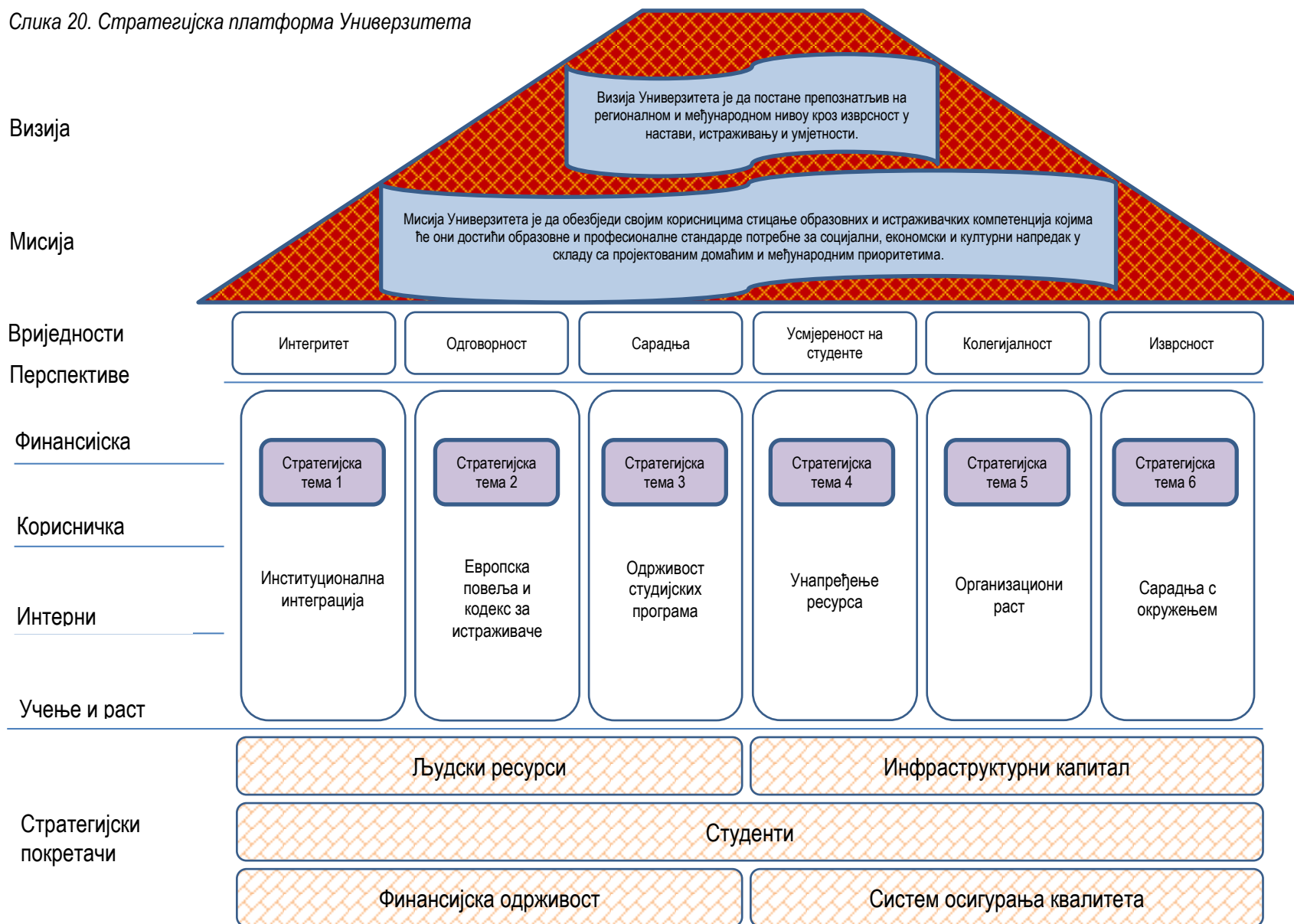
Буџет представља финансије неопходне за остварење иницијатива.

Стратегијски покретачи представљају базу за реализацију постављене визије, мисије, стратегијских циљева, стратегијских резултата и стратегијских тема. Од стратегијских покретача, којих има 5 у овој стратегији, зависи реализација стратегијских циљева. Оперативни циљеви за унапређење свих стратегијских покретача представљају саставни дио свеукупних оперативних циљева подијељених по стратегијским темама односно стратегијским циљевима.

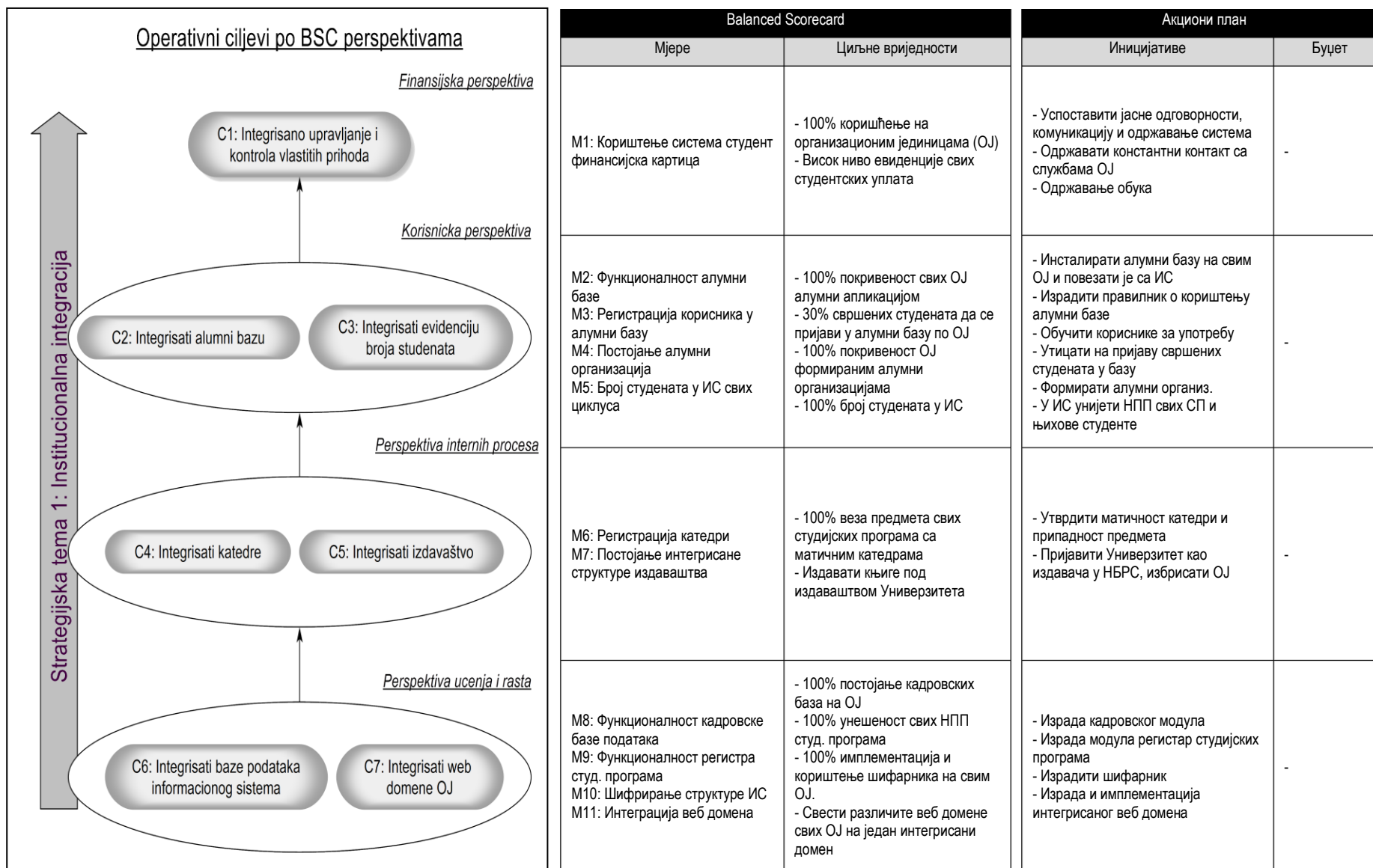


Стратегијска мапа	Balanced Scorecard		Акциони план	
Циљеви	Мјере	Циљне вриједности	Иницијативе	Буџет

Слика 20. Стратегијска платформа Универзитета



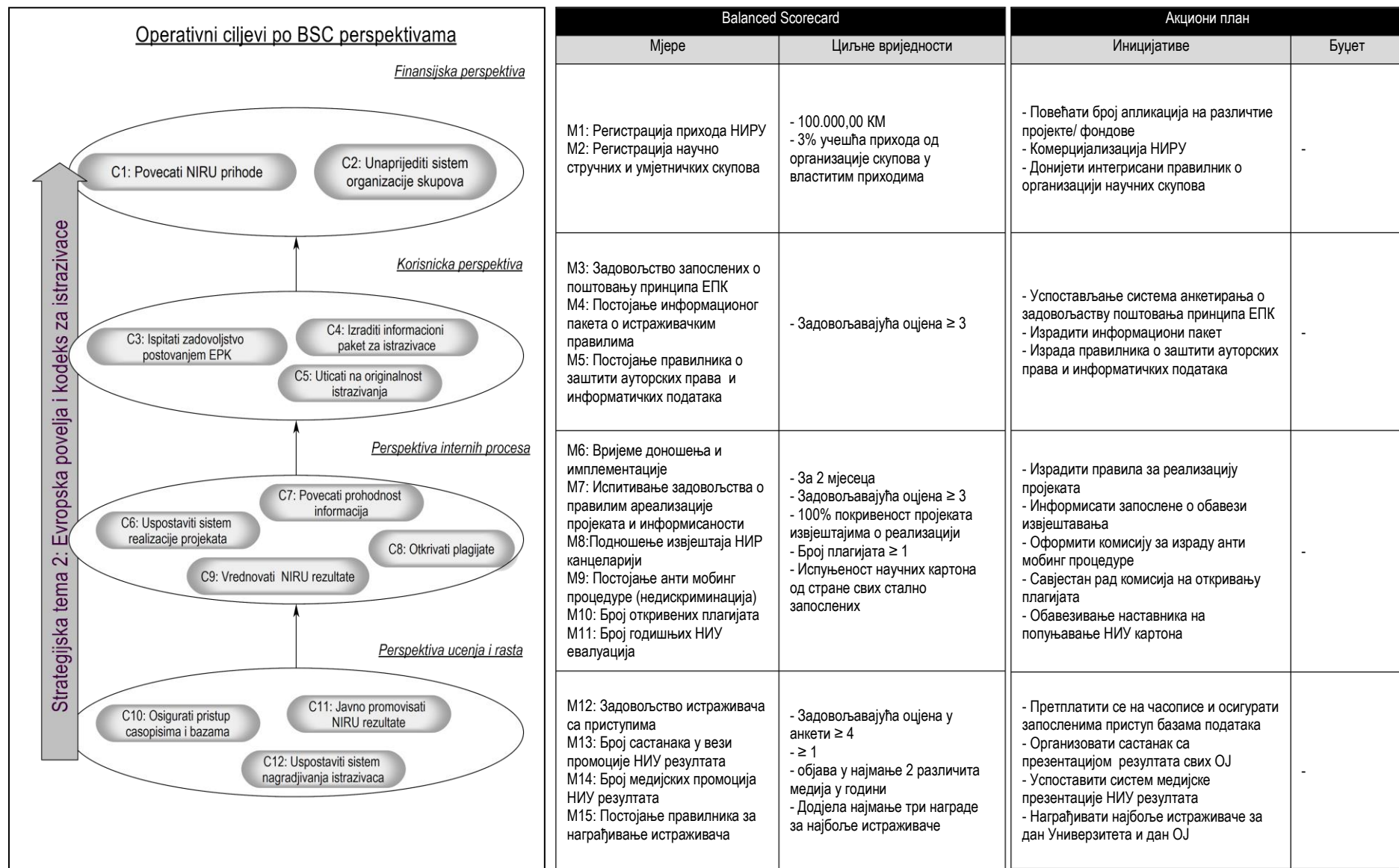
Приказана стратегијска платформа резултат је истраживања у оквиру теме докторске дисертације „Развој интегрисаног модела стратегијско оперативног управљања у високошколским организацијама“ кандидата мр Ненада Марковића пријављене на Економском факултету у Палама под бројем 01-С-617-III/15 од 29.10.2015. године



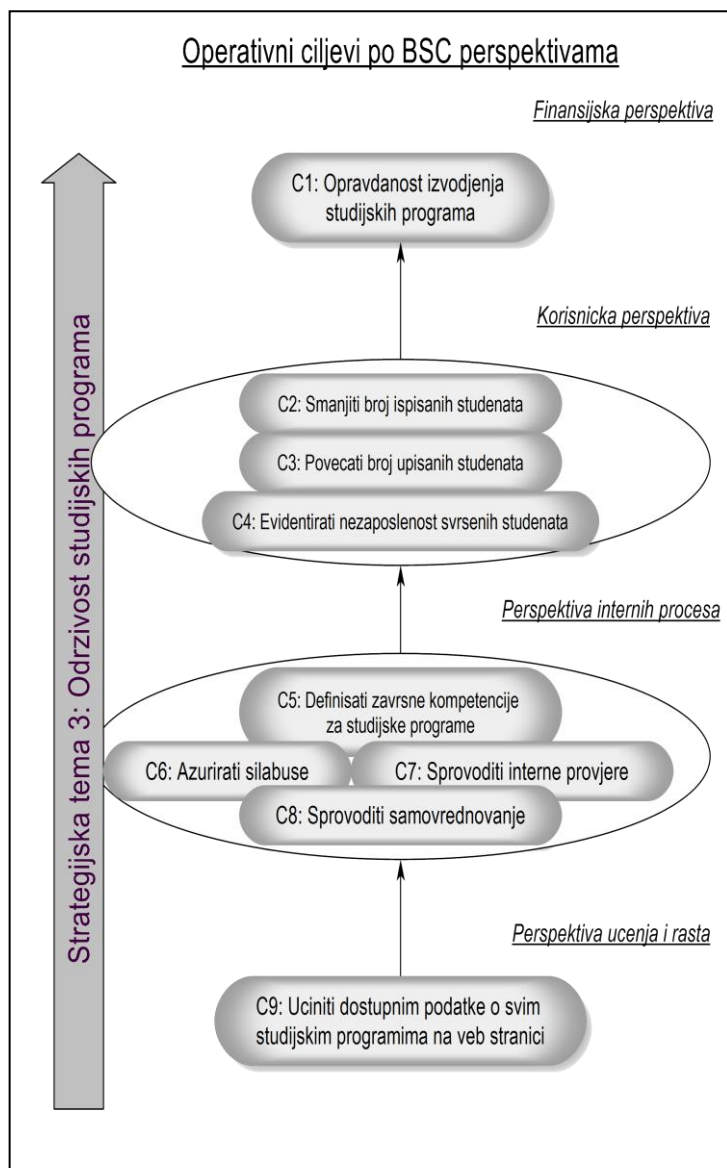
\* Текст на слици је написан латиницом из разлога што програм RFFlow, у којем је слика урађена, нема могућност писања ћирилицом.

Приказана мапа стратегијске теме 1 резултат је истраживања у оквиру теме докторске дисертације „Развој интегрисаног модела стратегијско оперативног управљања у високошколским организацијама“ кандидата мр Ненада Марковића пријављене на Економском факултету у Палама под бројем 01-C-617-III/15 од 29.10.2015. године



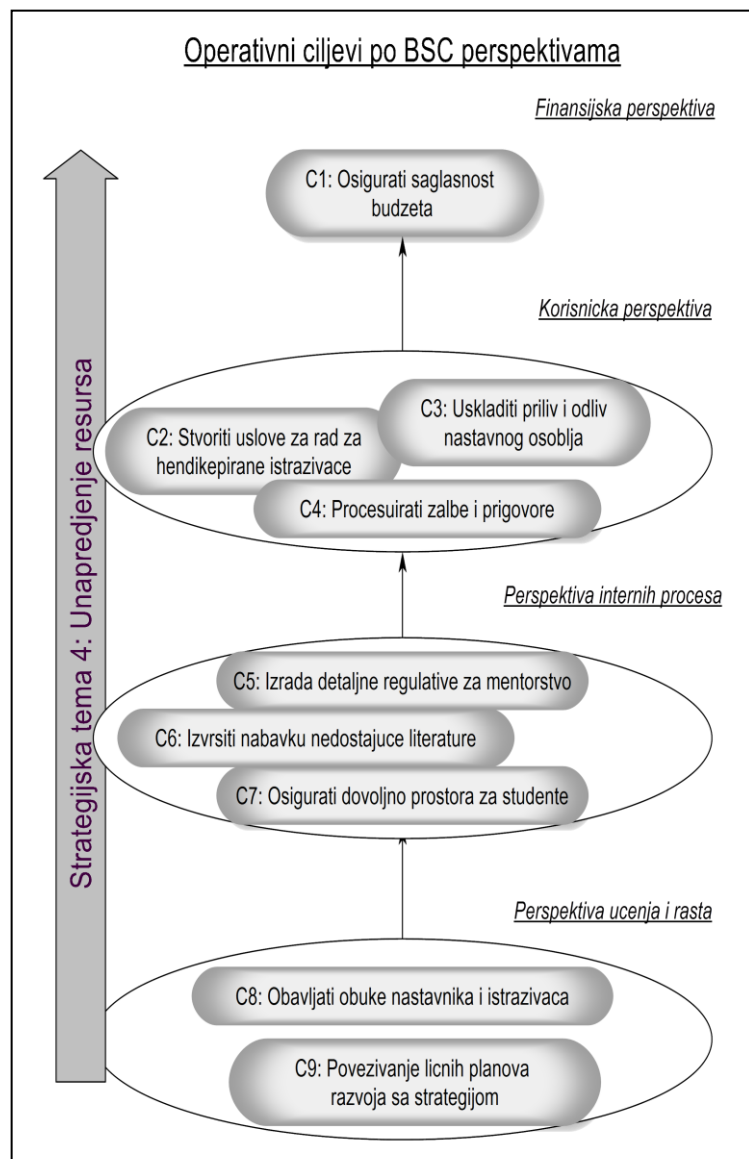


Приказана мапа стратегијске теме 2 резултат је истраживања у оквиру теме докторске дисертације „Развој интегрисаног модела стратегијско оперативног управљања у високошколским организацијама“ кандидата мр Ненада Марковића пријављене на Економском факултету у Палама под бројем 01-С-617-III/15 од 29.10.2015. године



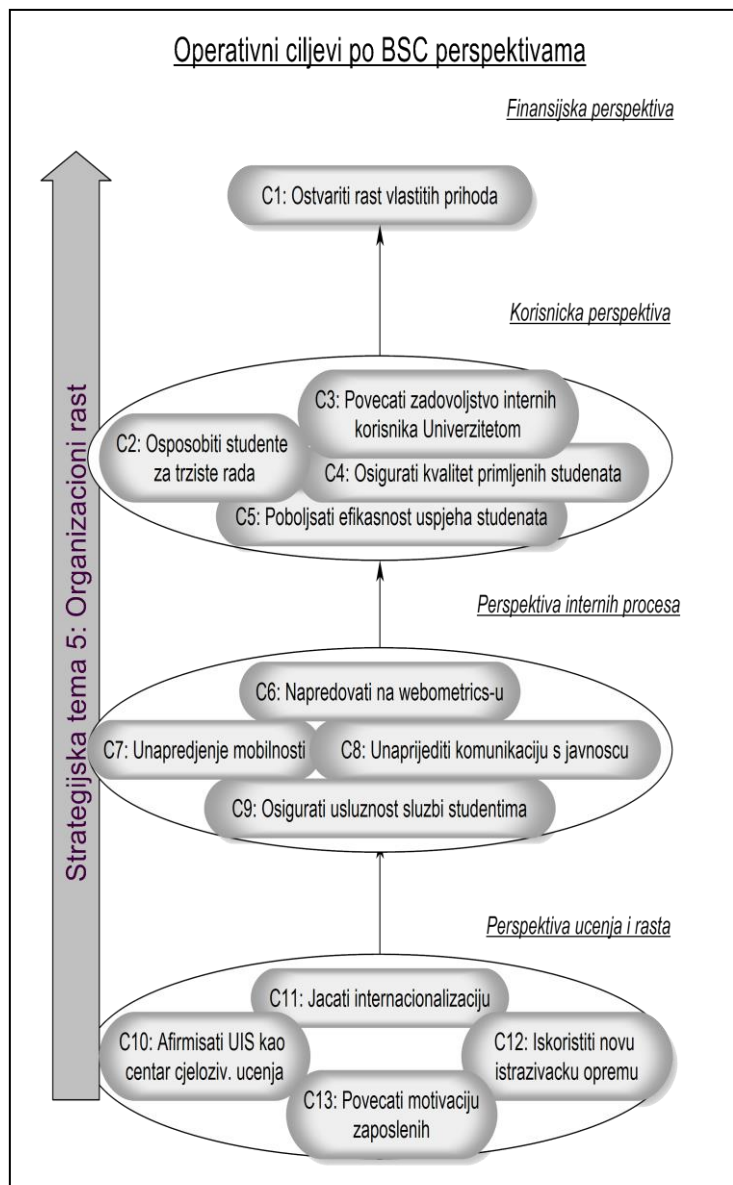
Balanced Scorecard		Акциони план	
Мјере	Циљне вриједности	Иницијативе	Буџет
M1: Број наставника на СП M2: Број студената на СП M3: Просјечно вријеме студирања	- Једна половина наставника треба бити у пуном радном односу од укупног броја наставника потребних за извођење наставе из ускостручних предмета на СП	- Вршити годишње евалуације предвиђених мјера - Процењивати финансијску ефикасност извођења студијских програма	-
M4: Број исписаних студената M5: Број уписаних студената у 1 годину 1 циклуса M6: Број уписаних студената у 1 годину 2 циклуса студија M7: Број незапослених свршених студената у бази Завода за запошљ. РС	- Редуковати број исписаних студената на максимално 400 - Број уписаних студената 1 циклуса на 2500 - Број уписаних студената 2 циклуса на 500 - Нема утицаја на (не)запосленост	- Израдити стратегију задржавања студената у циљу смањења исписа - Израдити стратегију привлачења квалитетатнијег и већег броја студената у складу са одобреном уписном квотом - ТРеажити од Завода за запошљ. РС податке о незапослености свршених студената УИС-а	-
M8: Интерно извјештавање о стању квалитета M9: Интерни извјештај о самовредновању и ојени квалитета M10: Број завршних компетенција по СП M11: Број ажурираних силабуса СП	- 100% покривеност СП дефинисаним завршним компетенцијама и исходима учења - 100% ажурираност СП новим силабусима	- Спроводити интерни бенчмаркинг - Редовно прикупљати податке од ОЈ у складу са формом извјештаја о самовредновању и ојени квалитета - Објавити завршне компетенције СП на веб страницу и унијети их у базе података ИС - Организовати израду/ ажурирање силабуса СП са новим исходима учења	-
M12: Број СП на веб-у са видљивим кључним подацима	- 100% покривеност веб странице са подацима о студијским програмима	- Израдити модул регистра студијских програма као додатка веб страници Универзитета и унијети податке у тај модул	-

Приказана мапа стратегијске теме 3 резултат је истраживања у оквиру теме докторске дисертације „Развој интегрисаног модела стратегијско оперативног управљања у високошколским организацијама“ кандидата мр Ненада Марковића пријављене на Економском факултету у Палама под бројем 01-С-617-III/15 од 29.10.2015. године



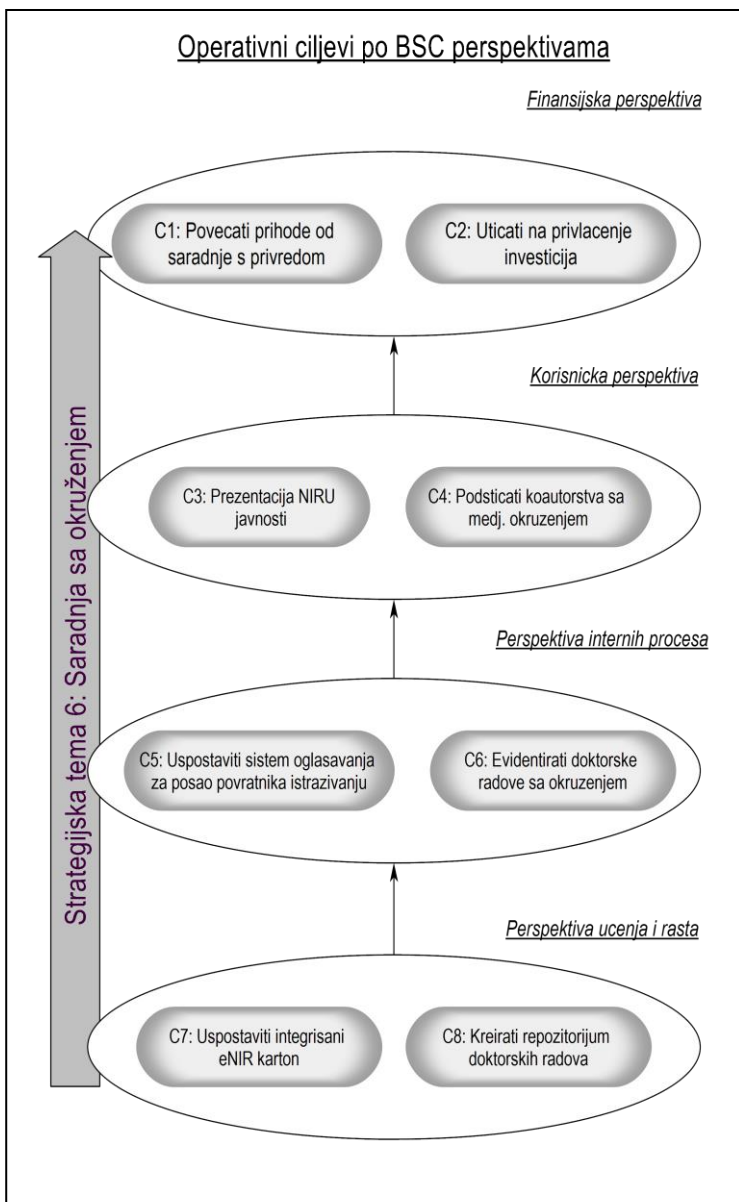
Balanced Scorecard		Акциони план	
Мјере	Циљне вриједности	Иницијативе	Буџет
M1: Однос прихода и расхода	- минимално 50% - 50%	- Управљати целокупним расходима на начин да не прелазе укупни висину прихода	-
M2: Број хендикепираних истраживача M3: Однос наставника који су отишли у пензију са бројем примљених наставника/ сарадника M4: Однос броја пријављених и процесуираних жалби	- максимално однос 1:1 - однос 1:1	- Обезбједити одговарајући приступ истраживачкој опреми - Обављати семестралне процјене за неопходним наставним особљем	-
M5: Смјернице за однос ментор – кандидат M6: Број библиотечких јединица M7: Број m <sup>2</sup> по студенту	- 100% покривеност студијских програма потребном литературом - најмање за природне науке 2,5m <sup>2</sup> , пољопривредне науке 2,5m <sup>2</sup> , инжењерство и технологија 3,5m <sup>2</sup> , медицинске 4,5m <sup>2</sup> , друштвене 1,5m <sup>2</sup> , хуманистичке 1,5m <sup>2</sup> , уметност и спорт 6 m <sup>2</sup>	- Израда детаљне институционалне регулативе за менторство уз дефинисање финансијских инструмената и правила етичности - Извршити набавку недостајућих библиотечких јединица - Обезбједити читаоницу за студенте на ОЈ	-
M8: Број одржаних тренинга наставника о кориштењу истраживачке опреме, и писању пројеката M9: Укупан број избора у звања	- Једанпут годишње	- Редовно обучавати наставнике и сараднике о кориштењу истраживачке опреме и писању пројеката - Задржавати квалитетно особља путем различитих стимулација, укључивања у програме мобилности, пројекте, личну организацију различитих скупова, курсева и сл. - организација различитих састанака о стратегији	-

Приказана мапа стратегијске теме 4 резултат је истраживања у оквиру теме докторске дисертације „Развој интегрисаног модела стратегијско оперативног управљања у високошколским организацијама“ кандидата мр Ненада Марковића пријављене на Економском факултету у Палама под бројем 01-С-617-III/15 од 29.10.2015. године



Balanced Scorecard		Акциони план	
Мјере	Циљне вриједности	Иницијативе	Буџет
M1: Структура властитих прихода по контима	- Повећање властитих прихода за 15%	- Осмислити стратегију за повећање властитих прихода на сваком конту - Остварити уштеде на реалним нивоима	-
M2: Број свршених студената у односу на незапослене у РС M3: Анкете за студенте и запослене M4: Однос пријављених и примљених студената M5: Просјечно вријеме студирања	- Просјечна оцјена у анкети $\geq 3$ - Дупло већи број пријављених одличних, а 10 % мање довољних - Смањити вријеме студирања за 4 мјесеца	- Обезбједити стицање завршних компетенција СП - Израдити анкетне упитнике за наставно и ненаставно особље и усвојити правилник - Повећати заинтересованост за студије Универзитета - Боља промоција УИС-а окружењу и јавно путем медија и веб странице - Повећање сати праксе, наставни процес усмјерен на стицање завршних компетенција	-
M6: Тренутни ранг на вебметрик ранг листи M7: Број студената у мобилности (наши, вањски) M8: Број наставника у мобилности (наши, вањски) M9: Средства од министарства за мобилност наставника и сарадника M10: Постојање стратегије комуникације с јавношћу M11: Оцјена служби у анкети	- Бити међу првих пет у БиХ на вебметрик ранг листи  - Рок израде стратегије – 6 мјесеци - Годишње извјештавање о стратегији комуникације - Просјечна оцјена у анкети $\geq 4$	- Интегрисати веб домене ОЈ - Сарађивати са представницима министарства по питању проширења квоте за мобилност - Реализација стратегијских циљева комуникације с јавношћу - Разумјети потребе студената и дјеловати на рјешавању њихових проблема., информисати студенте путем јавних сервиса, веб страница, друштвене мреже - Уважавати анкетне коментаре студената	-
M12: Број курсева цјелож.учења, стручних испита, и сл. M13: Број студената страних држављана, потписаних међ. споразума, програма сарадње, радова са међ. (ко)ауторима M14: Број опреме која се користи/ некористи M15: Број флукуација M16: Просјечна нето плата	- На свакој ОЈ оформити по најмање један курс/ стручни испит/ програм цјелож.учења - Најмање 3 споразума - Најмање 4 програма сарадње - Најмање 1 рад са међ. (ко)аутором - 100% искориштеност опреме	- Промовисати постојеће курсеве/ прораме и утицати на развој других - Прекогранична промоција - Проналажење адекватне институције за сарадњу - Проналажење начина за активан рад истраживачке опреме - Делегирање јасних смјерница и упутстава о раду - Организовати јавна окупљања и дружења запослених	-

Приказана мапа стратегијске теме 5 резултат је истраживања у оквиру теме докторске дисертације „Развој интегрисаног модела стратегијско оперативног управљања у високошколским организацијама“ кандидата мр Ненада Марковића пријављене на Економском факултету у Палама под бројем 01-С-617-III/15 од 29.10.2015. године



Balanced Scorecard		Акциони план	
Мјере	Циљне вриједности	Иницијативе	Буџет
-M1: Износ прихода од консултантских услуга, израда научних студија, атеста, едукација трећих лица, услуге овлашћених лаб., доквалификација M2: Износ инвестицијских улагања	- Повећати приходе за 10 % - Повећање инвестицијских улагања за 15 %	- Стимулисати запослене на сарадњу са друштвеном заједницом - Унаприједити сарадњу са локалним властима - Тражење фондова који ће инвестирати у унапређење и изградњу инфраструктуре Универзитета	-
M3: Број презентација НИРУ резултата различитим медијима M4: истраживачких радова са међународним коауторима	- Повећање броја радова са међународним коауторствима	- Осмислити стратегију (акциони план) презентације Универзитета	-
M5: Број наставног особља/ истраживача који су се вратили из привреде на Универзитет M6: Број докторских радова са окружењем	-	- Развити систем оглашавања ради привлачења квалитетних истраживача са других институција и оних који се враћају истраживачкој каријери - Успоставити класификовани систем евиденције докторских радова	-
M7: Број евидентираних картона наставника/ истраживача на Универзитету M8: Број докторских радова у еНИР електронском картону	- 100 % унешеност НИРУ резултата у еНИР електронски картон - 100 % унешеност докторских радова у еНИР картон и њихова јавна доступност	- Класификовати НИРУ резултате на ОЈ и универзитетском нивоу - Успоставити репозиторијум докторских радова као додатни дио еНИР картона и учинити их јавно доступним	-

Приказана мапа стратегијске теме 6 резултат је истраживања у оквиру теме докторске дисертације „Развој интегрисаног модела стратегијско оперативног управљања у високошколским организацијама“ кандидата мр Ненада Марковића пријављене на Економском факултету у Палама под бројем 01-С-617-III/15 од 29.10.2015. године



### XIII. РЕАЛИЗАЦИЈА, МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА

**Реализација.** Реализација стратегијске платформе биће организована путем уноса података у форму израђену за мјере којима ће се мјерити успех остварења оперативних циљева и форму израђену за иницијативе којима ће настојати остварити постављене циљне вриједности за дефинисане мјере. Форме за мјере и иницијативе дате су у табели 16. и табели 17. Мјере и иницијативе представљају саставни дио Balanced Scorecard-а и акционог плана Универзитета, а саставни су дио и постављених оперативних циљева.

Табела 16. Образац за унос, праћење и контролу стратешких мјера

Перспектива	Уписати назив перспективе којој мјера припада.
Мјера број / Назив	Уписати број или шифру мјере/ и пун назив мјере.
Одговорност	Уписати најодговорнију особу за реализацију мјере.
Циљ	Уписати циљ на који се мјера односи.
Опис	Описати шта се мјери и шта се жели постићи овом мјером.
Врста мјере	Уписати која је врста мјере у питању. <u>Прошла мјера</u> односи се на резултате на крају временског раздобља (историјски). <u>Водеће мјере</u> покрећу или воде према ефекту мјера прошлих резултата.
Учесталост мјерења	Седмично, мјесечно, тромјесечно, квартално, полугодишње, годишње, академска година.
Врста јединице	Постотак, број, описна мјера.
Поларност	Уписати које су вриједности добре, да ли су добре високе или ниске вриједности.
Формула	Уписати формулу или начин израчунавања вриједности мјере.
Ниво прикупљања	Студијски програм, факултет или академија, Универзитет, одређена служба и сл. Уписати везу од најнижег до највишег нивоа прикупљања.
Извор података	Уписати ко прикупља податке, које службе, које особе. Уписати ко коме доставља те податке. Како се достављају ти подаци, у којем формату. Уписати када су расположиви ти подаци, у којем периоду.
Квалитет података	Уписати да ли је извор и ниво прикупљања високо поуздан или није. Користити скалу: висок, средњи и ниски квалитет.
Полазна вриједност	Приказати тренд анализу уколико је могуће.
Циљна вриједност	Уписати циљну вриједност мјере којој се тежи.
Објашњење циљне вриједности	Уписати зашто је остварење циљне вриједности значајно за циљ и стратешку тему/ резултат на који се односи мјера.
Иницијативе	Уписати иницијативе које се односе на ову мјеру.

Табела 17. Образац за унос, праћење и контролу иницијативе

Повезаност са перспективом/ мјером	Уписати перспективу/ мјеру на које се односи иницијатива.
Иницијатива број/ назив	Уписати број или шифру иницијативе/ и пун назив иницијативе.
Одговорност	Уписати најодговорнију особу за реализацију иницијативе.
Циљ	Уписати циљ на који се иницијатива односи.
Ниво реализације	Студијски програм, факултет или академија, Универзитет
Очекивани датум почетка иницијативе	Уписати очекивани датум почетка реализације иницијативе.
Очекивани датум краја иницијативе	Уписати очекивани датум краја реализације иницијативе.
Опис	Описати шта се реализацијом ове иницијативе планира постићи.

Потребни ресурси	Финансијска средства	Објашњење
Људски		
Информациони		
Физички		
Просторни		
...	...	...
Извори финансирања	Уписати процентуално изворе финансирања.	
Укупна финансијска средства	Уписати укупна финансијска средства за реализацију.	

Главни ризици за успјешну реализацију	Навести кључне ризике који отежавају реализацију иницијативе.
Активности за ублажавање ризика	Навести активности за елиминацију ризика или ублажавање њиховог дјеловања.

Главне активности	Резултати	Рокови

Акциони планови организационих јединица који представљају саставни дио укупног акционог плана Универзитета израђени су на посебном обрасцу намјененом за ову сврху (види табеле 18. и 19). Акциони планови организационих јединица налазе се у прилогу 1 овог документа.





Табела 19. Примјер уноса програма, пројекта или иницијативе за ОЈ

<b>Назив програма/пројекта:</b> Набавка XRD уређаја и обука особља	
<b>Оправданост и кратак опис пројекта, мјере, препоруке:</b> <i>Потребно је извршити набавку уређаја (хардвер И софтвер), који је потребан за квалитативну или минералошку анализу материјала, у циљу фундаменталних истраживања материјала (руда и других кристалних материјала И сл.).</i>	
<b>Циљеви:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Унаприједити истраживачке ресурсе Универзитета,</li> <li>- Унаприједити ниво НИР-а,</li> <li>- Унаприједити фундаментална истраживања,</li> <li>- Унаприједити знање и вјештине студената свих циклуса студија,</li> <li>- Постати препознатљива истраживачка установа која посједује уређај ове врсте.</li> </ul>	<b>Циљна група:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Истраживачко особље Универзитета (техничке и природне науке)</li> </ul>
<b>Очекивани резултати:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Значајно унапријеђен ниво и квалитет Истраживања на Универзитету.</li> </ul>	<b>Индикатори:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уређај набављен,</li> <li>- Обучено особље за кориштење уређаја,</li> <li>- Створене логистичке претпоставке за кориштење (простор, пратећа инфраструктура),</li> <li>- Уређај функционалан,</li> <li>- Квалитет и квантитет provedних истраживања.</li> </ul>
<b>Главне активности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Затварање финансијске конструкције,</li> <li>- Финална одлука о набавци,</li> <li>- Провођење поступка јаване набавке,</li> <li>- Опремање просторија и инфраструктуре,</li> <li>- Обука особља,</li> </ul>	<b>Период реализације (мјесец):</b> 24 мјесеца
<b>Главни ризици:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатак финансијских средстава,</li> <li>- Незаинтересованост особља за рад и истраживање,</li> <li>- Квалитет обуке запослених за рад на уређају.</li> </ul>	<b>Предвиђени трошкови, КМ:</b> Уређај- 200.000,00 Опремање простора -50.000,00 <b>Укупно: 250.000,00</b>
<b>Статус спремности пројекта (означити):</b> а) Спреман за имплементацију б) Позитивна студија предизводљивости ц) Техничка документација и анализа трошкова д) Пројектни приједлог е) Пројектна идеја	<b>Извори финансирања/суфинансирања:</b> 20% Општина 40% Властита средства 30% Министарство науке и технологије РС 10% Привреда
<b>Партнер(и)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Општина, Министарство, Предузеће X</li> </ul>	<b>Носилац пројекта и одговорне особе:</b> Факултет X, Декан

**Мониторинг.** Мониторинг реализације стратегије ће бити извршен путем процедуре интерних провјера гдје ће се за узорком одабране ОЈ провјерити у којој мјери и на који начин прате остварење постављених стратегијских циљева, оперативних циљева, мјера, на који начин се доприноси достизању циљних вриједности и реализацији иницијатива/ пројеката.

**Евалуација.** Евалуација остварења акционих планова организационих јединица и мјера, циљних вриједности и иницијатива биће организована у правцу анализе напретка и процјене остваривости постављених параметара. Уколико се током евалуације процјени да неки параметри излазе из могућих граница, биће извршена ревизија тих параметара.

Акциони планови организационих јединица и мјере и иницијативе везане за оперативне циљеве дати су у посебном прилогу.