

УНИВЕРЗИТЕТ У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ



**СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА
УНИВЕРЗИТЕТА У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ
2021-2026.**

УНИВЕРЗИТЕТ У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ



**СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА
УНИВЕРЗИТЕТА У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ
2021-2026.**

Источно Сарајево, 2021. године

**Комисија за израду
Нацрта Стратегије развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2021-2026.**

Стратегију развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2021-2026. припремила је Комисија за израду Нацрта Стратегије развоја Универзитета за период 2021-2026. именована од стране Сената Универзитета у Источном Сарајеву одлуком број: 01-С-99h-XII/20 од 04.05.2020. године. Чланови Комисије за израду Нацрта Стратегије развоја Универзитета за период 2021-2026. су:

1. Проф. др Милан Кулић, ректор Универзитета у Источном Сарајеву;
2. Проф. мр Сандра Ивановић, проректор за студентска питања, културу, умјетност и спорт Универзитета у Источном Сарајеву;
3. Проф. др Вера Ћевриз Нишић, проректор за наставу Универзитета у Источном Сарајеву;
4. Проф. др Срђан Лалић, проректор за људске и материјалне ресурсе Универзитета у Источном Сарајеву;
5. Проф. др Јелена Крунић, проректор за науку, истраживање и развој Универзитета у Источном Сарајеву;
6. Доц. др Марко Гутаљ, проректор за међународну сарадњу и осигурање квалитета Универзитета у Источном Сарајеву;
7. Проф. др Дејан Бокоњић, декан Медицинског факултета Фоча Универзитета у Источном Сарајеву;
8. Проф. др Бранислав Драшковић, ванредни професор на Пољопривредном факултету Источно Сарајево Универзитета у Источном Сарајеву;
9. Игор Тешовић, генерални секретар Универзитета у Источном Сарајеву;
10. Равијојла Ђуричић, руководилац Сектора за правне, кадровске и опште послове у Ректорату Универзитета у Источном Сарајеву;
11. Доц. др Ненад Марковић, доцент на Медицинском факултету Фоча Универзитета у Источном Сарајеву;
12. Јелена Гиговић, координатор за осигурање квалитета у Ректорату Универзитета у Источном Сарајеву.

Стратегија развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2021-2026 усвојена је на Сенату Универзитета у Источном Сарајеву одлуком број 01-С-227-XIX/21 од 15.07.2021. године.

Чланови секторских комисија за израду Стратегије развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2021-2026.

Чланови секторских комисија за израду Стратегије Универзитета у Источном Сарајеву 2021-2026. именовани су од стране Ректора Универзитета у Источном Сарајеву Рјешењем број: 1146/21 од 31.03.2021. године.

Чланови секторских комисија за израду Стратегије Универзитета у Источном Сарајеву 2021-2026. су:

Сектор наставе:

1. Проф. др Славко Смиљанић, Технолошки факултет Зворник;
2. Проф. др Љубиша Владушић, Економски факултет Пале;
3. Доц. др Срђан Лале, Електротехнички факултет Источно Сарајево;
4. Доц. Др Драгана Радивојевић, Педагошки факултет Бијељина;
5. Др Недељка Елез, координатор за наставу, Ректорат;
6. Јелена Клачар, виши стручни сарадник за наставу, вођење и евиденција диплома и признања верификација, Ректорат;
7. Катарина Бошњаковић, виши стручни сарадник за учење на даљину, цјеложивотно учење и алумни, Ректорат.

Сектор науке, истраживања и развоја:

1. Проф. др Светлана Пелемиш, Технолошки факултет Зворник;
2. Проф. мр Душан Ерак, Музичка академија Источно Сарајево;
3. Проф. др Димитрије Ђеранић, Правни факултет Пале;
4. Доц. др Огњен Куртеш, Филозофски факултет Пале;
5. Доц. др Мирјана Миљановић, Факултет за производњу и менаџмент Требиње;
6. Драган Спајић, студент III циклуса, Медицински факултет Фоча;
7. Јована Амовић, координатор за науку и истраживање, Ректорат.

Сектор људских и материјалних ресурса:

1. Проф. др Момчило Пољић, Економски факултет Брчко;
2. Проф. др Данијел Мијић, Електротехнички факултет Источно Сарајево;
3. Проф. др Иван Мировић, Факултет пословне економије Бијељина;
4. Зоран Новаковић, координатор Универзитетског рачунског центра, Ректорат;
5. Сретенка Ћосић, шеф службе за финансијско рачуноводствене послове, Ректорат;
6. Свјетлана Терзић, виши стручни сарадник за планирање и анализу пословања, Ректорат.

Сектор међународне сарадње:

1. Проф. др Недељка Ивковић, Медицински факултет Фоча;
2. Проф. др Марија Летић, Филозофски факултет Пале;
3. Проф. др Слободан Лубура, Електротехнички факултет Источно Сарајево;
4. Доц. др Сања Крешталица, Правни факултет Пале;
5. Виши асист. Јелена Вујичић, Филозофски факултет Пале;
6. Др Слободанка Круљ, координатор за међународну сарадњу, Ректорат;

Сектор осигурања квалитета:

1. Проф. др Стеван Стевић, Економски факултет Брчко;
2. Проф. др Горан Тадић, Технолошки факултет Зворник;
3. Проф. др Горан Орашанин; Машински факултет Источно Сарајево;
4. Доц. др Игор Ђурђић, Пољопривредни факултет Источно Сарајево;
5. Доц. др Гордана Јотановић, Саобраћајни факултет Добој;
6. Вања Нарих, студент I циклуса студија.

Сектор студентских питања, културе, умјетности и спорта:

1. Проф. мр Биљана Штака, Музичка академија Источно Сарајево;
2. Проф. др Саша Шољевић, Православни богословски факултет „Свети Василије Острошки“ Фоча;
3. Доц. мр Слободан Вукићевић, Академија ликовних умјетности Требиње;
4. Доц. др Бојан Бјелица, Факултет физичког васпитања и спорта Пале;
5. Виши асист. Марко Стојановић, Музичка академија Источно Сарајево;
6. Миљана Тадић, виши стручни сарадник за односе са студентима и студентски стандард, Ректорат;
7. Марија Владичић, стручни сарадник за културу, умјетност и спорт, Ректорат;
8. Маријана Пејић, стручни сарадник у Центру за помоћ студентима са посебним потребама, Ректорат;
9. Урош Бјелица, студент I циклуса студија.

Лектор: Северин Зековић

САДРЖАЈ

ОСНОВНИ ПОДАЦИ О УНИВЕРЗИТЕТУ У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ	1
УВОДНА РИЈЕЧ РЕКТОРА	2
1. КОНТИНУИРАНО СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ	5
2. МИСИЈА И ВИЗИЈА УНИВЕРЗИТЕТА У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ (2021-2026)	7
МИСИЈА	7
ВИЗИЈА.....	7
3. СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА	9
Анализа спољашњег окружења	9
Политички фактори	9
Економски фактори	11
Друштвени фактори.....	14
Технолошки фактори.....	16
SWOT анализа	19
4. СТРАТЕГИЈСКА ПЛАТФОРМА УНИВЕРЗИТЕТА У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ 2021-2026.	22
Стратешке области.....	22
Стратешки циљеви.....	22
Интегрисани Универзитет у окружењу	24
Развој научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада.....	27
Развој студијских програма	34
Људски и материјални ресурси	38
Јачање система интерног осигурања квалитета.....	43
Међународна сарадња	48
Култура, умјетност и спорт.....	52
5. РЕАЛИЗАЦИЈА, МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА	56

ОСНОВНИ ПОДАЦИ О УНИВЕРЗИТЕТУ У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ

Назив, адреса и имејл адреса институције	Универзитет у Источном Сарајеву, Бука Караџића 30, 71123 Источно Сарајево, univerzitet@ues.rs.ba
Интернет адреса	www.ues.rs.ba
Назив, број и датум акта о оснивању	Одлука о издвајању високошколских установа из Универзитета у Сарајеву, 02- 1188/92 од 14.09.1992. године Одлука о организовању Универзитета у Републици Српској, 02-1512/93 од 29.12.1993. године
Пореско-идентификациони број (ПИБ)	4400592530000
Матични број додијељен од Републичког завода за статистику	01029606
Име, презиме и адреса (назив и сједиште) оснивача	Народна скупштина Републике Српске Трг јасеновачких жртава 1, 78000 Бања Лука
Број и датум дозволе за рад високошколске установе	број: 07.2-9485/07, датум: 25.12.2007.године број: 07.023-3899/09, датум: 22.06.2009. године
Контакт особа	Проф. др Милан Кулић
Број телефона	+387 57 320 330

УВОДНА РИЈЕЧ РЕКТОРА



Универзитет у Источном Сарајеву баштини традицију једне од првих високошколских установа у Босни и Херцеговини, Српске православне богословије у Сарајеву, која основана је 1882. године и у којој су се, осим богословских, изучавали и свјетовни предмети. Мудрошћу митрополита дабробосанских, најприје Сава Косановића, потом Георгија Николајевића, као прва српска висока школа у Босни и Херцеговини, Богословија у Сарајеву представља нуклеус Универзитета у Источном Сарајеву.

Универзитет у Источном Сарајеву, под именом Универзитет у Сарајеву Републике Српске, основан је 14. септембра 1992. године одлуком Народне скупштине Републике Српске. На самом почетку његовог оснивања, оснивачи су имали визију да Универзитет постане модерна и аутономна институција која ће наставним, научно-

истраживачким и умјетничким радом допринијети укупном напретку Републике Српске.

На тај пут са огромним ентузијазмом, не штедећи себе, кренуо је први ректор Универзитета у Источном Сарајеву, проф. др Војислав Максимовић. Окупио је професоре и сараднике, који су избјегли из ратом захваћеног Сарајева и заједно с њима кренуо на неизвјестан пут стварања савремене образовно-научне институције какав је данас Универзитет у Источном Сарајеву.

Ревитализацијом високог образовања у источном дијелу Републике Српске, настава за прву генерацију студената организује се академске 1993/94. године на Економском факултету у Палама, Медицинском и Стоматолошком факултету у Фочи, Технолошком факултету у Зворнику и Учитељском факултету у Бијељини (данас Педагошки факултет).

Опредјељеност ректора Максимовића и његових сарадника била је да Универзитет постане кључни кохезиони фактор који ће зауставити иселјавање и одлазак младих људи са овог простора. Тако, већ наредне академске 1994/95. године, свој рад обнављају и Електротехнички факултет у Лукавици, Пољопривредни факултет у Лукавици, Филозофски факултет у Лукавици (данас у Палама), Машински факултет у Вогошћи (данас у Лукавици), Правни факултет у Илици (данас у Палама), Музичка академија у Илици (данас у Лукавици) и Духовна академија Светог Василија Острошког у Фочи, која десет година касније добија назив Православни богословски факултет Светог Василија Острошког.

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

Факултет физичког васпитања и спорта) у Палама. Економски факултет у Брчком који је свој рад обновио издвајањем из Универзитета у Тузли, постаје чланица Универзитета у Источном Сарајеву академске 1997/98. године. Саобраћајни факултет у Добоју, који, настао је трансформацијом Више техничке школе, постаје чланица Универзитета у Источном Сарајеву академске 2005/06. године. Исте године, трансформацијом Више школе за спољну трговину у Бијељини настаје Факултет спољне трговине (данас Факултет пословне економије) Универзитета у Источном Сарајеву.

Данас Универзитет у Источном Сарајеву чине 15 факултета и 2 академије.

Узимајући у обзир скромне услове у којима је Универзитет настао и развијао се, највећа пажња била је усмјерена на стварање просторних капацитета за све факултете и академије, стварање властитог наставног кадра и прихватање трендова који су тада били успостављени у европском подручју високог образовања. Чланством у Европској асоцијацији универзитета (ЕУА) Универзитет у Источном Сарајеву се убрзано развија, примјењујући савремене наставне, научно-истраживачке и умјетничке концепте високог образовања, али и ангажујући се истовремено на међународним и националним пројектима од великог значаја.

С обзиром на вријеме у којем се одвијао рад Универзитета у Источном Сарајеву као и резултати остварени на пољу образовања, науке и умјетности, сада са пуним правом можемо да кажемо да, Универзитет у Источном Сарајеву, једна је од најважнијих националних институција са богатом властитом традицијом. Сигурни смо да резултати које смо постигли сврставају Универзитет у Источном Сарајеву у ред респектабилних образовних установа.

Као потврда тога, Универзитет у Источном Сарајеву први је Универзитет у Босни и Херцеговини који је успјешно прошао екстерну акредитацију. Такође, Универзитет у Источном Сарајеву први је универзитет у Републици Српској, који је уписао прву генерацију студената страних држављана, који ће наставу слушати на енглеском језику. Поред тога, Универзитет у Источном Сарајеву је потписао Споразум о сарадњи са Универзитетом за међународне студије у Ђилину из Народне Републике Кине, који између осталог подразумијева издавање двојних диплома. Универзитет се наметнуо као лидер у реализацији међународних пројеката и међународној размјени наставника, сарадника и студената.

С тим печатом остајемо при одређењу и обавези да школујемо високостручне кадрове који ће бити конкурентни у Болоњском систему високог образовања на Старом континенту и у свијету.

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

Стратешки правци развоја Универзитета у Источном Сарајеву у периоду 2021-2026. године биће усмјерени на постизању изврности на свим пољима рада.

Међународна сарадња Универзитета у Источном Сарајеву само је потврда наше спознаје да само сарадњом, контактима, размјеном знања и искустава, тражењем, разумевањем, постајемо бољи. Из искушења кроз која смо прошли научили смо да препознавањем доброг и вриједног, можемо више и боље. Једино тако, прихваћени и уважени, можемо бити оно што желимо - да се прихватањем другог и другачијег, обогаћујемо новим знањима и искуствима, а своје знање да дијелимо са другима. Посебно мјесто заузимају и све активности на стварању услова за јачање видљивости

кроз повезивање и размјену идеја и знања. Тиме би Универзитет у Источном Сарајеву остао признат партнер који може много тога понудити будућим студентима и друштву у цјелини.

На подручју научноистраживачког рада пажња ће бити усмјерена на промоцију и подршку научној и умјетничкој изврсности. Посебну пажњу ћемо посветити публикавању радова у референтним часописима, повећању импакт фактора и цитираности истраживача и Универзитета, учешћу у међународним пројектима, повећању броја фундаменталних истраживања, повезивању са тржиштем рада, развоју међународних и мултидисциплинарних студија трећег циклуса.

У настави ће се посветити пажња подмлађивању академске заједнице кроз пријем најбољих младих асистената. Развој мултидисциплинарних студијских програма, као и заједничких студијски програма са Универзитетима у свијету ће бити један од приоритета. Посебну пажњу ћемо посветити повезивању са тржиштем рада с циљем омогућавања обављања студентских пракси из свих области. Сарадња са привредом ће нам бити од изузетне важности. Ту се прије свега мисли на отварање нових и развој постојећих студијских програма, учешће у заједничким истраживачким пројектима, семинарима и сајмовима. Посебно важно је направити добру везу између Универзитета и привреде како би студенти другог и трећег циклуса студија, стекли знања и вјештине потребне за савремена истраживања, а привреда стекла могућност за примјену резултата тих истраживања у пословању. На подручју умјетности, културе и спорта пажња ће бити посвећена повећању јавних наступа, јер ћемо тако постати најбољи промотори Универзитета у Источним Сарајеву.

Ректор
Проф. др Милан Кулић



1. КОНТИНУИРАНО СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Стратешко планирање кључни је фактор неопходан за предвиђање проблема и проналажење адекватног рјешења који се могу јавити при реализацији стратешких циљева усмјерених на развој и унапређење институције. Стратешко планирање подразумијева темељно познавање околности у којима систем функционише, као и његових веза са окружењем. Основа за свако стратешко планирање је детаљна анализа расположивих материјалних, интелектуалних и других ресурса.

На основу извјештаја о екстерној евалуацији од стране Европске асоцијације универзитета (*EVA*) из 2004. године, дата су прецизна упутства Универзитету у Источном Сарајеву у процесу прикључивања Европском простору високог образовања у складу са важећим Болоњским принципима и процесу интеграције Универзитета. Извјештај је представљао базу за допуну плана институционалног развоја Универзитета у Источном Сарајеву за период 2003-2008. На основу институционалног плана развоја Универзитета усвојена је прва институционална Стратегија развоја Универзитета у Источном Сарајеву за период 2007-2013, која продужена је до 2015. године. Овом стратегијом су дефинисани мисија и визија Универзитета, урађена *SWOT* анализа, креирано 12 стратешких циљева, као и временски оквири за реализацију задатака у оквиру циљева. Индикатори који су произашли из постављених стратешких циљева за дефинисани период мјерени су индиректно путем Извјештаја о самовредновању и оцјени квалитета које Универзитет спроводи од 2009. године.

Стратегија развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2015 – 2020. усвојена је од стране Сената Универзитета одлуком број: 01-С-698-V-/15 од 25.11.2015. године.

У Стратегији развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2015-2020. дефинисано је 6 стратегијских тема (Институционална интеграција, Европска повеља и кодекс за истраживаче, Одрживост студијских програма, Унапређење ресурса, Организациони раст и Сарадња са окружењем) и 6 одговарајућих стратешких циљева. Акционим планом, за сваки стратешки циљ, дефинисани су оперативни циљеви, мјере, циљне вриједности и иницијативе.

Одлуком Сената Универзитета у Источном Сарајеву број 01-С-369-X/20 од 26.11.2020. године усвојен је Извјештај о имплементацији Стратегије развоја Универзитета 2015-2020. На основу резултата Извештаја добијене су значајне информација које су биле основ за редефинисање неиспуњених оперативних циљева, као и за креирање нових стратешких праваца. На тај начин обезбијеђен је континуитет у стратешком планирању и даљем развоју Универзитета у Источном Сарајеву

Анализа, показала је да од 58 оперативних циљева испуњено је њих 18 (31,0%), да реализација, започета је, али није достигнута циљна вриједност за 30 (51,7%), а није реализовано 10 (17,2%) циљева. Један дио оперативних циљева подразумијевао је континуирану реализацију.

Табела 1. Оцјена успјешности имплементације Стратегије развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2015-2020

Стратешки циљ	Укупан број оперативних циљева	Оцјене за оперативне циљеве		
		Циљ је реализован	Реализација је започета, али није достигнута циљна вриједност	Циљ није реализован
Интегрисати све виталне универзитетске функције путем документације, информатизације и реалне практичности и функционалне остваривости	7	4	1	2
Унаприједити сектор истраживања и умјетности имплементацијом принципа Европске повеље и кодекса за истраживаче с циљем добијања позитивног вредновања од стране Европске комисије у виду индекса <i>HR excellence in research</i>	12	2	10	0
Развијати, уводити нове, анализирати и ревидирати постојеће студијске програме уз процјену реалне функционалне одрживости праћено осавремењивањем и ревизијом наставних планова и програма	9	4	5	0
Развијати, вредновати и унапређивати људске, материјалне и финансијске ресурсе на одржив начин који ће омогућити несметано функционисање Универзитета и остварење осталих стратегијских циљева	9	1	5	3
Подстакнути организациони раст и развој запослених и студената стварањем креативног, иновативног окружења и адекватних услова уз поштовање основних универзитетских вриједности	13	5	5	3
Допринијети препознатљивости Универзитета као покретача локалног и регионалног развоја кроз сарадњу са привредним и надлежним институцијама	8	2	4	2
Укупан број оперативних циљева:	58	18	30	10
Оцјена успјешности имплементације Стратегије изражена у процентима:		31,03%	51,72%	17,24%

2. МИСИЈА И ВИЗИЈА УНИВЕРЗИТЕТА У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ (2021-2026)

МИСИЈА

Универзитет у Источном Сарајеву има централну улогу у образовном, научноистраживачком, умјетничкоистраживачком и стваралачком процесу, као и ширу друштвену улогу у демографским, економским и културним процесима у Републици Српској путем формирања одговорних академских грађана.

Универзитет у Источном Сарајеву ће своју мисију остварити тако да:

- обезбиједи квалитетан наставни процес, истраживачки и умјетнички рад свим студентима;
- нуди студијске програме прилагођене најновијим наставним, научним и умјетничким достигнућима, као и потребама друштвене заједнице истовремено имајући значајну улогу у креирању тржишта рада;
- својим положајем врши значајну улогу у одржавању демографске равнотеже становништва у Републици Српској;
- допринесе развоју друштва у цјелини и као такав буде отворен за све студенте без обзира на њихово национално, идеолошко, културно или друштвено опредјељење;
- ствара повољно и стимулативно окружење за академско и неакадемско особље;
- придаје велики значај учешћу студената, наставног и ненаставног особља, као и представника друштвене заједнице у обликовању наставних и управљачких активности;
- побољша и унаприједи своју позицију у конкурентном окружењу мјерећи своју успјешност према међународним стандардима, истовремено његујући своју особеност преко језика и културе.

ВИЗИЈА

Универзитет у Источном Сарајеву препознатљива је институција у националним и међународним оквирима кроз изврсност у настави, истраживању и стваралаштву.

Универзитет у Источном Сарајеву ће своју визију остварити:

- развојем аутономије Универзитета;
- отвореним и критичким суочавањем са промјенама у сфери високог образовања, научноистраживачког, умјетничкоистраживачког рада и стваралаштва;
- подржавањем и активним учешћем у јавним дебатама у области високог образовања;
- обезбјеђивањем професионалног знања студената према потребама регионалног, националног и међународног окружења;

- јачањем интернационализације и унапређењем мобилности студената, академског и неакадемског особља;
- непрекидним развијањем система осигурања квалитета и примјеном нових технологија у настави;
- унапређивањем ефикасности студирања на свим нивоима и обезбјеђивањем континуираног учешћа студената у наставном, истраживачком, умјетничком и управљачком процесу;
- непрекидним развојем и унапређењем односа са привредним сектором и алумни организацијама у циљу добијања повратних информација за унапређење наставног и истраживачког процеса;
- финансијским осамостаљивањем кроз развој предузетништва и иновативности у образовању и истраживању;
- развојем дисциплинарних и мултидисциплинарних истраживања у циљу унапређења и развоја друштвене заједнице и Универзитета.

3. СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА

Анализа спољашњег окружења

За идентификацију спољашњих фактора који могу имати утицај на Универзитет у Источном Сарајеву коришћена је *PEST* анализа. *PEST* анализа обухвата процес оцјене и интерпретације информација о политичким (*Political*), економским (*Economic*), друштвеним (*Social*) и технолошким (*Technological*) факторима.

Политички фактори

Два политичка фактора кључна за дјеловање Универзитета у Источном Сарајеву су: ентитетска надлежност за област високог образовања и јавни карактер Универзитета.

У Босни и Херцеговини присутна је одређеност ка успјешној и сталној сарадњи јавних универзитета из оба ентитета, о чему свједочи и рад Ректорске конференције Босне и Херцеговине. На овај начин остварује се битна сарадња јавних високошколских установа Босне и Херцеговине који даје значајан допринос развоју Универзитета у свим сегментима (размјена наставника, реализација заједничких студијских програма, учешће у заједничким пројектима, и др.). Примјери добре праксе из претходног периода показују да и поред разлика у законским регулативама на ентитетском нивоу, успјешна сарадња у овласти високог образовања може бити остварена.

Универзитет у Источном Сарајеву јавни је универзитет што указује на чињеницу да представља важну институцију у систему функционисања Републике Српске. Важно је нагласити да чланице Универзитета налазе се у 10 градова и општина сјевероисточног, источног и јужног дијела Републике Српске, који се одликује мањим бројем становника, неразвијенијом економијом и снажним одливом младих. На тај начин Универзитет има ширу друштвену улогу у спречавању неповољних демографских процеса.

Политичка нестабилност у држави може се вишеструко одразити на функционисање јавних високошколских установа. Она може довести до честих измјена законских и подзаконских аката из области високог образовања, што отежава функционисање како појединца укљученог у систем високог образовања тако и читавог система високог образовања.

Аутономија високошколских установа загарантована је Законом о високом образовању. Политички фактори имају значајну улогу у функционисању и раду Универзитета и њихово дјеловање дефинисано је законским и подзаконским актима, који искључују могућност угрожавања аутономије Универзитета приликом доношење одлука. Од посебног значаја за Универзитет у Источном Сарајеву је утицај локалних управа на функционисање и развој Универзитета. Досадашња искуства су показала да локалне заједнице препознају значај Универзитета и његових чланица за ширу друштвену заједницу у Републици Српској. Са друге стране, Универзитет је свјестан значаја доприноса локалне управе на развој Универзитета.

Табела 2. Политички фактори

Политички фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Заинтересованост локалне и републичке политичке заједнице за развој Универзитета	Обезбјеђење финансијских средстава од стране Републике Српске, као и локалне заједнице. Надлежни органи доносе акте којима афирмативно утичу на положај Универзитета.	Подстицање политичке заједнице у обезбјеђивању финансијских средстава и доношењу одговарајуће аката.
Значај Универзитета за равномјеран регионални развој и демографску структуру	Неповољни демографски и миграциони трендови представљају највећи изазов за ширу друштвену заједницу и развој високог образовања. Стратешки приступ Републике Српске незаобилазно укључује Универзитет као механизам који путем уписне политике и сарадње са привредом може да да значајан допринос у рјешавању овог проблема.	Значај Универзитета и његовог дјеловања на регионални развој и побољшање демографске структуре треба бити препознат од стране републичких и локалних власти. Универзитет може да предложи мјере које се тичу равномјерног регионалног развоја и побољшања демографске структуре, а које су у вези са остваривањем основних функција Универзитета као установе.
Одсуство непосредних политичких утицаја на функционисање Универзитета	Универзитет треба самостално да остварује концепт свог развоја, обезбјеђује додатна финансијска средства и побољшава кадровску базу без политичких утицаја, што омогућава да ове задатке остварује полазећи од принципа стручности и објективне потребе, а не од критерија подобности.	Његовање аутономије Универзитета, слободе мисли и говора, као и научног стваралаштва. Одговарајуће акције надлежних органа Универзитета на све случајеве политичких притисака и/или случајева кршења академских слобода и етичких принципа на којима почива Универзитет.
Оријентација ка сарадњи свих јавних универзитета у држави	Унапређење наставног, научног и умјетничког стваралаштва.	Иницирање заједничких академских активности са другим универзитетима у Босни и Херцеговини. Анализа проблема који могу бити лакше ријешени сарадњом са другим

		универзитетима. Прихватање сарадње коју иницирају други универзитети.
Пријетње		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Нестабилно политичко окружење	Иницијатива да Универзитет своје дјеловање и кадровску политику прилагоди промијењеним односима политичких снага.	Дефинисање стратегије развоја и функционисања Универзитета, као и норми садржаних у његовим интерним актима, који ће обезбиједити аутономију у односу на динамику политичких промјена.
Честе измјене законодавства о високом образовању	Тешкоће у дефинисању дугорочне стратегије развоја Универзитета због потенцијалних проблема око прилагођавања новим законским регулативама и појединим законским одредбама који не узимају у обзир комплексност функционисања високог образовања.	Активно учешће представника Универзитета у припремању законских и подзаконских аката на републичком нивоу.
Нелојална конкуренција	Постојање великог броја универзитета чија политика осигурања квалитета није у складу са критеријумима <i>ESG</i> стандардима.	Смањити утицај политичких фактора на акредитацију високошколских установа и студијских програма.

Економски фактори

Универзитет у Источном Сарајеву под утицајем је економских фактора, који се на посредан или непосредан начин рефлектују на његово функционисање. Економско окружење у којем се налази Универзитет, као и динамика његове промјене, намеће потребу правовременог препознавања шанси које би се могле искористити, као и пријетњи чији би се негативни утицај могао предуприједити.

Од општих економских фактора требало би издвојити неповољне трендове који се односе на основне макроекономске показатеље. Наиме, криза која, захватила је свијет од 2008. године, заједно са тренутним проблемима изазваним пандемијом вируса Корона

доносе економску неизвјесност у будућем периоду, што се директно одражава на економски раст Републике Српске и Херцеговине. Усљед ниског нивоа економске активности долази до смањења јавних прихода, чиме се ограничавају могућности за буџетско финансирање високог образовања, па самим тиме и Универзитета. Императив фискалне консолидације ће неминовно водити ка редукацији јавних расхода, што ће имати своје реперкусије и на Универзитет. Релативна стабилност цијена један је од позитивних фактора због тога што не утиче на смањење куповне моћи. С друге стране, раст незапослености и поред релативно стабилних и прихватљивих цијена услуга високог образовања, свакако ће се негативно одразити на упис на факултете и њихове приходе који ће се остварити по том основу.

Значај ангажовања на чланицама Универзитета може се посматрати са два аспекта. Први се огледа у могућности личног и професионалног остваривања на Универзитету, а други је везан за професионалну и финансијску сатисфакцију. Адекватна кадровска политика мора бити стимулативна за извршност. Потребно је радити на побољшању финансијских могућности Универзитета. Битан фактор за дугорочну конкурентност Универзитета јесте подударност између онога што се нуди и онога што се пружа студентима, као и трећим лицима. Јаз између ове двије категорије директно утиче на ниво повјерења корисника, а тиме и на укупан имиџ Универзитета. Неопходна рационализација трошкова требало би да подразумијева преусмјеравање средстава из непродуктивних намјена ка онима које су у директнијој вези са квалитетом наставног процеса, истраживања и умјетничког стваралаштва. Тиме би се и ниво повјерења студената значајно повећао, као и конкурентска позиција Универзитета на тржишту.

Када се говори о области високог образовања, присутни трендови су пријетећи због конкуренције из јавног и приватног сектора. Профилисање конкурентске предности Универзитета би требало да буде са тежиштем првенствено на квалитет наставе, истраживања и умјетности. Квалитет Универзитета нешто је што би требало да буде основна препорука и предуслов за одрживи развој.

Табела 3. Економски фактори

Економски фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Јавни Универзитет	Највећи дио финансирања се обезбјеђује из буџета Републике Српске.	Активно залагање Универзитета на сукцесивном повећању буџета уз стимулисање повећања властитих прихода чланица.
Међународна сарадња	Јачање имиџа, међународне видљивости и конкурентности на тржишту.	Ангажовање еминентних гостујућих предавача. Стимулисање мобилности кадрова. Учешће у међународним пројектима.

		Модернизација студијских програма
Сарадња са окружењем	Улога Универзитета у развоју привреде кроз креативна и иновативна рјешења.	Стимулативно дјеловати на чланице Универзитета на повећање властитих прихода и препознатљивости кроз сарадњу са привредом и трећим лицима.
Пријетње		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Смањење нивоа економске активности и БДП-а	Смањење буџетских издатака на Универзитету.	Рационализација трошкова и повећање прихода.
Смањење јавне потрошње	Смањење буџетских издатака на Универзитету.	Смањење зависности од буџетских извора финансирања (грантови). Јачање способности зарађивања на тржишту (приходовање од пројеката, партнерство са привредом, међународна сарадња). Смањење непродуктивних трошкова.
Пад расположивог дохотка становништва	Смањење прихода од школарина и осталих повезаних прихода.	Флексибилизација цјеновне политике и начина плаћања студија. Активна промоција Универзитета и његових чланица (осмишљавање и конципирање ефикасне промоције). Преусмјеравање средстава из непродуктивних намјена ка онима које су у директној вези са квалитетом наставног процеса, истраживања и умјетности. Подизање квалитета наставе (прилагођеног тржишним потребама) као кључног фактора конкурентске предности.

Нелојална конкуренција	Смањење броја уписаних студената.	Изврсност у настави, науци и умјетности као главни предуслов стабилне уписне политике. Модернизација студијских програма, њихово прилагођавање реалним потребама. Организовање студија на страним језицима.
Незапосленост	Смањење броја уписаних студената.	Флексибилизација цјеновне политике и начина плаћања студија
Недовољна препознатљивост	Смањење броја уписаних студената. Потешкоће у привлачењу и задржавању квалитетног наставног кадра.	Афирмација квалитета. Стимулативно радно и професионално окружење. Побољшавање финансијских услова и могућности

Друштвени фактори

Међу неповољним друштвеним кретањима који се неминовно одражавају на функционисање Универзитета у Источном Сарајеву најчешће се помињу негативни демографски трендови, конкуренција бројних универзитета код нас и у окружењу и економски фактори.

Негативни демографски трендови, који су присутни у Републици Српској од 2002. године када, први пут, забиљежен је негативан природни прираштај, временом су се само продубљивали. У поређењу са првом декадом 21. вијека, друга, донијела је примјетан пад броја живорођених за више од 1.450 у просјеку на годишњем нивоу. Наиме, у периоду од 2001-2010. годишњи просјек живорођених износио је 10.910, а од 2011-2020. тај број износио је 9.453. О томе говори и податак да живорођених у 2000. години било је 14.191, а у 2020. само 9.161. Ниска стопа наталитета доводи до нарушавања старосне структуре становништва тј. до интензивирања процеса демографског старења. Према пројекцијама броја дјецe у основношколском узрасту (6-15 година) смањиће се до 2031. године за 30%, а биће око 1.000 одјељења мање (рачунајући да одјељење чини у просјеку 25 ученика). Имајући то у виду, у наредним годинама се не може очекивати већи број потенцијалних студената, напротив, тај број ће се из године у годину засигурно смањивати. Због тога ће и конкуренција међу универзитетима у вези са уписом бруцоша постати оштрија. Осим тога, потражња на тржишту за занимањима трећег и четвртог степена, као и презасићеност појединим академским стручним профилима већ доводе до смањења заинтересованости потенцијалних студената за упис на одређене студијске програме, због чега се јавља потреба за њиховим реформисањем. Међутим, чак ни реформе неких студијских програма неће нужно довести до већег интересовања за упис, јер висока стопа

незапослености и презасићеност тржишта рада не могу бити превазиђени само напорима Универзитета.

Међу корацима који се могу предузети за ублажавање поменутих негативних трендова издвајају се активности на подизању нивоа квалитета студија и јачање репутације Универзитета у Источном Сарајеву кроз отварање ка новим тржиштима која генеришу потребе за студирањем. Напредак у рангирању Универзитета на познатим листама свакако доприноси позитивном имиџу, бољој видљивости и привлачности у ширем оквиру. Да би се подигао квалитет студија потребна су финансијска улагања ради повећања броја наставника и сарадника и подмлађивања кадра, као и за наставна средства и опрему за унапређење научно-истраживачког процеса. Иако постоје помаци на том плану на нивоу Републике Српске сваке године се улажу значајна средства за развој високог образовања. Ова улагања су лимитирана економским могућностима које су објективно ограничене. Стога орјентација ка стварању додатне вриједности кроз сарадњу са привредом, научно-истраживачке пројекте и отварање студијских програма на страним језицима могу бити препознати као прилике за развој Универзитета у сваком смислу.

Смањење броја ђака у основним и средњим школама ће се свакако рефлектовати на број будућих студената, што може довести до утркивања универзитета за обезбјеђивање довољног броја студената како би се изборили за опстанак у тржишној утакмици. Улазак у ту врсту надметања, поготово са приватним високошколским установама, може краткорочно донијети позитивне резултате, али дугорочно гледано добро ће се позиционирати само они универзитети који буду посједовали већи квалитет, односно оне људске потенцијале који могу одговорити на предстојеће изазове и којима се мора пружити свака врста подршке у развоју.

Табела 6. Друштвени фактори

Друштвени фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Већа стопа фертилитета	Повећање контингента младе популације.	Нови ревитализациони модел у популационој политици.
Повољнији миграциони салдо	Успоравање смањења студентске популације и тзв. „одлива мозгова“ .	Популациона политика – успоравање емиграције.
Успоравање старења становништва	Повећање удјела младе популације.	Ревитализациони модели за повећање наталитета.
Повољнија старосна структура становништва	Повољнији удио младог контингента.	Системске мјере популационе политике.
Супституција становништва	Повољнији размјештај становништва.	Равномјернији регионални економски развој.

Ревитализациони модел домицилног становништва	Бољи резултати за краћи временски период.	Директна материјална давања за свако рођено дијете.
Пријетње		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Ниска стопа фертилитета	Смањење школске и студентске популације.	Системске мјере популационе политике.
Ниска стопа наталитета	Смањено рађање у укупној популацији.	Пронаталитетна политика.
Висока стопа морталитета	Депопулација – смањивање укупног броја становника.	Бржи економски развој и примјена мјера популационе политике.
Негативан миграциони салдо	Исељавање становништва, посебно младе популације.	Економски развој и популациона политика.
Старење становништва	Самњивање континента младе популације, неповољна старосна структура.	Демографска ревитализација становништва.
Редистрибуција становништва	Миграције на релацији село-град.	Равномјернији економски развој и повољнији размјештај становништва.
Изумирање руралног становништва	Изумирање сеоских насеља.	Ревитализација руралног развоја.
Слаби демографски ресурси	Недовољан број људских потенцијала за развој.	Развој људских ресурса.

Технолошки фактори

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

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

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

Ови ресурси, се прије свега огледају у времену, људским и материјалним (укључујући и финансијске) потенцијалима; у времену – Универзитет, основан је 1992. године, људским - значајан број запослених, студената и заједнице која се коегзистира са Универзитетом, од Добоја до Требиња и материјалним и финансијским ресурсима - значајни за Републику Српску и друштво, а са друге стране опет скромни за остварење оваквих задатака.

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

Табела 7. Технолошки фактори

Технолошки фактори		
Могућности		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Примјена савремених комуникационих канала	Повећање видљивости и глобалног утицаја Универзитета.	Унапређење веб и тзв. «смарт» апликација и нових језичких опција.
Примјена напредних софтверских алата у настави и истраживању	Дипломирани студенти спремни за практичну примјену знања.	Набавка специфичних лиценцираних софтвера.
Примјена напредних уређаја у настави и истраживању	Дипломирани студенти спремни за практичну примјену напредних знања.	Набавка савремене истраживачке и наставне опреме.
Трансфер стечених напредних знања ка друштвеној заједници	Универзитет фактор који има одлучујући утицај на друштвену заједницу.	Укљученост кадра Универзитета у друштвене активности (привредне, културне, политичке, и др.).
«Distance Life Long Learning»	Универзитет препознат од свих генерација које имају потребу за новим знањима и вјештинама.	Развој DL е-портала и програма за цјеложивотно учење.
Стално улагање у особље уз смањење административних	Универзитет препознат по значајном броју домаћих експерата.	Охрабривање запослених и студената за укључивање у

баријера за ангажовање у технолошким центрима, пројектним активностима и ангажованост особља на експертском нивоу		све врсте пројеката и стално учење кроз рад.
Истраживачки, развојни технолошки и иновациони центри уз улагање у примјенљиве технологије	Универзитет као центар <i>R&D</i> и технолошких иновација.	Успостављање центара уз претходну детаљну анализу оправданости и изводљивости.
Универзитетски интранет	Доступност релевантних информација и документације свим запосленим Универзитета.	Стварање Универзитетског интранета, укључујући и управљање документацијом, базама података Универзитета.
Пријетње		
Фактор	Утицај на Универзитет	Потребне акције и иницијативе
Незаштићени комуникациони канали и интелектуално власништво	Доступност личних и других података и садржаја Универзитета без лимита.	Утврђена правила о временској доступности, објави информација, радова и врсти комуникационог канала.
Недостатак и застарелост истраживачке и наставне опреме	Значајни трошкови одржавања и непоузданост резултата.	Обнављање постојеће и набавка нове опреме.
Неадекватна инфраструктура и објекти за смјештај савремене опреме	Изложеност опреме екстремним условима.	Програм предуслова за набавку савремене опреме.
Недовољан трансфер знања ка заједници	Недовољан утицај Универзитета на постојеће друштвене токове.	Подстицај особља за сарадњу са заједницом (привредом и др.).
Недостатак одређене врсте интранета	Обзиром на локацијску разуђеност Универзитета, значајан лимит за свакодневне активности.	Успостављање интранета.

SWOT анализа

На основу анализе стања Универзитета, урађена је закључна *SWOT* анализа, односно анализа снага (*Strengths*), слабости (*Weaknesses*), могућности (*Opportunities*) и пријетњи (*Threats*) са којима се суочава Универзитет у Источном Сарајеву.

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

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

Табела 10. *SWOT* анализа Универзитета у Источном Сарајеву

	Позитивно	Негативно
	Снаге	Слабости
Унутрашње окружење	<ul style="list-style-type: none"> - Интегрисан Универзитет; - Географски положај факултета и академија; - Бесплатно школовање за студенте основних и мастер студија и приступачна цијена студирања за самофинансирајуће студенте; - Широк спектар студијских програма I и II циклуса студија; - Организовање III циклуса студија; - Млад стално запослени наставни кадар са одговарајућим стручним и научним компетенцијама, знањима и вјештинама; - Опремљеност факултета истраживачком опремом; - Лого изврности у области унапређења рада истраживача (<i>HR</i> лого); - Отвореност Универзитета за сарадњу; - Учешће у програмима међународне сарадње кроз програме мобилности и снажна билатерална сарадња са универзитетима изван европског образовног простора; - Развијен систем осигурања квалитета; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ограниченост буџетских финансијских средстава за функционисање Универзитета; - Недовољна финансијска подршка намијењена усавршавању академског и административног особља; - Географски положај факултета и академија; - Неусклађеност метода испитивања студената и метода у настави са исходима учења; - Недовољна ревизија постојећих студијских програма; - Преоптерећеност наставног кадра наставом; - Непотпуна интегрисаност базе података информационог система (библиотеке, дијелимично студентске службе); - Неинтегрисана издавачка дјелатност; - Недовољно коришћење постојећих научноистраживачких и умјетничкоистраживачких ресурса; - Недовољан број научноистраживачких радова у најпрестижнијим међународним часописима;

	<ul style="list-style-type: none"> - Акредитација и реакредитација Универзитета и активна акредитација студијских програма; - Студентски активизам кроз студентске организације; - Трезорско пословање Универзитета (интегрисан финансијски информациони систем). 	<ul style="list-style-type: none"> - Интерни отпор према појединим позитивним промјенама у систему високог образовања; - Неусклађена административна подршка према појединим процесима рада на Универзитету; - Недовољна сарадња са привредом; - Недостатак физичких ресурса појединих чланица Универзитета; - Студентски стандард; - Недовољна активност студената у академској и културној промоцији универзитета.
<p>Спољашње окружење</p>	<p style="text-align: center;">Могућности</p> <ul style="list-style-type: none"> - Значај Универзитета за равномјеран регионални развој и демографску структуру; - Одсуство непосредних политичких утицаја на аутономију Универзитета; - Сарадњи са свим јавним универзитетима у држави - Повећање броја заједничких; студијских програма, студијских програма на страним језицима и програма цјеложивотног учења; - Сарадња са амбасадама и релевантним међународним организацијама и установама у циљу јачања високог образовања и истраживања; - Ширење сарадње са релевантним установама и институцијама евроазијског простора (посебно са Русијом и Кином); - Активности са релевантним установама и институцијама из европског образовног простора и свјета; - Развој истраживачких, развојних технолошких и иновационих центара и института уз улагање у примјене технологије; - Трансфер стечених напредних знања ка друштвеној заједници кроз сарадњу са привредом; - Чврста сарадња са локалним заједницама Републике Српске, посебно са онима у којима се налазе чланице Универзитета; - Коришћење свих расположивих фондова за финансирање 	<p style="text-align: center;">Пријетње</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нестабилно политичко окружење; - Честе измјене законских и подзаконских аката без довољне укључености академске заједнице; - Недовољна финансијска подршка наставном, научноистраживачком и умјетничкоистраживачком и умјетничком раду; - Недовољна и неадекватна улагања у област културе и умјетности; - Неадекватно законодавство о раду; - Нелојална конкуренција и њен раст; - Неповољни демографски и миграциони процеси; - Смањење нивоа економске активности и БДП-а, смањење јавне потрошње; - Висок степен незапосленост; - Подцијењена улога високог образовања у покретању друштвеног напретка; - Недовољна свест о могућности коришћења универзитетских ресурса за напредак привредног сектора; - Велики број високошколских установа у Босни и Херцеговини и региону; - Недовољан трансфер знања ка заједници; - Непостојање информација о запослености свршених студената.

	<p>научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада и развоја Универзитета;</p> <ul style="list-style-type: none">- Укључење преосталих факултета и академија Универзитета на <i>COBISS</i> систем;- Континуирани рад на међународној препознатљивости и видљивости Универзитета;- Унапређење алумнија и повезивање са дијаспором.	
--	--	--

4. СТРАТЕГИЈСКА ПЛАТФОРМА УНИВЕРЗИТЕТА У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ 2021-2026.

Стратешке области

На радним састанцима Комисија за израду Нацрта Стратегије развоја Универзитета за период 2021-2026. усагласила је стратешке области.

Стратешке области Стратегије развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2021-2026. су:

Стратешка област 1 Интегрисани универзитет у окружењу;

Стратешка област 2 Развој научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада;

Стратешка област 3 Одрживост студијских програма;

Стратешка област 4 Људски и материјални ресурси;

Стратешка област 5 Јачање система интерног осигурања квалитета;

Стратешка област 6 Међународна сарадња;

Стратешка област 7 Култура, умјетност и спорт;

Стратешки циљеви

Комисија за израду Нацрта Стратегије развоја Универзитета за период 2021-2026, након идентификације стратешких области и анализе постојећих докумената и извјештаја Универзитета у Источном Сарајеву и његових чланица, као и релевантних државних тијела, а пратећи савремене токове високог образовања, за сваку стратешку област, дефинисала је стратешке циљеве.

Стратешка област 1 Интегрисани Универзитет у окружењу;

Стратешки циљ 1.1 Повезивање са окружењем;

Стратешки циљ 1.2 Јачање сарадње са алумни удружењима;

Стратешки циљ 1.3 Развој стратешких партнерстава са локалном заједницом.

Стратешка област 2 Развој научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада;

Стратешки циљ 2.1 Подстицање научноистраживачког и умјетничкоистраживачког квалитета и изврности;

Стратешки циљ 2.2 Јачање истраживачких капацитета;

Стратешки циљ 2.3 Утицај научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада на окружење.

Стратешка област 3 Развој студијских програма;

Стратешки циљ 3.1 Развој и модернизација студијских програма;

Стратешки циљ 3.2 Унапређење наставе, уписа студената и њиховог задржавања на Универзитету;

Стратешки циљ 3.3 Јачање капацитета и промоција програма цјеложивотног учења на чланицама Универзитета;

Стратешки циљ 3.4 Успоставити систем сарадње са привредним субјектима у циљу усклађивања програма цјеложивотног учења са потребама тржишта;

Стратешки циљ 3.5 Развој *e-learning* система.

Стратешка област 4 Људски и материјални ресурси;

Стратешки циљ 4.1 Јачање финансијске стабилности Универзитета;

Стратешки циљ 4.2 Планирање и управљање буџетом Универзитета;

Стратешки циљ 4.3 Осигурање набавке и одржавање просторне инфраструктуре;

Стратешки циљ 4.4 Унапређење кадровске политике;

Стратешки циљ 4.5 Наставак интеграције и надоградње информационог система.

Стратешка област 5 Јачање система интерног осигурања квалитета;

Стратешки циљ 5.1 Прилагођавање интерних аката *QA ESG* стандардима и новим законским прописима;

Стратешки циљ 5.2 Реакредитација Универзитета;

Стратешки циљ 5.3 Акредитација студијских програма;

Стратешки циљ 5.4 Осигурање квалитета унутрашњих и спољашњих корисника услуга Универзитета.

Стратешка област 6 Међународна сарадња;

Стратешки циљ 6.1 Јачање мобилности и интернационализације;

Стратешки циљ 6.2 Сарадња са реномираним високошколским установама из иностранства;

Стратешки циљ 6.3 Јачање међународне препознатљивости и видљивости.

Стратешка област 7 Култура, умјетност и спорт;

Стратешки циљ 7.1 Успостављање механизма умјетничкоистраживачких пројеката;

Стратешки циљ 7.2 Развој спорта;

Стратешки циљ 7.3 Јачање улоге студената;

Стратешки циљ 7.4 Промотивне активности Универзитета.

За реализацију Акционог плана Стратегије развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2021-2026. одговорни су ректор и ресорни проректор/проректори са административним службама Универзитета у Источном Сарајеву.

Интегрисани Универзитет у окружењу

Универзитет у Источном Сарајеву, као институција највећег друштвеног респекта и знања утиче на друштво. Кроз своју образовну, истраживачку и умјетничку активност Универзитет у Источном Сарајеву може значајно да допринесе развоју локалне и националне заједнице. Једна од основних улога Универзитета јесте развој привреде и друштва у цјелини. Истраживачи, стручњаци и умјетници са Универзитета у Источном Сарајеву могу активно да партиципирају у доношењу стратегијских одлука локалне заједнице. Универзитет у Источном Сарајеву као покретач развоја шире заједнице његује отвореност према свом ужем и ширем окружењу.

Посебна одговорност Универзитета у Источном Сарајеву јесте да своја знања, истраживачке резултате и умјетничко стваралаштво пренеси грађанима на разумљив и приступачан начин. Значајан је и потенцијал Универзитета у промоцији и изучавању културне баштине и националног идентитета. Универзитет у Источном Сарајеву, временом, показао је да може бити пуноправан стратешки партнер градовима и општинама у којима се налазе чланице Универзитета. Заједничким пројектима са различитим јединицама локалне управе и самоуправе Универзитет може допринијети уравнотеженом развоју источног дијела Републике Српске, као и државе у цјелини.

СТРАТЕШКА ОБЛАСТ 1: Интегрисани Универзитет у окружењу			
Стратешки циљеви:	Активност	Индикатор	Циљна вриједност
Стратешки циљ 1.1 Повезивање са окружењем	<i>Обликовање јавног мнијења</i>	1) Број јавних расправа о важним и релевантним друштвеним темама; 2) Број јавних догађаја усмјерених ка промоцији и очувању културног идентитета и наслијеђа.	Заједничке активности са институцијама локалне заједнице.
	<i>Отварање простора Универзитета широк заједници</i>	Број одржаних догађаја у универзитетским просторијама и одржаних јавних манифестација.	Отварање простора Универзитета локалној заједници.
	<i>Користићење инфраструктурних капацитета локалних заједница за потребе Универзитета</i>	Број одржаних догађаја у просторима локалних заједница за потребе Универзитета.	Отварање простора локалне заједнице Универзитету.
Стратешки циљ 1.2 Јачање сарадње са алумни удружењима	<i>Подршка сарадње са алумни удружењима</i>	1) Усвојени Правилници о раду Алумни удружења на свим чланицама Универзитета; 2) Укупан број алумни организација на Универзитету; 3) Укључивање представника алумнија у ревизију и израду студијских програма и реализацију пројеката.	1) Усвојени правилници о раду Алумни удружења на свим чланицама Универзитета; 2) Формирање алумни удружења на свим чланицама Универзитета; 3) Активно укључивање алумни удружења у образовне и истраживачке активности.
Стратешки циљ 1.3 Развој стратешких партнерстава са локалном заједницом	<i>Укљученост Универзитета у развој локалне заједнице</i>	Број одржаних састанака и број докумената усвојених од стране локалне заједнице у чијем креирању учествовао је Универзитет.	Активно партиципирање у креирању стратешких одлука градова и општина у којима се налазе чланице Универзитета.
	<i>Укљученост локалне заједнице и институција у развој Универзитета</i>	Укљученост представника институција из окружења и локалне заједнице у стратешко планирање на Универзитету.	Активно партиципирање представника институција из окружења и локалне заједнице у стратешко планирање на Универзитету.

	<i>Допринос Универзитета равномјерном развоју Републике Српске</i>	Сарадња са заједницама локалне управе на заједничким образовним и стручним програмима у циљу задржавања и привлачења кадра и демографске обнове.	Равномјеран развој Републике Српске.
--	--	--	--------------------------------------

Развој научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада

Универзитет као централна истраживачка и умјетничка институција Републике Српске има посебан задатак у стварању и развијању науке и умјетности које су отворене према друштву, развоју и унапређењу технологија, јачању научноистраживачких и умјетничкоистраживачких капацитета и развоју сарадње на међународном, али и националном и локалном нивоу, водећи се при томе највишим стандардима у истраживањима, иновацијама и умјетности.

У претходном периоду Универзитет направио је знатан искорак у научној и умјетничкој продуктивности и изврности и позиционирао се као водећа институција у Републици Српској и шире. Забиљежен је знатан помак на свјетским ранг листама универзитета, који, највећим дијелом заснива се на истраживачким резултатима. Реализацијом великих и значајних инфраструктурних програма и пројеката, знатно, унапређена је и модернизована истраживачка инфраструктура. Кроз скоро три деценије постојања формирано је сопствено језгро научног и умјетничког кадра и научног подмлатка, који су основа за квалитетан и изврстан истраживачки рад. Универзитет у Источном Сарајеву усвојио је Стратегију људских ресурса која претпоставља отвореност према запошљавању истраживача из других европских земаља, а добијањем „*Human Resource Excellence in Research Award*“ лога Универзитет постао је институција привлачна за истраживаче не само из региона већ и из Европе и свијета. Учешћем у различитим националним и међународним пројектима, финансираним од стране ресорног министарства, различитих фондова Европске уније и других извора, долази се до резултата и рјешења која могу да одговоре на образовне, друштвене и економске изазове, приближавају се резултати истраживања широј заједници, успостављају се нове сарадње и омогућава се умрежавање као и привлачење нових истраживача и умјетника. Публиковање научних часописа и организација научних и стручних скупова чланица Универзитета доприносе академском и друштвеном утицају науке и умјетности и доприносе међународној видљивости Универзитета.

СТРАТЕШКА ОБЛАСТ 2: Развој научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада			
Стратешки циљеви:	Активност	Индикатор	Циљна вриједност
Стратешки циљ 2.1 Подстицање научноистраживачког и умјетничкоистраживачког квалитета и изврности	<i>Повећање изврности резултата научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Број радова у високоранжираним часописима реферисаним у <i>WOS</i>-у; 2) Број радова у високоранжираним часописима реферисаним у <i>SCOPUS</i>-у; 3) Број умјетничко-истраживачких радова и награда; 4) Цитираност научних публикација; 5) Број монографија код престижних међународних издавача; 6) Повећање буџета за награђивање за остварене резултате у научноистраживачком и умјетничкоистраживачком раду; 7) Учешће у уредничким одборима и рецензије радова у међународно референтним часописима; 8) Чланство у међународним експертским групама. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Повећан број радова у високоранжираним часописима реферисаним у <i>WOS</i>-у за 10% годишње; 2) Повећан број радова у високоранжираним часописима реферисаним у <i>SCOPUS</i>-у за 20% годишње; 3) Повећан број умјетничкоистраживачких радова и награда за 10% годишње; 4) Повећана цитираност научних публикација за 15% годишње; 5) Повећан број монографија код престижних међународних издавача за 5% годишње; 6) Повећан буџет за награђивање за остварене резултате у научноистраживачком и умјетничкоистраживачком раду; 7) Повећан број активног учешћа у уредничким одборима и рецензији радова у међународно референтним часописима; 8) Повећан број чланстава у међународним експертским групама.
	<i>Развој центра за развој и подршку научноистраживачком и умјетничкоистраживачком раду</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Израђен документ о истраживачким и важним питањима за развој каријере истраживача и студената; 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Подршка истраживачима за развој каријере истраживача и студената;

		<p>2) Број инфо догађаја, број обука у вези са пројектима и пројектним апликацијама;</p> <p>3) Број пријављених приједлога пројеката, број одобрених научноистраживачких /умјетничкоистраживачких пројеката (национални и међународни- Хоризонт Европа) број грантова Марија Склодовска Кири, број активности у оквиру Европске сарадње у области науке и технологије (COST);</p> <p>4) Број одобрених пројеката који се финансирају из фондова Европске Уније и других извора.</p>	<p>2) Институционална подршка у вези са пројектима и пројектним апликацијама;</p> <p>3) Повећано учешће у националним и међународним научноистраживачким и умјетничкоистраживачким пројектима;</p> <p>4) Повећано учешће у пројектима који се финансирају из фондова европске уније и других извора.</p>
	<p><i>Унапређење студија трећег циклуса</i></p>	<p>1) Број нових студијских програма трећег циклуса;</p> <p>2) Број заједничких студијских програма унутар једне или више научних области;</p> <p>3) Број студената на свим студијским програмима студија трећег циклуса и број студената из привредног сектора;</p> <p>4) Број ментора који испуњавају услове за менторство;</p> <p>5) Број објављених радова и/или патената докторанада, нових техничких рјешења, број докторанада ангажованих у пројектима, број докторанада у програмима усавршавања у другим институцијама у земљи и иностранству.</p>	<p>1) Најмање 90% чланица организује студије трећег циклуса;</p> <p>2) Организован студиј трећег циклуса унутар једне или више научних области;</p> <p>3) Повећана заинтересованост студената за студије трећег циклуса и повећан број студената из привредног сектора;</p> <p>4) Повећан број ментора;</p> <p>5) Повећана научноистраживачка и умјетничкоистраживачка ефикасност докторанада.</p>

	<i>Повећање видљивости и доступност научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада</i>	<p>1) Позиција Универзитета на међународним ранг листама;</p> <p>2) Број наступа у медијима/број објављених чланака о научноистраживачком и умјетничкоистраживачком раду и успјесима Универзитета;</p> <p>3) Редовно ажурирани подаци о научним резултатима и побољшан квалитет садржаја;</p> <p>4) Креирање дигиталног репозиторијума завршених докторских дисертација;</p> <p>5) Број регистрованих истраживача у истраживачким базама Google Scholar, WOS-Research ID, ORCID и Scopus Author ID;</p> <p>6) Картон научног радника (е-НИР) са свим важним резултатима научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада доступан на интернет страници Универзитета.</p>	<p>1) Повећана међународна видљивост и побољшана позиција Универзитета на престижним међународним ранг листама;</p> <p>2) Популаризација науке и повећање видљивости резултата научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада;</p> <p>3) Унапријеђена интернет страница Универзитета;</p> <p>4) Успостављен дигитални репозиторијум завршених докторских дисертација;</p> <p>5) Повећан број регистрованих истраживача у истраживачким базама коришћењем службене имјел адресе Google Scholar (95%), WOS-Research ID, ORCID и Scopus Author ID;</p> <p>6) Повећана отвореност резултата научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада.</p>
<p>Стратешки циљ 2.2 Јачање истраживачких капацитета</p>	<i>Повећање броја научноистраживачких института/центра/инкубатора при универзитетским чланицама</i>	<p>1) Број основаних научноистраживачких института/центра/инкубатора/технолошких паркова;</p> <p>2) Правилник о критеријумима за коришћење властитих прихода.</p>	<p>1) Основана најмање три научноистраживачка института/центра/инкубатора/технолошких паркова;</p> <p>2) Донесен Правилник о критеријумима за коришћење властитих прихода.</p>
	<i>Јачање стратешких партнерстава са другим научноистраживачким и умјетничкоистраживачким институцијама у региону и шире</i>	<p>1) Број потписаних стратешких партнерстава, број пројеката и програма сарадње са водећим научноистраживачким и</p>	<p>1) Повећан број стратешких партнерстава са водећим научноистраживачким и умјетничкоистраживачким институцијама за три и више;</p>

		<p>умјетничкоистраживачким институцијама;</p> <p>2) Број публикација са истраживачима из других институција;</p> <p>3) Број истраживача из региона и дијаспоре укључени у научноистраживачке и умјетничкоистраживачке активности;</p> <p>4) Број долазних и одлазних мобилности истраживача.</p>	<p>2) Повећан број публикација са истраживачима из других институција;</p> <p>3) Истраживачи из региона и дијаспоре укључени у научноистраживачке и умјетничкоистраживачке активности;</p> <p>4) Повећан број долазних и одлазних мобилности истраживача најмање 5% годишње.</p>
	<i>Унапређење услова за обављање научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада</i>	<p>1) Основана Универзитетска библиотека, број књига у библиотекама, претплата на библиографске и цитатне базе;</p> <p>2) Број реализованих активности Акционог плана Стратегије људских ресурса за истраживаче;</p> <p>3) Укупна вриједност набављене научноистраживачке и умјетничкоистраживачке опреме, подаци о њеном коришћењу.</p>	<p>1) Основана Универзитетска библиотека;</p> <p>2) Реализација Акционог плана Стратегије људских ресурса за истраживаче и задржавање лога <i>HR Excellence in Research</i>;</p> <p>3) Осавремењена научноистраживачка и умјетничкоистраживачка опрема и њено коришћење више од 80%.</p>
	<i>Идентификација и унапређење рада истраживачких група</i>	<p>1) Идентификација и број научноистраживачких и умјетничкоистраживачких група које постижу врхунске резултате, број мултидисциплинарних истраживачких група;</p> <p>2) Број научних радова и пројеката кроз рад у истраживачким групама;</p> <p>3) Финансирање истраживачких група.</p>	<p>1) Идентификовано најмање 3 научноистраживачке и умјетничкоистраживачке групе које постижу врхунске резултате;</p> <p>2) Повећан број научних радова и пројеката кроз рад у истраживачким групама;</p> <p>3) Обезбијеђено континуирано финансирање истраживачких група.</p>
	<i>Унапређење научних часописа и научних скупова</i>	<p>1) Број научних часописа;</p> <p>2) Број научних скупова;</p>	<p>1) Свака чланица Универзитета издаје најмање један научни часопис;</p>

		3) Едукације о начинима индексирања часописа, број категорисаних научних часописа и скупова од стране ресорног Министарства, број научних часописа и скупова у релевантним базама.	2) Повећан број научних скупова; 3) Унапређење квалитета научних часописа и скупова и њихово индексирање у међународним базама и листама.
<p style="text-align: center;">Стратешки циљ 2.3</p> <p style="text-align: center;">Утицај научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада на окружење</p>	<i>Утицај на окружење кроз пројектне активности</i>	Број пројеката који имају утицај на развој регије, Републике Српске и шире.	Пројекти имају утицај на развој регије, Републике Српске и шире.
	<i>Заштита интелектуалног власништва и подстицање преноса знања и технологија</i>	1) Правилник о заштити интелектуалне својине; 2) Центар за трансфер технологије, Пословник/правилник о раду Центра за трансфер технологије; 3) Универзитетски општи правни акти о расподјели добити која је остварена на основу иновација, изума, техничких унапређења и других видова стваралаштва академског особља које их је реализовало.	1) Уређени процеси и активности у поступку заштите интелектуалне својине; 2) Основан центар за трансфер технологије, уређени процеси и активности у процесу преноса знања и технологија; 3) Прописан начин расподјеле добити која је остварена на основу иновација, изума, техничких унапређења и других видова стваралаштва академског особља.
	<i>Повећана искористљивост научноистраживачке и умјетничкоистраживачке опреме на Универзитету</i>	1) Активан и функционалан регистар научноистраживачке и умјетничкоистраживачке опреме на интернет страници Универзитета; 2) Број реализованих активности, број потписаних уговора, количина остварених прихода.	1) Креиран регистар научноистраживачке и умјетничкоистраживачке опреме на интернет страници Универзитета; 2) Повећан броја уговора за истраживачке активности и комерцијализација услуга.
	<i>Унапређење сарадње научноистраживачког и привредног сектора</i>	1) Број састанака са привредним сектором; 2) Број заједничких пројеката, укупан приход пројеката, број закључених уговора о сарадњи са привредним сектором, број патената, прототипова и иновативних рјешења;	1) Идентификација потреба привредног сектора и подстицање заједничких активности; 2) Подстицање привредног сектора да до рјешења долази улагањем у пројекте са академском заједницом;

		3) Број креираних компанија базираних на иновацијама <i>spin-off</i> и <i>startup</i> привредним субјектима.	3) Успостављање компанија базираних на иновацијама <i>spin-off</i> и <i>startup</i> привредним субјектима.
	<i>Популаризација науке и умјетности</i>	1) Број организованих догађаја у циљу популаризације науке и умјетности (Ноћ истраживача, отворени дани, радионице, јавне трибине, изложбе, концерти); 2) Број учешћа чланица Универзитета на бизнис форумима, привредним скуповима; 3) Створени услови за редовно информисање јавности о научноистраживачким и умјетничкоистраживачким активностима и достигнућима истраживача и умјетника.	1) Јачање свијести заједнице о раду истраживача и умјетника; 2) Повећан број учешћа чланица Универзитета на бизнис форумима, привредним скуповима; 3) Обезбјеђени услови за редовно информисање јавности о научноистраживачким и умјетничкоистраживачким активностима и достигнућима истраживача и умјетника.

Развој студијских програма

Према болоњском концепту студија, на Универзитету у Источном Сарајеву реализују се студијски програми на сва три циклуса академских студија, и то на основним академским студијама, интегрисаним академским, мастер академским и докторским студијама. На Универзитету лиценцирано је 58 студијских програма првог циклуса студија, 52 програма другог циклуса студија, док је на трећем циклусу студија 12 студијских програма. Динамика студирања утемељена је на принципу 4+1+3. Изузетак од овог принципа јесу три интегрисана студијска програма чије је трајање шест година, и три основна академска трогодишња студија. Већина студијских програми изводи се у хуманистичким и друштвеним областима науке, којима, придружују се, биомедицинске, природно-математичке и техничко-технолошке групације наука.

На Универзитету у Источном Сарајеву у посљедњих пет година извршена је модернизација већег броја студијских програма. У том смислу чланице Универзитета усклађују своје програме с најновијим научним достигнућима и сазнањима струке, методама учења, развоја и мотивације за своје студенте. Увођењем нових студијских програма и континуираним развојем постојећих, обезбјеђује се висок ниво квалитета едукативног процеса и при том обезбјеђује се транспарентност студијских програма и садржаја предмета које Универзитет нуди. Оно што је приоритет у наредном периоду у домену наставе, јесте наставак модернизације студијских програма којом би се они учинили флексибилнијим тенденцијама окружења и потребама тржишта рада. Модулирање студијских програма и повезивање сродних кроз интердисциплинарност отклонило би проблем недостатка студената и довођење у питање опстанка студијских програма. Такође, ревизија постојећих студијских програма у смислу ревизије наставних планова, оптерећења студената, оцјењивања, те усклађености компетенција и исхода учења треба да бити приоритет Универзитета у наредном периоду.

СТРАТЕШКА ОБЛАСТ 3: Развој студијских програма			
Стратешки циљеви:	Активност	Индикатор	Циљна вриједност
Стратешки циљ 3.1 Развој и модернизација студијских програма	<i>Покретање нових студијских програма</i>	На основу истраживања потреба тржишта рада, заинтересованости и атрактивности осмислити нове студијске програме.	Увести најмање 5 студијских програма првог и другог циклуса студија у складу са потребама тржишта рада (посебну пажњу посветити техничким и природним наукама), те покренути докторске студије у областима гдје до сада нису заступљене (друштвене и техничке науке).
	<i>Модернизација постојећих студијских програма</i>	Извршити ревидирање постојећих студијских програма. Укључивање студената у овај процес. Укључити студентску праксу и прилагодити интерне прописе.	Исходи учења треба да буду засновани на компетенцијама. Силабусе потребно је периодично модернизовати.
	<i>Повезивање сродних студијских програма кроз модулирање студија</i>	Анализирати који студијски програми уписују мањи број студената, а сродни су са другим студијским програмима. На основу тога примијенити интердисциплинарност кроз модулирање студијских програма.	Објединити сродне студијске програме уз различите модуле и излазне профиле.
	<i>Повећати видљивост студијских програма на друштвеним медијима</i>	Поставити елаборате студијских програма на сајт Универзитета и факултета, са свим потребним подацима: наставни план, силабус, исходи учења, компетенције и сл.	Учинити видљивим све студијске програме у потпуности.

Стратешки циљ 3.2 Унапређење наставе, уписа студената и њиховог задржавања на Универзитету	<i>Континуирано унапређење наставног процеса</i>	Унаприједити наставу кроз размјену искустава, заједничко рјешавање проблема, унапређење односа са студентима, праћење студентског напредовања и пружање помоћи у савладавању градива.	Већи проценат студентске пролазности на свим циклусима студија. Такође, побољшати односе са студентима у циљу повећања њиховог задовољства студијама и задржавања на Универзитету.
	<i>Иновирање метода учења</i>	Вршити обуке наставног особља о савременим методама учења.	Увести у наставу флексибилне и иновативне методе учења у складу са потребама студената и квалификацијама за будуће запослење.
	<i>Ревидирање ECTS бодовног система оцјењивања</i>	Ускладити ECTS бодовни систем са стварним оптерећењем студената.	Усвојити правилник о ECTS бодовном систему.
	<i>Унапређење систем признавања страних високошколских исправа</i>	Омогућити једноставније признавање страних високошколских исправа, квалификација, као и дијела претходних студија.	Унификација система признавања на свим чланицама Универзитета, те формирање регистра на нивоу Универзитета (према већ усвојеним прописима).
	<i>Усклађивање уписне политике</i>	Уписну политику креирати на основу истраживања потреба тржишта рада и заинтересованости окружења.	Побољшати уписну политику на свим циклусима студија.
Стратешки циљ 3.3 Јачање капацитета и промоција програма цјеложивотног учења на чланицама Универзитета	<i>Обука академског особља у раду на примјени Европског квалификационог оквира</i>	Покретање нових и наставак имплементације постојећих програма цјеложивотног учења на факултетима/академијама.	Повећати број програма цјеложивотног учења на чланицама Универзитета.
	<i>Подизање свијести академског особља о кључним компетенцијама</i>	Покретање нових и наставак имплементације постојећих програма цјеложивотног учења на факултетима/академијама.	Повећати број програма цјеложивотног учења на чланицама Универзитета.
	<i>Медијска промоција Центра за цјеложивотно учење Универзитета а</i>	Медијска видљивост програма цјеложивотног учења на Универзитету, као и програма цјеложивотног учења	Повећање броја полазника на програмима цјеложивотног учења Универзитета.

	<i>путем друштвених мрежа, електронских и принтаних медија</i>	остварених у сарадњи са привредним субјектима, као и са факултетима и академијама у окружењу.	
Стратешки циљ 3.4 Успоставити систем сарадње са привредним субјектима у циљу усклађивања програма цјеложивотног учења са потребама тржишта рада	<i>Организација округлих столова и састанака између привредних субјеката на локалном и ентитетском нивоу и представника Универзитета</i>	Споразуми о сарадњи на програмима цјеложивотног учења са привредним субјектима на локалном и ентитетском нивоу, као и факултетима и академијама у окружењу.	Развијање програма цјеложивотног учења остварених у сарадњи са привредним субјектима, факултетима и академијама у окружењу.
	<i>Потписивање споразума о сарадњи о имплементацији програма цјеложивотног учења између факултета/академија и привредних субјеката, и факултета и академија у окружењу.</i>	Споразуми о сарадњи на програмима цјеложивотног учења са привредним субјектима на локалном и ентитетском нивоу, као и факултетима и академијама у окружењу.	Развијање програма цјеложивотног учења остварених у сарадњи са привредним субјектима и факултетима и академијама у окружењу.
Стратешки циљ 3.5 Развој e-learning система	<i>Увођење e-learning система учења</i>	Утврдити који би студијски програми могли изводити овакав вид наставе. Обезбиједити техничку подршку e-learning моделу, као и обуку наставника и студената. Обезбиједити литературу за примјену овог вида учења.	Креирати формално-правни оквир за e-learning систем учења и започети по овом моделу увођење наставе на одређеним студијским програмима.

Људски и материјални ресурси

Универзитет у Источном Сарајеву континуирано ради на усклађивању развоја ресурса његових факултета и академија. Управљање људским ресурсима као пословна функција обједињује послове и задатке са запосленима и другим ангажованим особљем, запошљавањем, избором, образовањем, правима и обавезама и другим активностима ревитализације кадровске политике, мотивације и квалитета рада, а могу се ангажовати за остваривање визије, мисије и циљева Универзитета у Источном Сарајеву.

Јачање функционалних, инфраструктурних и институционалних капацитета Универзитета у Источном Сарајеву, подразумијева значајна издвајања и раст потребних буџетских средстава уз настојање Универзитета да допринесе финансијској одрживости. Успјешност пословања баштини на дугорочно обезбијеђеним финансијским средствима и стабилном финансијском пословању неопходном за реализацију наставно-научног процеса, научноистраживачког рада и професионалних активности.

СТРАТЕШКА ОБЛАСТ 4: Људски и материјални ресурси			
Стратешки циљеви:	Активност	Индикатор	Циљна вриједност
Стратешки циљ 4.1 Јачање финансијске стабилности Универзитета	<i>Управљање властитим средствима</i>	1) Приходи од школарина; 2) Приходи од организовања научних и стручних скупова; 3) Приходи од сарадње са привредом и пружања услуга трећим лицима.	1) Повећање прихода од школарина; 2) Повећање прихода од организовања научних и стручних скупова; 3) Повећање прихода од сарадње са привредом и пружања услуга трећим лицима.
	<i>Управљање трошковима</i>	1) Ангажованост кадра ван радног односа; 2) Ангажованост кадра по уговору о дјелу; 3) Ангажованост властитог кадра; 4) Удио материјалних трошкова; 5) Врста осталих трошкова.	1) Смањење трошкова ангажовања кадра ван радног односа; 2) Смањење трошкова ангажовања кадра по уговору о дјелу; 3) Максимална искориштеност властитог кадра; 4) Смањење материјалних трошкова; 5) Смањење осталих трошкова.
	<i>Повећање прихода од грантова</i>	1) Вриједност грантова са републичког и општинског нивоа; 2) Вриједност грантова из сарадње са привредним сектором; 3) Вриједност грантова од научноистраживачких и умјетничкоистраживачких пројеката; 4) Вриједност грантова из међународних извора; 5) Вриједност грантова из других извора.	1) Повећање грантова са републичког и општинског нивоа; 2) Повећање грантова из сарадње са привредним сектором; 3) Повећање грантова од научноистраживачких и умјетничкоистраживачких пројеката; 4) Повећање грантова из међународних извора; 5) Повећање грантова из других извора.

Стратешки циљ 4.2 Планирање и управљање буџетом Универзитета	<i>Повећање буџета у складу са потребама Универзитета</i>	1) Повећање буџета Универзитета; 2) Процес реализације буџета у складу са потребама Универзитета; 3) Процес реализације буџета у складу са потребама чланица Универзитета.	1) Повећање буџета за 7% годишње; 2) Реализација буџета у складу са потребама Универзитета; 3) Реализација буџета у складу са потребама чланица Универзитета.
	<i>Анализа, контрола и буџетско извјештавање</i>	1) Анализа и контрола усклађености планирања и реализације буџета; 2) Периодично и годишње буџетско извјештавање.	1) Реализација буџета у складу са планирањем буџета; 2) Усвајање извјештаја.
Стратешки циљ 4.3 Осигурање набавке и одржавање просторне инфраструктуре	<i>Проширење капацитета просторне инфраструктуре</i>	1) Реализација пројекта адаптације и изградње објекта за потребе Ректората; 2) Реализација пројекта адаптације и изградње објекта за потребе Музичке академије; 3) Реализација пројекта адаптације и изградње објекта за потребе Факултета физичког васпитања и спорта; 4) Реализација пројекта адаптације и изградње објекта за потребе Медицинског факултета; 5) Реализација пројекта адаптације и изградње Универзитетске библиотеке; 6) Рјешавање смјештаја Економског факултета Брчко; 7) Адаптација инфраструктурних објеката Универзитета за потребе особа са инвалидитетом.	1) Завршен процес адаптације и изградње зграде Ректората; 2) Завршен процес адаптације и изградње зграде Музичке академије; 3) Завршен процес адаптације и изградње зграде Факултета физичког васпитања и спорта; 4) Завршен процес адаптације и изградње зграде Медицинског факултета; 5) Завршен процес адаптације и изградње зграде Универзитетске библиотеке; 6) Периодично и годишње извјештавање; 7) Обезбијеђен приступ особама са инвалидитетом у 90% инфраструктурних објеката Универзитета.
	<i>Набавка савремене опреме</i>	1) Планирање и реализација набавке савремене опреме у складу са потребама чланица Универзитета;	1) Усклађеност финансијске конструкције са потребама набавке савремене опреме и њена реализација у складу са потребама чланица

		2) Периодично и годишње извјештавање.	Универзитета, (издвајање најмање 3% на годишњем нивоу); 2) Усвајање извјештаја.
	<i>Анализа и праћење искоришћености просторних капацитета и опреме</i>	1) Анализа и праћење усклађености планирања и реализације плана набавки; 2) Периодично и годишње извјештавање.	1) Реализација плана искоришћености просторних капацитета и опреме; 2) Усвајање извјештаја.
Стратешки циљ 4.4 Унапређење кадрове политике	<i>Транспарентно запошљавање у складу са потребама Универзитета</i>	1) Покривеност наставног процеса сопственим кадром; 2) Ангажовање истакнутих стручњака у наставном процесу, истраживању и умјетности са других институција; 3) Систематизација радних мјеста; 4) Јавни и транспарентни конкурси за запошљавање; 5) Одабир компетентног и стручног кадра; 6) Однос броја новозапослених и пензионисаних.	1) Покривеност наставног процеса сопственим кадром од најмање 80%; 2) Ангажовани истакнути стручњаци са других институција; 3) Процес систематизације у складу са потребама Универзитета; 4) Смањење жалбених поступака; 5) Компетентан стручни кадар за упражњено радно мјесто; 6) Баланс новозапослених и пензионисаних.
	<i>Стручно усавршавање особља</i>	1) Сарадња руководства Универзитета и свих запослених; 2) Број стручних семинара, радионица, конференција.	1) Тимски рад руководства Универзитета и свих запослених; 2) Повећање броја стручних семинара, радионица, конференција.
	<i>Мотивација запослених</i>	1) Појединац као основа тимског рада; 2) Стварање могућности напредовања; 3) Подржавање нових идеја.	1) Повећање резултата активности појединаца и тима; 2) Континуирана подршка у циљу редовног и додатног усавршавања запослених; 3) Подршка иновативним идејама и активностима запослених.

<p>Стратешки циљ 4.5. Наставак интеграције и надоградње информационог система</p>	<p><i>Конверзија база података и апликација у UTF-8</i></p>	<p>1) Број конвертованих база података у <i>UTF-8 encoding</i> систем; 2) Број конвертованих апликација у <i>UTF-8 encoding</i> систем.</p>	<p>1) Конвертоване све базе података свих чланица у <i>UTF-8 encoding</i> систем; 2) Конвертоване све апликације у <i>UTF-8 encoding</i> систем.</p>
	<p><i>Интегрисање база података</i></p>	<p>1) Број интегрисаних база података.</p>	<p>2) Једноставније добијање сумарних пресека стања на Универзитету.</p>
	<p><i>Реализација модула е-настава</i></p>	<p>1) Број корисника; 2) Број извршених електронских записа.</p>	<p>1) Сви наставници и сарадници користе модул е настава.</p>
	<p><i>Миграција mail сервера на нови сервер</i></p>	<p>1) Број корисничких налога.</p>	<p>1) Побољшана функционалност мејл сервера; 2) Сви запослени имају службени налог електронске поште.</p>
	<p><i>Интеграција Academic VMware vSphere 6 Essentials Plus</i></p>	<p>1) Број интегрисаних виртуелних машина; 2) Број интегрисаних стварних сервера.</p>	<p>1) Центрилозовано управљање виртуелним машинама; 2) Повећана сигурност информационог система и унапређен систем заштите података.</p>

Јачање система интерног осигурања квалитета

Интерни систем осигурања квалитета на Универзитету у Источном Сарајеву успостављен је према највишим европским стандардима и у складу са смјерницама Европског простора високог образовања (*ESG*). Његовање и јачање културе квалитета, на свим нивоима управљања и одлучивања на Универзитету и његовим чланицама, осигурава квалитет свих дјелатности Универзитета и трајно јача капацитете чланица Универзитета за остваривање високих академских стандарда и пружање квалитетног образовања студентима у процесу професионалног развоја и стицања високих стручних компетенција.

Култура квалитета као важно стратешко опредјелјење, посебно наглашава значај акредитације студијских програма као тек започетог процеса у високообразовном простору Босне и Херцеговине, институционалну реакредитацију Универзитета, повећање задовољства унутрашњих и спољних корисника услуга Универзитета праћеног модернизацијом и прилагођавањем интерног система осигурања квалитета *ESG* стандардима и започетим реформским процесима у високом образовању Републике Српске.

Наведена стратешка опредјелјења осигурања квалитета омогућавају Универзитету снажнији развој и постизање високих академских стандарда уз очување традиционалних академских вриједности.

СТРАТЕШКА ОБЛАСТ 5: Јачање система интерног осигурања квалитета			
Стратешки циљеви:	Активност	Индикатор	Циљна вриједност
Стратешки циљ 5.1 Прилагођавање интерних аката QA ESG стандардима и новим законским прописима	Модернизација Политике осигурања квалитета у складу са ESG стандардима из 2015. године	1) Модернизован и побољшан документ Политика осигурања квалитета.	1) Усвојена Политика осигурања квалитета од стране Сената Универзитета.
	Јачање интерног система осигурања квалитета кроз рад КОК-а и комуникацију са сарадницима за осигурање квалитета и руководствима чланица Универзитета	1) Измјењен састав КОК-а према Статуту Универзитета; 2) Измјењен Пословник о раду КОК-а; 3) Број одржаних сједница КОК-а; 4) Број заједничких сједница КОК-а са сарадницима за осигурање квалитета и руководствима факултета/академија.	1) Формиран КОК у новом саставу; 2) Најмање двије одржане сједнице КОК-а на годишњем нивоу; 3) Најмање једна одржана заједничка сједница КОК-а са сарадницима за осигурање квалитета и руководствима чланица Универзитета (прије почетка нове академске године) .
	Ревизија, измјена постојећих и креирање нових докумената и процедура осигурања квалитета ради прилагођавања новим законским прописима	1) Број измјењених докумената и процедура; 2) Број новокреираних докумената и процедура.	1) Креирана процедура за предлагање нових студијских програма; 2) Развијене нове интерне процедуре за акредитацију и почетну акредитацију студијских програма.
	Креирање Приручника за осигурање квалитета	Израђен Приручник за осигурање квалитета са пратећим документима система осигурања квалитета на Универзитету.	Усвојен и објављен Приручник за осигурање квалитета са пратећим документима система осигурања квалитета на Универзитету.
Стратешки циљ 5.2 Реакредитација Универзитета	Периодична израда Извјештаја о имплементацији акционог плана израђеног на основу препорука Комисије за екстерну евалуацију Универзитета 2018. године	1) Број креираних извјештаја 2) Процент реализованих препорука комисије за екстерну евалуацију Универзитета 2018. Године.	1) Креирање периодичних извјештаја сваке друге године; 2) Извјештавање Сената Универзитета о имплементацији акционог плана на основу препорука комисије за екстерну евалуацију Универзитета 2018. године; 3) У потпуности (100%) реализоване све препоруке Комисије за екстерну евалуацију Универзитета.

	<i>Израда извјештаја о самовредновању и оцјени квалитета за институционалну реакредитацију Универзитета (до априла 2024)</i>	Усвојен извјештај за институционалну акредитацију Универзитета од стране Сената.	Благовремено поднесен захтјев за институционалну реакредитацију Универзитета
	<i>Институционална реакредитација Универзитета 2024. године</i>	Успјешно спроведен поступак институционалне реакредитације Универзитета.	У потпуности испуњено минимално 7 од 10 критеријума за акредитацију високошколских установа.
	<i>Израда акционог плана на основу препорука Комисије за реакредитацију Универзитета 2024. године</i>	1) Израђен акциони план на основу препорука Комисије за реакредитацију; 2) Периодично извјештавање Сената о нивоу имплементације препорука датих у извјештају Комисије за реакредитацију; 3) Процент имплементираних препорука из акционог плана.	1) Усвојен акциони план од стране Сената Универзитета; 2) Креирани извјештаји о имплементацији акционог плана сваке друге године; 3) Имплементиране све препоруке комисије у роковима предвиђеним у акционом плану.
Стратешки циљ 5.3 Акредитација студијских програма	<i>Анализа квалитета активних студијских програма у складу са критеријумима за акредитацију СП I и II циклуса студија БиХ и индикаторима квалитета у области високог образовања Републике Српске</i>	Израђена јединствена анализа квалитета активних студијских програма I и II циклуса студија на Универзитету.	1) На основу анализе креиране препоруке за унапређење студијских програма 2) Креиран план акредитације студијских програма по кластерима (научним областима)
	<i>Акредитација студијских програма чланица Универзитета</i>	Број акредитованих студијских програма I и II циклуса студија чланица Универзитета.	Успјешно акредитовани сви активни студијски програми на Универзитету
	<i>Израда акционог плана на основу препорука Комисије за екстерно вредновање студијског програма</i>	1) Креиран акциони план на основу извјештаја комисије за екстерну евалуацију студијског програма; 2) Број извјештаја о имплементацији акционог плана за студијски програм; 3) Број реализованих препорука из акционог плана.	1) Усвојен акциони план од стране ННВ/ НУВ-а факултета/академија; 2) Креирана и усвојена минимално два извјештаја о имплементацији препорука из акционог плана у периоду између акредитације и реакредитације студијског програма; 3) Реализоване све препоруке за унапређење квалитета студијског програма.

<p style="text-align: center;">Стратешки циљ 5.4</p> <p style="text-align: center;">Осигурање квалитета унутрашњих и спољашњих корисника услуга Универзитета</p>	<p><i>Ревизија студентске електронске анкете и правилника о студентском вредновању квалитета студија</i></p>	<p>1) Израђен и усвојен нови анкетни упитник; 2) Креиран и усвојен нови правилник о студентском вредновању квалитета студија.</p>	<p>1) Подизање задовољства студената наставним кадром и условима студирања (минимална оцјена на нивоу Универзитета по оба основа минимално 4,6) ; 2) Побољшање одзива студената на студентску анкету (минимално 70% на свим чланицама Универзитета).</p>
	<p><i>Успостављање механизма за праћење задовољства квалитетом студија тек свршених студената</i></p>	<p>1) Креиран упитник за дипломиране студенте; 2) Креирана процедура за анкетирање дипломираних студената.</p>	<p>1) Усвојен анкетни упитник за дипломиране студенте; 2) Усвојена процедура за анкетирање дипломираних студената.</p>
	<p><i>Креирање механизма за добијање повратних информација од стране послодаваца и дипломираних студената</i></p>	<p>1) Креирани и усвојени упитници за послодавце и дипломиране студенте; 2) Број извршених анкета; 3) Број анкетираних послодаваца; 4) Број анкетираних свршених студената.</p>	<p>1) Успостављена комуникација са послодавцима и дипломираним студентима с циљем добијања повратне информације о квалитету студијских програма и адекватности стечених компетенција током студија у пракси на тржишту рада; 2) Анкетирање спороводити циклично - сваких 3 до 5 година; 3) Минимално анкетирано 300 послодаваца; 4) Минимално анкетирано 1000 свршених студената.</p>
	<p><i>Испитивање задовољства запослених наставника и административног особља условима рада на Универзитету</i></p>	<p>1) Креирани и усвојени анкетни упитници; 2) Процент анкетираног академског особља; 3) Процент анкетираног административног особља.</p>	<p>1) Израђен и руководству Универзитета/ чланица презентован извјештај о анкетирању са препорукама за унапређење; 2) Минимално анкетирано 70% академског особља; 3) Минимално анкетирано 70% административног особља.</p>

	<i>Евидентирати незапосленост свршених студената</i>	Број незапослених свршених студената Универзитета у бази Завода за запошљавање Републике Српске.	1) Успостављен механизам размјене података о незапосленим студентима између Завода за запошљавање Републике Српске и Универзитета; 2) Извјештавање о незапослености свршених студената у минималном размаку од 3 године.
--	--	--	---

Међународна сарадња

Међународна сарадња једна је од активности Универзитета у Источном Сарајеву која доприноси унапређењу препознатљивости и конкурентности образовних активности, истраживачког и умјетничког рада, па самим тим и иновационог потенцијала Универзитета.

Међународна сарадња интегрални је дио модерног универзитета, кроз коју развија се и јача његова улога у развоју средине у којој Универзитет у Источном Сарајеву дјелује. Универзитет у Источном Сарајеву развија међународну сарадњу са реномираним европских и свјетским високообразовним установама и институцијама у циљу реализације и повећања долазне и одлазне мобилности студената и особља, учешћа и интензивирања међународних пројектних активности, креирања и имплементације квалитетних програма, као и видљивости институције. Универзитет у Источном Сарајеву као препознатљива високошколска установа у међународним академским оквирима кадром, инфраструктурним и истраживачким капацитетима посједује услове за квалитетан наставни, истраживачки и умјетнички рад, чиме привлачи истраживаче и студенте из региона и шире.

Универзитет у Источном Сарајеву активан је члан универзитетских асоцијација и удружења од којих су значајне *European University Association (EUA)*, *Danube Rectors' Conference (DRC)*, *Rectors' Conference of the Universities of the Alps Adriatic (AARC)*, као и низа других међународних стручних удружења универзитета/факултета.

СТРАТЕШКА ОБЛАСТ 6: Међународна сарадња			
Стратешки циљеви:	Активност	Индикатор	Циљна вриједност
Стратешки циљ 6.1. Јачање мобилности и интернационализације	<i>Повећање двосмјерних мобилности студената, академског и административног особља</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Број програма мобилности у којима Универзитет учествује (<i>Erasmus+</i>, <i>CEEPUS</i>, Конкурс ресорног Министарства, билатерални и други специфични споразуми); 2) Број долазних и одлазних мобилности; 3) Периодични преглед и унапређење универзитетских докумената и процедура за мобилност; 4) Број других активности у области мобилности, међународне сарадње и интернационализације и периодичне анализе; 5) Идентификација партнера и мрежа за промоцију и јачање међународне сарадње, мобилности и интернационализације. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Повећан број програма мобилности у којима Универзитет учествује, однос пријављених и одобрених пројеката; 2) Повећан број студената и особља које долази или одлази на универзитет кроз све доступне програме за размјене, број и структура укључених студената и особља; 3) Унапређени универзитетски документи везани за мобилност; 4) Повећан број других активности из програма мобилности, међународне сарадње и интернационализације; 5) Повећан број институционалних партнерстава најмање 5% годишње.
	<i>Јачање интернационалне академске понуде Универзитета</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Број нових студијских програма на страним језицима; 2) Број новоакредитованих студијских програма са широм понудом за стране студенте; 3) Број предмета који су могу изводити на енглеском или другим страним језицима; 4) Број покренутих заједничких студијских програма са међународним партнерским установама. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Најмање три нова студијска програма на страним језицима; 2) Акредитација свих студијских програма који, изводе се, на другим страним језицима; 3) Повећан број предмета на којима се настава изводи на енглеском или другим страним језицима најмање 5% годишње; 4) Покренути минимално један заједнички студијски програм са међународним партнерским установама.

<p style="text-align: center;">Стратешки циљ 6.2 Сарадња са реномираним високошколским установама из иностранства</p>	<p><i>Интензивирање сарадње са угледним високообразовним институцијама и асоцијацијама</i></p>	<p>1) Број новопотписаних међународних споразума; 2) Разрађен мониторинг за имплементацију споразума; 3) Број нових чланстава у престижним међународним универзитетским/истраживачким асоцијацијама.</p>	<p>1) Повећање новопотписаних међународних споразума за најмање 5% годишње; 2) Континуирано радити на имплементацији најмање 80% споразума о сарадњи; 3) Придруживање постојећим мрежама универзитета и међународних организација.</p>
	<p><i>Развој стратешких партнерстава са угледним високообразовним институцијама и асоцијацијама евроазијског простора</i></p>	<p>1) Проширење учешћа у програмима и асоцијацијама евроазијског простора; 2) Проширење сарадње са универзитетима евроазијског простора.</p>	<p>1) Повећање броја споразума о сарадњи са релевантним институцијама и асоцијацијама евроазијског простора; 2) Заједничка организација наставних, научно-истраживачких, културних и умјетничких активности и повећање мобилности са универзитетима/институцијама евроазијског простора.</p>
<p style="text-align: center;">Стратешки циљ 6.3 Јачање међународне прекознатљивости и видљивости</p>	<p><i>Интернационализација „код куће“</i></p>	<p>1) Број инфо дана везаних за програме међународне сарадње; 2) Број курсева страних језика за наставно и ненаставно особље; 3) Број организованих љетњих школа, кратких међународних курсева на Универзитету; 4) Измјене процедура ради лакше проходности и признавања кредитне мобилности студената.</p>	<p>1) Повећање броја промоција мобилности; 2) Увођење курсева страних језика на вишем и напредном нивоу; 3) Најмање један програм љетњих школа, кратких међународних курсева на Универзитету годишње; 4) Унапређене процедуре за лакшу проходност и признавање кредитне мобилности студената.</p>
	<p><i>Учешће у организацији међународних конференција, љетњих школа и других кратких курсева</i></p>	<p>Број организованих међународних конференција, љетњих школа и других кратких курсева.</p>	<p>Континуирано повећање броја ових догађаја, повећање броја међународних</p>

			институција у организацији/суорганизацији.
	<i>Присуство Универзитета на међународним сајмовима високог образовања и научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада</i>	Број сајмова на којима је представљен Универзитет.	Минимално учешће на три међународна сајма високог образовања и научноистраживачког и умјетничкоистраживачког рада.

Култура, умјетност и спорт

У Стратегији Универзитета у Источном Сарајеву рад Канцеларије проректора за студентска питања, културу, умјетност и спорт фокусира се на унапређење развоја умјетности, културе, спорта и студентских активности, у циљу промовисања вриједности које доприносе добробити студента, али и промовисања Универзитета у цјелини кроз јавне наступе, изложбе, умјетничке манифестације, спортска такмичења, хуманитарне акције и друге видове активности који доприносе промовисању препознатљиве области образовања на Универзитету у Источном Сарајеву.

Организовањем различитих јавних наступа, умјетничких манифестација, изложби, спортских такмичења, хуманитарних акција, кроз сарадњу са локалном заједницом, циљ је промоција умјетности, културе и спорта широј друштвеној јавности.

Кроз рад студентских представничких тијела студенти су укључени у процес унапређења свих сегмената рада Универзитета. Статутом Универзитета регулисано је питање учешћа представника студената у највишим органима одлучивања на факултетима и академијама и у органима Универзитета. Обогаћивањем садржаја студентског живота путем различитих умјетничких и спортских активности подиже се свијест о важности културе, умјетности и спорта у формирању личности студента.

СТРАТЕШКА ОБЛАСТ 7: Култура, умјетност и спорт			
Стратешки циљеви:	Активност	Индикатор	Циљна вриједност
Стратешки циљ 7.1 Успостављање механизма умјетничкоистраживачких пројеката	<i>Успостављање механизма умјетничкоистраживачких пројеката у широј области културе</i>	Број учесника, догађаја, иницијатива.	Унапређење умјетничкоистраживачких пројеката у широј области културе.
	<i>Организовање студија трећег циклуса на умјетничким академијама</i>	Урађен елаборат о покретању студија трећег циклуса на умјетничким академијама.	Покренуте студија трећег циклуса на умјетничким академијама.
	<i>Унапређење активности Универзитета на организацији и реализацији умјетничких семинара, конференција и друго</i>	Број организованих манифестација (фестивали, такмичења, изложбе, конференције, семинари).	Универзитет је организатор или суорганизатор већег броја националних и интернационалних манифестација на годишњем нивоу.
	<i>Промоције културно – умјетничких догађаја</i>	Број заједничких манифестација/активности са институцијама локалне заједнице.	Унапређење заједничких манифестација/активности са институцијама локалне заједнице.
	<i>Медијска промоција успјешних и награђиваних студената, наставника и сарадника у области умјетности</i>	Број промоција у средствима јавног информисања, интернет страница, друштвених мрежа и портала успјешних и награђиваних студената, наставника и сарадника у области умјетности.	Промовисање резултата Универзитета у области умјетности.
Стратешки циљ 7.2. Развој спорта	<i>Развој спортске инфраструктуре</i>	1) Адаптација и развој инфраструктуре за извођење спортских активности; 2) Рјешавање проблема смјештаја Факултета физичког васпитања у спорта.	Унапређење услова за развој спортских активности.

	<i>Унапређење спортских активности</i>	<p>1) Број организованих спортских такмичења између чланица Универзитета, број укључених студената оба пола;</p> <p>2) Број организованих рекреативних догађаја;</p> <p>3) Број студената и екипа у националним и интернационалним универзитетским спортским активностима;</p> <p>4) Број потписаних споразума о сарадњи са институцијама спорта.</p>	<p>1) Унапређење спортских такмичења на Универзитету;</p> <p>2) Повећање рекреативних догађаја;</p> <p>3) Повећање учешћа Универзитета у националним и интернационалним универзитетским спортским активностима;</p> <p>4) Повећање сарадње са институцијама спорта.</p>
<p>Стратешки циљ 7.3 Јачање улоге студената</p>	<i>Награђивање успјешних студената</i>	Измјене и допуне аката који регулишу награђивање.	Стимулисање успјеха студента Универзитета.
	<i>Јачање улоге студената свих циклуса студија у систему интерног осигурања квалитета</i>	Евиденција догађаја (самоевалуација, акредитација, измјена и израда студијских програма, информисање, учешће у доношењу одлука, студентске евалуације итд.).	Унапређење сарадње студентским представничким тијелима.
	<i>Развој студентских компетенција и повезивање са послодавцима</i>	<p>1) Број организованих догађаја о управљању каријером и академских вјештина, број студената укључених у стручне праксе, студентске послове, волонтирање;</p> <p>2) Број организованих догађаја са циљем повезивања студената са послодавцима (дани каријере, сајам послова и др.).</p>	<p>1) Унапређење компетенција студената и искориштавање потенцијала Универзитета;</p> <p>2) Повећање повезаности студената са потенцијалним послодавцима.</p>
	<i>Подришка јачању студентског стандарда</i>	Повећани капацитети за смјештај студената, побољшан квалитет живота.	Јачање улоге студентских организација и Универзитета у побољшању студентског стандарда.

	<i>Развој инфраструктуре прилагођене студентима са инвалидитетом</i>	Додатна инфраструктура прилагођена студентима са инвалидитетом.	Унапређење инфраструктуре са циљем њеног прилагођавања студентима са инвалидитетом.
Стратешки циљ 7.4 Промотивне активности Универзитета	<i>Унапређење визуелног идентитета Универзитета</i>	Редизајниран промотивни материјал и интернет страница Универзитета.	

5. РЕАЛИЗАЦИЈА, МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА

Стратешка платформа Универзитета темељи се на приступу матрице логичког оквира (*LOGICAL FRAMEWORK MATRIX*) у оквиру које дефинисано је 7 стратешких области детаљно дефинисаних кроз стратешке циљеве за које су јасно одређене активности, а чија успјешност реализације ће бити праћена кроз постављене циљне вриједности за дефинисане индикаторе. На овај начин осигурано је праћење извршења акционог плана Стратегије.

Реализација стратегијске платформе биће организована путем уноса података у форму израђену у складу са акционим планом, гдје ће се на основу постављених циљних вриједности за дефинисане индикаторе моћи дати оцјена успјешности реализације прво на нивоу активности, потом на нивоу стратешког циља у оквиру дате стратешке области. Анализом имплементације свих активности дефинисаних у оквиру стратешких циљева биће могуће пратити успјешност реализације стратешких области и Стратегије развоја у цјелини.

Комитет за осигурање квалитета одговорно је тијело које ће пратити реализацију акционог плана Стратегије развоја Универзитета и у сарадњи са Канцеларијом за осигурање квалитета периодично извјештавати Сенат о степену и динамици реализације Стратегије.

Образац за праћење имплементације стратешких циљева

СТРАТЕШКА ОБЛАСТ	<i>Уписати назив стратешке области</i>
Стратешки циљ:	<i>Уписати назив стратешког циља</i>
Активност:	<i>Унијети назив активности</i>
Индикатор:	<i>Унијети дефинисани индикатор/е за наведену активност</i>
Циљна вриједност:	<i>Унијети циљне вриједности за дефинисане индикаторе</i>
Опис реализације активности:	
<i>Описно дати кратак преглед предузетих корака с циљем реализације активности</i>	
Индикатор реализације:	
<i>Уписати стварну вриједност задатог индикатора у складу са његовом циљном вриједности</i>	
Оцјена реализације активности:	
Активност је реализована	
Реализација је започета, али није достигнута циљна вриједност	
Активност није реализована	

