


# СТРАТЕГИЈА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ 2018-2023







# Стратегија интернационализације Универзитета у Источном Сарајеву 2018 - 2023

**Project number: 561874-EPP-1-2015-1-BE-EPPKA2-CBHE-SP**

**Project name: Strengthening of Internationalisation in B&H Higher Education**

“This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein”

фебруар, 2018.

## **Издавач**

Универзитет у Источном Сарајеву

## **За издавача**

ректор проф. др Стево Пашалић

## **Главни уредник**

проф. др Дејан Бокоњић

## **Одговорни уредници**

мр Ненад Марковић

Јелена Гиговић, дипл. ек.

## **Лектор**

Северин Зековић, проф. српског  
језика и књижевности

## **Фотографије**

Александар Костовић

## **Дизајн и прелом**

Visia d.o.o.

## **Штампа**

Visia d.o.o.

## **Тираж**

100 примјерака

## Садржај

<b>1. Увод</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Мисија, визија и вриједности Универзитета</b> .....	<b>9</b>
2.1. Мисија Универзитета (Наш циљ... зашто смо овдје?).....	9
2.2. Визија (Гдје тежимо да будемо у будућности?).....	10
2.3. Вриједности (За шта се залажемо?) .....	11
<b>3. Анализа стања интернационализације путем спроведених упитника</b> .....	<b>15</b>
3.1. Анализа упитника о интернационализацији од стране руководства .....	15
3.2. Анализа упитника о интернационализацији од стране студената .....	26
3.3. Анализа упитника о признавању квалификација.....	36
<b>4. PEST анализа</b> .....	<b>38</b>
4.1. Политички фактори .....	38
4.2. Економски фактори .....	41
4.3. Друштвени и демографски фактори .....	45
4.4. Технолошки фактори .....	48
<b>5. SWOT анализа</b> .....	<b>52</b>
<b>5.1. SWOT</b> анализа интернационализације из студентске перспективе .....	52
<b>5.2. SWOT</b> анализа интернационализације Универзитета из перспективе руководства .....	54
<b>6. Индикатори за интернационализацију</b> .....	<b>57</b>
<b>7. Акциони план</b> .....	<b>76</b>
<b>8. Мониторинг систем</b> .....	<b>93</b>

# 1. УВОД

Стратегија интернационализације представља важан документ чији је основни циљ дефинисање смјера у којем треба да се креће Универзитет када је ријеч о међународној препознатљивости Универзитета, повећању долазне и одлазне мобилности, видљивости универзитета и сл. Традиционално разумијевање интернационализације подразумева привлачење страних студената и слање домаћих студената на иностране установе. Међутим, интернационализација је много више. Наш универзитет покушава да прошири дефиницију интернационализације, која би обухватала активности сарадње и партнерства у истраживању, настави и учењу, сарадњу у настави страних језика, дубље укључивање дипломаца са универзитета из других земаља у наставни процес и партнерство са неакадемским међународним организацијама. Значај ресурса и инфраструктуре који подржавају интернационализацију је све већи. Стратегија интернационализације Универзитета у Источном Сарајеву је креирана према моделу модерних стратегија других универзитета у региону и шире, и у сагласности је са Стратегијом развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2015-2020.

Интернационализација је дефинисана као један од кључних параметара развоја универзитета. Након различитих интерних и екстерних евалуација кроз које је Универзитет прошао, једна од најслабијих тачака Универзитета је била међународна сарадња. Главни недостаци су били: недовољан број студијских програма на страним језицима, недовољна видљивост и атрактивност нашег универзитета, недовољна мобилност, слабо развијене службе за подршку мобилности на Универзитету и факултетима/ академијама, неравномјерност у интернационализацији на различитим факултетима/ академијама, неадекватни механизми праћења мобилности, недостатак знања страних језика код наставног кадра, недостатак препорука и административног оквира који регулише организовање и примјену активности интернационализације (административни приручници, информациони пакети и брошуре, припремљена документа за стране студенте на размјени, итд.)

Служба за осигурање квалитета и служба за међународну сарадњу заједно са управом Универзитета је урадила *SWOT* и *PEST* анализу тренутног стања на пољу интернационализације, аналитички обрадила попуњене упитнике о интернационализацији од стране студената, наставног и административног особља, и на бази добијених података урадила стратегију интернационализације и дефинисала стратегијске циљеве развоја. Стратегија је направљена у широком консензусу на Универзитету уз подршку менаџмента факултета/ академија и Универзитета, а прошла је и јавну расправу. Нова стратегија ће омогућити Универзитету да постане конкуретнији на тржишту и да буде међународно препознатљивији. Да би она била прихватљива и употребљива потребно је развити читав низ процедура и алата као што су веб сајт на енглеском језику, опис програма и студија, опис могућности истраживања, могућности смјештаја, признавања стечених квалификација изван БиХ сертификације и сл.

Различити међународни програми сарадње и размјене би могли да привуку

студенте да се упишу на Универзитет у Источном Сарајеву и да утичу на смањење исписа студената са нашег универзитета. Посебна мисија нашег универзитета је да омогући останак младих људи на просторима које покрива наш универзитет и због тога је добра стратегија интернационализације витална ствар.

Универзитет у Источном Сарајеву се определио за отварање и сарадњу и има жељу за што бољом сарадњом са другим високообразовним установама. Универзитет као јавна установа има обавезу и према ентитету/ држави да се брине о осигурању квалитета високог образовања и науке, а то је немогуће остварити без добро развијеног програма интернационализације у сваком смислу.

Кроз интернационализацију Универзитет у Источном Сарајеву би могао да створи језгро добро едукованих стручњака из различитих области који су школовани или на другим институцијама или уз помоћ страних стручњака на матичној институцији који ће унаприједити квалитет рада Универзитета у сваком смислу.

Главни циљеви интернационализације Универзитета јесу омогућавање компетенција наших дипломаца у складу са међународним стандардима, достизање међународних стандарда квалитета наставе и науке, одржавање конкурентности, остваривање додатних прихода за установу кроз различите пројекте, развијање референци наших наставника кроз сарадњу и размјену информација са колегама из иностранства, ојачавање стручне службе које се баве међународном сарадњом, а посебно мобилношћу наставника и студената, едуковање наставног и ненаставног особља и студената за међународну сарадњу, стварање различитих механизма за размјену информација везаних за међународну академску сарадњу (базе податаке и сл.) за особље и сл.

Развој универзитета зависи од унапређивања квалитета образовања, слободног кретања људи, веће мобилност студената и радне праксе, учења страних језика и стицања искуства кроз студирање.

Кључне ствари у развоју међународне сарадње морају бити кадровско јачање канцеларије за међународну сарадњу, повезивање с познатим факултетима/ академијама страних универзитета с могућношћу стварања заједничког програма, повећање међународне размјене студената и наставника, омогућавање програма размјене студената, подстицање коришћења европских и других фондова за пројекте мобилности и др.

Стратегија интернационализације Универзитета у Источном Сарајеву са својим стратешким циљевима представља водич за развој интернационализације и садржи јасан опис задужења свих актера у њеној имплементацији са прецизним роковима за њену реализацију.

Универзитет у Источном Сарајеву жели да развија међународну сарадњу стварањем квалитетних међународних програма, интегрисањем иновација и најновијих научних достигнућа у курикулуме, склапањем сарадњи с институцијама које његују сличну културу и циљеве рада.

*Проректор за међународну сарадњу и осигурање квалитета  
проф. др Дејан Бокоњић*

2.

# МИСИЈА, ВИЗИЈА И ВРИЈЕДНОСТИ УНИВЕРЗИТЕТА





## 2. МИСИЈА, ВИЗИЈА И ВРИЈЕДНОСТИ УНИВЕРЗИТЕТА

Стратегија интернационализације Универзитета донесена првенствено због новоуспостављене оријентације Универзитета ка савременим процесима у свијету представља свеукупну стратегијску оријентацију Универзитета која је успостављена Стратегијом развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2015-2020. У Стратегији развоја 2015-2020 интернационализација односно међународна сарадња је третирана углавном кроз кључне функционалне универзитетске процесе. С обзиром на актуелне трендове у високом образовању интернационализација је постала сепаративна потреба универзитета путем које је поред конкурентске предности могуће подићи и квалитет високог образовања у цјелини. Интернационализација се узајамно преплиће са кључним процесима, и то наставним, истраживачким, умјетничким, економско финансијским, правним и осталим логистичким процесима.

За потребе стратегије интернационализације нису израђивани појединачно нова мисија, визија и вриједности који су већ раније уграђени у Стратегију развоја 2015-2020. У наредном дијелу текста приказани су мисија, визија и вриједности Универзитета у Источном Сарајеву који су обавезујући и представљају саставни дио стратегије за интернационализацију Универзитета.

### 2.1. Мисија Универзитета (Наш циљ... зашто смо овдје?)

Изјавом о мисији Универзитета одражава се основна сврха његовог постојања и препознатљиви начини остваривања његове улоге у задовољавању интереса свих корисника: студената, запослених и шире друштвене заједнице.

Универзитет у Источном Сарајеву, као институција са организационим јединицама на неколико локација, 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 обезбиједи 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 смјештени факултети

и академије, чиме се постиже смањење нивоа апсорпције мањих средина од стране великих градова – деурбанација, ефекти у стварању предуслова да и омладина скромних материјалних услова може да настави школовање на универзитету;

- допринесе развоју друштва у цјелини и као такав буде отворен за све студенте без обзира на њихово национално, идеолошко, културолошко 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 негујући 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 културолошке 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 савремене свјетске процесе и коришћење знања као најважнијег ресурса на почетку трећег миленијума у корист економског и културолошког развоја и напретка.

## 2.2. 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 извршност у настави, истраживању и умјетности.“

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

- непрекидно развија своју аутономију;
- отворено, спремно и способно прихвата очекиване промјене у сфери високог

образовања, 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.

### **2.3. Вриједности (За шта се залажемо?)**

Као институција и као заједница Универзитет се залаже за поштовање основних вриједности које га воде у спровођењу 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 донесене 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 благостању 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.



# АНАЛИЗА СТАЊА ИНТЕРНАЦИО- НАЛИЗАЦИЈЕ ПУТЕМ СПРОВЕДЕНИХ УПИТНИКА

## 3. АНАЛИЗА СТАЊА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ ПУТЕМ СПРОВЕДЕНИХ УПИТНИКА

Почетком 2016/17 године на Универзитету у Источном Сарајеву је покренута иницијатива од стране проректора за међународну сарадњу и осигурање квалитета, и координатора за осигурање квалитета за израдом Стратегије интернационализације Универзитета. На Универзитету у Источном Сарајеву почетком академске 2016/17 године спроведена је анкета међу руководством Универзитета и на организационим јединицама по питању интернационализације, а затим и анкета међу студентима завршних година I и II циклуса студија. Спроведена је и анкета о признавању квалификација међу секретарима факултета и академија, односно Универзитета.

За потребе сваког анкетирања био је израђен специјалан упитник прилагођен условима студирања у Републици Српској, односно Босни и Херцеговини. Попуњавање упитника организовала је канцеларија за осигурање квалитета у сарадњи са свим службама и руководством организационих јединица.

Тачан број анкетираних студената био је 895 од укупно 3.056 студената (29,28%) који су имали право на анкетирање (редовни студенти, студенти 3, 4, 5 и 6. године студија, и мастери). Број анкетираних руководилаца са нивоа Универзитета и факултета и академија био је 22 од 57 укупно (38,59%), а број анкетираних секретара био је 15 од 18 (83,33%).

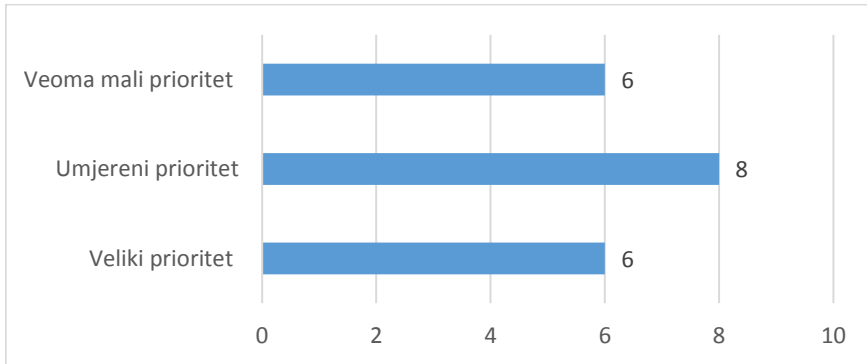
Ово је био први пут да се ради испитивање кључних субјеката Универзитета односно интерних корисника у вези са различитим аспектима интернационализације. Самоевалуациони извјештаји Универзитета и његових организационих јединица гдје су видљиве различите анализе међународне сарадње, заједно са спроведеним анализама путем упитника и актуелним трендовима у високом образовању уз анализу сличних пракси интернационализације у региону и Европи, представљали су основне елементи који су били узети у обзир приликом конципирања стратегије интернационализације.

### 3.1. Анализа упитника о интернационализацији од стране руководства

Упитник, који су попуњавали руководиоци Универзитета и његових организационих јединица, садржао је 73 питања која су се односила на усредсређеност Универзитета и његових организационих јединица на сам процес интернационализације који је сагледан кроз постојање правне регулативе, људских ресурса са јасно дефинисаним ланцем одговорности, система финансијске подршке као и тренутне заступљености интернационализације у наставном процесу и редовним активностима Универзитета и његових организационих јединица.

Упитник су попунила 22 руководиоца, па се може рећи да је одзив био задовољавајући, тако да се из свих одговора могу извући закључци и стратегијска опредељења Универзитета.

На питање „Да ли је интернационализација приоритет на Универзитету/ организационој јединици?“ руководиоци су дали одговоре како је приказано на сљедећем графикону.



Графикон 1: Оцјена интернационализације као приоритета

Из одговора испитаника може се закључити да се процесу интернационализације даје умјерен значај јер је ријеч о процесу који захтијева већи степен организације и ангажовања људских и материјалних ресурса, а које Универзитет тренутно није у могућности да пружи у потребном обиму, првенствено због неповољне економске ситуације у земљи која се одражава и на функционисање самог Универзитета.

На питање „Који су најзначајнији разлози Универзитета/ организационих јединица да се фокусирају на интернационализацију?“ руководиоци су (уз могућност одабира више одговора) дали одговоре како је наведено у табели 1.

Табела 1. Разлози Универзитета/ орг. јединица да се фокусирају на интернационализацију

Понуђени одговори	Број одговора
Унапређење квалитета образовања на нашој институцији	18
Унапређење квалитета истраживања и развоја	16
Већа међународна сарадња и изградња капацитета	16
Постати конкурентнији у односу на друге високообразовне институције	11
Унапређење интернационалне репутације и унапређење позиције на међународним ранг листама	10
Финансијске користи за нашу институцију	9
Већа интернационализација курикулума	8
Привлачење интернационалних студената на институцију	7
Захтјеви тржишта рада да им се обезбиједи студенти са вјештинама неопходним за глобално пословно тржиште	7



Припрема студената за глобални свијет	6
Немам одговор	1
Нисмо фокусирани на интернационализацију	0

Као примарни разлог за интернационализацију руководиоци на Универзитету и организационим јединицама издвојили су унапређење квалитета образовања на нашем универзитету. То значи да је интернационализација препозната као шанса за модернизацију наставних планова и програма и увођење нових метода и пракси у наставно научни и умјетнички процес који би подигли квалитет образовања, а уједно и углед Универзитета. Одмах иза примарног као разлоге за интернационализацију испитаници су одабрали унапређење квалитета истраживања и развој, а потом и већу међународну сарадњу и изградњу капацитета. Битно је истакнути да испитаници сматрају да путем интернационализације Универзитет може постати конкурентнији, али и боље позициониран на ранг листама, што је битан предуслов обезбјеђења егзистенције и стварања међународне препознатљивости Универзитета.

Из упитника се може констатовати недостатак основних стратешких докумената и правно-административне регулативе по питању интернационализације на Универзитету. Наиме, ни на нивоу Универзитета ни на нивоу организационих јединица не постоји стратегија нити политика интернационализације која би дала јасне смјернице како би, односно на који начин би требало спровести и развијати овај реформски процес. На наведена два нивоа (универзитетском и нивоу орг. јединице) није успостављен правилник о међународној мобилности студената, академског и административног особља. Такође, на основу одговора из упитника изводи се закључак да највећу одговорност за интернационализацију на Универзитету сноси проректор за међународну сарадњу, док на организационим јединицама преовладава став да одговорности за интернационализацију нису формално успостављене.

Истраживање показује да испитаници нису упознати да ли је интернационализација редовна тема на сједницама управљачких органа, а потом да је интернационализација тек понекад тема на сједницама. Овакво стање чињеница додатно нам појашњава разлоге због којих је интернационализацији на Универзитету дат умјерен значај. Да би Универзитет спреман ушао у овај процес првенствено је потребно успоставити правну и административну регулативу, а потом и организациону струкуру која представља темељ и системску подршку интернационализацији институције. Интернационализација је процес који захтијева једнако ангажовање и апсолутну кохезију свих организационих јединица и самог Универзитета, а не само једног појединца.

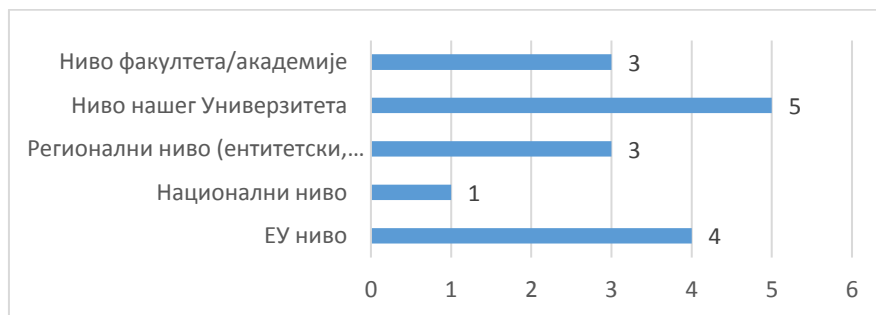
На питање „Које изворе финансирања користите да би финансирали активности интернационализације?“ руководиоци су дали одговоре како је приказано у графикону 2.



Графикон 2: Извори који се користе за финансирање интернационализације

На основу одговора можемо извести закључак да на нивоу Универзитета и факултета/ академија које су у његовом саставу још увијек не постоји буџет за интернационализацију. Услед непостојања властитог буџета, Универзитет за постојеће интернационалне активности (које се углавном своде на имплементацију међународних пројеката или организовање међународних конференција уз мобилност особља и студената) користи средства из ЕУ програма. Мањим дијелом, за међународне активности користе се средства из конкурса и позива ресорних министарстава на ентитетском или БиХ нивоу. Међутим, одобрена средства од стране надлежних министарстава и институција РС/ БиХ као и средства из ЕУ фондова представљају највећим дијелом подршку међународној сарадњи и интернационализацији и нису довољна за финансирање свих активности. Због тога, у наредном периоду, пред руководством Универзитета налази се изазов да обезбиједи буџет за интернационализацију који ће бити неопходан за унапређење наставно-научног и умјетничког процеса, али и за излазак академске заједнице Универзитета из оквира Република Српске и Босне и Херцеговине, односно његово представљање на међународном плану.

На питање „Који нивои политика и стратегија су најутицајнији на политику интернационализације Универзитета/организационе јединице?“ руководиоци су дали одговоре како је приказано у графикону 3.



Графикон 3: Нивои политика и стратегија који су најутицајнији на политику интернационализације Универзитета/организационе јединице

Према структури одговора видимо да ниво Универзитета има највећи утицај на политику интернационализације, док је по мишљењу испитаника, на другом мјесту ниво ЕУ. Из овога можемо заључити да руководиоци факултета/ академија за провођење и унапређење процеса интернационализације очекују јасне смјернице од руководиоца и руководећих тијела Универзитета. С друге стране гледано, руководиоци Универзитета предлагаће и проводиће политику интернационализације која је у складу са тренутним трендовима у земљама ЕУ. Може се рећи да је ријеч о ланчаном процесу: на политику интернационализације Универзитета највећи утицај има ниво ЕУ, а на политику интернационализације организационих јединица највећи утицај има ниво нашег универзитета.

На питање „Навести активности интернационализације на које Универзитет/ организациона јединица има највећи фокус?“ испитаници су дали одговоре како је наведено у табели 2.

Табела 2: Активности интернационализације на које су Универзитет/ организационе јединице фокусирани

Понуђени одговори	Број одговора
Мобилност наставног особља	14
Мобилност студената	11
Билатерална или мултилатерална међународна сарадња	10
Стратешко партнерство са иностраним институцијама	10
Љетне школе	10
Међународни развојни пројекти, изградње капацитета	9
Међународне истраживачке активности	9
Учешће у међународним мрежама високог образовања	6
Студијски програми на енглеском језику	5
Интернационализација курикулума	4
Студијски програми на другим страним језицима	3
Понуда заједничких студијских програма са међународним партнерима	3
Међународно стажирање	2
Мобилност ненаставног особља	1
Међународни маркетинг	1

Према резултатима анкете Универзитет и његове организационе јединице тренутно се највише фокусирају на мобилност наставног особља што представља улагање у сопствени млади кадар, односно стварање нове генерације младих научних радника који ће кроз стицање међународног искуства бити спремни да на себе преузму напредак Универзитета у времену све оштрије конкуренције како на домаћем, тако и на међународном тржишту високог образовања. Поред тога, усавршавањем у иностранству наставници ће стећи нова знања, искуства и праксе које ће моћи пренијети током наставно-научног рада на матичној установи. Такође, на основу података датих у табели можемо закључити да је и мобилност студената као и међународна сарадња са страним партнерима (по основу билатералних уговора, пројеката, организовања заједничких едукативних

програма) такође значајно у фокусу Универзитета и факултета/ академија, док се другим активностима интернационализације (као што су организација заједничких студијских програма, покретање студијских програма на енглеском језику, интернационализација курикулума итд.) тренутно не придаје велики значај. Узимајући у обзир већ наведене закључке анкете (да Универзитет нема буџет за интернационализацију којој је посвећена умјерена пажња наше академске породице) може се рећи да су Универзитет и организационе јединице тренутно фокусирани на активности које не захтијевају улагање превеликих финансијских средстава. Односно, Универзитет и факултети/ академије усредсређени су на оне активности за које су се финансијска издвајања повећала у задње три године. И овдје се намеће раније наведен закључак да је за имплементацију интернационализације у пуном капацитету неопходно обезбиједити посебна средства у буџету Универзитета.

На питање „Које услуге су најважније за факултет или академију?“ испитаници су дали одговоре како слиједи у табели 3.

Табела 3: Услуге које су најважније за факултет или академију

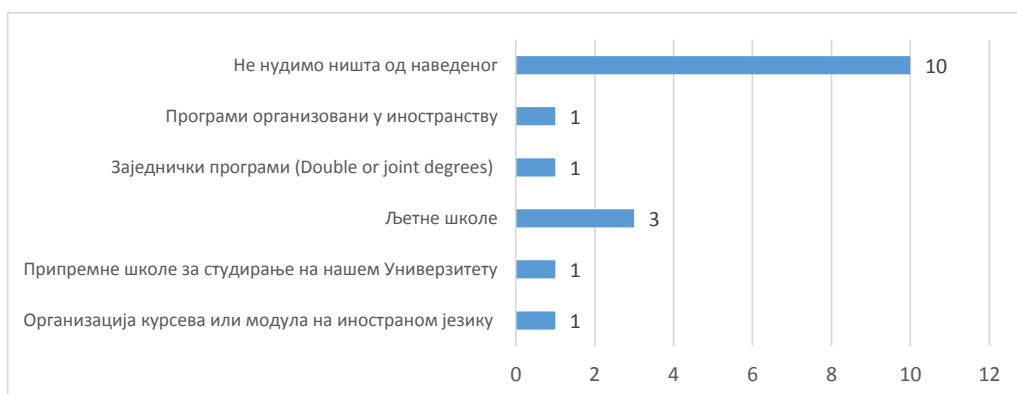
Понуђени одговори	Број одговора
Пружање информација о студијским програмима, предусловима, предавањима, учењу, дипломама и сл.	14
Савјетовање (начин студирања, подношење апликације и сл.)	10
Информације о додатку дипломи ( Diploma Supplement)	10
Организација смјештаја за иностране студенте	9
Организација смјештаја за инострано особље	9
Мултијезичка комуникација (на енглеском или другом страном језику)	9
Информације о стипендијама или субвенцијама (све врсте)	9
Помоћ у издавању виза/радних дозвола	5
Пружање практичних информација о смјештају, визи, путу и сл.	5
Савјети за апликацију на стипендије или субвенције (помоћ у вези захтјева за стипендију или субвенцију)	4
Кризна реакција /процедура (криза може наступити као озбиљна пријетња здрављу или чак смрти иностраног студента)	3
Организација припремних програма (за повратак иностраних студената и особља на своју матичну установу у њихову државу)	3
Организација путовања	2
Водичи (савјетовање студената или особља са друштвеним потешкоћама као што су болест, културолошка промјене, депресија и сл.)	1

На основу структуре одговора може се закључити да руководиоци сматрају да је у процесу интернационализације за факултете и академије најбитније пружити добре и квалитетне информације о студијским програмима, предусловима, предавањима, учењу, дипломама односно о начину и условима студирања на нашем универзитету, те да је на побољшању ових услуга потребно радити у наредном периоду. Узимајући у обзир чињеницу да су прва три одговора у табели услуге које углавном пружају све организационе јединице Универзитета,

произилази да је академска заједница Универзитета у Источном Сарајеву примарно оријентисана на дио интернационализације која се тиче студентске мобилности, с тим да је према резултатима анкетног упитника ниво Универзитета одређен за реципрочну, док су факултети/ академије усмјерени на одлазну мобилност.

Захваљујући добро организованом систему рада студентских служби факултети/ академије посједују податке о укупном броју студената који студирају на факултету/ академији, а долазе ван граница Босне и Херцеговине. Међутим, информациони систем Универзитета није у могућности да обезбиједи овакве податке, те је њихово прикупљање доста отежано. Поред тога, Универзитет води и централизовану евиденцију о мобилности студената и наставника. У складу са овим, само одређени број организационих јединица Универзитета посједује централизован податак о потрошеним финансијским средствима за интернационализацију.

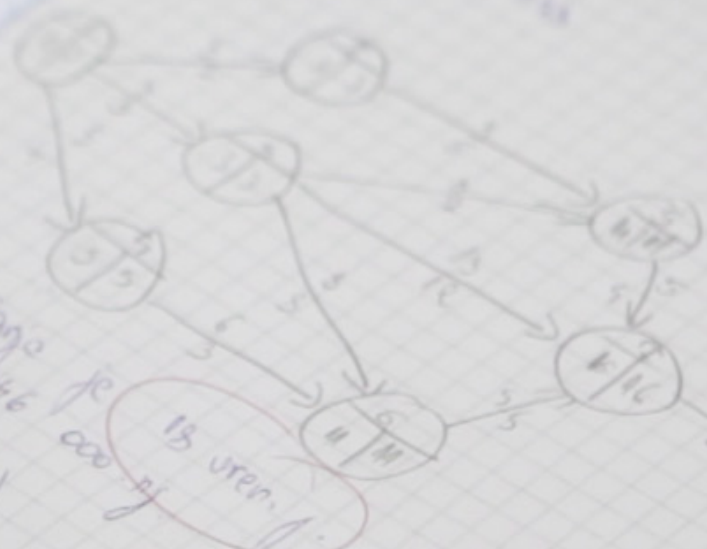
На питање „Које врсте програма интернационализације нудите са нивоу Универзитета/ факултета/ академије?“ испитаници су дали одговоре како слиједи у графикону 4.



Графикон 4: Врсте програма понуђених са нивоа Универзитета/факултета

На основу структуре из наведеног графикона можемо закључити да већина факултета/ академије уопште не организује било какав вид међународних програма, а тек неколицина организује љетне школе или као суорганизатор учествује у реализацији таквих програма. Постоји више разлога за овакво стање, а најбитнији од њих су слаба повезаност факултета/ академија Универзитета са иностраним факултетима/ академијама из исте или сличне области, недостатак финансијских средстава, те језичке баријере односно немогућност обезбјеђивања домаћих предавача који ће држати предавања на енглеском језику.

Када је ријеч о административној подршци интернационализацији она је јако слаба с обзиром да на нивоу Универзитета постоји само један координатор за међународну сарадњу који нема контакт тачке или административне раднике на факултетима/ академијама задужене за обављање послова у овој области. Координатор за међународну сарадњу помоћ од стране факултета/ академија добија углавном од продекана факултета/ академија.



Vrijeme trajanja je 15 učenika  
 Tražimo put koji

Optimalno rješenje

- I  $a_{11} = 3$
- II  $a_{12} = 3$
- III  $a_{14} = 3$
- $a_{15} = /$
- $a_{16} = /$
- $a_{17} = /$
- $a_{21} = 3$
- $a_{23} = /$
- $a_{25} = 5$
- $a_{26} = /$
- $a_{27} = /$
- $a_{31} = 3$
- $a_{33} = /$
- $a_{35} = 2$
- $a_{36} = /$
- $a_{37} = /$
- $a_{41} = 3$
- $a_{43} = /$
- $a_{45} = 2$
- $a_{46} = /$
- $a_{47} = /$
- $a_{51} = /$
- $a_{53} = /$
- $a_{55} = 2$
- $a_{56} = /$
- $a_{57} = /$
- $a_{61} = /$
- $a_{63} = /$
- $a_{65} = /$
- $a_{66} = /$
- $a_{67} = /$
- $a_{71} = /$
- $a_{73} = /$
- $a_{75} = /$
- $a_{76} = /$
- $a_{77} = /$

red  
 na  
 karte

На Универзитету и његовим организационим јединицама није успостављена ни правна подршка интернационализацији, односно не постоји нити је усвојен Правилник о мобилности студената, академског и административног особља што значи да на Универзитету не постоје јасна правила и смјернице за признавање искуства и диплома стечених у иностранству што има директан утицај на смањену заинтересованост за мобилност, посебно од стране студената. Непостојање правилника којим би се стечене квалификације у иностранству признавале на нашем универзитету ради наставка школовање представља такође проблем.

Истраживање показује да су испитаници информисани о броју потписаних Ерасмус+ програма, о броју одржаних међународних и националних конференција, као и о броју радова које је наставно особље објавило у међународним часописима. Руководиоци на Универзитету и његовим организационим јединицама информисани су и о броју међународних пројеката у које је Универзитет укључен као и о броју међународних публикација објављених на енглеском језику.

На питање „Од стране кога долазе захтјеви за интернационализацију?“ испитаници су дали одговоре како слиједи у табели 4.

Табела 4: Групе од којих долазе захтјеви за интернационализацију

Понуђени одговори	Број одговора
Студената	10
Администрације	0
Наставника	11
Декана/продекана	6
Ректора/проректора	5
Наметнутих захтјева кантона/ентитета	0
Наметнутих захтјева државе	0
Ни од кога посебно	7
Нешто друго	0
Остало	0

Из структуре понуђених одговора видимо да је у захтјевима за интернационализацију предњаче студенти и наставници, а потом руководиоци Универзитета и факултета/академија. Из наведеног произилази закључак да су студенти и наставници, посебно млађи наставни кадар, одређени за стицање нових знања, искустава, а и добрих пракси у иностранству. Поред већ наведених разлога, руководиоцима Универзитета и факултета/ академија интернационализација је императив и због привлачења средстава из међународних програма кроз научне и умјетничке пројекте. У времену економске кризе, смањених издатака за високо образовање, умањења властитих прихода, факултети/ академије су приморани да траже нове изворе финансирања како би надокнадили недостајућа средства. Истовремено, према резултатима анкете међу истим овим структурама не постоји отпор према интернационализацији.

На питање да оцијене сваку од наведених препрека за интернационализацију испитаници су одговорили како слиједи у графикону 5 (изведена је просјечна оцјена).



Графикон 5: Препреке за интернационализацију (просјечна оцјена)

На основу добијених резултата може се закључити да више фактора скоро подједанко утиче на развој процеса интернационализације, а узрок за овакав став испитаника је одређена доза непосвећености самом процесу интернационализације и успорено отварање Универзитета према европском простору. Како је раније наведено, за почетак процеса интернационализације потребно је на првом мјесту успоставити правни и административни оквир који ће касније обезбиједити одрживост самог процеса и савладавање наведених препрека.

На питање „Који су кључни изазови особља које се бави међународним активностима у свакодневном послу?“ испитаници су дали одговоре како слиједи у табели 5.

Табела 5: Кључни изазови особља које се бави међународним активностима у свакодневном послу

Понуђени одговори	Број одговора
Унапређење међународног стратешког партнерства	8
Повећање одлазне студентске мобилности	11
Имплементација институционалне стратегије за интернационализацију	8
Регрутовање више међународних студената	7
Рад са студентском мобилности, процедурама и правилима	8
Кориштење различитих програма финансирања	12
Развој заједничких студијских програма	9
Понуда курсева на нематерњем језику	7
Укључивање наставног особља у међународне активности	15
Повећање одлазне наставне мобилности	6
Нешто друго	1



Језичка баријера, односно недовољно познавање страних језика, прије свега енглеског, највећа је препрека за ангажовање наставног особља у међународним активностима. Наиме, Универзитет у Источном Сарајеву у процесу је стварања властитог наставног кадра образованог по новијим методама и програмима. То значи да је за савладавање ове препреке прије свега потребно вријеме, односно смјена генерација међу наставним кадром Универзитета. Слично објашњење важи и за студентску популацију, с тим да се за њих као додатни разлог може навести и недостатак финансијских средстава, али и мањак навике наших студената да стекну искуство у иностранству.

Цјелокупан процес додатно отежава и одсуство потребног правног или административног темеља за интернационализацију на ентитетском и државном нивоу, а који би директно утицао на интернационализацију Универзитета и факултета/ академија. Нарочиту препреку, према ставовима испитаника, представља недовољан програм финансирања интернационализације на ентитетском и државном нивоу.

По мишљењу учесника анкете критеријуми за акредитацију високошколских установа требали би бити надопуњени у складу са трендовима Европског подручја високог образовања. Пооштравањем критеријума за акредитацију који се тичу међународне сарадње високошколске установе у РС/ БиХ биле би „приморане“ да активније и озбиљније приступе процесу интернационализације.

На питање „Навести потенцијалне ризике Ваше институције у вези са интернационализацијом?“ испитаници су дали одговоре како стоји у табели 6.

Табела 6: Потенцијални ризици везани за интернационализацију

Понуђени одговори	Број одговора
Међународне могућности доступне само студентима са добрим финансијским ресурсима	7
Потешкоће(институционалне, националне) које утичу на квалитет иностраних програма	7
Прекомјерно такмичење међу високообразовним институцијама	1
Превелик нагласак на интернационализацију на рачун других приоритета значајних за установу/студенте и особље	7
Тежња за међународним партнерством/политикама само због престижа	4
Одлив интелектуалаца у иностранство	7
Превелик нагласак на плаћање школарина од стране међународних студената	3
Превелика употреба енглеског језика као наставног медија	7
Хомогенизација курикулума	2
Нешто друго	3
Остало	0

Према структури одговора видимо да се посебно издавају четири ризика који могу утицати на интернационализацију Универзитета. Ако сагледамо узроке наведених ризика примјетићемо да три од четири одабрана ризика (међународне могућности доступне само студентима са добрим финансијским ресурсима, потешкоће

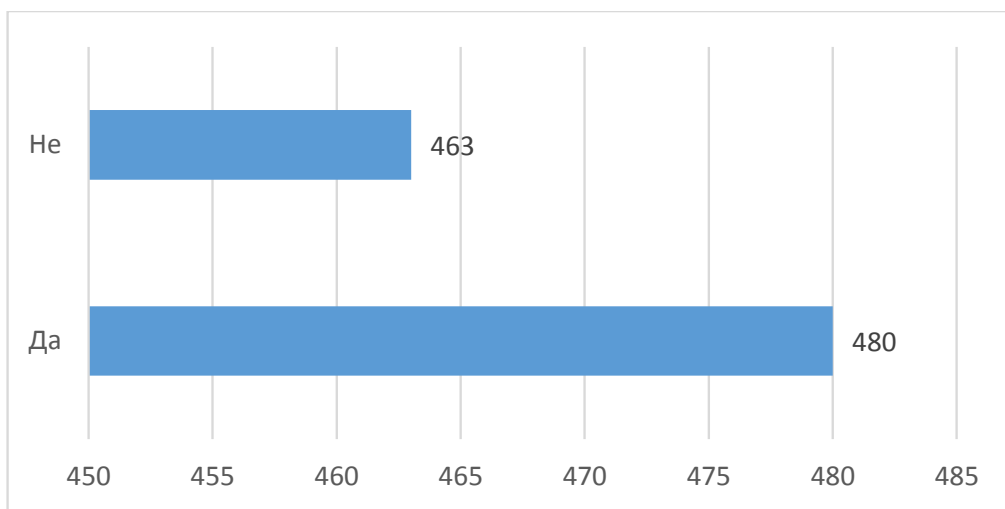
које утичу на квалитет институционалних програма, одлив интелектуалаца у иностранство) имају заједнички узрок – економску ситуацију у земљи на коју Универзитет није у могућности да директно утиче, већ њене посљедице када је ријеч о интернационализацији може ублажити изналажењем програма који одговарају условима у којима живимо, тј. доступни су и прихватљиви у односу на наш животни стандард. На ублажавање четвртог издвојеног ризика Универзитет може утицати повећањем броја часова енглеског језика током основог, али и постдипломског студија.

### 3.2. Анализа упитника о интернационализацији од стране студената

Упитник који су попуњавали студенти Универзитета садржао је 18 питања која су се односила на информисаност студената о међународној мобилности и њиховим преференцијама и могућностима за реализацију мобилности.

Тачан број анкетираних студената био је 895 од укупно 3.056 студената (29,28%) који су имали право на анкетање (редовни студенти, студенти 3, 4, 5 и 6. године студија, и мастери). На графиконима примијетиће се и број анкетираних у броју 943-960 што укључује студенте са друге године студије који су били обухваћени појединим питањима. Овакав одзив представља репрезентативан узорак у односу на укупан број студената завршних година прва два циклуса студија на Универзитету.

На питање „Да ли Вам је познато да постоје програми студентске мобилности у којима учествује наш универзитет/ факултет/ академија, а којима се омогућује да студенти проведу један семестар или краће раздобље на некој високошколској установи у иностранству?“ испитаници су дали одговоре како слиједи у графикону 6.



Графикон 6: Информисаност о програмима студентске мобилности на Универзитету

Узимајући у обзир чињеницу да су учешће у анкети узели студенти свих 17 факултета и академија Универзитета оваква структура одговора доводи до закључка да одређени број организационих јединица Универзитета студентима не нуди било какве програме мобилности или учешћа у некој другој врсти међународне активности, као ни информације о томе. Посматрајући резултате са нивоа Универзитета, може се рећи да студенти нису у довољној мјери информисани о програмима међународне сарадње, а под знаком питања је да ли је тренутни број програма међународне сарадње довољан у односу на капацитете Универзитета и заинтересованост студената. Такође, за повећање одлазне мобилности на Универзитету требало би сагледати структуру студената по научним/ умјетничким групама, па програме мобилности развијати сразмјерно броју студената по научним групацијама, односно уколико би истраживање показало да на Универзитету студира највише студената друштвеног усмјерења, Универзитет са факултетима који школују те кадрове требао би да обезбиједи већи број међународних погодности за студенте. Такође, за бољу информисаност студената неопходна је јача и у потпуности интерактивна сарадња између Ректората Универзитета и организационих јединица са јасним циљем и подјелом задужења међу руководиоцима самог процеса.

На питање „Како сте сазнали за те програме мобилности?“ испитаници су одговорили како је приказано у графикану 7.



Графикон 7: Начин на који су се студенти информисали о програмима студентске мобилности

Истраживање показује да у ланцу информисаности значајно предњаче информације које студенти добијају од колега студената. Може се рећи да мобилност, као једна од међународних активности, још увијек није довољно спозната од стране наших студената, односно студенти имају одређене предрасуде према међународној мобилности тј. имају одређену дозу сумње према одласку на другу високошколску установу у иностранству па им је због тога битно искуство од других колега како би добили потпуне информације о овом процесу. Такође, у обзир треба узети и чињеницу да наши студенти живе и студирају у малим срединама па су, посматрајући ствари из друштвеног аспекта, подложни понашању и ставовима које им намеће околина, што је још једно од објашњења зашто се студенти о мобилности највише информисају од других колега студената.



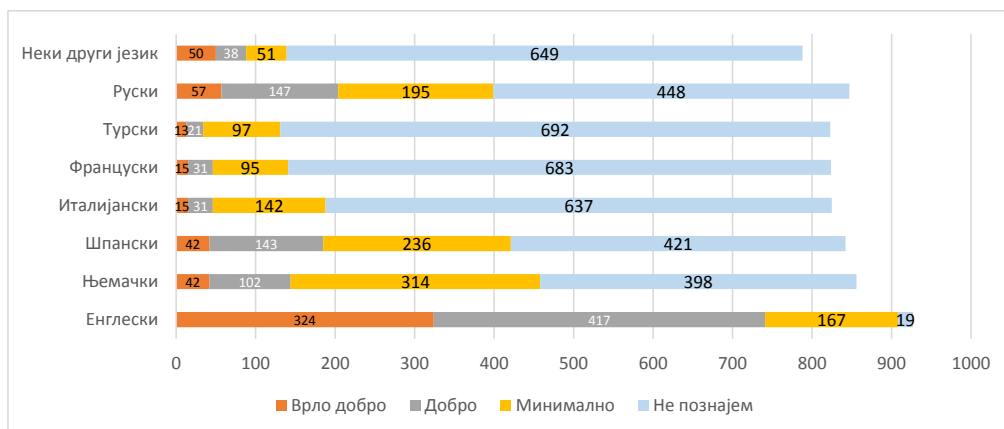


Из резултата је видљиво и да одређени утицај на информисаност студената има и интернет страница Универзитета која би требала да садржи све потребне информације о програмима мобилности како на самој страници, тако и на званичним профилима Универзитета на друштвеним мрежама. Наставни кадар на Универзитету осим преношења властитог искуства на информисаност студената директно може утицати њиховим активнијим ангажовањем и укључивањем у рад међународних конференција у организацији факултета/ академија или нпр. кроз организовање едукативних радионица и семинара на тему значаја међународне мобилности за развој личне каријере.

Оно што је из анкете евидентно јесте да већина испитаних студената сматра да је током студија битно провести један семестар или краће раздобље у програму мобилности на некој иностраној високошколској установи и већина њих би се пријавила за студентску мобилност. Такође, врло је интересантно да приближно исти број испитаника до сада нити једно студијско раздобље није провео ван граница БиХ. Овакви резултати сами по себи намећу питање, ако постоји жеља и заинтересованост студената због чега је мобилност на нашем универзитету неразвијена, а одговор лежи у претходна два упитника односно у непостојању правне и административне регулативе које би требале да прате овај процес, а потом и финансијских и других материјалних средстава.

За развој међународне мобилности, као једног од основних сегмената интернационализације, неопходан услов је познавања најмање једног од свјетских језика. На Универзитету језичка баријера посебно је изражена код наставног кадра и недовољан број професора и асистената је у могућности да држи предавања на неком страном језику чиме су ограничене могућности Универзитета за организацију одређених интернационалних активности као што је нпр. извођење студијског програма на енглеском језику или организација заједничких студијских програма. Код домаћих студената ситуација са познавањем страних језика је нешто другачија.

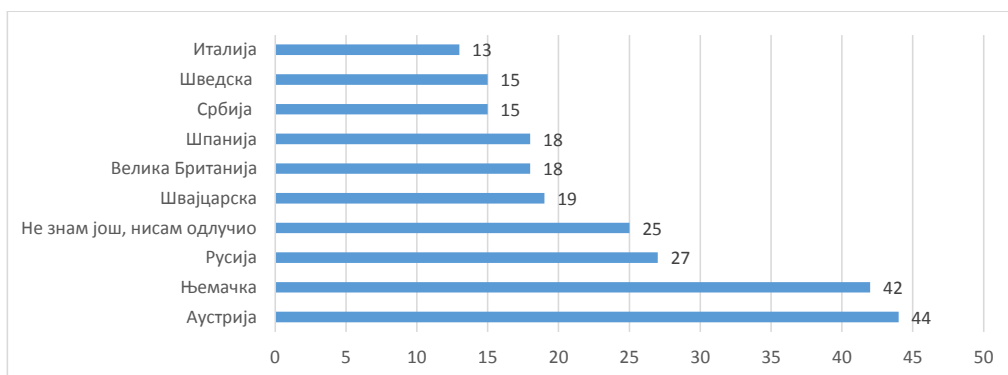
На питање „Колико добро познајете сљедеће језике?“ испитаници су дали одговоре како је приказано у графикану 8.



Графикон 8. Нивои познавања страних језика код студената

Већина наших студената најбоље познаје енглески, а потом руски, шпански и њемачки језик. Овакви резултати произилазе из чињенице да се енглески језик у Републици Српској активно учи током трајања основног и средњег образовања и то као примарни страни језик. Оно што би било неопходно јесте током цијелог трајања студија увести енглески као обавезан предмет с циљем овладавања стручном терминологијом. Ови резултати истраживања уједно дају смјерницу руководству Универзитета и факултета/ академија у ком правцу треба развијати заједничке међународне програме и на ком говорном подручју треба тражити могућности и партнере за студентску мобилност.

На ниво познавања страних језика надовезују се и жеље студената за мобилност у страним државама, па су на питање „У коју државу планирате ићи на студијски боравак?“ испитаници дали одговоре како слиједи у графикану 9.



Графикон 9: Државе у које студенти планирају ићи на студијски боравак

Као што се види из графикана највећи број студената изразио је жељу да прво међународно исуство стекне у Аустрији и Њемачкој. Ове двије европске државе најпопуларније су међу студентима како због доброг и квалитетно успостављеног система високог образовања, тако и због тога што је ријеч о двије економски најстабилније државе у Европи. Још један од разлога јесте и географска близина ове двије државе Републици Српској/ БиХ трећа на листи жеља наших студената јесте Русија која се током протекле деценије профилисала као једна од највећих свјетских економских сила. У том истом периоду интензивирана је сарадња између Републике Српске и Русије, како у економском тако и у пољу образовања, што је довело до веће заинтересованости студената за студије у овој земљи.

Када је ријеч о студентима који су већ имали прилику да буду дио међународне мобилности (анкетирано је њих 32) сви анкетирани студенти остварили су ту активност током првог циклуса студија, већином током треће и четврте године студија. Приликом реализације програма међународне мобилности ови студенти боравили су у земљи која није била понуђена у анкетном упитнику, а потом у Аустрији, Њемачкој и Русији које су, како је већ наведено, најпожељније земље за студиј и међу студентима који тек планирају да иду у мобилност.

На питање „Колико дуго сте били у програму мобилности?“ испитаници су одговорили како слиједи у графикану.



Графикон 10. Временски период ког су студенти провели у мобилности

Из приложеног видимо да су студенти најчешће проводили 4 седмице у мобилности из разлога што је то период који се највише нуди у програмима мобилности. Поред тога, пошто је ријеч о студентској мобилности, то је у већини земаља најприхватљивији период за боравак на другој високошколској установи у иностранству због подударности наставног програма на двије установе, признавања периода у мобилности, али и лакшег правдања изостанка са предавања на матичној институцији. Периоди дужи од четири седмице, односно мјесец дана, доста су компликованији за остваривање мобилности па је због тога и број програма који нуде ову опцију у мањој понуди.

На питање „Да ли су сертификати које сте стекли у иностранству признати на вашем факултету/ академији?“ испитаници су одговорили како слиједи у графикону 11.



Графикон 11: Признатост иностраних сертификата на матичном факултету

Разноликост одговора посљедица је неуређености прописа о признавању страних квалификација на нивоу Универзитета, односно надлежност за признавање страних високошколских квалификација и сертификата је на наставно-научним вијећима факултета/ академија. По структури одговора евидентно је да се критеријуми за признавање разликују од факултета/ академије до факултета/ академије иако постоји јединствени интерни акт Универзитета који регулише ову област. Овакво неуређено стање директно утиче на мотивисаност студената да се пријаве и учествују у мобилности, због чега је неопходно цијели овај процес у што краћем периоду унификовати на нивоу Универзитета и о свим новим процедурама



благовремено обавијестити и студенте.

На питање „На које активности се односила остварена студентска мобилност у иностранству?“ испитаници су одговорили како је приказано у графикану 12.



Графикон 12: Активности на које се односила студентска мобилност

Резултати показују да наши студенти у студентској међународној размјени учествују првенствено с циљем да усвоје нова знања, упознају се с начином извођења наставе у иностранству, али и да се на матичну установу врате са одређеним оствареним резултатима, односно положеним испитима или тестовима. На овај начин студенти на првом мјесту желе да тестирају своје могућности, а потом да се са признатим искуством из иностранства сутра, када заврше своје високо школовање, по квалитету издвоје од других и на тај начин постану занимљивији послодавцима.

На питање „Које изворе финансирања сте користили да финансирате свој боравак у иностранству и који од њих је био Ваш главни извор финансирања“ испитаници су дали одговоре како слиједи у табели 7.

Табела 7. Извори финансирања кориштени за финансирање боравка у иностранству

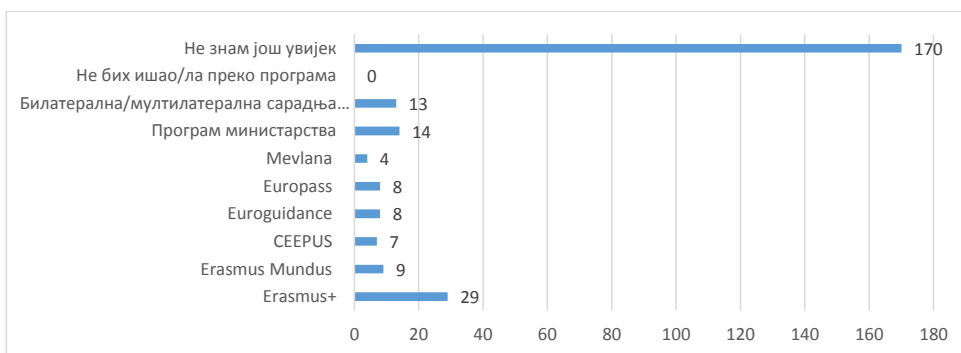
Понуђени одговори	Број одговора
Помоћ породице	17
Лични приход од претходних запослења	3
Приход од посла током студирања у иностранству	1
Студентска стипендија или студентски кредит	6
Стипендија или нека друга јавна помоћ од стране Владе или локалне заједнице/општине	3
Стипендија или нека друга финансијска помоћ из ЕУ програма мобилности	2

У реализацији међународне мобилности наши студенти се у највећој мјери ослањају на помоћ породице. Имајући у виду укупну економску ситуацију у Српској као и животни стандард грађана, закључујемо да недовољан број породица може издвојити финансијска средства за финансирање или суфинансирање студија у иностранству, или другачије речено, на нашем универзитету на ову активност одлучују се у највећем броју студенти бољег материјалног статуса. Такође, из

структуре одговора видљиво је да студенти у много мањој мјери за ове намјене користе студентски кредит или стипендију, а за овакво стање може се навести више разлога: износ стипендије у већини случајева не покрива све трошкове мобилности, неинформисаност о могућностима стипендирања, неиспуњавање критеријума за добијање стипендије.

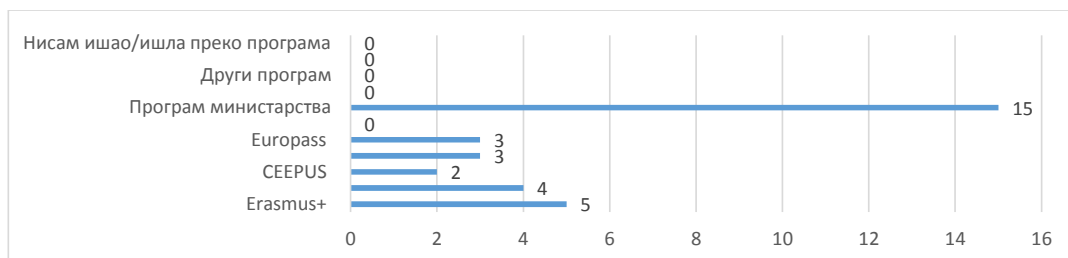
Посебно је занимљиво упоредити одговоре студената који се намјеравају укључити у програм мобилности и оних који већ имају такво искуство по питању програма студентске мобилности кориштених за реализацију ове активности.

Наиме, на питање „У оквиру којих од наведених програма студентске мобилности планирате свој боравак у иностранству?“ испитаници су дали одговор како слиједи у графикону 13.



Графикон 13: Програми за мобилност које студенти намјеравају користити

На исто ово питање студенти који су учествовали у мобилности дали су одговоре како слиједи у графикону 14.

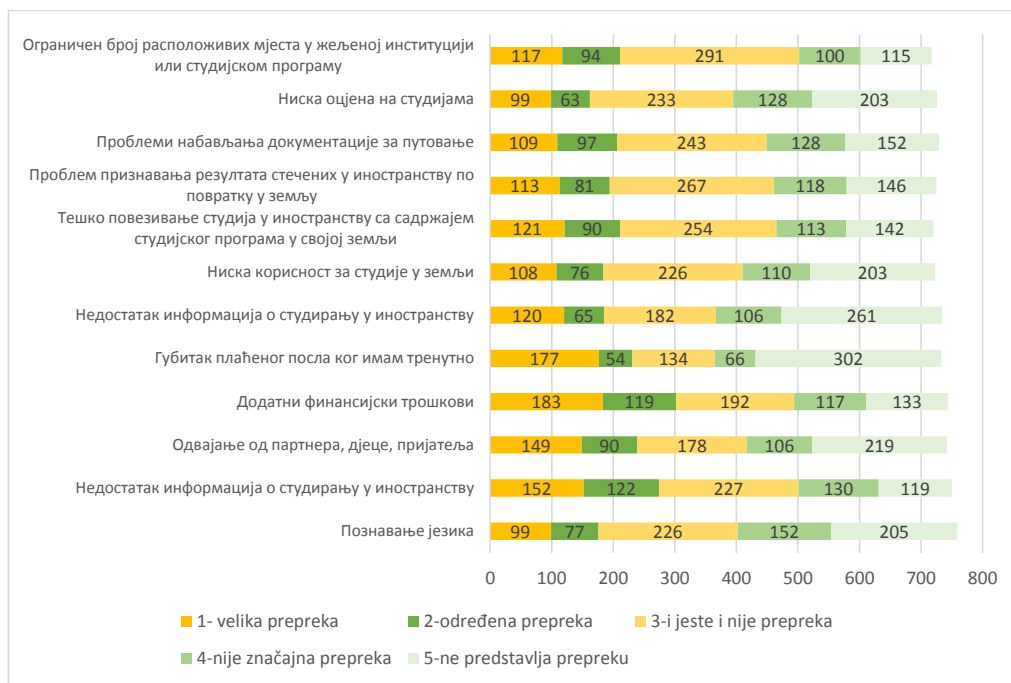


Графикон 14: Програми које су студенти користили за мобилност у иностранству

Оно што је забрињавајућа чињеница јесте да су, и поред великих европских програма намијењених за мобилност, наши студенти користили у највећој мјери програм ресорног министарства које на годишњем нивоу финансира одлазак у иностранство око 30 студената са оба јавна Универзитета. Ово указује на недостатак информисаности код студената о европским програмима за мобилност, односно о непостојању адекватне административне подршке мобилности на самим факултетима и академијама. Због тога је у наредном периоду на свим организационим јединицама потребно организовати информативна предавања или радионице, а на све факултете и академије нашег универзитета потребно је

дистрибуирати промотивне материјале о међународној сарадњи и студентској мобилности. Било би пожељно да организационе јединице, у складу са својим могућностима, обезбиједи и административну подршку администрацији у виду особе која би студентима пружала сву неопходну логистичку подршку приликом реализације ове активности.

На питање „У којој мјери вам сљедећи аспекти представљају, или су вам представљали препреку за студирање у иностранству?“ испитаници су дали одговор како слиједи у графикаону 15.



Графикон 15. Оцјена испитаника у којој мјери наведени аспекти представљају препреку за мобилност

Испитани студенти одговорили су да су им највеће препреке за студирање у иностранству додатни финансијски трошкови, недостатак информација о студирању у иностранству, те тешко повезивање студија у иностранству са садржајем студијског програма у својој земљи. Односно, одабрали су главна три аспекта који представљају кључне препреке за спровођење, не само студентске мобилности, него и комплетног процеса интернационализације, а који су већ раније детаљно објашњени у овој анализи. Из структуре одговора видљиво је да и остали понуђени аспекти у значајној мјери представљају препреку за студентску мобилност због чега је неопходно системски приступити реализацији процеса интернационализације, па самим тим и мобилности као саставном дијелу овог процеса, те на тај начин отклонити сваку од наведених препрека, ако не у цјелости, онда дјелимично.

### 3.3. Анализа упитника о признавању квалификација

Упитник који су попуњавали секретари факултета и академија Универзитета садржавао је 20 питања која су се односила на признавање страних квалификација на високошколској установи, односно о постојању правних правила и процедура приликом признавања страних високошколских исправа.

Анкету је попунило 15 секретара укључујући и генералног секретара Универзитета, па се може рећи да је одзив на ову анкету изузетно задовољавајући с обзиром да на Универзитету ову функцију обавља укупно 18 запослених.

Анализом одговора испитаника видљиво је да већина факултета/ академија као и ректорат Универзитета немају службу која се бави признавањем страних квалификација. Систематизацијом радних мјеста ово радно мјесто је предвиђено на нивоу Ректората Универзитета, међутим још увијек није попуњено из више разлога. Као прво, међународна сарадња, нарочито академска мобилност, на нашем универзитету није заживјела у довољној мјери тако да не постоји реална потреба за службеником на наведеном радном мјесту, а други разлог је непостојање јасних правних регулатива како на ентитетском тако и на нивоу БиХ, као ни водича за признавање диплома и сертификата стечених изван граница БиХ. Усљед недостатка службе или службеника који би се бавио признавањем страних високошколских квалификација, признавања ове врсте докумената тренутно врше наставно-научна вијећа факултета/ академија на основу приступа који је регулисан интерним актом установе, а према критеријумима и процедурама утврђеним на нивоу Универзитета.

Од листе критеријума који се користе приликом вредновања и признавања квалификација правни акт даје сљедеће: врсту установе гдје је стечена квалификација, статус установе, исходе учења, листу предмета/ садржај. Наведени прописи регулишу и статус признавања/ извјештај о вредновању, потребну документацију, врсту накнаде за поступак и потребно вријеме за признавање док временски рок за признавање страних квалификација није прописан.

Уколико је признавање ускраћено или одлука није донесена, према интерним актима наше установе, постоји могућност подношења жалбе с тим да информација о праву подносиоца захтјева на жалбу није објављена и доступна на интернету. Испитаници нису упознати да ли постоје процедуре за признавање квалификација избјеглица и расељених лица која не посједују документацију за доказивање као ни да ли постоје документи или процедуре који предвиђају признавање квалификације без потпуне документације.

Интерним актима Универзитета приликом признавања страних квалификација у обзир се не узима ранг високошколске установе на свјетским ранг листама, а на факултетима и академијама је остављено да они сами дефинишу појам „битна разлика“.

4.

# PEST АНАЛИЗА



## 4. PEST АНАЛИЗА

Као основни темељ стратешког планирања *PEST* анализа интернационализације Универзитета у Источном Сарајеву фокусирана је на спољашње окружење, односно могућности и пријетње спољашњег окружења које могу имати утицај на сам процес интернационализације Универзитета.

Кроз *PEST* анализу дата је основа за боље разумијевање тренутне позиције интернационализације Универзитета као и потенцијалних смјерова у којима сам процес интернационализације треба развијати.

Приликом идентификације могућности и пријетњи у *PEST* анализи интернационализација Универзитета сагледана је кроз лупу политичких, економских, друштвених (демографских) и технолошких фактора.

Налази добијени путем ове анализе представљаће саставни дио *SWOT* анализе интернационализације Универзитета.

### 4.1. Политички фактори

Посматрајући интернационализацију Универзитета кроз призму политичких фактора на првом мјесту у обзир се мора узети чињеница да је Универзитет у Источном Сарајеву јавни универзитет чији факултети и академије дјелују у 10 градова и општина у источном дијелу Републике Српске гдје представљају главни генератор развоја овог дијела територије. С обзиром да је ријеч о слабије економски развијеном и слабије насељеном дијелу Српске, и локални и ентитетски нивои власти, заинтересовани су за сарадњу са Универзитетом како би се умањило дјеловање негативних економско-демографских трендова на овом подручју. Заинтересованост свих нивоа власти Универзитет треба да искористи тако што ће настојати да добије подршку институција за реализацију програма и иницијатива који ће побољшати не само високо образовање, него и привредно-економски амбијент у РС/ БиХ.

Улагање у програме развоја интернационализације Универзитета, осим бољег квалитета високог образовања у РС/ БиХ, за посљедицу би имало и могућност унапређења привредно-економске сарадње домаћих субјекта са иностраним партнерима. Интернационално развијено високо образовање РС и БиХ било би најбољи промотер РС и БиХ у Европи и представљало би мост сарадње између заинтересованих страна из више сфера.

Друга чињеница, која највише утиче на процес интернационализације, јесте опредјељеност власти на нивоу ентитета и заједничких органа на нивоу БиХ за приступање Европској унији. Тај процес подразумева успјешну и сталну сарадњу свих јавних универзитета из оба ентитета. Универзитет у Источном Сарајеву успјешно остварује овај вид сарадње чиме је већ створена претпоставка за његово укључивање у ширу академску заједницу, размјену наставника, реализацију студијских програма, те учешћа у заједничким пројектима. Кључ за успјешну

интернационализацију високог образовања је заједничко дјеловање свих јавних универзитета у БиХ, уз поштовање надлежности ентитета и кантона и основних начела уређених оквирним Законом о високом образовању БиХ.

Непостојање јасне визије, кохерентне политике и стратегије развоја високог образовања у БиХ, у сложеним глобалним условима, представља највећу пријетњу за развој интернационализације цјелокупног високог образовања, а самим тим и Универзитета у Источном Сарајеву. Ову чињеницу посебно треба узети у обзир због све оштрије конкуренције како на домаћем, тако и међународном тржишту. Доносиоци одлука и креатори политика требају заједно са представницима академске заједнице изнаћи локална рјешења за глобалне проблеме, што је један од приоритетних задатака Универзитета у Источном Сарајеву на пољу развоја интернационализације.

Табела 8. Политички фактори

Политички фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на интернационализацију Универзитета	Потребне акције и иницијативе
Заинтересованост политичке заједнице за развој Универзитета на интернационалном плану	Улагање законодавне и извршне власти на државном и на ентитетском нивоу у програме интернационализације УИС-а. Системско увођење легислативе о интернационализацији са нивоа РС/ БиХ	Путем јавних дебата и интерних састанака подићи свијест законодавне и извршне власти на нивоу ентитета/ државе о значају интернационализације Универзитета
Опредјељеност за приступање ЕУ	Приступањем БиХ ЕУ Универзитет би био у могућности да се пријављује на већи број конкурса за грантове Европске комисије. Уједно, приступањем ЕУ биле би знатно олакшане административне процедуре за долазну и одлазну мобилност.	Активно учешће Универзитета у процесима приступања ЕУ  Учешће у што већем броју програма за високо образовање које нуди Европска комисија

<p>Улога Универзитета у привредном развоју</p>	<p>С обзиром да је Универзитет један од носилаца друштвеног и економског развоја РС и БиХ јачањем међународног угледа био би у стању да ефикасније и ефективније одговори на актуелне проблеме у друштву. Такође, кроз међународну академску мрежу Универзитет може домаћим привредним субјектима омогућити сарадњу са страним партнерима и институцијама.</p>	<p>Постаћи локалне заједнице и привреднике на интензивнију сарадњу са Универзитетом</p> <p>Предложити заједнички наступ локалних заједница, привредника и Универзитета на међународном плану</p>
<p>Унапређење сарадње свих јавних универзитета у БиХ</p>	<p>Заједнички наступ и боља сарадња свих јавних универзитета у РС/ БиХ допринијеће бољем квалитету високообразовног процеса. Бољом сарадњом јавних универзитета УИС може на лакши начин покренути заједничке докторске, мастер и основне студије, студије на страном језику који су неопходни за интернационализацију.</p>	<p>Направити план заједничких активности и предложити га другим универзитетима</p> <p>Прихватити иницијативе које долазе од других универзитета</p> <p>Организовати заједничке програме</p>
<p>Пријетње</p>		
<p>Фактор</p>	<p>Утицај на интернационализацију Универзитета</p>	<p>Потребне акције и иницијативе</p>
<p>Непостојање подстицајне политике за интернационализацију</p>	<p>Непостојање битних стратешких докумената за развој високог образовања и оних који се доносе на интернационализацију на нивоу БиХ и РС резултира непостојањем политике и програма за интернационализацију високог образовања, што Универзитету знатно отежава пут ка реформи.</p>	<p>Иницирати доношење политике и стратегије за интернационализацију високог образовања на подручју БиХ и РС као саставног дијела ЕУ интеграција</p> <p>Иницирати покретање државних и ентитетских фондова/програма као подршку процесу интернационализације и приближавања ЕУ стандардима</p>



<p>Недовољно разумијевање основних проблема високог образовања од стране политичара</p>	<p>Систем високог образовања од стране БиХ политичара још увијек је оквалификован као образовни процес чија је једина сврха образовање висококвалификованих кадрова. Изостаје схватање да су јавни универзитети нуклеуси развоја свих друштвених сфера. Због таквог „традиционалног схватања“ високог образовања развој Универзитета је успорен јер се не разумију користи које интернационализација може да донесе.</p>	<p>Активним учешћем Универзитета у свим друштвеним процесима „мијењати“ свијест политичара о Универзитету</p>
<p>Негативни политички имиџ БиХ у свијету</p>	<p>Због ратних дешавања током деведесетих, нестабилне политичке ситуације након послератног периода, довођење у везу БиХ са терористичким организацијама и групацијама, БиХ у Европи прати негативни политички имиџ који отежава ЕУ интеграције и позиционирање како Универзитета, тако и осталих институција и организација из БиХ.</p>	<p>Представљањем примјера добре праксе „разбити“ негативну слику Европе о БиХ</p>

## 4.2. Економски фактори

Економски фактори у великом обиму имају утицај на развој интернационализације Универзитета јер је ријеч о реформско-развојном процесу који захтијева нова новчана и друга материјална улагања. Наиме, образовање у БиХ се углавном финансира из јавних средстава тј. из ентитетског, кантоналног и буџета Дистрикта Брчко. Република Српска, као оснивач Универзитета у Источном Сарајеву, има надлежност одређивања ресурса за образовање. У Републици Српској се у просјеку годишње издваја око 4% БДП-а за образовање. Више од 50% средстава БДП-а одређених за образовање Република Српска додјељује основном образовању, док се за високо образовање издваја у просјеку око 18% од укупног буџета за образовање. Иако је примјетан тренд пораста издвајања средстава за развој високог образовања у РС и БиХ издвојена средства и даље су нижа него у Европи и углавном, великом већином покривају само издатке за личне дохотке, док врло низак износ средстава одлази на организацију наставног процеса, финансирање истраживања, опремање лабораторијском и ИТ опремом и слично.

Економија РС/БиХ, као мала економија која је у процесу транзиције, у великој мјери подложна је утицају генералних економских фактора и неповољних трендова који се односе на основне макроекономске показатеље. Економска криза, која је свијет захватила 2008. године, још увијек задаје велике проблеме земљама са којима БиХ остварује највећи ниво економске сарадње што се директно одражава на брзину опоравка економије РС/БиХ. Скроман привредни раст, стагнирајући расположиви доходак, слаба куповна моћ становништва, доводе до смањења јавних прихода чиме су могућности за финансирање високог образовања, самим тим и Универзитета, ограничене.

Из наведених разлога, пред Универзитет у Источном Сарајеву поставља се изазов да развојне процесе, међу којима је и интернационализација, финансира објезбјеђујући више властитих средстава кроз учешће у међународним програмима заједно са осталим високошколским институцијама из БиХ, али и са партнерима из привредног сектора.

И поред чињенице да је цијена студирања у РС најнижа у региону, примјетан је пад броја уписаних студената у прву годину студија, што је једним дијелом посљедица незапослености, односно пада потражње за високообразовним кадровима. Мањи број уписаних студената уз повећање броја студената који се одлучују да напусте студије, негативно се одражавају на приходе Универзитета и његових организационих јединица које остварују по том основу што је још једна од пријетњи која се мора узети у обзир приликом планирања процеса интернационализације Универзитета.

Актуелни трендови на тржишту високог образовања представљају пријетњу због надлазеће конкуренције из приватног сектора. Тренутно је у Српској регистровано 17 приватних високих школа и универзитета. У оваквом амбијенту неопходно је профилисати конкуретске предности Универзитета са тежиштем на квалитет наставно-научног процеса. Развијен стратешки приступ, добро осмишљена маркетиншка кампања, развој Универзитета на интернационалном плану, требало би Универзитет да издвоји из масе конкурената из приватног сектора. Првенствена шанса у етаблирању Универзитета лежи у квалитету нивоа стеченог знања, вјештина и компетентности те препознатљивости стечене дипломе на Универзитету у БиХ и шире. Јачањем и изградњом тржишне економије, у којој квалитетно стечено знање представља доминантан фактор производње и економског просперитета, функција јавног Универзитета, која подразумијева пренос знања, постала би важнија и друштвено одговорнија.

Табела 9. Економски фактори

Економски фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на интернационализацију Универзитета	Потребне акције и иницијативе
Међународна сарадња РС/ БиХ	Кроз међународну сарадњу са другим универзитетима, институцијама, те кроз учешће у међународним програмима, асоцијацијама и фондовима Универзитет ће јачати свој углед и конкурентност на домаћем и међународном тржишту и привући новчана средства чиме ће ојачати своју финансијску стабилност.	<p>Подстицати развој међународне сарадње и мобилности кадрова</p> <p>Стимулисати писање међународних пројеката</p> <p>Модернизовати студијске програме и учинити их атрактивним</p> <p>Побољшати ваннаставну понуду организационих једница Универзитета</p>
Пријетње		
Фактор	Утицај на интернационализацију Универзитета	Потребне акције и иницијативе
Низак ниво БДП-а	Слаба економска и привредна активност, низак ниво БДП-а, државна и ентитетска задуженост резултирају смањењем буџетских прихода за Универзитет. Смањење буџетских прихода отежава развој Универзитета и иницира изналажење нових прихода неопходних за развој интернационализације.	<p>Рационализација трошкова</p> <p>Повећање прихода повлачењем средстава из европских фондова и програма</p>

<p>Смањење јавних расхода</p>	<p>БиХ је једна од најсиромашнијих европских земаља. Због ниског животног стандарда велики број студената на Универзитету нема финансијске могућности за финансирање додатних активности током студирања, као што је нпр. путовање и боравак у иностранству.</p>	<p>Изналажење „full-time“ стипендија код иностраних партнера</p> <p>Изналажење нових модалитета подршке мобилности из властитих средстава Универзитета</p>
<p>Нелојална конкуренција</p>	<p>Отварањем великог броја приватних високошколских установа смањен је број уписаних студената у прву годину студија на Универзитету, а примјетан је и повећан број исписаних студената. Универзитет је, због нелојалне конкуренције, приморан на ублажавање критеријума за упис и студирање чиме се „слаби“ квалитет наставно-научног процеса што је пријетња и по интернационализацију УИС-а.</p>	<p>Појачати маркетинг активности на домаћем и међународном пољу како би УИС био идентификован као квалитетна научно-истраживачка установа.</p>
<p>Незапосленост</p>	<p>Пад потражње за високообразовним кадровима дестимулативно дјелује на упис студената у прву годину студија и условно мање новца у оптицају, а на крају и до слабије сарадње са привредом.</p>	<p>Развити инкубациони центар на Универзитету и повезати га са међународним партнерима</p> <p>Користити људске и материјалне ресурсе у производне и комерцијалне сврхе</p> <p>Подстаћи стварање spin off и start-up компанија са партнерима из ЕУ</p> <p>Организовати обавезну феријалну праксу студентима</p>

### 4.3. Друштвени и демографски фактори

Основни демографски и друштвени фактори који могу повољно утицати на развој интернационализације Универзитета су професионални потенцијал бивших студената у иностранству, специфичност културно-историјског наслеђења РС/ БиХ и јавна корист Универзитета по друштво. Наиме, кадрови са простора РС/ БиХ у свијету су препознати као висококвалитетни и не мали број њих обавља значајне функције како у образовним установама, тако и другим владиним или привредним институцијама. Једна од шанси коју би Универзитет требао да искористи јесте увезивање и јачање сарадње са бившим студентима као и удружењима из РС/ БиХ у дијаспори, а све у циљу јачања међународних веза и контаката.

Високообразовни простор РС/ БиХ, а самим тим и Универзитет у Источном Сарајеву, широј академској јавности могао би бити занимљив за изучавање културно-историјске прошлости ових простора. РС/ БиХ могу пружити најбоље лекције о конфликту и постконфликтном периоду, дијалогу и помирењу, те специфичном државном уређењу. БиХ је мјесто гдје се сусрећу три вјере, три народа и три културе, те би, уз креирање квалитетних едукативних садржаја и програма, била идеалан центар за изучавање развоја и разноликости словенске групе народа и језика. На тај начин, високошколске институције из РС/ БиХ, као и сам Универзитет, привукле би пажњу иностраних студената и научника.

Универзитет, друштвеној заједници у којој егзистира, треба да се представи и приближи постигнутим резултатима, не само у области образовања и науке, него и оним које су од општег значаја за друштво. Резултати које постиже Универзитет морају бити видљиви и препознатљиви у јавности из два разлога: како би Универзитет био издвојен од других Универзитета и како би се код јавности промијенила општа свијест о високом образовању.

Негативна демографска слика РС/ БиХ забрињавајућа је за сваки универзитет. Мањи број студената посљедица је негативног природног прираштаја и све већег броја младих људи који се одлучују да напусте ове просторе. У процесу интернационализације, неповољна демографска кретања Универзитет би требао дјелимично неутралисати инсистирањем на квалитету стеченог знања, развојем наставно-научног процеса на међународном плану, пружањем и обезбјеђивањем повољних услова за напредак најбољим студентима. Универзитет би активним и будућим студентима требао да се представи као јавна високошколска установа која пружа више могућности за учење и усавршавање од других. Као такав, Универзитет би задржавао већи број младих у РС/БиХ чиме би испунио једну од својих друштвених одговорности.

Табела 10. Друштвени и демографски фактори

Друштвени и демографски фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на интернационализацију Универзитета	Потребне акције и иницијативе
Професионални потенцијал бивших студената у иностранству	<p>Дешавања након деведесетих година прошлог вијека на просторима бивше Југославије за главну посљедицу имала су велико исељавање становништва са ових простора. Један дио бивших студената Универзитета остварио је значајне каријере на престижним европским универзитетима. Такви кадрови треба да представљају најбоље амбасадоре Универзитета.</p>	<p>Покренути Универзитетску Алумни базу</p> <p>Унаприједити сарадњу са европским универзитетима и институцијама гдје значајне функције обављају бивши студенти Универзитета</p>
Специфичност културно-историјског наслијеђа БиХ	<p>Богата историја, културне знаменитости, мултиетичност, специфичност државног уређења чине БиХ/ РС специфичном у односу на земље у окружењу што представља предност за привлачење страних студената ради изучавања одређених научних области друштвеног усмјерења.</p>	<p>Кроз анализу идентификовати специфичне области за изучавање у БиХ које би могле привући стране студенте</p> <p>Иницирати покретање међународних програма ( семинара, љетних школа) о специфичностима БиХ</p>

<p>Јавна корист УИС-а по друштво</p>	<p>УИС као јавни универзитет даје допринос напретку знања и ширењу писмености, економском расту и порасту флексибилности тржишта рада, као и ширењу естетских и културних вриједности.</p>	<p>Едукација различитих друштвених група о могућносима унапређења одређених сегмената кроз интернационализацију</p> <p>Повезивање истих или сличних друштвених група из РС/БиХ са истим или сличним друштвеним групама из ЕУ</p>
<p>Пријетње</p>		
<p>Фактор</p>	<p>Утицај на интернационализацију Универзитета</p>	<p>Потребне акције и иницијативе</p>
<p>Погрешна свијест о високом образовању у друштву</p>	<p>Посматрање високог образовања као процеса стицања диплома, а не знања и вјештина из одређене области за посљедицу има мањак мотивације студената и запослених за додатне едукације и стицање нових искустава на другим (страним) универзитетима и установама.</p>	<p>Кроз промоцију примјера добре праксе мијењати свијест садашњих и будућих студената о високом образовању</p> <p>Правно-административном регулативом подстицати студенте на додатне едукације и усавршавање ( додјељивање додатних ЕЦТС бодова, награда итд)</p>
<p>Низак природни прираштај</p>	<p>Мањи број уписаних студената директно је пропорционалан смањењу прихода на Универзитету. Самањем новчаних и материјалних средстава Универзитет неће бити у могућности да финансира развоје активности, као што је нпр. интернационализација.</p>	<p>Заузети активнију улогу у доношењу мјера популационе политике</p> <p>Привући већи број страних студената за студиј на универзитету</p> <p>Изнаћи нове изворе финансирања Универзитета</p>

Одлив мозга	Исељавањем младих талентованих људи у иностранство смањује се квалитет људских ресурса који би могли допринијети развоју Универзитета	Активније учешће академске заједнице УИС-а у креирању политика економског развоја  Иницирати програме подршке младим талентима
-------------	---	--

#### 4.4. Технолошки фактори

Интернационализација, као дио процеса глобализације и прелаза ка друштву и економији знања, ставља нове крупне изазове и захтјеве пред високо образовање и Универзитет. Главна улога Универзитета је да ствара знање и преноси га на нове нараштаје. Реализацијом тог процеса Универзитет гради континуитет развоја друштва и сваког новог знања, покреће друштвене промјене и придоноси општем напретку. Узимајући у обзир да је за стицање знања неопходна свакодневна употреба и практична примјена алата и техника долази се до закључка да је технологија кључни фактор за развој сваке организације, нарочито Универзитета. У процесу интернационализације Универзитет у Источном Сарајеву треба у већој мјери да садашњим и будућим студентима понуди напредна знања и вјештине која су у кораку са актуелним кретањима и трендовима како би и Универзитет, и кадрови које школује, били у предности у односу на окружење.

Период ратних разарања и политичко-демографских промјена на овим просторима, за посљедицу је имао уништавање постојећих, а потом и застој у развоју нових технологија. Ова дешавања за посљедицу имају заостајање БиХ/РС у технолошкој опремљености и напретку у односу на окружење и земље ЕУ. Пошто је и сам Универзитет дио друштва сва дешавања из прошлости рефлектовала су се и на његов развој, а највећа посљедица је смањена атрактивност студирања на Универзитету, нарочито у пољу техничких и природних наука.

Иако је Република Српска у протеклој деценији уложила велика средства у опремање Универзитета модерном опремом и лабораторијама, намеће се потреба за констатним улагањем у опремљеност како би се у догледном временском периоду Универзитет приближио европским стандардима и постао атрактиван страним студентима, али и истраживачима. Обезбјеђивање средстава за развој нових технологија је један од највећих изазова за Универзитет који би могао бити остварен сарадњом са иностраним партнерима и изналажењем модула за имплементацију и увођење нових технологија у наставно-научни процес на Универзитету.



У процесу интернационализације Универзитет би требао знатно проширити и модернизовати своје наставне и истраживачке капацитете, прилагодити наставне програме и методе свјетској повезаности и стандардима. Осигурана настава на једном од свјетских језика, настава на даљину, међународни постдипломски програми регионалног карактера, развијени транснационални облици високог образовања представљају основ капацитета за отварање Универзитета међународној заједници и укључивање у међународну високообразовну мрежу.

Технолошка опремљеност и квалитет наставног процеса основни су показатељ успјешности сваког универзитета на међународном нивоу. Цјелокупан процес примјене међународно признатих критеријума у науци и високом образовању на Универзитету требао би бити подржан од комплетног друштва како би се осигурала политика стварања властитог кадра неопходног, прије свега, за развој Универзитета, а потом и шире друштвене заједнице.

Табела 11. Технолошки фактори

Технолошки фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на интернационализацију Универзитета	Потребне акције и иницијативе
Учешће у европским пројектима	Универзитет је тренутно један од лидера у броју реализованих европских пројеката у БиХ.	Креирати пројектне тимове на Универзитету  Континуирано држати едукације о новим позивима и програмима
Млад сопствени научно-истраживачки кадар	Сталним улагањем Универзитет је успио да изгради сопствени научно-истраживачки кадар који је отворен за нове идеје и спреман да предано ради на развоју Универзитета	Охрабривање запослених на учешће у свим врстама пројеката и сталног усавршавања кроз рад  Награђивање оних који предњаче у свом раду
Пријетње		
Фактор	Утицај на интернационализацију Универзитета	Потребне акције и иницијативе

<p>Неатрактивност истраживачке и наставне опреме</p>	<p>Опрема коју посједује Универзитет не унапређује истраживачки рад, а намеће се и потреба континуиране набавке опреме које ће бити широко употребљива и комерцијално искористива.</p>	<p>Сагледати могућност набавке нове опреме</p> <p>Подстицати младе истраживаче да раде са новом опремом</p> <p>Остварити сарадњу са привредним организацијама из окружења</p>
<p>Неадекватна инфраструктура и објекти за смјештај опреме</p>	<p>Већина факултета природних и техничких наука не посједује адекватне услове за смјештај модерне опреме, као што су звучна, свјетлосна или топлотна изолација.</p>	<p>Израдити програм предуслова за набавку нове опреме</p> <p>Креирати модул за финансирање адаптације простора за смјештај опреме (нпр. пронаћи партнера из приватног сектора)</p>
<p>Недовољан пренос знања ка заједници</p>	<p>Универзитет нема довољан утицај на актуелне друштвене и привредне токове.</p>	<p>Подстаћи особље на сарадњу са заједницом</p> <p>Активно организовати информативне семинаре са привредницима у циљу унапређења свих видова сарадње</p>

5.

# SWOT АНАЛИЗА



## 5. SWOT АНАЛИЗА

**S**WOT анализа представља механизам доношења одлука у различитим околностима одговарајуће установе. Њен појам састављен је од скраћенице 4 енглеске ријечи:

*Strenghts* – снаге,

*Weaknesses* – слабости,

*Opportunities* – могућности,

*Threats* – пријетње.

SWOT анализа истиче позитивне и негативне факторе установе са одговарајућим анализама унутрашњег и вањског окружења који омогућавају развој стратегије на основу базичних информација у организацији и окружењу у којем се послује.

### 5.1. SWOT анализа интернационализације из студентске перспективе

Ова SWOT анализа произашла је као резултат спроведеног упитника на Универзитету у Источном Сарајеву, односно свим његовим организационим јединицама. Узорак је обухватио 895 редовних студената са 3, 4, 5, 6. и 1. и 2. године мастер студија, као најкомпететнијих за анализу међународне сарадње из студентске перспективе односно интернационализације. Анкета је спроведена у академској години 2016/17 и била је саставни дио редовне студентске анкете како би обухватила што већи број студената.

Након пажљиве анализе добијених резултата и урађене *PEST* анализе сачињена је одговарајућа SWOT анализа приказана у наредној табели.

Табела 12. SWOT анализа интернационализације Универзитета из студентске перспективе

	<i>Позитивно</i>	<i>Негативно</i>
Интерно окружење	<p><b>Снаге</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постојање свијести о програмима мобилности и постојању одговарајућих информација;</li> <li>- добра комуникација између студената, професора и особља у канцеларији за међународну сарадњу;</li> <li>- доступно и расположиво особље за помоћ и подршку током пријављивања на програме мобилности;</li> <li>- корисност институционалне веб странице Универзитета са приказом занимљивих информација о мобилности;</li> </ul>	<p><b>Слабости</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недовољно информисање студената о доступним програмима;</li> <li>- нејасна мотивација (идеја о мобилности је без јасне сврхе);</li> <li>- нејасне користи добијене програмом мобилности;</li> <li>- неразумијевање и недовољно информисање студената о поступцима признавања;</li> <li>- недостатак финансија;</li> <li>- језичке баријере;</li> </ul>
Екстерно окружење	<p><b>Могућности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стицање личног и професионалног искуства студената;</li> <li>- интеркултурално искуство студената;</li> <li>- потенцијалне користи за запослење;</li> <li>- умрежавање са колегама из иностранства;</li> <li>- могућности за даљу сарадњу и контакте;</li> <li>- студитање у различитом образовном систему;</li> </ul>	<p><b>Пријетње</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- избор неадекватног партнера за мобилност;</li> <li>- избор неодговарајућег студијског програма;</li> <li>- губитак студијске године/ семестра у матичној институцији због неадекватног избора предмета;</li> <li>- непризнавање стечених квалификација;</li> <li>- важност броја мобилности без квалитета мобилности;</li> </ul>

## 5.2. SWOT анализа интернационализације Универзитета из перспективе руководства

SWOT анализа Универзитета из перспективе руководства урађена је претежно на основу анкетног упитника који су попуњавали ректор, проректори, декани, професори и службеници за међународну сарадњу. Узорак је обухватио укупно 22 одговора, а обухваћене су биле све организационе јединице Универзитета. Ова SWOT анализа послужила је заједно са SWOT анализом из студентске перспективе за израду стратегијског акционог плана и дефинисања индикатора интернационализације. SWOT анализа је приказана у сљедећој табели.

Табела 13. SWOT анализа интернационализације Универзитета из перспективе руководства

	Позитивно	Негативно
Интерно окружење	<p>Снаге</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- препозната важност интернационализације;</li> <li>- различити типови подршке за одлазно и долазно особље;</li> <li>- централизовани подациј за већину активности интернационализације;</li> <li>- растући број међународних пројеката и програма сарадње;</li> <li>- растући број мобилности особља;</li> </ul>	<p>Слабости</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неспремност за озбиљну интернационализацију;</li> <li>- недостатак финансијских средстава;</li> <li>- недостатак инфраструктуре за долазно особље на појединим организационим јединицама;</li> <li>- интернационализација није приоритет на орг. јединицама;</li> <li>- недостатак одговарајуће легислативе и институционалних аката;</li> <li>- недостатак контакт особа за интернационализацију по орг. јединицама;</li> <li>- недостатак стратегије;</li> <li>- недостатак особља за међународну сарадњу;</li> </ul>

	<i>Позитивно</i>	<i>Негативно</i>
Екстерно окружење	<p><b>Могућности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- успостављање интернационализације значи и укључивање већег броја субјеката;</li> <li>- развој нових процедура;</li> <li>- сарадња са институцијама из БиХ и иностранства;</li> <li>- кориштење добре праксе са иностраних институција;</li> <li>- интернационализација курикулума;</li> <li>- развој капацитета;</li> <li>- унапређење квалитета у истраживању и настави;</li> </ul>	<p><b>Пријетње</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не постоји јединствена форма за интернационализацију;</li> <li>- отпор процесу интернационализације на различитим нивоима;</li> <li>- недостатак истрајности у имплементацији;</li> </ul>

6.

# ИНДИКАТОРИ ЗА ИНТЕРНАЦИ- ОНАЛИЗАЦИЈУ





## 6. ИНДИКАТОРИ ЗА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈУ

**И**ндикатори интернационализације представљају квалитативно или квантитативно постављене стратегијске циљеве и/ или оперативне циљеве.

Индикатори се још називају и кључни показатељи успјеха, кључни индикатори пословања, мјере или индикатори квалитета. У овој стратегији кориштен је појам индикатори за интернационализацију. Они се користе како би се одредило да ли организација испуњава своје стратегијске/ оперативне циљеве и креће ли се ка успјешној реализацији своје стратегије. Индикатори се описују као стандарди које је могуће квантификовати и који се користе како би се процијенила ефикасност у односу на очекиване резултате.

Индикатори представљају начине за одлучивање или приступање перформансама или мјерама успјеха организације, не приказујући при томе како се ствари могу унаприједити или како се може постићи успјех организације. Као што им и само име говори они само индицирају или показују различита стања, како квалитативна тако и квантитативна. Они указују на перформансе у кључним областима пословања.

У позадини индикатора налазе се мјере перформанси, при чему индикатори представљају мјере произашле директно из стратегије односно стратегијских циљева, док уопштен назив мјере перформанси може да се односи на било које мјере дефинисане у организацији из било кога разлога.

Индикатори за интернационализацију у потпуности су везани за акциони план, при чему њихова прва бројна ознака говори о називу стратегијског циља, друга бројна ознака о називу оперативног циља и трећа о редном броју индикатора за интернационализацију.

У наредним табелама приказани су сви индикатори из акционог плана са називом индикатора, његовим описом, начином прикупљања података, примјењивости, нивоу примјене и комплексности.

Табела 15. Индикатори за интернационализацију

Индикатор 1.1.1.	Број радних мјеста с фокусом на интернационализацију
Опис	Индикатор 1.1.1. се односи на запослене у Ректорату, као и на факултетима/ академијама Универзитета који у опису својих радних задатака обављају активности везане за међународну сарадњу Универзитета и факултета/ академија.
Подаци	Кадровска служба Универзитета је одговорна за прикупљање података.
Примјењивост	На факултетима и академијама нису успостављена радна мјеста у администрацији која су задужена за међународну сарадњу, за разлику од Ректората Универзитета гдје дјелује Канцеларија за међународну сарадњу са два запосленика. У наредном периоду један од највећих изазова за Универзитет биће успостављање ових позиција на свим факултетима и академијама што ће захтијевати ангажовање додатних новчаних средстава. На овај начин биће обезбијеђена административна подршка од стране факултета/ академија Канцеларији за међународну сарадњу Универзитета, односно биће формирана интрауниверзитетска мрежа за развој међународне сарадње. Узимајући у обзир наведено примјењивост овог индикатора биће знатно сложена.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	ниска/ средња/ велика

Индикатор 1.2.1.	Број донесених аката за интернационализацију
Опис	Индикатор 1.2.1. се односи на израду стратешких и правних докумената који ће дати јасне смјернице и правила за развој интернационализације Универзитета и његових организационих јединица.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу Универзитета је одговорна за прикупљање података.
Примјењивост	Узимајући у обзир да је ријеч о изради докумената који треба да регулишу интернационализацију или дају препоруке и смјернице за реализацију исте, примјењивост овог индикатора је једноставна.
Ниво примјене	Универзитет/организационе јединице
Комплексност	ниска/ средња/ велика

Индикатор 1.2.2.	Број различитих правно регулисаних области интернационализације
Опис	Научне конференције, међународни пројекти, студијски програми на страном језику, академска мобилност, међународни едукативни програми и сл. су појединачни сегменти међународне сарадње који ће током процеса интернационализације бити правно регулисани.
Подаци	Стручне службе Универзитета (Канцеларија за науку, истраживање и развој, Канцеларија за наставу, Канцеларија за међународну сарадњу, Канцеларија за осигурање квалитета, Правна служба) су одговорне за прикупљање података.
Примјењивост	Сложена због обима који се односи на више сегмената: наставу, науку, истраживање, развој, квалитет и међународну сарадњу. Реализација односно правно регулисање интернационализације наведених области захтијева различит приступ за сваку област посебно уз ангажовање више субјеката. Поред наведеног, одређени број области захтијева и различито вријеме реализације унутар времена трајања стратегије.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	ниска/ средња/ велика

Индикатор 2.1.1.	Број наставног и административног особља позиционираног у мејлинг листи
Опис	Кориштење електронске адресе са доменом Универзитета, у процесу интернационализације намеће се као потреба из више разлога: једноставније информисање, индексирање Универзитета на интернет претраживачима, препознавање Универзитета у међународним академским круговима.
Подаци	Универзитетски рачунарски центар је одговоран за прикупљање података.
Примјењивост	Уз стварање неопходне техничке подршке примјењивост овог индикатора је једноставна.
Ниво примјене	Универзитет/организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 2.2.1.	Број објављених публикација на веб страници о интернационализацији
Опис	Циљ овог индикатора је да се, кроз објављивање адекватних докумената и информација, побољша информисаност о интернационализацији свих заинтересованих страна: студената, наставника, асистената, запослених на Универзитету и организационим јединицама, али и страних партнера односно студената и наставника који су заинтересовани да одређени временски период проведу на нашем универзитету.
Подаци	Редакција
Примјењивост	Уз већ креиране публикације и документе примјењивост овог индикатора је једноставна.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 2.3.1.	Број доступних различитих облика промотивног материјала о интер.
Опис	У сврху боље информисаности студената, наставног и административног особља о могућностима међународне сарадње израдиће се леци, брошуре, упутства и мултимедијални материјал о различитим програмима интернационализације. Сврха овог индикатора је да мјерењем врсте промотивних материјала укаже на интензитет развоја међународне сарадње на Универзитету у правцу боље информисаности властитог особља и студената као и друштвене заједнице о могућностима међународне сарадње.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Примјењивост овог индикатора је једноставна, с тим да је директно зависна од интензитета развоја међународне сарадње.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	ниска/ <u>средња</u> / велика

Индикатор 2.4.1.	Број посјета садржајима на енглеском језику на УИС веб страници
Опис	Праћењем посјета садржајима на енглеском језику индиректно ће се утврдити интензитет интересовања актера из иностранства за садржаје које нуди наш универзитет. На основу праћења овог индикатора биће могуће утврдити и врсте програма односно садржаја који су најзанимљивији странцима.
Подаци	Универзитетски рачунарски центар
Примјењивост	Узимајући у обзир да су постоје сви технички услови примјенљивост овог индикатора је једноставна.
Ниво примјене	Универзитет/Организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 3.1.1.	Број долазних студената
Опис	Број студената из иностраних земаља који се одлучују да дио образовања проведу на нашем универзитету је један од кључних показатеља који мјери успјешност академске мобилности, а уједно и атрактивност студијских програма нашег универзитета.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	За лакше праћење индикатора потребно је унаприједити информациони систем Универзитета у дијелу који се односи на студентске службе са омогућавањем евидентирања ових студената у информационом систему. Реализација овог индикатора директно је зависна од више фактора (правне регулативе за долазне студенте, броја студијских програма на страним језицима, предмета који се изводе на страним језицима, курсева или обука на енглеском или другим страним језицима). С обзиром да се ниједна мобилност не може остварити без претходног знања Канцеларије за међународну сарадњу, праћење овог индикатора је једноставно.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 3.1.2.	Број долазног наставног особља
Опис	Интензитет доласка наставног кадра са других иностраних универзитета на наш универзитет с циљем одржавања наставе током одређеног временског периода или одржавања посебних курсева, обука и програма показује атрактивност нашег универзитета за стицање нових академских и истраживачких вјештина, као и напредовање у наставно-научној области.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Примјењивост је релативно једноставна узимајући у обзир да свака мобилност мора да се евидентира у канцеларији за међународну сарадњу.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 3.1.3.	Број долазног административног особља
Опис	Квантитативно изражава доласке административног особља са иностраних универзитета на наш универзитет ради обуке, усавршавања, одржавања курсева и сл. Приликом тумачења овог индикатора у обзир треба узети разлоге због којих административно особље са иностраног универзитета борави на нашем универзитету, односно да ли је разлог лично усавршавање или ипак усавршавање и обука запослених у администрацији на нашем универзитету или организационим јединицама.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу/ кадровска служба
Примјењивост	С обзиром да је Универзитет институција домаћин примјењивост овог индикатора је једноставна.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 3.1.4.	Број различитих студијских програма на којима је остварена мобилност
Опис	Праћењем броја различитих студијских програма на којима је остварена долазна мобилност биће установљено који су студијски програми Универзитета најзанимљивији страним студентима. Уједно биће констатовано на којим студијским програмима је потребно креирати нове садржаје или промијенити постојеће како би привукли већи број страних студената и допринијели већој мобилности.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу/ канцеларија за наставу
Примјењивост	Релативно једноставна уз корекције информационог система Универзитета и омогућавања аутоматског праћења овог параметра.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 3.2.1.	Број одлазних студената
Опис	Мјери број студената који одлазе у иностранство у оквиру програма мобилности на различите временске периоде и из различитих разлога. Може се рећи да индикатор мјери заинтересованост студената за усавршавање и стицање нових сазнања на другим страним универзитетима. Уједно, овај индикатор је један од главних параметара отворености Универзитета у процесу интернационализације.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Релативно једноставна из разлога што свака одлазна мобилност мора да се евидентира у канцеларији за међународну сарадњу.
Ниво примјене	Универзитет/организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 3.2.2.	Број одлазног наставног особља
Опис	Мјери број одлазног наставног особља који одређени временски период проводе на неком од Универзитета у иностранству. Приликом коментарисања овог индикатора у обзир би требало узети и разлоге због којих наставно особље одлази у иностранство. Ово је такође један од индикатора који се може сврстати у групу најважнијих када је ријеч о интензитету интернационализације Универзитета.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Релативно једноставна из разлога што свака одлазна мобилност мора да се евидентира у канцеларији за међународну сарадњу.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 3.2.3.	Број одлазног административног особља
Опис	Мјери број административног особља који је одређени временски период провело на неком од универзитета у иностранству. Приликом тумачења овог индикатора у обзир треба узети и разлоге због којих је административно особље боравило у иностранству, односно да ли је разлог лично усавршавање или едукација особља у иностранству.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Релативно једноставна из разлога што свака одлазна мобилност мора да се евидентира у канцеларији за међународну сарадњу.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика



Индикатор 3.3.1.	Број одржаних едукативних радионица
Опис	Покретање процеса интернационализације захтијева одређени вид обуке за студенте, академско и административно особље. У ту сврху потребно је организовати низ различитих радионица, информативног или едукативног карактера, на којима би наведени актери били информисани о начину на који је могуће учествовати у мобилности, писању и аплицирању за пројекте међународне сарадње и слично.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Примјењивост овог индикатора је једноставна, јер одржавање едукативних радионица може бити изведено на било којој организационој јединици, а подаци веома лако прикупљени.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 3.3.2.	Број формираних пројектних тимова на организационим јединицама Универзитета за писање програма међународне сарадње
Опис	Повећање учешћа Универзитета и његових организационих јединица у међународним пројектима понуђених у отвореним позивима програма европских фондова је један од најважнијих циљева Стратегије интернационализације Универзитета. Привлачење новчаних средстава, унапређење међународне сарадње, увођење нових технологија и нових наставних садржаја, праћење актуелних европских трендова у образовању, а потом и подизање међународног угледа Универзитета само су неки од резултата који се могу постићи активним писањем и имплементацијом међународних пројеката. Из наведених разлога у наредном периоду на свакој организационој јединици Универзитета биће формиран најмање један пројектни тим оспособљен за писање и аплицирање за међународне пројекте уз подршку стручних служби Ректората Универзитета.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу

Примјењивост	Сложена. Осим организовања обуке потребно и мотивисати појединце са организационих јединица Универзитета да се баве писањем пројектних приједлога. Потребно је пронаћи и пројектне партнере из иностранства, а велики проблем може представљати чињеница да одређени број организационих јединица Универзитета уопште немају било какав вид сарадње са иностраним факултетима из исте научне области.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	ниска/ <u>средња</u> / велика

Индикатор 3.3.3.	Број поднесених апликација за програме међународне сарадње годишње
Опис	Мјери интензитет поднесених пријава за програме међународне сарадње на годишњем нивоу. Циљ Универзитета је да повећа број поднесених апликација с тим да приликом тумачења овог индикатора у обзир треба узети и информације о којим програмима међународне сарадње је ријеч, као и однос између броја поднесених и броја одобрених апликација како би се тачно утврдила успјешност пријављивања на одређене програме и фондове.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	С обзиром да је Универзитет интегрисан и да се подношење пројектних апликација врши путем стручних канцеларија ректората, примјењивост овог индикатора је једноставна.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 3.4.1.	Број ревидираних/ реактивираних споразума са иностраним универзитетима
Опис	Универзитет има велики број потписаних споразума са високообразовним установама и различитим институцијама из иностранства, међутим реализација потписаних уговора није на задовољавајућем нивоу. За развој и за имплементацију интернационализације у наредном периоду биће ревидирани постојећи потписани уговори о сарадњи и реактивирани они кроз које ће бити могуће остварити конкретну сарадњу. Сврха овог индикатора је да мјери број таквих споразума на крају сваке календарске године. Тумачење овог индикатора треба да обухвати и врсту институција с којом је ревидиран споразум о сарадњи као и облик сарадње који је договорен.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Једноставна узимајући у обзир чињеницу да је активност од почетка била у надлежности Канцеларије за међународну сарадњу и да постоји јединствен списак институција и организација са којима Универзитет има потписан уговор о сарадњи.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 3.4.2.	Број новопотписаних уговора о академској сарадњи са иностраним високошколским установама и институтима
Опис	Новопотписани уговори о академској сарадњи са иностраним универзитетима и институтима предуслов су за развој интернационализације и међународне сарадње и то у више облика: аплицирање за међународне пројекте, академска мобилност, организовање заједничких студијских или других врста едукативних програма као што су љетне школе и научне конференције. Овај индикатор мјери број потписаних таквих уговора на годишњем нивоу, с тим да ће Универзитет тежити ка томе да број новопотписаних споразума буде у константном расту са повећаним нивоом имплементације.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Релативно сложена из разлога што је потребно пронаћи адекватну институцију са којом се може потписати споразум уз специфичну експлоатацију таквог споразума.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 4.1.1.	Број организовананих међународних љетних школа
Опис	Међународне љетне школе као едукативни програми на више начина доприносе интернационализацији Универзитета. Осим усвајања нових знања може се рећи да се приликом одржавања ових програма уједно спроводи и академска долазна мобилност која је посебно важна за Универзитет. Овај индикатор пратиће број одржаних међународних љетних школа на Универзитету обухватајући број учесника и предавача из иностранства.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Примјењивост је једноставна, јер је Канцеларија за међународну сарадњу директно укључена у организацију сваке међународне љетне школе чиме је олакшано праћење овог индикатора.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 4.1.2.	Број мрежа и асоцијација у које је Универзитет укључен
Опис	Чланство у међународним мрежама и асоцијацијама од интереса је за Универзитет због остваривања нових веза са иностраним високошколским институцијама, али и учвршћивања постојећих контаката са међународним партнерима. Индикатор ће пратити број мрежа и асоцијација у којима је Универзитет стекао статус члана. Оно што је специфично код овог индикатора јесте чињеница да је Универзитет већ члан свих значајних мрежа и асоцијација због чега га приликом тумачења и праћења не треба посматрати само у квантитативном погледу, већ у обзир треба узети величину и значај мреже или асоцијације у коју је Универзитет учлањен.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Канцеларија за међународну сарадњу треба да прикупи од свих мрежа и удружења документацију која доказује чланство у одређеној мрежи/ асоцијацији.
Ниво примјене	Универзитет
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 4.1.3.	Број сајмова на којима је представљен Универзитет
Опис	За успјешну имплементацију интернационализације потребно је да активности Универзитета буду презентоване на различитим врстама сајмова. Овај индикатор пратиће број сајмова на којима је представљен Универзитет, а приликом тумачења у обзир треба узети врсту и карактер сајма.
Подаци	Кабинет ректора
Примјењивост	Отежана због недостатка одговарајућег броја различитих облика промотивних материјала Универзитета.
Ниво примјене	Универзитет
Комплексност	ниска/ <u>средња</u> / велика

Индикатор 4.2.1.	Број иностраних универзитета суорганизатора међународних конференција које организују факултети/ академије универзитета
Опис	Факултети и академије Универзитета годишње организују укупно око 20 научних скупова и конференција, а одређени број њих је међународног карактера. Индикатор је осмишљен с циљем квантитативног праћења броја иностраних универзитета суорганизатора међународних конференција чији су домаћини факултети/ академије нашег универзитета. Повећањем броја иностраних високошколских установа који ће бити суорганизатори домаћих скупова шириће се међународна мрежа нашег универзитета, чиме ће бити отворене нове могућности за сарадњу.
Подаци	Канцеларија за науку, истраживање и развој/ канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Релативно једноставна, с тим да ће за проналажење универзитета суорганизатора бити потребна координисана сарадња деканског тима са проректором за међународну сарадњу и осигурање квалитета и проректором за науку, истраживање и развој.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 4.2.2.	Број организованих међународних конференција на Универзитету
Опис	Организовање већег броја међународних научно-стручних конференција са међународним партнерским високообразовним институцијама из иностранства је један од императива Универзитета у процесу интернационализације. Организовањем оваквих конференција јачају се међународне везе, унапређује научни и стручни развој на Универзитету, али стварају нове шансе и рађају нове идеје за конкретну сарадњу. Осим на број међународних конференција приликом тумачења овог индикатора у обзир треба узети и број учесника, посебно из иностранства, али и углед који конференције имају у академској заједници и научним круговима.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу/ канцеларија за науку, истраживање и развој
Примјењивост	Једноставна, с обзиром да су организационе јединице Универзитета организатори и домаћини неколико међународних научних конференција и скупова.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	<u>ниска</u> / средња/ велика

Индикатор 4.2.3.	Број зборника радова са међународних конференција објављених на енглеском језику
Опис	Објављивањем зборника радова на енглеском језику промовише се научни рад наставника, сарадника и студената Универзитета. Лакша доступност зборника радова нпр. у електронском облику доприноси бољем индексирању Универзитета на глобалној интернет мрежи, а као крајњи резултат постиже се боља позиција Универзитета на свјетским ранг листама. Овај индикатор успостављен је с циљем објављивања комплетних зборника радова на енглеском језику, а не само апстрактата радова као што је то пракса данас.
Подаци	Канцеларија за науку, истраживање и развој/ Канцеларија за међународну сарадњу

Примјењивост	Сложена, јер је потребно обезбиједити људске ресурсе за превођење свих радова на енглески језик или је потребно преуредити организовање конференција и захтијевати да радови буду написани на енглеском језику. Намеће се и закључак да је потребно правно регулисати начин организовања међународних научних конференција и објављивања зборника радова са истих. Потребно је унаприједити и интернет презентације конференција, везати их за сајтове факултета/ академија и Универзитета и технички омогућити објаву зборника радова на истим.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	ниска/ средња/ <u>велика</u>

Индикатор 4.3.1.	Ранг УИС-а на различитим ранг листама
Опис	Резултати примјене горе наведених индикатора у коначници требали би да доведу до бољег позиционирања Универзитета на свјетским ранг листама као што је нпр. <i>Webometrics</i> . Наиме, приликом рангирања високообразовних установа свјетске ранг листе узимају у обзир најчешће посјећеност службене интернет странице, а потом и цитираност истраживача и научних радника са одређеног универзитета. Праћењем кретања овог индикатора на објективан начин биће утврђени позитивни или негативни трендови када је ријеч о интернационализацији Универзитета, посебно сектора науке.
Подаци	Канцеларија за осигурање квалитета
Примјењивост	Узимајући у обзир да је за боље позиционирање Универзитета на ранг листама потребно уредити низ појединости (унификовати веб домен свих организационих јединица са универзитетским доменом, отворити адресе електронске поште свим запосленим наставницима и сарадницима, обезбиједити публикације на енглеском језику) може се рећи да примјењивост овог индикатора сложена.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	ниска/ средња/ <u>велика</u>

Индикатор 5.1.1.	Број нових студијских програма на енглеском или другим језицима
Опис	Нови студијски програми на страним језицима један су од битних предуслова за развијање међународне сарадње на Универзитету у пуном капацитету. Значај студијских програма на страним језицима огледа се у више сегмената: привлачење страних студената односно развијање долазне мобилности, омогућавање домаћим студентима да у својој земљи стекну међународно искуство, побољшање угледа Универзитета у Републици Српској/ БиХ, а потом и шире. Овај индикатор пратиће нове студијске програме на страним језицима на сва три циклуса студија.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	Највећи проблем у примјенљивости представља језичка баријера, односно немогућност обезбјеђивања наставног кадра који би држао наставу на неком од страних језика, као и одговарајуће литературе на страном језику. За покретање нових студијских програма на страном језику Универзитет и организационе јединице мораће да обезбиједи и одговарајуће људске и материјалне ресурсе, због чега је примјењивост овог индикатора изузетно сложена. Такође, лиценцирање новог студијског програма на енглеском језику ће бити обављено.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	ниска/ средња/ <u>велика</u>

Индикатор 5.1.2.	Број новоакредитованих студијских програма
Опис	Стратешко одређење Универзитета је да и у процесу оснивања студијских програма на страним језицима осигура и квалитет цјелокупног процеса због чега ће сви студијски програми на страним језицима бити акредитовани прво од стране републичке агенције, а потом ће се настојати добити акредитација од иностраних агенција.
Подаци	Канцеларија за осигурање квалитета
Примјењивост	С обзиром да само покретање нових студијских програма на страном језику подразумијева додатне људске и материјалне ресурсе, и узимајући у обзир чињеницу да на Универзитету још увијек не постоји таква врста студијских програма, примјењивост овог индикатора је јако сложена.
Ниво примјене	Универзитет/организационе јединице
Комплексност	ниска/ средња/ <u>велика</u>



Индикатор 5.1.3.	Број предмета који се могу изводити на енглеском или другим језицима
Опис	За почетну фазу интернационализације, односно унапређења долазне мобилности Универзитета, на свим студијским програмима факултета/ академија биће утврђен број предмета који се може изводити на страном језику. Циљ је понудити страним студентима похађање наставних садржаја на одређеним предметима на страном језику, док се на факултетима/ академијама не успоставе студијски програми на страним језицима.
Подаци	Канцеларија за наставу/ канцеларија за међународну сарадњу
Примјењивост	За примјену овог индикатора потребно је регулисати додатне часове које ће наставници држати долазним студентима поред редовног фонда часова. Уз регулисану правну регулативу примјена индикатора може бити релативно једноставна.
Ниво примјене	Универзитет/организационе јединице
Комплексност	ниска/ средња/ <u>велика</u>

Индикатор 5.2.1.	Број универзитета са којима су креирани заједнички студијски програми
Опис	На Универзитету тренутно нису успостављени заједнички студијски програми са страним партнерским универзитетима. За организовање ове врсте програма биће потребно пронаћи међународне partnере са којима ће бити дефинисана област за креирање студијског програма. Праћењем броја универзитета са којима су креирани заједнички студијски програми биће утврђена величина међународне мреже Универзитета.
Подаци	Канцеларија за међународну сарадњу/ канцеларија за наставу
Примјењивост	С обзиром да студијски програми на страним језицима тек у скорој будућности требају да буду креирани, примјењивост овог индикатора је изузетно сложена.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	ниска/ средња/ <u>велика</u>

Индикатор 5.2.2.	Број акредитованих заједничких студијских програма
Опис	С циљем обезбјеђивања квалитета наставно-научног процеса на заједничким студијским програмима, Универзитет ће и ову врсту програма акредитовати од стране надлежних агенција. Овај индикатор осим што бројчано прати број акредитованих студијских програма, на индиректан начин прати и потврду квалитета ових програма од надлежних установа и институција.
Подаци	Канцеларија за осигурање квалитета
Примјењивост	Након успостављања заједничких студијских програма примјењивост индикатора је једноставна.
Ниво примјене	Универзитет/ организационе јединице
Комплексност	ниска/ средња/ <u>велика</u>

7.

# АКЦИОНИ ПЛАН



## 7. АКЦИОНИ ПЛАН

**А**кциони план представља прегледни приказ основних стратегијских елемената путем табела у којима су детаљно приказани стратегијски циљеви, оперативни циљеви, мјере, “таргети“, активности, буџети и одговорности. Сви поменути елементи су дефинисани из једног кључног разлога, а то је повезивање стратегијског и оперативног менаџмента кроз стварање интегрисаног менаџмент система.

Универзитет у Источном Сарајеву дефинише 5 стратегијских циљева интернационализације, и то:

Стратегијски циљ 1: Јачати структуру и правну регулативу интернационализације;

Стратегијски циљ 2: Побољшати информисаност свих корисника;

Стратегијски циљ 3: Повећање укључења Универзитета у програме међународне сарадње;

Стратегијски циљ 4: Јачање међународне препознатљивости Универзитета;

Стратегијски циљ 5: Јачање интернационализације курикулума;

Сви стратегијски циљеви оријентисани су углавном на унапређење интерних процеса, корисничку перспективу, као и перспективу учења и раста запослених и организације, мање на финансијску перспективу. Ефикасним унапређењем прве три описане перспективе унапређење финансијске перспективе ће бити логичан редослијед активности.

У остваривању постављених стратегијских циљева примјениће се сљедећи принципи, путем којих ће се допринијети стварању интегрисаног менаџмент система:

принцип 1 - превођење стратегије у оперативне термине;

принцип 2 - балансирање организације према стратегији;

принцип 3 - учинити да стратегија свакодневно прожима активности запослених;

принцип 4 - настојати да стратегија постане континуалан процес;

принцип 5 - покренути лидерство кроз промјене са врха организације.

Акциони план обједињује све стратегијске елементе и даје свеобухватан табеларни приказ по свим стратегијским циљевима.

Табела 14. Акциони план стратегије за интернационализацију

СТРАТЕШКИ ЦИЉ	И ГАЧАТИ СТРУКТУРУ И ПРАВНУ РЕГУЛАТИВУ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ УИС			
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ	1. Успоставити организациону структуру интернационализације			
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ
Број радних мјеста с фокусом на интернационализацију (формалних и додатних послова интернационализације)	Именовати једног административног координатора за интернационализацију на организационим јединицама; Једном од продекана додјелити назив „и за интернационализацију“;	Приједлог систематизације радних мјеста прихваћен приједлог; Састанци са продеканима свих организационих јединица;	Зависан од предвиђеног процента повећања плате запослених који ће се бавити интернационализацијом	Управни одбор/Сенат Универзитета;

СТРАТЕШКИ ЦИЉ	ЦИЉ	ГЛАВАТИ СТРУКТУРУ И ПРАВНУ РЕГУЛАТИВУ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ	УИС	
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ	2. Израдити правну регулативу			
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ
<p>Број донесених аката за интернационализацију;</p> <p>Број различитих правно регулисаних области интернационализације;</p>	<p>Минимално три донесена акта која регулишу интернационализацију;</p>	<p>Израда правилника о мобилности студената, академског и административног особља;</p> <p>Доношење правилника о признавању стечених квалификација о наставку школовања;</p> <p>Израда водича за интернационализацију;</p> <p>Израда правилника о организовању међународних/ветних школа;</p> <p>Израда правилника о регулисању програма Erasmus+ КА 1 и КА 2;</p>	<p>Није потребан буџет за реализацију стратегијског циља 1.2. ;</p>	<p>Правна служба;</p> <p>Канцеларија за међународну сарадњу;</p> <p>Сенат/ УО ;</p>

СТРАТЕШКИ ЦИЉ	II ПОВОЉШАТИ ИНФОРМИСАНОСТ СВИХ КОРИСНИКА УИС				
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ	1. Креирати мејлинг листе свих запослених на Универзитету				
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ	
Број наставног и административног особља позиционираних у мејлинг листи;	Минимално 400 наставника и сарадника и 200 административаца позиционираних у мејлинг листи;	Спецификовати мејлинг листу свих запослених на униформном обраску;	Није потребан буџет за реализацију овог стратегиског циља;	Канделарија за осигурање квалитета;	

СТРАТЕШКИ ЦИЉ	ЦИЉ	II ПОВОЉШАТИ ИНФОРМИСАНОСТ СВИХ КОРИСНИКА УИС			
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ	2. Објавити релевантне информације студентима о интернационализацији				
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ	
Број објављених публикација на веб страници о интернационализацији;	Минимално пет објава мјесечно о конкурсима за стипендије и програмима међународне сарадње које се односе на учесће студената;	Водич за интернационализацију објавити на веб страници УИС -а (као и остале документе); Учинити јавно доступним конкурсе за стипендије и програме међународне сарадње; Истаћи правилник о признавању квалификација на видно мјесто на веб страници; Јавно објавити ко пружа стручну помоћ студентима приликом попуњавања пријаве за мобилност; Обучавати активније студенте о учесћу у програмима међународне сарадње;	Није потребан буџет за реализације овог оперативног циља;	Веб редакција	



СТРАТЕШКИ ЦИЉ	II ПОБОЉШАТИ ИНФОРМИСАНOST СВИХ КОРИСНИКА УИС				
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ	3. Креирање промотивног материјала о различитим програмима, пројектима и другим темама интернационализације				
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ	
Број доступних различитих облика промотивног материјала о интернационализацији;	Минимално доступна три облика различитог промотивног материјала;	Израда летака, брошура, ултстава и мултимедијалног материјала о различитим програмима интернационализације	3.500 – 5.000 КМ;	Канцеларија за међународну сарадњу, Универзитетски рачунарски центар (УРЦ) ;	

СТРАТЕШКИ ЦИЉ					
II ПОВОЉШТАТИ ИНФОРМИСАНОСТ СВИХ КОРИСНИКА УИС					
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ	4. Превести веб страницу и кључне документе Универзитета на енглески језик				
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ	
Број посјета садржајима на енглеском језику на УИС веб страници;	Израчунати мјесечни просјек прегледа веб странице на енглеском језику, па затим поставити циљну вриједност за 30% већи од тог просјека;	Именовати адекватну особу која ће радити на преводјењу садржаја на енглески језик; Веб редакција све објављене вјести на дневном нивоу мора слати канцеларији за међународну сарадњу на преводна енглески језик; Превести све битне информације из различитих сектора на енглески језик;	За реализацију овог стратедијског циља није потребан буџет; Реализација свих ових активности мора да буде редовна активност запослених на Универзитету;	Ректор; Профектор за међународну сарадњу и осигурање квалитета; Канцеларија за међународну сарадњу; Веб редакција;	

СТРАТЕШКИ ЦИЉ	III ПОВЕЋАЊЕ УКЉУЧЕЊА УНИВЕРЗИТЕТА У ПРОГРАМЕ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ			
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ	1. Повећање долазне мобилности			
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ
<p>Број долазних студената;</p> <p>Број долазног наставног особља;</p> <p>Број долазног административног особља;</p> <p>Број различитих студијских програма на којима је остварена мобилности;</p>	<p>Долазних студената - 0,5% од укупног броја студената на универзитету по години;</p> <p>Долазно наставно особље - 5% од укупног броја стално запослених наставника и сарадника УИС -а;</p> <p>Долазна администрација - 2,5% од укупног броја стално запосленог административног особља на Универзитету;</p>	<p>Израда инфо брошуре на српском и енглеском језику са фокусом на услуге које У ниверзитет може да пружи долазним студентима и наставном особљу;</p> <p>Повећање понуде одређених година студијских програма на страним језицима;</p> <p>Регулисање статуса долазних студената и наставног особља одговарајућим актима УИС -а (коришћење и попуњавање различитих образаца);</p>	<p>Израда инфо брошуре и принтање – 3.000 КМ ;</p>	<p>Пројектор за међународну сарадњу и осигурање квалитета;</p> <p>Продекани;</p> <p>Правна служба;</p>

СТРАТЕШКИ ЦИЉ	ЦИЉ	III ПОВЕЋАЊЕ УКЉУЧЕЊА УНИВЕРЗИТЕТА У ПРОГРАМЕ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ			
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ	2. Повећање одлазне мобилности				
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ	
Број одлазних студената;	Одлазни студенти - 1% студената у одлазној мобилности годишње;	Регулисање статуса одлазних студената и запослених коришћењем и попуњавањем одговарајућих аката УИС -а;	Није потребан буџет за реализацију овог оперативног циља;	Проректор за међународну сарадњу и осигурање квалитета;	
Број одлазног наставног особља;	Одлазно наставно особље - 5% од укупног броја наставног особља у долазној мобилности;	Унапређење знања језичких вјештина код студената и запослених;		Канцеларија за међународну сарадњу; Продекани;	
Број одлазног административног особља;	Одлазни административци - 2,5% од укупног роја административног особља у долазној мобилности;	Обавити улоге студентима и запосленимао студijsком боравку и мобилности на иностранним установама;			
		Кандидати морају проћи одговарајућу проверу познавања страних језика за земљу у коју иду у мобилност;			
		Узимање и објављивање изјава наших студената о стеченом искуству у програмима мобилности;			

СТРАТЕШКИ ЦИЉ	III ПОВЕЋАЊЕ УКЉУЧЕЊА УНИВЕРЗИТЕТА У ПРОГРАМЕ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ			
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ	<b>3. Едукација свих субјеката у вези са учешћем у програмима међународне сарадње</b>			
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ
<p>Број одржаних едукативних радионица</p> <p>Број формираних пројектних тимова на организационим јединицама</p> <p>Универзитета за писање програма међународне сарадње</p> <p>Број поднешених апликација за програме међународне сарадње годишње;</p>	<p>Едуковати минимално 5 чланова академског и два члана административног особља на сваком факултету/академији;</p> <p>Креирати најмање један пројектни тим на свакој организационој јединици</p> <p>Универзитета (17 укупно);</p> <p>Минимално 10 апликација за програме међународне сарадње на годишњем нивоу;</p>	<p>Едуковати запослене о писању програма међународне сарадње</p> <p>Одржавање едукативно-информативних радионица на факултетима и академијама</p> <p>Намијењених студентима и запосленима о учешћу у програмима међународне сарадње;</p> <p>Креирање пројектних тимова за писање програма међународне сарадње на организационим јединицама;</p>	<p>Реални трошкови пута и дневница тренерима по организационим јединицама</p>	<p>Пројектор за међународну сарадњу и осигурање квалитета;</p> <p>Канцеларија за међународну сарадњу;</p> <p>Канцеларија за осигурање квалитета;</p> <p>Декани и продекани</p>

СТРАТЕШКИ ЦИЉ				
III ПОВЕЋАЊЕ УКЉУЧЕЊА УНИВЕРЗИТЕТА У ПРОГРАМЕ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ				
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ				
4. Унапређење сарадње са страним универзитетима				
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ
<p>Број ревидираних/поново активираних споразума са иностраним универзитетима;</p> <p>Број новопотписаних уговора о академској сарадњи са иностраним високошколским установама и институцима ;</p>	<p>90% потписаних уговора активно у коришћењу. Сви ново потписани уговори активни барем двије године;</p> <p>Сваке године видљиви нови уговори са иностраним установама;</p>	<p>Урадити преглед потписаних споразума о сарадњи са иностраним универзитетима и процијенити степен њиховог коришћења;</p> <p>Контактирати иностране универзитете препознате као стратешке партнере за развој међународне сарадње/ интернационализације нашег универзитета;</p>	<p>Није потребан буџет за имплементацију овог оперативног циља;</p>	<p>Проректор за међународну сарадњу и осигурање квалитета;</p> <p>Канцеларија за међународну сарадњу;</p>

СТРАТЕШКИ	ЦИЉ	IV ЈАЧАЊЕ МЕЂУНАРОДНЕ ПРЕПОЗНАТЉИВОСТИ УНИВЕРЗИТЕТА			
ОПЕРАТИВНИ	ЦИЉ	1. Јачање интернационалне академске понуде Универзитета			
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ	
<p>Број организованих међународних љетних школа;</p> <p>Број мрежа и асоцијација у које је Универзитет укључен;</p> <p>Број сајмова на којима је представљен Универзитет;</p>	<p>Минимално три међународне љетне школе на годишњем нивоу;</p> <p>Минимално учешће на три међународна сајма високог образовања</p>	<p>Са партнерским универзитетима из иностранства и окружења организовати међународне љетне школе;</p> <p>Укључити Универзитет у активан рад угледних мрежа и асоцијација;</p> <p>Представити академску понуду Универзитета на међународним сајмовима и конференцијама</p> <p>Стимулисање организационих јединица на развој и учешће у програмима међународне сарадње</p>	<p>Подршка организацији међународних љетних школа на Универзитету (по љетној школи до 3.000 КМ);</p>	<p>Ректор;</p> <p>Проректор за међународну сарадњу и осигурање квалитета;</p> <p>Декани и продекани;</p>	

СТРАТЕШКИ ЦИЉ	ЦИЉ	IV ЈАЧАНЈЕ МЕЂУНАРОДНЕ ПРЕПОЗНАТЉИВОСТИ УНИВЕРЗИТЕТА	ИНДИКАТОРИ
<b>ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ</b>			
<b>2. Подизање академског угледа међународних конференција</b>			
Број иностраних универзитета суорганизатора међународних конференција које организују факултети/ академије Универзитета;	Број организованих међународних конференција на Универзитету;	Број зборника радова са међународних конференција објављених на енглеском језику;	<p><b>ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ</b></p> <p>Циљне вриједности нису примјенљиви за овај оперативни циљ;</p>
Универзитет;	Универзитет;	Универзитет;	<p><b>АКТИВНОСТИ</b></p> <p>У организацију конференција укључити већи број иностраних универзитета и угледних институција ;</p> <p>Обезбиједити угледне учеснике на конференцијам а</p> <p>Радове презентованена међународним конференцијам а превести на енглески језик у учинити их доступним у електронском облику;</p>
			<p><b>БУЏЕТ</b></p>
			<p><b>ОДГОВОРНОСТИ</b></p> <p>Профектор за међународну сарадњу и осигурање квалитета;</p> <p>Декани и продекани организационих јединица;</p>



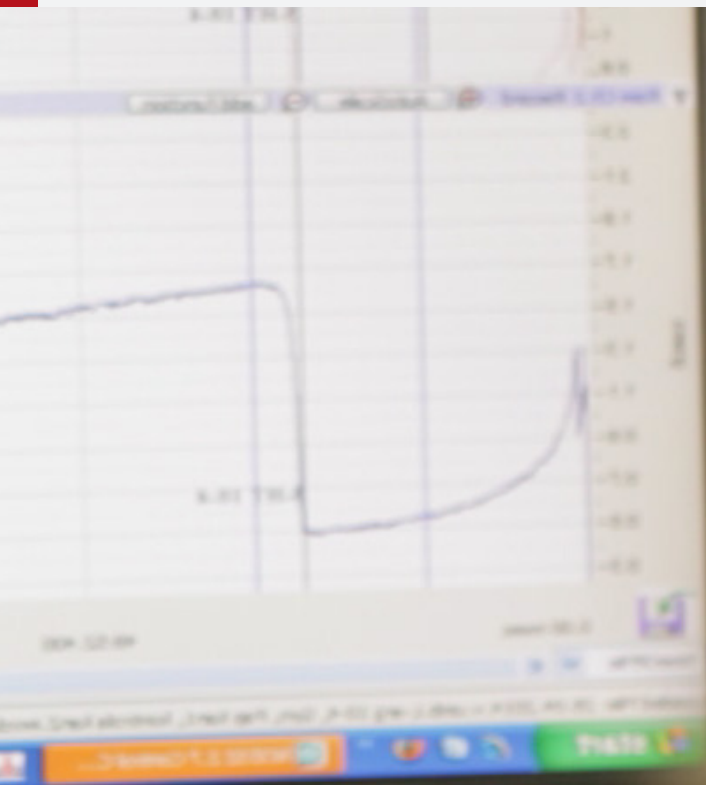
СТРАТЕШКИ ЦИЉ	IV ЈАЧАНЈЕ МЕЂУНАРОДНЕ ПРЕПОЗНАТЉИВОСТИ ИСТРАЖИВАЧКОГ ПОТЕНЦИЈАЛА УНИВЕРЗИТЕТА			
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ	3. Боље позиционирање Универзитета на свјетским ранг-листама			
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ
Ранг УИС -а на различитим ранг-листама;	3. мјесто на <i>Webometrics</i> ранг листи у БиХ ;	Унификовати веб домене свих организационих јединица, научних конференција и института ; Унификовати имејл адресе свих запослених и обавезатих на њихово обавезнопословно кориштење; Израдити упутство да сви научни радови и публикације морају садржати прво назив универзитета па организационејединице; Специјално ангажовати стручно особље које ће израдити акциони план прогреса УИС -а на ранг-листама;	Уколико на УИС не буду постојали експерти за вебметрикс напредак, онда ће се ангажовати екстерни експерти;	Ректор; Универзитетски рачунарски центар;

СТРАТЕШКИ ЦИЉ					
У ЈАЧАЊЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ КУРИКУЛУМА					
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ					
1. Развој нових студијских програма на енглеском и другим језицима					
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ	
<p>Број нових студијских програма на енглеском или другим језицима;</p> <p>Број новоакредитованих студијских програма;</p> <p>Број предмета који су могу изводити на енглеском или другим страним језицима;</p>	<p>Осигурати минимално један студијски програм на енглеском језику;</p> <p>Осигурање једне међународне акредитације установе/ студијског програма;</p>	<p>Идентификовати студијске програме који су атрактивни страним студентима;</p> <p>Акредитовати нове студијске програме на страним језику;</p> <p>Направити анализу предмета на постојећим студијским програмима за које су створени услови да се изводе на страним језику;</p> <p>Због долазне мобилности осигурати извођење једне или двије године студија на енглеском језику;</p>	<p>Није потребан буџет за реализацију овог стратешког циља;</p>	<p>Проректор за међународну сарадњу и осигурање квалитета;</p> <p>Проректор за наставу;</p> <p>Декани и продекани организационих јединица;</p>	

СТРАТЕШКИ ЦИЉ					
У ЈАЧАЊЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ КУРИКУЛУМА					
ОПЕРАТИВНИ ЦИЉ					
2. Формирање заједничких студијских програма са страним универзитетима					
ИНДИКАТОРИ	ЦИЉНЕ ВРИЈЕДНОСТИ	АКТИВНОСТИ	БУЏЕТ	ОДГОВОРНОСТИ	
<p>Број универзитета са којима су креирани заједнички студијски програми;</p> <p>Број акредитованих заједничких студијских програма;</p>	<p>Организован најмање по један заједнички студијски програм у пољу техничких, друштвених, природних, хуманистичких и медицинских наука;</p>	<p>Израдити правилник о формирању заједничких студијских програма;</p> <p>Идентификовати одговарајуће партнере за покретање заједничких студијских програма;</p> <p>Акредитовати заједничке студијске програме;</p>	<p>Зависан од организације заједничког студијског програма;</p>	<p>Сенат;</p> <p>Ректор;</p> <p>Проректор за међународну сарадњу и осигурање квалитета;</p> <p>Проректор за наставу;</p> <p>Декани и продекани организационих јединица;</p>	

8.

# МОНИТОРИНГ СИСТЕМ



## 8. МОНИТОРИНГ СИСТЕМ

У сврху праћења имплементације стратегије за интернационализацију биће успостављен интерни мониторинг систем. Под екстерним мониторингом подразумијеваће се мониторинг од стране екстерног тијела након или током периода имплементације стратегије. Екстерно тијело може бити министарство просвјете и културе Републике Српске или Агенција за акредитацију у области високог образовања Републике Српске или одговарајуће тијело Европске Комисије.

Мониторинг ће бити третиран као битан дио управљања реализацијом стратегије интернационализације. Процес мониторинга ће помоћи корисницима и члановима тимова који су учествовали у изради стратегије, као и свим организационим јединицама, да провере да ли се стратегија одвија као што је планирано, у складу са акционим планом.

Мониторинг представља систематско и континуирано сакупљање, анализу и кориштење информација корисних за управљање и доношење одлука у оквиру реализације стратегије.

Мониторинг стратегије ће бити употребљен због:

- процјене да ли се стратегија одвија по плану (да ли су активности и резултати пројекта у складу са планираним);
- унапређења управљања стратегијом;
- прорачуна ресурса кориштених/ планираних у оквиру пројекта (финансијски и људски ресурси).

Мониторинг ће укључивати сакупљање, анализу, разговоре и кориштење информација везаних за напредовање реализације планираних стратешких активности. Систем и процедуре мониторинга ће обезбиједити механизам помоћу кога ће одговарајуће информације бити доступне одговорним особама (колегијуму Универзитета: ректор и проректори) у право вријеме, како би могли доносити ефикасне одлуке. Циљ мониторинга је и истицање предности и недостатака у реализацији стратешких активности као и омогућавање одговорним особама да се носе са проблемима, појачају своје учешће у праћењу активности и да се лакше прилагоде промјенама.

Интерни мониторинг се иницира од стране ректора који формира тим за интерни мониторинг. Све активности предвиђене акционим планом ће бити предмет континуираног мониторинга и супервизије. Сврха овог мониторинга је осигурање реализације стратешких циљева у складу са акционим планом. У том контексту, мониторинг има за циљ праћење и оцјену напретка реализације активности са циљем спречавања потешкоћа и препрека везаних за њихову имплементацију, које могу негативно утицати на резултате и одрживост.

Мада ће мониторинг активности бити усмјерене на петогодишњи период трајања

стратегије, Универзитет преузима обавезу да након истека стратешког акционог плана обезбиједи дугорочну одрживост свих остварених резултата.

Путем овог документа се обавезују сви координатори активности да заједно са одговорним службама тимски дјелују и раде на реализацији планираних активности уз константно информисање запослених.

Интерни мониторинг ће се спровести два пута. Први пут средином 2020. године, а други пут у последњем мјесецу последње године пројекта 2023.

Начин спровођења мониторинга ће бити организован на сљедећи начин:

Прво, координатори активности ће сачињавати извјештај о интерном мониторингу за све активности предвиђене стратешким планом у складу са јединственим обрасцем.

Друго, сви извјештаји ће бити достављени тиму за интерни мониторинг на процјену реализације активности. Тим за интерни мониторинг ће поред процјене обавити и интервјуе са појединим координаторима активности зависно од стања приказаног у извјештају.

Треће, управа Универзитета ће дискутовати о извјештају тима за интерни мониторинг и давати приједлог превентивних и корективних мјера, односно приједлог мјера за побољшање реализације активности.

У наредној табели приказан је образац који ће бити кориштен за мониторинг реализације активности. За сваку активност ће бити написан извјештај у складу са прописаним обрасцем, и то од стране координатора активности. Координатор активности биће одређен од стране одговорног тијела из акционог плана или од стране одговорне канцеларије/ службе. Сви извјештаји, за све активности, ће бити достављени тиму за интерни мониторинг, а онда даље интерни тим за мониторинг у складу са табелом 16. доставља свој извјештај о свакој активности ка менаџменту Универзитета.

Објашњења су дата за сваки појам за који се захтијева унос одговарајућег податка у табели.

Током процеса реализације активности, али и током процеса оцјењивања одговорно особље мора водити рачуна о сљедећим критеријумима путем којих ће се поредити акциони план и имплементација активности односно стратегије са стварним резултатима и индикаторима. То су критеријуми: релевантности, ефикасности, ефективности, учинка и одрживости.

Релевантност означава колико циљеви реализације активности одговарају стварним проблемима које активности треба да ријеша, и како се активност уклапа у окружење у којем треба да се обави.

Ефикасност реализације активности показује како реализација активности претвара расположиве ресурсе у резултате.

Ефективност је критеријум који показује колико су резултати реализације активности допринијели остварењу сврхе имплементације стратегије.

Учинак реализације активности показује колики је утицај реализације активности на окружење у којем се одвија и шире.

Одрживост представља критеријум који показује вјероватноћу наставнка низа користи које реализација активности остварује.

Табела 15. Образац за мониторинг активности који попуњавају координатори активности

Број и назив стратешког циља	Унијети арапски број стратешког циља и његов назив.
Број и назив оперативног циља	Унијети арапски број оперативног циља и његов назив.
Назив активности	Унијети назив активности у складу са акционом планом.
Опис активности	Описати шта се реализацијом ове активности жели постићи.
Резултати	Унијети очекиване резултате активности.
Кључни индикатори квалитета	Унијети квантитативну мјеру активности.

Период извјештавања	Уписати датум извјештавања.
Очекивани датум завршетка активности	Уписати очекивани датум завршетка активности.

Координатор активности	Унијети координатора активности.
Одговорност	Унијети одговорност у складу са акционим планом

Стање реализације активности	Одабрати сљедећу опцију: РЕАЛИЗОВАНО, У ТОКУ, НИЈЕ ЗАПОЧЕТО.
Остварени резултати	Унијети остварене резултате до овог периода извјештавања у складу са акционим планом. Унијети и додатно остварене резултате ако постоје.
Остварени индикатори квалитета	Унијети квалитативне/ квантитативне индикаторе остварене до овог периода извјештавања у складу са акционим планом.

Ангажовани ресурси	Описати који су све ресурси били ангажовани до овог датума извјештавања (људски, информациони, просторни, физички и др).
--------------------	--

Извори финансирања	Унијети укупно утрошена финансијска средства за реализацију активности до овог датума извјештавања.
Идентификовани ризици	Унијети све ризике са којима сте се суочили у реализацији активности до овог датума извјештавања.
Одговор на ризик	Навести које сте активности предузели као одговор на идентификовани ризик.

Табела 16. Образац за мониторинг активности који попуњава тим за интерни мониторинг или тим интерних провјеривача

Начин надзора активности	Унијети кориштени материјал и документацију за надзор активности. Унијети листу интервјуисаних особа и остале појединости које описују кориштену методологију надзора.
Кратак извјештај	Унијети на основу прегледаног извјештаја
Оцјена реализације активности	<p>4 – активност остварује боље резултате од очекиваних.</p> <p>3 – све се одвија као што би требало, резултати су одговарајући, радни план се прати без икаквих проблема.</p> <p>2 - ово је оцјена којом се истичу одређени проблеми који захтијевају пажњу, како би се избјегле ситуације које могу угрозити постизање одговарајућих циљева. Ова оцјена се најчешће користи у почетном периоду реализације активности, јер реално говорећи, ово је једини период у којем се могу спровести одговарајући корективни потези.</p> <p>1 – црвена узбуна. Надзорни тим мора пажљиво навести у кратком извјештају изнад зашто је дата ова оцјена, јер она показује да је неопходно предузимање хитних управљачких акција како ви се спријечило пропадање реализације активности.</p>



CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна и универзитетска библиотека  
Републике Српске, Бања Лука

378.4(497.6 Источно Сарајево):37.014.24/.25"2018/2023"

СТРАТЕГИЈА интернационализације Универзитета у Источном Сарајеву : 2018 - 2023 / [главни уредник Дејан Бокоњић ; одговорни уредници Ненад Марковић, Јелена Гиговић ; фотографије Александар Костовић]. - Источно Ново Сарајево : Универзитет у Источном Сарајеву, 2018 ([б.м.] : Visia). - 96 стр. : илустр. ; 25 cm

ISBN 978-99976-745-0-0

COBISS.RS-ID 7575320

