

**NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA
BANJA LUKA**

**STRATEGIJA
RAZVOJA NEZAVISNOG UNIVERZITETA
BANJA LUKA ZA
PERIOD OD 2017. DO 2025. GODINE**

Banja Luka, decembar 2016. godine.

S A D R Ž A J

I UVOD.....	6
II DRUŠTVO I UNIVERZITET.....	11
III STANJE NA UNIVERZITETU.....	14
3.1. Osnovni podaci o Univerzitetu.....	14
3.2. Struktura Univerziteta.....	15
3.3. Analiza okruženja.....	19
3.3.1. Analiza tržišta.....	19
3.3.2. Analiza konkurenčije.....	19
3.3.3. SWOT analiza.....	23
3.4. Misija, Vizija, Ciljevi.....	24
3.4.1. Misija.....	24
3.4.2. Vizija.....	24
3.4.3. Opšti ciljevi razvoja Univerziteta.....	25
3.5. Organizacione jedinice i centri.....	26
3.5.1. Fakulteti.....	26
3.5.2. Biblioteka.....	26
3.5.3. Centar za učenje na daljinu.....	33
3.5.4. Centar za kvalitet.....	33
3.5.5. Informacioni sistem Univerziteta.....	34
3.5.6. Institut za naučno-istraživački rad.....	37
IV PRAVNI AKTI UNIVERZITETA.....	37
4.1. Akti poslovanja i obezbjeđenja kvaliteta.....	37
4.2. Nastava i studenti.....	37
4.3. Akademsko, istraživačko osoblje i zaposleni.....	38
4.4. Izdavačka djelatnost.....	39
4.5. Javnost rada i evidencije.....	39
4.6. Opšti akti u postupku akreditacije.....	39
V ISPUNJENOST STANDARDA I NORMATIVA.....	40
5.1. Ispunjeno uslova u pogledu prostora i opreme.....	40
5.2. Ispunjeno kadrovskih uslova.....	57
5.2.1. Akademski resursi.....	57
VI SWOT analiza.....	59
VII NASTAVNI I OBRAZVNI PROCES.....	60
7.1. Univerzitet usmjeren studentima i potrebama društva.....	60

7.1.1. Studenti - stvarni i realni subjekti nastavno-obrazovnog procesa.....	61
7.1.2. Studentski standard.....	62
7.1.3. Unapređenje kvaliteta i efikasnosti studiranja.....	62
7.1.4. Vaspitni ciljevi nastavno-obrazovne djelatnosti.....	63
7.1.5. Ciljevi inoviranja studijskih programa.....	63
7.2. Standardizacija nastave i obrazovne djelatnosti.....	63
VIII PROMOCIJA MEĐUNARODNE SARADNJE I OBEZBEĐENJE KVALITETA	65
8.1. Izgradnja evropskog univerziteta	66
8.2. Internacionalizacija univerziteta.....	68
8.2.1. Promocija mobilnosti studenata i nastavnika.....	68
8.2.2. Zajednički doktorski studij.....	70
IX RAZVOJ NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA.....	72
9.1. Strategijski okvir.....	72
9.2. Analiza naučno-istraživačkog rada.....	73
9.3. Ciljevi naučno-istraživačkog rada.....	74
9.4. Naučno-istraživački rad, akademsko osoblje i Univerzitet.....	80
X FINANSIRANJE UNIVERZITETA.....	81
10.1. Politika finansijskog poslovanja.....	82
XI PLAN RAZVOJA UNIVERZITETA DO 2025.....	84
11.1. Strategijski ciljevi razvoja Univerziteta.....	84
11.1.1. Strategijski cilj 1.....	85
11.1.2. Strategijski cilj 2.....	89
11.1.3. Strategijski cilj 3.....	91
11.1.4. Strategijski cilj 4.....	94
11.1.5. Strategijski cilj 5.....	96
11.2. Realizacija projektovanih ciljeva.....	98
XII AKCIONI PLAN RAZVOJA UNIVERZITETA.....	99

SLOGAN

**„NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA –
MJESTO GDJE POČINJE BUDUĆNOST!“**

I UVOD

Upravni odbor i Senat Nezavisnog univerziteta Banja Luka (u daljem tekstu: Univerzitet) pokrenuli su inicijativu za donošenje i usvajanje Strategije razvoja Nezavisnog univerziteta Banja Luka za period 2017-2025 godina. U procesu pripreme za realizaciju ove inicijative Rektor Univerziteta je imenovao Tim za pripremu i izradu Strategije razvoja Univerziteta (u daljem tekstu: Strategija). Tim je u okviru svojih nadležnosti formirao radna tijela koja su pripremala pojedine separate i podloge za izradu ovog dokumenta.

Pravni osnov za donošenje strategije nalazi se u članu 18. stav 1. tačka 1. i članu 29. stav 1. tačka 1. Statuta Nezavisnog univerziteta Banja Luka. Na osnovu člana 39. stav 2. tačka 3. Senat Univerziteta donosi strategiju razvoja uz pribavljeni mišljenje osnivača i Upravnog odbora. Osnivači Univerziteta dali su pozitivno mišljenje na ovu strategiju svojim aktom broj: 09-01/2016 od 28.10.2016. godine, a Upravni odbor je utvrdio Prijedlog strategije svojom Odlukom broj: 247-1/2016 od 09.11.2016. godine.

Strategiju razvoja Nezavisnog univerziteta je donio Senat Univerziteta, na prijedlog Upravnog odbora, svojom Odlukom broj: 71-7-326-13/16 od 23.12.2016. godine.

Na početku izrade ovog dokumenta organizovana je javna rasprava i provedene opsežne konsultacije sa širokim krugom relevantnih subjekata, kao što su: predstavnici Vlade Republike Srpske, predstavnici privrede, predstavnici drugih visokoškolskih institucija u Republici Srpskoj i okruženju, zaposleni i studenti. Nacrt Strategije bio je javno dostupan na internet stranici Univerziteta 45 dana prije razmatranja na Sematu Univerziteta i Upravnom odboru Univerziteta

U izradi ovog dokumenta učestvovali su, u višoj ili manjoj mjeri, nosioci svih ključnih funkcija na Univerzitetu, kao i studentsko predstavničko tijelo. Prije početka izrade ovog dokumenta Tim za pripremu i izradu strategije sa radnim tijelima usaglasio je sledeća pitanja:

- ✚ Identifikacija svih učesnika u procesu izrade Strategije,
- ✚ Utvrđivanje uloga i odgovornosti svih učesnika,
- ✚ Formiranje sektorskih radnih grupa,
- ✚ Identifikacija vrsta informacija koje trebaju biti prikupljene i iz kojih izvora,
- ✚ Plan aktivnosti u procesu izrade Strategije.

Pokretanjem procesa izrade Strategije razvoja, Univerzitet namjerava realizovati želju za punu integraciju u evropski prostor visokog obrazovanja. Strategijskom analizom zasnovanom na egzaktnim pokazateljima, realnim procjenama i anticipiranjem posljedica sadašnjih i nadolazećih promjena iz okruženja, Strategija treba definisati budući razvoj Univerziteta do 2025 godine, izborom optimalne strategijske alternative, koja će omogućiti ostvarenje vizije i misije, strategijskih i operativnih ciljeva, te mjera i aktivnosti, konkretnih

programa i projekata, a sve u cilju istinskog integrisanja u evropski prostor visokog obrazovanja.

Bosna i Hercegovina je potpisala Bolonjsku deklaraciju 2003. godine, čime je i formalno potvrdila svoju namjeru da postane dio „evropskog prostora visokog obrazovanja.“ Zakonom o visokom obrazovanju Republike Srpske utvrđeni su osnovni principi visokog obrazovanja, koji su harmonizovani sa evropskim principima i standardima koje promoviše Bolonjska deklaracija. Ovim zakonom formulisana su četiri ključna principa na kojima se zasniva Bolonjska deklaracija, a to su:

- uvođenje evropskog sistema prenosa bodova – ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System);
- uvođenje nove strukture studija u tri ciklusa;
- promovisanje mobilnosti studenata i nastavnika;
- utvrđivanje sistema uporedivih diploma.

Na potrebu donošenje Strategije razvoja Univerziteta za period od 2017 – 2025. godine ukazuju, kako interni, tako i eksterni razlozi. Interne razloge nalazimo u potrebi postojanja strategijskog razvojnog dokumenta koji će poslužiti kao osnov za kreiranje godišnjih planova razvoja u kojima će projekti i programi biti usklađeni sa dugoročnim razvojnim ciljevima. Na ovaj način Univerzitet pred organe Univerziteta, akademsku i opštu javnost stavlja konkretne planove i očekivanja, pri tom ostajući otvoren, za sve ideje, prijedloge, kritike i sugestije usmjerene na moguća poboljšanja.

Eksterni razlozi donošenja Strategije razvoja Univerziteta za period od 2017 - 2025. godine proizilaze iz zahtjeva zakona i strategijskih dokumenata donesenih na različitim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini i Republici Srpskoj. Republika Srpska je u 2016. godini usvojila Strategiju razvoja obrazovanja Republike Srpske, u kojoj je kao strategijsko opredijeljenje utvrđena internacionalizacija visokog obrazovanja, odnosno dvostrana mobilnost studenata i akademskog osoblja

Nezavisni univerzitet Banja Luka je jedan od prvih privatnih univerziteta u Republici Srpskoj, koji je od samog početka opredijeljen za harmonizaciju visokog obrazovanja u Republici Srpskoj sa „evropskim prostorom visokog obrazovanja.“ Univerzitet u kontinuitetu prati tokove evropskog istraživačkog prostora, opredjeljujući se za najviše standarde kvaliteta u nastavno-naučnom radu na Univerzitetu.

Strategija razvoja Nezavisnog univerziteta Banja Luka za period od 2017-2025. godine, kao i prethodna strategija, inkorporira zahtjeve koji proizilaze iz relevantnih zakonskih i strategijskih okvira, anticipira interne i eksterne izazove, ispunjava očekivanja akademske zajednice, osnivača, ali i šire društvene zajednice. Ova strategija ima za cilj da identificuje glavne strategijske pravce radi postizanja realno ostvarivih ciljeva. Ona predstavlja okvir za rad i ponašanje Univerziteta u budućnosti, uvažavajući najviše akademske kriterijume, smjernice i standarde u sticanju opštih, naučnih i umjetničkih znanja i vještina, razvoj kvalifikovanih kompetencija za svaki studijski program, zasnovanih na

pravilno kreiranim ishodima učenja. Ona ima za cilj generisanje progresivnih inovativnih razmišljanja, kojima bi se postiglo efikasno strategijsko planiranje.

Ključna strategijska opredjeljenja proizilaze iz niza posebnih-pojedinačnih strategija, koje formulišu razvoj obrazovanja, nastavno-naučnog rada, istraživačkog rada, međunarodne saradnje, kvaliteta i interakcije sa užom i širom društvenom zajednicom. Realizacija ključnih strategijskih aktivnosti praktiče se u skladu sa utvrđenim procedurama za praćenje realizacije operativnih planova. Vremenska dimenzija praćenja i izvještavanja utvrdiće se akcionim planom sprovođenja ove strategije, koji će biti donesen, nakon završenog procesa formalnog usvajanja strategije.

Strategijsko planiranje je veoma važan segment za svaku organizaciju a posebno za Univerzitet koji ima specifičnu ulogu u društvenom razvoju povezanu sa „proizvodnjom znanja“ i stvaranjem „organizacija koje uče“, kao ključnih resursa u uslovima globalizacije i internacionalizacije poslovanja. Strategija treba pronaći odgovore na sljedeća ključna pitanja:

- Gdje smo sada?
- Kako smo stigli tu gdje jesmo?
- Gdje želimo biti 2025 godine?
- Kako ćemo stići do toga gdje želimo biti?

Strategija razvoja Univerziteta fokusirana je na:

- ▣ Osavremenjavanje nastavnih planova i programa tri ciklusa visokog obrazovanja;
- ▣ Obezbeđenje savremene infrastrukture i opreme;
- ▣ Čvrstu povezanost nastavno-obrazovnog sa naučno-istraživačkim radom;
- ▣ Kontinuiranu obnovu i podmlađivanje nastavnog i naučnog kadra;
- ▣ Podsticanje završetka studija u roku planiranom studijskim programom;
- ▣ Usklađivanje studijskih programa sa potrebama tržišta rada.

Na osnovu ove Strategije Univerzitet će pristupati izradi godišnjih planova u kojima će biti jasno precizirane aktivnosti po sadržaju, nosiocima, budžetima i vremenu koje je potrebno za realizaciju dugoročnih strategijskih ciljeva.

Osnovna strategijska načela u razvoju i radu Univerziteta su:

- Jednak i fer odnos prema svim organizacionim jedinicama Univerzitetima;
- Zaštita i garancija svih vrsta individualnih prava i profesionalnih sloboda, zaposlenih i studenata, bez obzira na njihove razlike po socijalnom statusu, polu, vjeri, etničkoj pripadnosti, rasi i sl.;
- Jednaka afirmacija rada svih organizacionih jedinica i svih radnih struktura;
- Posvećenost daljoj reformi Univerziteta u svim aspektima i oblicima rada;
- Regionalni i širi značaj Univerziteta;
- Jačanje integracije univerziteta i društvene zajednice;
- Sprečavanje svakog oblika diskriminacije i privilegija;
- Energična sistemska i sistematska borba protiv korupcije i kriminala;
- Primjena moderne pedagoške teorije i akademske uspješnih univerziteta u užem i širem okruženju;
- Puna transparentnost u svim oblicima djelovanja i rada.

Djelovanje i rad Univerziteta zasniva se na standardnim univerzitetskim vrijednostima, moralnim i intelektualnim slobodama, prema duhu i slovu:

A/ evropskih i svjetskih univerzitetskih konvencija i pravno-političkih akata,

B/ univerzitetskih pravno-političkih akata ministara obrazovanja zemalja EU, BiH, Republike Srpske i aktima samog Univerziteta.¹

U izradi Strategije razvoja Univerziteta primijenjeni su opšteprihvaćeni osnovni principi pri izradi dokumenata ovakvog karaktera:

- Koordinacija sa ostalim strategijskim dokumentima relevantnim za visoko obrazovanje i razvoj univerziteta;
- Partnerstvo u postupku izrade i implementacije strategije;
- Javnost cjelokupnog postupka;

¹ - Evropska konvencija o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda, ETS, No. 5, 1950;
- Preporuke Komiteta ministara Vijeća Evrope o pristupu visokom obrazovanju, R. 97;
- Konvencija Vijeća Evrope/UNESCO-a o priznavanju kvalifikacija u visokom obrazovanju u evropskoj regiji, ETS No. 165, 1997;
- Velika povjesta evropskih univerziteta-Magna Charta Universitatum, Bolonja, 1988;
- Svjetska deklaracija o visokom obrazovanju, Pariz, 1989;
- Zajedničke deklaracije o usklađivanju strukture visokog školstva u Evropi, Potpisnici: ministri zaduženi za visoko školstvo u Francuskoj, Njemačkoj, Italiji i Velikoj Britaniji, Pariz, Sorbona, 1998;
- Bolonjska deklaracija, Zajednička deklaracija evropskih ministara obrazovanja potpisana u Bolonji 19.06.1999;
- Preporuke istraživačkom zadatku univerziteta, R. 2000;
- Praški komunike, Ka Evropskom području visokog obrazovanja, Komunike sastanka evropskih ministara visokog obrazovanja, Prag, 19. maj 2001;
- Berlinski komunike, Realizacija Evropskog područja visokoškolskog obrazovanja, Komunike Konferencije ministara visokoškolskog obrazovanja u Berlinu, 19. septembra 2003;

- Strategija je optimalna kombinacija vizije, dugoročnih ciljeva i srednjoročnih prioriteta), koja se ostvaruje implementacijom konkretnih projekata;
- Izgradnja strategije je stalan proces – usvojena strategija se stalno formuliše i reformuliše;
- Paradoks dualiteta – strategija je dokument podložan promjenama i mora se poštovati i implementirati;
- Hierarchy strategijskih planova – princip subsidiarnosti;
- Rad zasnovan na znanju i iskustvu.

U procesu kreiranja Strategije korišćen je pristup:

- Korak po korak – podaci jednog koraka koriste se kao inputi za sljedeći korak;
- Puna koordinacija svih faza, postupaka i grupa.

Kao nezaobilazan problem elaborirano je pitanje kako i s kim voditi dalju reformu Univerziteta!

Strategija u cijelosti uvažava smjernice, koje proizilaze iz sljedćih akata i dokumenata:

- Zakon o visokom obrazovanju („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj: 73/10; 104/11; 84/12; 108/13; 44/15 i 90/16);
- Zakon o naučnoistraživačkoj djelatnosti i tehnološkom razvoju („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj: 6/12);
 - Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srpske za period 2017-2021.;
 - Strategija razvoja obrazovanja u Republici Srpskoj za period 2016-2021.;
 - Deklaracija o posvećenosti Evropskoj povelji za istraživače ;
 - Kodeks za zapošljavanje istraživača;
 - Preporuke Strategije „Evropa 2020“.

Implementacija ove strategije je u osnovi i u najvećoj mjeri interni proces, koji ne smije biti autarhičan.

Realizacija strategije u svim fazama mora biti sistematična i planska djelatnost i mora uvažavati brojne interne i eksterne faktore uticaja.

Interni faktori:

- Akademsko osoblje univerziteta;
- Studenti;
- Administracija;
- Menadžment na svim nivoima organizovanja.

Eksterni faktori:

- Ostali univerziteti u Republici Srpskoj, Bosni i Hercegovini i Regionu;
- Uža društvena zajednica – Grad Banja Luka i opštine banjalučke regije;
- Šira društvena zajednica, Republika Srpska i Bosna i Hercegovina;
- Privredne komore;
- Profesionalna udruženja;
- Razna udruženja građana;
- Vladine i nevladine organizacije zainteresovane za rad Univerziteta.

II DRUŠTVO I UNIVERZITET

Između društva i visokog obrazovanja, u svim društvenim zajednicama se razvijaju:

- ***strukturalni,***
- ***funkcionalni i***
- ***uzajamni uzročno - posljedični odnosi.***

Visoko obrazovanje je jedna od činjenica svakog društva, jedna društvena pojava. Obrazovanje nastaje i razvija se u datim uslovima funkcionisanja svake društvene zajednice, ono ima onaku strukturu i onaku funkcionalnost kakvu ima i zajednica u kojoj funkcioniše. U principu, institucije i ustanove visokog obrazovanja funkcionišu na istim ili sličnim principima i modelima na kojima funkcioniše i društvena zajednica kojoj pripadaju. Karakteristike funkcionisanja društvene zajednice se preslikavaju i na oblast visokog obrazovanja. To nas upućuje na zaključak da je visoko obrazovanje kvalitetno onoliko koliko je kvalitetna i društvena zajednica u kojoj funkcioniše. Procesi, pojave i aktivnosti koji se odvijaju u društvenoj zajednici ostvaruju značajnu uticajnu vezu sa procesima, pojavama i aktivnostima u visokom obrazovanju. Nije realna situacija u kojoj visoko obrazovanje funkcioniše kvalitetno, a društvena zajednica ne bilježi značajan rast i razvoj, i obrnuto. Istina, mogu postojati svijetle tačke i na jednoj i na drugoj strani, ali, ukupnost procesa, pojava i aktivnosti je međusobno uzročno – posljedično povezana.

Iz iznesenog možemo nedvosmisleno zaključiti da je i stanje na Univerzitetu u najvećem dijelu uslovljeno opštim karakteristikama funkcionisanja društvene zajednice u kojoj djeluje.

Uvjerenje o kvalitetu našeg obrazovanja uopšte, izvodi se, ne rijetko, iz uspjeha jednog broja djece sa našeg prostora na elitnim univerzitetima u svijetu. Takva, veoma ograničena *indukcija*, kao metoda logičkog zaključivanja, nepouzdana je, jer iz veoma

ograničenog broja slučajeva uspjeha naše djece na univerzitetima van BiH, izvodi generalni zaključak da je naš cijeli sistem obrazovanja kvalitetan, da u njemu treba izvršiti samo *kozmetičke izmjene* ili čak ne mijenjati ništa. Ovaj autistički pogled na naše obrazovanje isključuje iz svog horizonta međusobnu povezanost razvoja društva i obrazovanja.

U Republici Srpskoj, BiH, kao i u širem okruženju u toku su procesi globalizacije i internacionalizacije poslovanja brojnih multinacionalnih kompanija. Države bivšeg socijalizma uz proces globalizacije zahvaćene su i procesom tranzicije. Bosnu i Hercegovinu i Republiku Srpsku u tim procesima, i dalje, karakterišu tri vrlo nepovoljna stanja:

- Veoma složeno i komplikovano stanje nakon prethodnog građanskog rata;
- Politička, administrativna, privredna i obrazovna podijeljenost;
- Ima nizak nivo društveno-ekonomskog razvoja, visok stepen nepismenosti, nizak nivo izdvajanja za visoko obrazovanje, nauku, kulturu i sport.

U procesu kreiranja novih studijskih programa i revizije postojećih studijskih programa, Univerzitet će uvažavati činjenicu egzistiranja navedenih stanja.

Društvena paradigma razvijenog svijeta XXI vijeka je poznata kao „ekonomija znanja“ ili „ekonomija inovacija“ ili „društvo znanja,. Njegova strategija je ulaganje u ljudske resurse. Mjesto i prostor njene realizacije je sistem obrazovanja i istraživanja, a u njemu posebno važno mjesto pripada univerzitetu.

Koncept razvoja BiH nije baziran na razvoju ljudskog kapitala. Preovlađujuća razvojna paradigma u BiH je bazirana na kapitalna ulaganja u infrastrukturu. Za razliku od BiH, neke zemlje u okruženju, poput Slovenije su od pet izabranih prioriteta tri fokusirala na faktore nove ekonomije znanja:

- povećanje konkurentnosti privrede,
- ulaganje u istraživanje i
- razvoj.

I Republika Srpska i Bosna i Hercegovina izdvajaju veoma skromna sredstva za obrazovanje, za razliku od, npr. infrastrukturnih ulaganja. Posebno je zabrinjavajuća činjenica što nema nikakvih ulaganja u visoko obrazovanje i naučnoistraživački rad na privatnim Univerzitetima, kao integralnom dijelu visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada u BiH i Republici Srpskoj. Ohrabrujuća činjenica za visoko obrazovanje je da je BiH potpisala sporazum o Procesu stabilizacije i pridruživanja, čime je stekla mogućnost pristupa IPA programu, programu pod nazivom Instrument predpristupne pomoći koji je usvojila EU 2006. godine, spajajući u taj program dotadašnjih pet programa (CARDS, Phare, ISPA, Instrument za Tursku I SAPARD). 4IPA program podijeljen je na pet oblasti:

- Pomoć u tranziciji i institucionalnoj izgradnji;
- Prekogranična saradnja;
- Regionalni razvoj;
- Razvoj ljudskih resursa;
- Ruralni razvoj.

Zemlje kandidati za članstvo u EU imaju pravo korišćenja sredstava svih pet komponenti, dok BiH kao zemlja potencijalni kandidat može koristiti fondove samo kroz prve dvije komponente (Pomoć u tranziciji i institucionalnoj izgradnji; Prekogranična saradnja). Visoko obrazovanje u BiH ne koristi dovoljno ni ove mogućnosti, te time ne doprinosi dovoljno niti svom niti razvoju ekonomije BiH. Određeni pomaci uočeni su u posljednje 2-3 godine. Univerziteti nisu dovoljno pripremljeni za korišćenje ovih mogućnosti.

Konkurenca izazvana globalizacijom, kako na lokalnom tako i širem tržištu, zahtijeva stalno poboljšanje sposobnosti radne snage i menadžmenta, što se postiže i obezbjeđuje, prije svega na univerzitetima. Stoga Univerzitet, zajedno sa drugim visokoškolskim ustanovama i vladom, uz učešće lokalnih zajednica, posebno privrede, mora razviti program stručnog usavršavanja široke lepeze zanimanja, u cilju jačanja, modernizovanja i podizanja radne snage na viši nivo znanja i vještina potrebnih za rad i primjenu novih tehnologija. Potrebno je i upoznavanje svih vrsta menadžmenta, privrednog, bankarskog, školskog, zdravstvenog, industrijskog, privatnog sektora, javne uprave, malih, srednjih, velikih preduzeća isl., s novim oblicima i tehnologijama upravljanja, standardima proizvoda, marketing/prodajnim sposobnostima i modernim upravljanjem, u čemu Univerzitet može i treba biti nezaobilazan faktor.

Da bi Univerzitet mogao biti u funkciji razvoja privrede i privreda mora biti zainteresovana za razvoj Univerziteta. Privreda mora biti osnovna baza za provođenje empirijskih istraživanja i drugih naučnih istraživanja. Loša privredna situacija i praktično nepostojanje domaćeg tržišta rada, uveliko usporava razvoj Univerziteta. Potrebno je to stanje radikalno promijeniti u vremenskoj dimenziji ove strategije.

III STANJE NA UNIVERZITETU

3.1. OSNOVNI PODACI O UNIVERZITETU

Nezavisni univerzitet Banja Luka je osnovan 2005. godine kao visokoškolska ustanova sa nazivom „Fakultet za društvene i političke nauke – FPDN“, sa sjedištem u Banja Luci, a prvu generaciju studenata upisuje 2005/2006 školske godine.

U skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju, («Službeni glasnik Republike Srpske», br. 85/06 i 30/07) Fakultet se organizuje kao univerzitet i mijenja naziv u „Nezavisni univerzitet Banja Luka“ Banjaluka (u daljem tekstu: Univerzitet). Univerzitet je pravno lice sa statusom samostalne i privatne visokoškolske ustanove, upisana u sudske registre ustanova kod nadležnog suda u Banjoj Luci, i registrirana u registru visokoškolskih ustanova kod nadležnog ministarstva sa pravima, obavezama i odgovornostima utvrđenim Zakonom o visokom obrazovanju i Statutom Univerziteta.

Naziv Univerziteta je „Nezavisni univerzitet Banjaluka“, a skraćeni naziv Univerziteta je „NUBL“. U međunarodnom prometu i u dokumentima na engleskom jeziku, naziv Univerziteta je „*Independent University of Banja Luka*“.

Sjedište Univerziteta je u Banjaluci, Veljka Mlađenovića 12E, 78 000 Banjaluka, Republika Srpska, BiH (u toku je procedura izmjena adresnih i drugih podataka pred nadležnim sudske organom, u odnosu na poslednje sudske rješenje o registraciji).

Osnivači Univerziteta su prof. dr Zoran Kalinić, sa učešćem u vlasništvu od 90%, te prof. dr Krstan Borojević i doc. dr Velibor Bajičić, sa ukupnim učešćem u vlasništvu od 10%.

Lice ovlašćeno za zastupanje je prof. dr Zoran Kalinić, rektor Univerziteta.

Univerzitet i njegove organizacione jedinice obavljaju djelatnosti od posebnog interesa za Republiku Srpsku i BiH u području visokog obrazovanja i nauke i omogućavaju državljanima BiH i drugih država ostvarivanje ustavnog prava na sticanje visokog obrazovanja.

Pored djelatnosti iz oblasti visokog obrazovanja, Univerzitet obavlja i naučno-istraživačku djelatnost kao komponente jedinstvenog procesa visokog obrazovanja, ekspertsko-konsultantsku, i izdavačku djelatnost, a može obavljati i druge poslove kojima se komercijalizuju rezultati obrazovnog, naučnog, istraživačkog i umjetničkog rada, pod uslovom da se tim poslovima ne ugrožava kvalitet nastave.

U sastavu Univerziteta osnovane su organizacione jedinice koje ostvaruju akademske studijske programe i razvijaju naučno-istraživački, stručni i drugi rad, u jednoj ili više oblasti: Pedagoški fakultet, Ekonomski fakultet, Fakultet za političke nauke, Fakultet za informatiku, Fakultet za ekologiju, Fakultet lijepih umjetnosti i Fakultet za bezbjednost i zaštitu.

Jedna od organizacionih jedinica Univerziteta je Institut za naučno-istraživački rad koji obavlja djelatnost naučno-istraživačkog rada.

Univerzitet je organizovan na način da integriše sve organizacione jedinice u jednu organizacionu cjelinu kojom se obezbjeđuje cjelovitost rada Univerziteta.

Pored djelatnosti iz oblasti visokog obrazovanja, Univerzitet obavlja i naučno – istraživačku djelatnost kao komponente jedinstvenog procesa visokog obrazovanja ekspertsko – konsultansku, i izdavačku djelatnost. Studenti imaju mogućnost da odaberu studije na 18 studijskih programa prvog i 10 studijskih programa drugog i jednom studijskom programu trećeg ciklusa. Na NUBL – u nastavu izvodi 86 profesora, a trenutno pohađa oko 800 studenata. Izdavačka djelatnost na NUBL – u počinje već po osnivanju, a do sada je objavljeno preko 180 naučnih knjiga, udžbenika, monografija i časopisa iz oblasti istorije, ekonomije, prava, političkih nauka, ekologije, književnosti... Posebno treba istaći međunarodnu saradnju i naučni časopis „Svarog“ u kojem svoje naučne radove objavljaju eminentni istraživači iz Republike Srpske, BiH i regionala. Nezavisnom Univerzitetu Banja Luka je među prvima potvrđen standard kvaliteta rada Rješenjem o Akreditaciji.

3.2. STRUKTURA UNIVERZITETA

Nezavisni Univerzitet Banja Luka je vitalna akademska zajednica usmjerena ka obrazovanju i učenju, otkrivanju novih znanja. Savremeni koncept obrazovanja na NUBL – u zasnovan je na obaveznim principima na kojima se uspostavlja jedinstven evropski prostor visokog obrazovanja, utvrđen u deklaracijama Bolonje i Lisabona.

Univerzitet u svom sastavu ima sledeće organizacione jedinice:

- 1) Fakultete
 - Ekonomski fakultet
 - Pedagoški fakultet
 - Fakultet za političke nauke
 - Fakultet za informatiku
 - Fakultet za ekologiju
 - Fakultet lijepih umjetnosti
 - Fakultet za bezbjednost i zaštitu
- 2) Institut – organizaciona jedinica koja izvodi naučno istraživački rad.

Stručne službe Univerziteta su:

- 1) Sekretarijat Univerziteta
- 2) Sektor za finansijske i opšte poslove
- 3) Studentska služba

- 4) Služba za IT – e
- 5) Služba za marketing i odnose s javnošću.

U okviru Univerziteta razvijena je univerzitska biblioteka, i to u sjedištu Univerziteta i u sjedištu Fakulteta za bezbjednost i zaštitu. Biblioteka raspolaže respektabilnim brojem bibliotečkih jedinica.

U skladu sa dinamikom razvoja osnivaće se i druge organizacione jedinice.

Na fakultetima Univerziteta se realizuje 18 studijskih programa na prvom ciklusu studija za 22 zvanja. Nazivi studijskih programa i lista zvanja (nazivi diploma) prikazani su u narednoj tabeli:

Tabela broj 1: Studijski programi i zvanja na prvom ciklusu studija

FAKULTET	NAZIV STUDIJSKOG PROGRAMA	ZVANJE
Ekonomski fakultet	Ekonomija i poslovanje – 240 ECTS Moduli: Poslovna ekonomija; Menadžment i marketing; Turizam; Finansije, bankarstvo i osiguranje; Računovodstvo i revizija.	Diplomirani ekonomista (uz naznaku modula) – 240 ECTS
Fakultet za političke nauke	Menadžment u multimedijima – 180 ECTS; Politikologija – 240 ECTS;	Diplomirani menadžer u multimedijima – 180 ECTS; Diplomirani politikolog – 240 ECTS;
Fakultet lijepih umjetnosti	Osnovne studije slikarstva – 180 ECTS;	Likovni umjetnik – 180 ECTS;
Fakultet za ekologiju	Ekologija – 240 ECTS; Zaštita životne sredine – 240 ECTS; Zaštita na radu – 240 ECTS;	Diplomirani ekolog – 240 ECTS; Diplomirani inženjer zaštite okoline (životne sredine) – 240 ECTS; Diplomirani inženjer zaštite na radu – 240 ECTS;
Pedagoški fakultet	Razredna nastava – 180 ECTS;	Profesor razredne nastave – 180 ECTS;

	Predškolsko vaspitanje – 240 ECTS; Specijalna edukacija i socijalne rehabilitacije – 240 ECTS; Poslovna psihologija – 180 ECTS;	Diplomirani vaspitač predškolske djece – 240 ECTS; Profesor specijalne edukacije i rehabilitacije – 240 ECTS; Diplomirani psiholog – 180 ECTS;
Fakultet za informatiku	Poslovna informatika – 180 ECTS; Računarstvo i informatika – 240 ECTS;	Diplomirani inženjer poslovne informatike – 180 ECTS; Diplomirani inženjer računarstva i informatike – 240 ECTS;
Fakultet za bezbjednost i zaštitu	Civilna zaštita – 180 ECTS; Civilna zaštita – 240 ECTS; Privatna bezbjednost – 180 ECTS; Bezbjednost i kriminalistika – 180 ECTS; Bezbjednost i kriminalistika – 240 ECTS;	Diplomirani menadžer za civilnu zaštitu – 180 ECTS; Diplomirani menadžer za civilnu zaštitu – 240 ECTS; Diplomirani menadžer za privatnu bezbjednost – 180 ECTS; Diplomirani pravnik za bezbjednost i kriminalistiku – 180 ECTS; Diplomirani pravnik za bezbjednost i kriminalistiku – 240 ECTS;

Na fakultetima Nezavisnog univerziteta Banja Luka realizuje se deset studijskih programa sa izlaznim profilima kao u tabeli koja slijedi:

Tabela broj 2: Studijski programi i zvanja na drugom ciklusu studija

FAKULTET	NAZIV STUDIJSKOG PROGRAMA	ZVANJE
Ekonomski fakultet	Ekonomija i poslovanje – 60 ECTS Moduli: Poslovna ekonomija; Menadžment i marketing; Turizam; Finansije, bankarstvo i osiguranje; Računovodstvo i revizija.	Master ekonomije (uz naznaku modula) – 300 ECTS;
Fakultet za političke nauke	Menadžment u multimedijima – 120 ECTS; Politikologija – 60 ECTS;	Master menadžer u multimedijima – 300 ECTS; Master politikologije – 300 ECTS;
Fakultet lijepih umjetnosti	Slikarstvo – 120 ECTS;	Master slikarstva – 300 ECTS;
Fakultet za ekologiju	Ekologija – 120 ECTS;	Master ekologije – 300 ECTS;
Pedagoški fakultet	Razredna nastava – 120 ECTS; Predškolsko vaspitanje – 60 ECTS;	Master razredne nastave – 300 ECTS; Master predškolskog vaspitanja – 300 ECTS;
Fakultet za informatiku	Poslovna informatika – 120 ECTS;	Master poslovne informatike – 300 ECTS;
Fakultet za bezbjednost i zaštitu	Bezbjednost i kriminalistika – 120 ECTS; Bezbjednost i kriminalistika – 240 ECTS;	Master prava – 300 ECTS; Master prava – 300 ECTS;

Na ekonomskom fakultetu organizuju se i studije trećeg ciklusa, odnosno doktorske studije gdje se stiče akademski naziv: Doktor ekonomije (uz naznaku smjera – modula) – 480 ECTS bodova.

3.3. ANALIZA OKRUŽENJA

3.3.1. ANALIZA TRŽIŠTA

Tržište je određeno odnosima ponude i potražnje. U Republici Srpskoj se ukupno nalazi 94 srednje škole u kojima prosječno godišnje završi četvorogodišnju srednju školu oko 10.000 učenika. Od ovog broja škola, opštine koje gravitiraju Nezavisnom Univerzitetu Banja Luka su: Banja Luka, Gradiška, Derventa, Kneževo, Kozarska Dubica, Kotor Varoš, Mrkonjić Grad, Novi Grad, Prijedor, Prnjavor, Ribnik, Srbac, Teslić, Čelinac, Šipovo, Brod, Doboј. Iz ovih opština, u prosjeku, godišnje završi oko 5.500 učenika iz četvorogodišnjih srednjih škola.

U FBiH se nalazi 213 srednjih škola u kojima prosječno godišnje završi četvorogodišnju srednju školu oko 20.000 učenika. Opštine koje gravitiraju NUBL – u su: Bužim, Bosanska Krupa, Sanski Most, Ključ, Bosanski Petrovac, Bihać, Drvar, Jajce, Donji Vakuf, Travnik, Glamoč, Cazin, Velika Kladuša. Iz ovih opština, u prosjeku, godišnje završi oko 3.000 učenika iz četvorogodišnjih srednjih škola.

Ako se uzme u obzir da 65% učenika četvorogodišnjih srednjih škola nastavi dalje školovanje, dolazi se do broja od 3575 učenika u Republici Srpskoj i 1.950 učenika iz FBiH kao potencijalni studenti Nezavisnog Univerziteta Banja Luka.

Pored svršenih srednjoškolaca koji prvi put upisuju fakultet, NUBL treba da upotrijebi sve svoje resurse za regrutovanje studenata koji, nezadovoljni uslovima studiranja i odnosom profesora prema njima, se prepisuju sa državnih fakulteta na privatne, a takvih je iz godine u godinu sve više.

3.3.2. ANALIZA KONKURENCIJE

U Bosni i Hercegovini ima oko 40 ustanova visokog obrazovanja od kojih se 21 nalazi u Republici Srpskoj. Ukupan broj studenata upisanih na sve visokoškolske ustanove u BiH u 2016/2017 akademskoj godini je oko 104.761. Od toga na Federaciju BiH se odnosi 69.969 a na Republiku Srpsku 34.792. Broj upisanih studenata na Nezavisnom Univerzitetu Banja Luka u 2016/2017 akademskoj godini je 548, što predstavlja oko 0,52% od ukupnog broja upisanih studenata u BiH, odnosno oko 1,57% od ukupno upisanih studenata u Republici Srpskoj.

Najveća konkurenca Nezavisnom Univerzitetu su Univerzitet u Banjaluci sa 17 fakulteta. Univerzitet u Banjaluci, kao najveći konkurent, ima značajnu podršku države. Na državnim fakultetima u Republici Srpskoj Vlada RS besplatno školuje određeni broj studenata, dok ostali studenti plaćaju školarinu za jednu školsku godinu u iznosu 440 KM i to uglavnom na dvije rate. Na studijima drugog ciklusa taj iznos je 880 KM. Dok na privatnim fakultetima studenti plaćaju školarinu u iznosu od 2.000 do 3.000 KM.

Privatni Univerziteti koji imaju sjedište u Banjaluci su: Univerzitet za poslovne studije sa 7 fakulteta, Panevropski univerzitet „Aperion“ sa 7 fakulteta i Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment sa 5 fakulteta.

Univerzitet za poslovne studije u svom sastavu ima sljedeće fakultete:

- Fakultet za poslovne i finansijske studije
- Fakultet za primjenjenu ekonomiju
- Fakultet za informacione tehnologije i dizajn
- Fakultet za ekologiju
- Fakultet za turizam i hotelijerstvo
- Fakultet za novinarstvo i komunikaciju
- Fakultet pravnih nauka.

Panevropski univerzitet „Aperion“ u svom sastavuima sljedeće fakultete:

- Fakultet poslovne ekonomije
- Fakultet pravnih nauka
- Fakultet informacionih tehnologija
- Fakultet sportskih nauka
- Fakultet zdravstvenih nauka
- Fakultet filoloških nauka
- Saobraćajni fakultet

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment u svom sastavu ima sljedeće fakultete:

- Ekonomski fakultet
- Pravni fakultet
- Filozofski fakultet
- Tehnički fakultet
- Računarski fakultet.

Tabela broj 3: Upisani studenti i apsolventi na studije prvog ciklusa školske 2012/2013 – 2016/2017²

UNIVERZITET	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
UNIVERZITET ZA POSLOVNE STUDIJE	1898	1826	1408	1478	1135
PANEVROPSKI UNIVERZITET APEIRON	4128	3447	3477	3227	3166
UNIVERZITET ZA POSLOVNI INŽENJERING I MENADŽMENT	697	411	387	442	374
NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA	593	599	851	738	548

Tabela broj 4: Upisani studenti i apsolventi na studije drugog ciklusa školske 2012/2013 – 2016/2017³

UNIVERZITET	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
UNIVERZITET ZA POSLOVNE STUDIJE	100	103	91	65	62
PANEVROPSKI UNIVERZITET APEIRON	88	60	75	123	132
UNIVERZITET ZA POSLOVNI INŽENJERING I MENADŽMENT	58	23	20	27	72
NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA	62	160	74	230	37

Cijene školarina na konkurenckim univerzitetima kreću se u istom rasponu kao i cijene na Nezavisnom univerzitetu. Cijena školarine na NUBL – u kreće se od 2.600 – 4.000 KM. Prednost NUBL – a u odnosu na druge privatne Univerzitete u Banjaluci je ta što jedini u svom sastavu ima Pedagoški fakultet i Fakultet lijepih umjetnosti.

Cijene školarine na dva javna univerziteta u Republici Srbiji, za studente koji sufinansiraju i finansiraju svoje školovanje su daleko ispod realnih cijena (kreću se od 400 – 1.800,00 KM) i predstavljaju glavnog nerealnog i nelojalnog konkurenta. Troškovi školovanja ovih studenata, uglavnom, se finansiraju iz bidžetskih sredstava, tako da prihod koji ostvare iz sufinansirajućeg i finansirajućeg dijela, ostaje u cijelosti na raspaganju javnim univerzitetima. Radi tog materijalnog interesa, fakulteti na javnim univerzitetima upisuju nerazumno veliki broj studenata (i mimo realnih uslova i kriterija), radi čega je znatno niži

² Podaci su uzeti iz statističkog biltena visokog obrazovanja, broj 14. , Zavod za statistiku RS

³ Podaci su uzeti iz statističkog biltena visokog obrazovanja, broj 10-14. , Zavod za statistiku RS

kvalitet studiranja. Kako bi se to maskiralo, stalno se vrši negativna kampanja i propaganda protiv privatnih univerziteta, pri čemu se posebno ističe „loš kvalitet nastavno-naučnog procesa“, što apsolutno ne odgovara istini i stvarnom stanju.

Potrebno je preduzeti mjere i aktivnosti kojima bi se otklonila postojeća diskriminacija studenata koji studiraju na javnim i privatnim univerzitetima.

Studenti i jednih i drugih univerziteta studiraju po istim zakonima i drugim aktima, po studijskim programima za koje je dozvolu za rad izdalo isto resorno ministarstvo, po standardima i kriterijumima koji su opšteprihvaćeni i važe u evropskom prostoru visokog obrazovanja. Imajući u vidu tu činjenicu, diskriminacija studenata postaje još očitija.

Ne postoji strategija privatnih univerziteta koja može efikasno otkloniti i ukloniti postojeću diskriminaciju. To je jedino moguće uraditi ozbiljnom reformom postojeće pravne regulative u oblasti visokog obrazovanja.

Uspješnost i efikasnost studiranja se ne može mjeriti u odnosu na vlasničku strukturu visokoškolskih ustanova, već u odnosu na kvalitet nastavno-naučnog procesa koji visokoškolska ustanova obezbeđuje.

3.3.3. „SWOT“ ANALIZA

S N A G E	S L A B O S T I
<ul style="list-style-type: none"> • Atraktivno i pristupačno studiranje; • Stimulativni modeli plaćanja školarine; • Atraktivni studijski programi; • Nastavno osoblje posjeduje relevantna znanja i kompetencije; • Stalna interakcija između studenata i nastavnog osoblja; • Student u fokusu cjelokupnog procesa; • Adekvatna dostupnost raspoloživih resursa; • Razvijen kvalitetan model e-nastave; • Razvijena kultura organizacije – Univerziteta; • Jasno formulisani ciljevi; • Razvijena svijest o sopstvenoj odgovornosti za razvoj; • Opredijeljenost za stalna poboljšanja kvaliteta studiranja; • Razvijanje dodatnih programa učenja; • Opredijeljenost za razvoj sopstvenog podmlatka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljno razvijen model regrutovanja, upisa i zadržavanja studenata; • Nedovoljno razvijena marketing funkcija; • Nedovoljno detaljno razvijena struktura; • Hroničan nedostatak finansijskih sredstava; • Neadekvatna upisna politika; • Smanjen upisni potencijal; • Smanjen broj svršenih srednjoškolaca; • Nizak životni standard studentskih porodica; • Nerazvijeno tržište rada; • Izostanak finansijske podrške privatnom sektoru u obrazovanju; • Nedovoljno razvijen sistem upravljanja kvalitetom; • Nerazvijen model učenja na daljinu; • Loš imidž privatnog sektora u obrazovanju.
P R I L I K E	P R I J E T N J E
<ul style="list-style-type: none"> • Proces stalnog obrazovanja ljudi svih uzrasta; • Izgradnja partnerstva sa lokalnim zajednicama i lokalnim tržištem rada; • Značajnije učešće u međunarodnim projektima (ERASMUS + i drugi); • Korišćenje dobre prakse u obrazovanju u relevantnom okruženju; • Korišćenje slabosti konkurenциje; • Inovativni pristup u kreiranju studijskih programa; • Težnja ka izvrsnosti obrazovnog procesa, • Povećana ponuda domaćeg nastavničkog i saradničkog potencijala; 	<ul style="list-style-type: none"> • Trend rasta konkurenциje; • Nestabilno političko okruženje, • Daljnja politizacija procesa obrazovanja; • Daljnja diskriminacija privatnog sektora u obrazovanju i studenata koji studiraju na privatnim VŠU; • Anti holistički pristup razvoju sistema obrazovanja; • Sve lošiji kvalitet i nivo znanja svršenih srednjoškolaca; • Ubrzane promjene na globalnom, regionalnom i lokalnom nivou; • Porast nepovjerenja u privatne VŠU; • Težnja ka prevelikom administriranju; • Opšta društvena apatija.

Ključan zadatak svih zaposlenih i studenata na Univerzitetu je stalno poboljšanje i težnja za jačanje vlastitih snaga, eliminisanje slabosti, maksimalno korišćenje prilika i maksimalno izbjegavanje prijetnji

U tom pravcu, Univerziteta je opredijeljen za proširenje saradnje u oblasti nastave, naučno-istraživačke djelatnosti, izdavačke djelatnosti i stručnog usavršavanja i obrazovanja nastavnika, saradnika i studenata sa drugim visokoškolskim ustanovama, kako u Republici Srbkoj i BiH, tako i u zemljama u okruženju. Nezavisni univerzitet je potpisnik sporazuma o saradnji sa brojnim visokoškolskim ustanovama sa osnovnim ciljem da se osigura širenje i razmjena obrazovnog i naučnog iskustva, sa naglaskom na dalji razvoj i unapređenje znanja i sticanje vještina studenata i nastavnog osoblja kako bi se omogućilo uspješno vođenje procesa reformi visokog obrazovanja i integriranje ovih visokoškolskih ustanova u evropski obrazovni sistem.

Spomenućemo samo neke od visokoškolskih ustanova sa kojima su zaključeni Sporazumi o saradnji: Univerzitet u Novom Sadu, Univerzitet u Kragujevcu, Akademija za poslovnu ekonomiju Čačak, Univerzitet Union Beograd, Fakultet za primijenjenu ekologiju Futura Beograd, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Univerzitet Apeiron Banja Luka, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, CKM Univerzitet Mostar, Poslovna komercijalna škola Celje, Evropski kolež Sofija...

3.4. MISIJA, VIZIJA, CILJEVI

3.4.1. M I S I J A

Povezivanjem naučno-istraživačkog rada, umjetničkog stvaralaštva, obrazovanja, nauke, struke i umjetnosti, realizacijom postojećih i novih studijskih programa, sposobiti studente za obavljanje poslova u globalnom i tehnološki visoko razvijenom okruženju, koji zahtijevaju stalno sticanje i razvijanje novih znanja, inicijativnost i inovativnost, preduzetničku sposobnost, sposobnost donošenja odluka u nedostatku vremena, sposobnost rada u uslovima različitosti, u svrhu postizanja individualnih, univerzitetskih i društvenih interesa.

3.4.2. V I Z I J A

Pozazevići od dobrih iskustava naprednih, društveno, ekonomski i tehnološki razvijenih zemalja,

Uvažavajući dostignute demokratske vrijednosti društveno – ekonomskih i posebno obrazovnih sistema u nacionalnom, evropskom i širem okruženju,

Razumijevajući aktuelne procese globalizacije i internacionalizacije u svim segmentima društva,

S v j e s n i svakodnevnih promjena i potrebe kreiranja novih pogleda o neophodnim znanjima za rješavanje sve složenijih društvenih, ekonomskih, političkih, tehnoloških, ekoloških i drugih problema,

O p r e d i j e l j e n i s m o z a:

Naučno – nastavni proces i obrazovanje kojim ćemo u budućnosti stvarati nove kadrove u različitim multidisciplinarnim oblastima.

Kroz edukaciju savremenim nastavno – naučnim metodama, sa studentom kao aktivnim učesnikom u svim vidovima i oblicima naučno – nastavne i obrazovne aktivnosti, primjenjujući ključne principe „Bolonjske reforme“ evropskog visokog obrazovanja, kod svih učesnika u procesu razviti nova znanja i kreativne sposobnosti na osnovu kojih će moći uspješno rješavati, već sada, nagomilane probleme društvenog i privrednog razvoja.

U srednjoročnom periodu postati član najuže grupe lidera visokog obrazovanja u regionu.

3.4.3. OPŠTI CILJEVI RAZVOJA UNIVERZITETA

- 1. Unapređenje i kontinuirano poboljšanje kvaliteta visokog obrazovanja;*
- 2. Povećanje efikasnosti studiranja;*
- 3. Razvijanje ključnih kompetencija učesnika u obrazovnom procesu;*
- 4. Unapređenje nastavnih planova i programa prilagođavanjem stvarnim potrebama privrede i društva;*
- 5. Usklađivanje politike obrazovanja sa potrebama tržišta rada;*
- 6. Unapređenje naučno – istraživačkog i umjetničkog rada;*
- 7. Kontinuirana modernizacija i informatizacija procesa obrazovanja;*
- 8. Afirmisanje principa cjeloživotnog učenja;*
- 9. Razvijanje i uvodenje modela visokog obrazovanja učenjem na daljinu;*
- 10. Kontinuirano doprinositi razvoju lokalne i širih društvenih zajednica.*

3.5. ORGANIZACIONE JEDINICE I CENTRI

Na Univerzitetu se izvodi šesnaest (16) studijskih programa sa trideset tri (33) izlazna profila, odnosno 33 vrste diploma, odnosno akademskih zvanja , koja se stiču na jednom od šest (6) fakulteta Univerziteta. U okviru Univerziteta također djeluje i Biblioteka, kao i tri univerzitska centra u osnivanju: Bussines Start-up Centar, Centar za učenje na daljinu, te Centar za kvalitet. Univerzitet posjeduje i sopstvenii informacioni sistem. U skladu sa dinamikom razvoja osnivaće se i druge organizacione jedinice.

3.5.1. F a k u l t e t i

Fakulteti koji djeluju u okviru Univerziteta su:

- ❖ Ekonomski fakultet;
- ❖ Pedagoški fakultet;
- ❖ Fakultet za političke nauke;
- ❖ Fakultet za informatiku;
- ❖ Fakultet za ekologiju;
- ❖ Fakultet lijepih umjetnosti;
- ❖ Fakultet za bezbjednost i zaštitu.

3.5.2. Biblioteka

Dajemo zbirni pregled broja bibliotečkih jedinica na Univerzitetu:

Tabela broj 5: Pregled bibliotečkih jedinica na Univerzitetu

A/ Bibliotečke jedinice u sjedištu Univerziteta

R.B.		broj
	Knjige na srpskom, bosanskom i hrvatskom jeziku	2493
	Knjige na stranim jezicima	152
	Knjige na jezicima nacionalnih manjina	3
Ukupno		2648
	Monografije na srpskom, bosanskom i hrvatskom jeziku	21
	Monografije na stranim jezicima	5
	Monografije na jezicima nacionalnih manjina	-
Ukupno		26
	Časopisi na srpskom, bosanskom i hrvatskom jeziku	28
	Časopisi na stranim jezicima	10
	Časopisi na jezicima nacionalnih manjina	-

Ukupno		38
Udžbenici na srpskom, bosanskom i hrvatskom jeziku		268
Udžbenici na stranim jezicima		26
Udžbenici na jezicima nacionalnih manjina		-
Ukupno		294
Ukupno bibliotečkih jedinica /naslova/		3006

B/ Bibliotečke jedinice u sjedištu fakulteta za bezbjednost i zaštitu

Br.	NASLOV PUBLIKACIJE	IME I PREZIME AUTORA	IZDAVAČ	KOM.
1.	Organizacija i nadležnost policije	Prof.dr Dragomir Jovičić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2011.	50
2.	Organizacija i nadležnost policije	Prof.dr Dragomir Jovičić Doc.dr Gojko Šetka	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2015.	80
3.	Osnovi bezbjednosti	Doc.dr Saša Mijalković, Doc.dr Dragomir Keserović	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2010.	50
4.	Ustavno pravo	Prof.dr Petar Kunić. Doc.dr Siniša Karan	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2012.	50
5.	Osnovi krivičnog prava	Prof.dr Miloš Babić, Prof.dr Ivanka Marković	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2008.	50
6.	Krivično pravo	Prof.dr Milo Bošković, Prof.dr Zdravko Skakavac	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2013.	3
7.	Sociologija-društvo i teorija-	Prof.dr Zoran Arsović	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2014.	120
8.	Uvod u menadžment	Prof.dr Krstan Borojević	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2016.	70
9.	Policija kao subjekat otkrivanja i dokazivanja krivičnih djela	Doc.dr Velibor Bajičić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2014.	60
10.	Krivično procesno pravo III izdanje	Prof.dr Miodrag N. Simović	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2014.	50
11.	Sistem bezbjednosti Evropske Unije	Prof.dr Dragomir Keserović	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2012.	50
12.	Kriminalistika	Prof.dr Dragan Gačeša	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2012.	50
13.	Kriminologija	Prof.dr Milo Bošković, Prof.dr Zdravko Skakavac	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2012.	50
14.	Upravno pravo posebni dio	Prof.dr Petar Kunić	Pravni fakultet u Banjoj Luci i Fakultet za bezbjednost i zaštitu u Banjoj Luci, 2008.	50

15.	Detektivska djelatnost	Prof.dr Dragomir Jovičić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2012.	50
16.	Maloljetnička delikvencija	Prof.dr Ostoja Krstić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2009.	50
17.	Javna bezbjednost	Prof.dr Dragomir Jovičić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2011.	50
18.	Prevencija kriminaliteta	Prof.dr Ostoja Krstić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2007.	50
19.	Bezbjednosni menadžment	Doc.dr Milan Daničić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2010.	50
20.	Organizovani kriminalitet	Prof.dr Mile Šikman	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2011.	50
21.	Upravljanje vanrednim situacijama	Doc.dr Žarko Ćulibrk	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2015.	55
22.	Privredna kriminalistika	Prof.dr Mićo Bošković	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2009.	50
23.	Privredna kriminalistika	Prof.dr Dragomir Jovičić, Prof.dr Mile Šikman	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2013.	50
24.	Upravljanje ljudskim resursima	Prof.dr Živko Kulić, Doc.dr Miroslav M. Talijan	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2010.	50
25.	Terorizam	Doc.dr Mile Šikman	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2009.	50
26.	Teorija sistema bezbjednosti	Prof.dr Zoran Keković	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2009.	50
27.	Sistemi kriznoga menadžmenta	Prof.dr Želimir Kešetović, Prof.dr Zoran Keković	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2008.	50
28.	Određenje, organizacija i djelatnosti subjekata nacionalnih sistema bezbjednosti	Zbornik radova	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2014.	15
29.	Subjekti sistema bezbjednosti u ostvarivanju bezbjednosne funkcije države	Zbornik radova	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2015.	4
30.	Savremeni bezbjednosni rizici i prijetnje i njihov uticaj na bezbjednost država regionala	Zbornik radova	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2016.	4
31.	Savremeno poimanje civilne zaštite	Doc.dr Dragan Radišić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2016.	60
32.	Strategijsko upravljanje ljudskim resursima	Prof.dr Krstan Borojević, Doc.dr Duško Košpić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2015.	5
33.	Nadzor i kontrola sistema bezbjednosti sa posebnim osvrtom na policije Republike Srpske	Dr. Gojko Šetka, Dr. Gojko Pavlović	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2016.	2
34.	Taktika upotrebe helikoptera u savremenim protivterorističkim operacijama	Robert Vulić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2015.	6
35.	Osnove prava	Prof.dr Snežana Savić	PPGP Komesgrafika d.o.o. Banja Luka, 2005.	50

36.	Upravno pravo	Prof.dr Petar Kunić	Pravni fakultet u Banjoj Luci i Visoka škola unutrašnjih poslova u Banjoj Luci, 2006.	50
37.	Prekršajno pravo	Prof.dr LJubinko Mitrović	Međunarodno udruženje naučnih radnika-AIS-Banja Luka, 2011.	10
38.	Prekršajno pravo II izdanje	Prof.dr LJubinko Mitrović	Panевropski univerzitet APEIRON Banja Luka, 2014.	50
39.	Osnovi ekonomije	Prof.dr Gordana Ilić	Poljoprivredni fakultet, Banja Luka, 2004.	50
40.	Međunarodno krivično pravo	Prof.dr Miodrag N.Simović, Doc.dr Milan Blagojević	Panевropski univerzitet APEIRON Banja Luka, 2007.	1
41.	Upravljanje promenama	Isak Adžes	Adizes Novi Sad,2006.	10
42.	Osnovi metodologije bezbednosnih nauka	Dr. Novak Milošević, Mr. Saša Milojević	Policijska akademija Beograd, 2001.	50
43.	Preduzetništvo i preduzetnička infrastruktura	Doc.dr Krstan Borojević	Grafopapir Banja Luka, 2011.	4
44.	Prduzetnička infrastruktura u funkciji razvoja malog biznisa	Doc.dr Krstan Borojević, Mr. Zoran Rosić	Grafomark Laktaši, 2013.	8
45.	Zbornik prečišćenih tekstova zakona krivične i prekršajne oblasti sa komentarom i izabranom sudskom praksom	Dr. Predrag Tošić, Dragoslav Erdelić, mr Milomir Čedo,mr	Univerzitet Sinergija Bijeljina, 2013.	10
46.	Svarog naučno-stručni časopis za društvene i prirodne nauke	Zbornik radova	Nezavisni univerzitet Banja Luka, 2014.	2
47.	Svarog naučno-stučni časopis za društvene i prirodne nauke	Zbornik radova	Nezavisni univerzitet Banja Luka, 2016.	2
48.	Privatna bezbednost teorija i koncept	Dr. Oliver Bakrevski, Dr. Milan Daničić, Dr. Želimir Kešetović, mr. Sašo Mitevski	Komora na Republika Makedonija za privatno obezbeđenje Skoplje, 2015.	3
49.	Toksikologija bojnih otrova	Vladimir Vojvodić	GRO Kultura Beograd,1981.	1
50.	Banja Luka terorizam i odgovor	Dragiša Jurišić	Besjeda Ars Libri Banja Luka, 2010.	
51.	Upravljanje obrtnim sredstvima	Prof.dr Sretko Košpić	Ekvator banka Banja Luka, 1999.	2
52.	Promene ustava Bosne i Hercegovine	Prof.dr Petar Kunić	Udruženje nastavnika i sradnika univerziteta Banja Luka,2015.	18
53.	Bezbednost kroz istoriju civilizacije	Dr Boris Kršev	USEE Novi Sad 2016	2
54.	Procena rizika od poplava I klizišta za stambeni sektor u BiH	Stručna publikacija		1
55.	Ugovorna odgovornost za nematrijalnuštetu	Dejan Pilipović	Grafopapir Banja Luka, 20104.	1
56.	Liderske kompetencije	Prof.dr Dobrivoje Mihailović, dr Slobodan Ristić	Fakultet organizacionih nauka Beograd, 2011.	1

57.	Sistem menadžmenta kvaliteta	Prof.dr Jovan Filipović, Mladen Đurić	Fakultet organizacionih nauka Beograd, 2011.	1
58.	Menadžment ljudska strana	Prof.dr Dobrivoje Mihailović, dr Slobodan Ristić	Fakultet tehničkih nauka Novi Sad, 2011.	1
59.	Osnovi organizacije i menadžmenta	Ondrej Jaško, Mladen Čudanov, Miloš Jevtić, Jovan Krivokapić	Fakultet organizacionih nauka Beograd, 2014.	1
60.	Kultura komunikacija	Prof.dr Dobrivoje Mihailović, Dr Slobodan Ristić, Ivica Bojičić	Fakultet organizacionih nauka Beograd, 2007.	1
61.	Organizaciono ponašanje	Prof.dr Dobrivoje Mihailović, Prof.dr Slobodan Ristić	Fakultet organizacionih nauka Beograd, 2009.	1
62.	Osnove kvaliteta	Prof.dr Jovan Filipović, Mladen Đurić	Fakultet organizacionih nauka Beograd, 2009.	1
63.	Bezbednosni forum broj 1 2016	Naučno-teorijski časopis	DIS Public d.o.o. Beograd, 2016.	4
64.	Projektovanje proizvodnih sistema	Dr Milić M. Radovan	Fakultet organizacionih nauka Beograd, 2008.	1
65.	Zaštita i spasavanje u Bosni i Hercegovini	Mr Dragiša Jurišić	Uniglobal d.o.o. Banja Luka, 2016.	2
66.	Privatna bezbjednost	Dr Milan Daničić, Dr LJubomir Stajić	Visoka škola unutrašnjih poslova Banja Luka, 2008.	50
67.	Organizaciono strukturisanje funkcija i djelatnosti menadžmenta	Prof.dr Sretko Košpić, Doc.dr Ostoja Barašin	Evropski defendologija centar Banja Luka,2011.	1
68.	Ustavno pravo V izdanje	Akademik prof.dr Rajko Kuzmanović,Prof.dr Siniša Karan	Panевropski univerzitet APEIRON Banja Luka, 2015.	2
69.	Osnovi atomsko-biološko- hemijske odbrane	Zdravko pejčić,Vuleta Vuletić	Vojnoizdavački zavod Beograd,1982.	1
70.	Bezbednosna zaštita lica i objekata	Rađenović D. Rajko	Streljački savez Srbije, Udruženje penzionisanih radnika SMUP-a , Beograd, 2015.	3
71.	Bezbednost ličnosti i objekata	Rađenović D. Rajko	MDD sistem, Beograd, 2015.	3
72.	Mikroekonomija-teorija i primena	Prof.dr Božidar Stavrić, Doc.dr Boško Mandić	Nezavisni univerzitet Bana Luka, Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2016.	50
73.	Životna sredina i njena zaštita I	Prof.dr Šimon A.Đarmani, Prof.dr Dragan S.Veselinović, Prof.dr Ivan A.Gržetić, Prof.dr Dragan A.Marković	Fakultet za primenjenu ekologiju, Futura, Beograd, 2008.	10
73.	Životna sredina i njena zaštita II	Prof.dr Šimon A.Đarmani, Prof.dr Dragan S.Veselinović, Prof.dr Ivan A.Gržetić,	Fakultet za primenjenu ekologiju, Futura, Beograd, 2008.	10

		Prof.dr Dragan A.Marković		
74.	Ekološko krivično pravo,međunarodni i ustavni osnovi, stvarnost i mogućnost	Vladan Joldžić, Dragan Jovašević	Institut za kriminološka i sociološka istraživanja, Beograd, 2012.	10
75.	Matematika I	Predrag Kovačević	Nezavisni univerzitet Banja Luka, 2010.	20
76.	Matematika II	Predrag Kovačević	Nezavisni univerzitet Banja Luka, 2010.	20
77.	Računovodstvo	Prof. dr Tomislav I. Stajčić, Doc. dr Siniša Bilić, Mr Jelena T. Kutić	Eko-Vet proizvodnja d.o.o. Zagreb	20
78.	Zbirka propisa o zaštiti i spasavanju u Republici Srpskoj	Dr Dragiša Jurišić, Dr Goran Maksimović	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, Bezbjednosni istraživački centar Banja Luka, 2016.	100
79.	Kriminalistika-metodika	Dr Mićo Bošković, Dragomir Jovičić	Visoka škola unutrašnjih poslova Banja Luka, 2002.	10
80.	Bezbjednosni menadžment-organizacija i odlučivanje	Prof. dr Dane Subošić, Prof. dr Milan Daničić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu Banja Luka, 2012.	10
81.	Organizovani kriminalitet karakteristike i pojavnii oblici	Prof. dr Milo Bošković, Prof. dr Zdravko Skakavac	Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad 2009.	10
82.	Upravljanje promenama	Isak Adižes	Adizes, Novi Sad 2006.	10
82.	Međunarodno krivično pravo drugo izdanje	Prof.dr Miodrag N. Simović, Prof.dr Milan Blagojević, Doc.dr Vladimir M. Simović	Pravni fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, 2013.	30
83.	Zaštita od požara i spasavanje	Doc.dr Dragan Radišić	Nezavisni univerzitet, Banja Luka, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2017.	40
83	Bezbednosni forum broj 2 2016	Naučno-teorijski časopis	DIS Public d.o.o. Beograd, 2016.	3
84.	Izvršno krivično pravo	Prof.dr Miodrag N.Simović, Prof.dr Dragan Jovašević, Doc.dr Marina M.Simović	Pravni fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, 2014.	25
85.	Obavještajno-bezbjednosna djelatnost i službe	Prof. dr Saša Mijalković Prof.drMilan Milošević	Visoka škola unutrašnjih poslova, Banja Luka, 2011	
86.	Sistem izvršenja krivičnih sankcija u Republici Srpskoj	Doc. dr Goran Selak	Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2017.	70
87.	Krivično zakonodavstvo između prakse i propisa i usklađivanje sa evropskim standardima	Zbornik radova	Srpsko udruženje za krivičnopravnu teoriju i praksi, Beograd, Ministarstvo pravde Republike Srpske, Milići, 2017.	1
88.	Osnovi makroekonomije	Dr Miomir Jakšić	Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007.	15

89.	Obavještajne službe i obavještajni rad	Doc.dr Siniša Đukić	Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2017.	40
90.	Uvod u ekonomiju	Doc.dr Boško Mandić	Nezavisni univerzitet, Banja Luka, Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2017.	60
91.	Krivičnopravno reagovanje na teške oblike kriminaliteta	Prof.dr Miodrag N. Simović Doc. dr Mile Šikman	Pravni fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, 2017.	10
92.	Terorizam kao oblik ugrožavanja štićenih ličnosti i mјere zaštite	Mr. Veljko Blagojević	JP Zavod za udžbenike i nastavna sredstva a.d. Istočno Novo Sarajevo, 2017.	30
93.	Subregionalni koncepti redukcije rizika od prirodnih i druguh nesreća na prostoru Zapadnog Balkana	Samir Agić	Grafika Šaran d.o.o. Sarajevo,2015.	5
94.	Krivično pravo Republike Srpske-opšti dio	Prof.dr Dragan Jovašević, Prof.dr Ljubinko Mitrović, Prof.dr Veljko Ikanović	Panevropski univerzitet Aperion , Banja Luka, 2017.	40
95.	Krivično pravo Republike Srpske-posebni deo	Prof.dr Dragan Jovašević, Prof.dr Ljubinko Mitrović, Prof.dr Veljko Ikanović	Panevropski univerzitet Aperion , Banja Luka, 2017.	30

Napomene:

- U toku je stalna reinventura bibliotečkih jedinica (otpis i unos novih jedinica) tako da brojno stanje nije precizno (**najmanje 500 novih naslova čeka na unos i obradu**);
- Zbog drugačijeg grupisanja bibliotečke građe, moguća je nepreciznost kod podataka unesenih u tabelu (broj knjiga, monografija, udžbenika) jer nije rađena detaljna podjela na taj način;
- Bibliotečki fond biblioteke NUBLa je bar tri puta veći zbog velikog broja dozvoljenih kopija pojedinih bibliotečkih jedinica;
- U biblioteci radi jedan bibliotekar i dva stručna saradnika;
- Potrebno je kontinuirano povećavati kvalitet i kvantitet bibliotečkog fonda.

Bibliotečki informacioni sistema (BIS):

Univerzitet će u planskom periodu razviti bibliotečki informacioni sistem, koji treba obezbijediti:

- Evidencija bibliografskih jedinica
- Računarski podržani sistem rezervacije i izdavanja
- Online i Web-bazirano pretraživanje bibliografskih jedinica
- Web-bazirani pristup na: online BP, CD-ROM baze podataka, elektronske servise.

3.5.3. Centar za učenje na daljinu

Učenje na daljinu kao savremeni oblik obrazovanja sastavni je dio globalnog visokoškolskog okruženja. U prethodnom planskom periodu Univerzitet nije uspio da uspostavi ozbiljnije pretpostavke za rad centra, ali, Univerzitet i u ovom strategiskom okviru planira krenuti u realizaciju učenja na daljinu kroz sistematski pristup, osnivanjem posebnog *Centra za učenje na daljinu*, kao tijela koje će koordinirati i voditi sve aktivnosti vezane za sticanje obrazovanja učenjem na daljinu.

Trenutno Univerzitet ne raspolaže posebnim *multimedijalnim salama*, ali raspolaže određenim tehničkim sredstvima, čija revizija je u toku, kako bi se specificirala nedostajuća oprema. Namjena te opreme bi mogla biti višestruka i mogla bi se koristiti za:

- daljinsko učenje putem videokonferencije,
- seminare,
- kongrese,
- savjetovanja,
- ciljane praktične obuke i sl.

U procesu razvoja Centra biće potrebno obezbijediti:

- Internet platforma za daljinsko obrazovanje;
- Sobni videokonferencijski uređaj;
- Desktop videokonferencijski uređaj;
- Mobilni videokonferencijski uređaj kojim je moguće obavljati video konferenciju putem Internet mreže;
- Određeni broj kamera;
- Kabine za simultano prevođenje;
- LCD projektor sa električnim rolo platnima;
- TV ekrane većeg formata;
- Mikrofonski sistem (konferencijski mikrofonski sistem, bežični i žični mikrofoni i usmjeravajući zvučnici);
- Tonska oprema;
- Druga oprema prema tehničkoj specifikaciji.

3.5.4. Centar za kvalitet

Kriteriji i načini obezbjeđenja kvaliteta na Nezavisnom univerzitetu Banja Luka propisani su Statutom i Pravilnikom o obezbjeđenju kvaliteta i o postupku samovrednovanja. U postupku samovrednovanja (samoevaluacije), Univerzitet postupa u skladu sa Uputstvom o samoevaluaciji koje je sačinio Savjet za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta. Nezavisni univerzitet je 19.01.2010. dobio sertifikat, za uvođenje kvaliteta u obrazovanju i naučno – istraživačkom radu, SR EN ISO9001: 2008 / ISO 9001: 2008.

Kvalitet studijskih programa obezbjeđuje se kroz praćenje i provjeru njegovih ciljeva strukture radnog opterećenja studenata, kao i osavremenjivanje sadržaja i stalno prikupljanje informacija o kvalitetu programa od odgovarajućih organizacija iz okruženja, putem anonimne ankete koja predstavlja dio samoevalucionog procesa na Nezavisnom univerzitetu sprovodi se praćenje uspješnosti i kvaliteta nastave.

Kvalitet upravljanja Univerzitetom polazi od savremene organizacione strukture i jasne nadležnosti i odgovornosti među organima Univerziteta. Nadležnosti i odgovornosti svih organa u organizaciji i upravljanju utvrđeni su Statutom Univerziteta i Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizac.

Centar za kvalitet, obezbjeđenje kvaliteta i internu evaluaciju je administrativni centar Univerziteta odgovoran za provođenje politike obezbjeđenja kvaliteta. Centar je oficijelno formiran 2009. godine u fazi priprema za razvijanje i uvođenje sistema kvaliteta ISO 9000:2008. Centar još uvijek nije dobio svoj planirani oblik i strukturu, tako da se pitanjima kvaliteta bave pojedinačni timovi na organizacionim jedinicama i Tim za kvalitet na Univerzitetu. Potrebno je insistirati na stvaranju i punoj efikasnosti Centra za kvalitet. Za sada su stvorene samo formalno-pravne pretpostavke.

Osnovni ciljevi obezbjeđenja kvaliteta Univerziteta su:

- *bolja spremnost za ispunjenje obrazovne i istraživačke funkcije;*
- *kvalitet kao cilj (rad bez grešaka);*
- *zadovoljstvo korisnika usluga (studenti i društvena zajednica);*
- *težnja ka izvrsnosti;*
- *veća vrijednost za uloženi novac;*
- *transformacija univerziteta;*
- *poboljšanje univerziteta i*
- *kvalitet kao instrument poboljšanja efikasnosti.*

3.5.5. Informacioni sistem Univerziteta

Nezavisni univerzitet Banja Luka ima jedinstven informacioni sistem. Sve organizacione jedinice Univerziteta imaju jedinstven izlaz prema pružaocu internet usluga (M-TEL-u) brzinom slanja i primanja paketa od NetBiz 3ADSLFlat - pristupna brzina 8192/512. na fakultetu za bezbjednost i zaštitu instalirana su dva servera, a web stranica fakulteta je linkovana na web stranicu univerziteta.

Na Univerzitetu se nalazi server koji radi na Windows Server 2003 R2 Standard Edition platformom.

Univerzitet posjeduje vlastitu web stranicu www.nubl.org kao i platformu za e – learning www.nubl.org/nublnastava gdje se nalaze nastavni materijali, materijali sa predavanja, elektronska izdanja knjiga i časopisa.

Sve prostorije za izvođenje nastave opremljene su video projektorima i ostalom potrebnom tehničkom podrškom savremenom načinu izvođenja nastave u skladu sa prirodnom studijskog programa. Fakultet pored informatičkog kabineta, posjeduje za potrebe studenata i zaposlenih odgovarajući broj računara sa internet priključcima, kamere za snimanje, štampače, skenere, fotokopir aparate i sl.

Univerzitet predstavlja srednje složen poslovni sistem, čije bolje funkcioniranje zahtijeva i bolju tehnologizaciju i informatizaciju. Univerzitet, Fakulteti i druge organizacione cjeline nemaju dovoljno dobar uvid u cijelokupan sistem i njegovo funkcionisanje. Potreba za efikasnijim upravljačko-informacionim sistemom je tim veća što se radi o integrisanom Univerzitetu u privatnom vlasništvu. Zbog toga treba pokrenuti i realizovati projekat Integralnog informacionog sistema Univerziteta, zasnovan na osnovnim principima **korporativnog upravljanja**.

Integralni informacioni sistem Univerziteta je u stalnoj dogradnji, a u konačnici treba da uveže:

- *Funkciju informisanja i formalnog odlučivanja na Univerzitetu, između Univerziteta i njegovih članica; upravljanje dokumentima* (pravni akti, odluke, zapisnici, zaprimanje dokumenata isl.);
- *Internu razmjenu podataka*: Statut, Pravilnici, Pozivi, materijali i zapisnici, Nastavno-naučna, Umjetničko-naučna i Naučna vijeće i sl.;
- *Funkciju upravljanja ljudskim resursima*: matična evidencija zaposlenih, evidencija spoljnjih saradnika, izbori u zvanja i radna mjesta, ugovori o radu, izvještaji o radu onih koji ih podnose, nastavna opterećenja na fakultetima, angažman akademskog osoblja Univerziteta na drugim univerzitetima i sl.;
- *Funkciju upravljanja imovinom*: oprema, prostor, održavanje zgrada, tekuće održavanje, investiciono održavanje, angažman prostora, inventura, upravljanje nematerijalnom imovinom isl.;
- *Funkciju finansija i računovodstva*: izrada finansijskog plana, izrada planova nabavke po mjestima odgovornosti, investicioni programi, dugoročna imovina, materijalno knjigovodstvo isl.
- *Informatizaciju studentske službe i studenskog prijavljivanja ispita putem interneta*.

Ključni ciljevi razvoja univerzitetskog Integralnog informacionog sistema su:

- Integrисана komunikacijsko-mrežna infrastruktura Univerziteta;
- Informacioni sistem studentske službe integrisanog Univerziteta;
- Softver za Učenje na daljinu;

- Bibliotečki informacioni sistem (BIS);
- Normativno regulisanje procesa informatizacije na nivou Univerziteta;
- Razvijanje upravljačkog informacionog sistema Univerziteta.

U periodu 2017 – 2025 godina potrebno je razviti i realizovati projekte u oblasti informatizacije Univerziteta, koji nisu realizovani u prethodnom planskom periodu:

- Projekat za razvoj softvera za studentsku službu koji bi bio samo jedan od projekata šireg projekta informatizacije Univerziteta, a koji bi obuhvatio sve detalje bolonjskog procesa studiranja – instaliranje je u završnoj fazi;
- Projekat izgradnje mrežne infrastrukture na Univerzitetu, odnosno povezivanje svih članica Univerziteta u jedinstven informacioni sistem – u završnoj fazi.
- Projekat informatizacije Univerziteta u smislu kreiranja bibliotečkog informacionog sistema (BIS), odnosno naučne infrastrukture Univerziteta, osiguranja preplate na elektronske časopise i elektronske baze podataka, koje bi bile dostupne nastavnicima, a u kasnijoj fazi i studentima sa posebnim predmetom interesovanja;
- Projekat sistema elektronske nastave – e-Learning – funkcioniše već nekoliko godina – potrebna daljnja dogradnja;
- Projekat izrade web stranice za svaku organizacionu jedinicu – u toku je kreiranje nove stranice Fakulteta za bezbjednost i zaštitu..

Gledajući iz perspektive ukupnog broja korisničkih računa vezanih za elektronsku poštu, na univerzitetu postoji 81 registrovan račun u formi ime.prezime@nubl.org, te 479 registrovanih korisnika e-learning.

Zbirni pregled informacionih resursa Univerziteta je:

Tabela broj 6: Pregled informacionih resursa

Prikaz informacionih resursa	
Naziv resursa	Broj
Ukupan broj računara	65 + 35
Broj računara sa pristupom mreži	65 + 35
Fizičkih servera	1 + 1
Web stranica	2 + 1
Registrovanih korisnika e-nastave	850
E-mail servisa	1
Registrovanih e-mail korisnika	81 + 20

3.5.6. Institut za naučno-istraživački rad

U sastavu Univerziteta djeluje i Institut za naučno-istraživački rad, koji se bavi povezivanjem nastavnog i naučnog rada akademskog osoblja i koji obavlja i koordinira naučno-istraživačku djelatnost na Univerzitetu.

Direktor: Dr Mirjana Stojanović Trivanović, docent

Ul. Veljka Mlađenovića 12 E
78 000 Banja Luka

Tel./Fax.: +387 51 456 600; e-mail: institut.nubl@nubl.org; www:nubl.org;

Fakultet za bezbjednost i zaštitu, takođe ima registrovan Institut za istraživanje bezbjednosnih pojava.

IV PRAVNI AKTI UNIVERZITETA

Nakon usvajanja najavljenog novog Zakona o visokom obrazovanju ili izmjena i dopuna istog zakona, novog Statuta Univerziteta, najkasnije u roku od šest mjeseci, Univerzitet će, u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Republike Srbije i Statutom Univerziteta, izvršiti usaglašavanje postojećih i donošenje novih akata Univerziteta, kako slijedi:

4.1. AKTI POSLOVANJA I OBEZBJEĐENJA KVALITETA

1. Strategija razvoja Univerziteta – Senat;
2. Strategija obezbeđenja kvaliteta – Senat;
3. Finansijski plan i plan nabavke – Upravni odbor;
4. Plan kapitalnih investicija – Upravni odbor;
5. Pravilnik o sadržaju i upotrebi obilježja Univerziteta – Rektor;
6. Pravilnik o izradi, upotrebi i čuvanju pečata i štambilja – Rektor;
7. Marketinški plan Univerziteta – Upravni odbor;
8. Pravilnik o jedinstvenim standardima rada svih organizacionih jedinica – Upravni odbor;
9. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta – Rektor.
10. Plan zapošljavanja i angažovanja nastavnika i saradnika i drugog zaposlenog osoblja – Upravni odbor;
11. Godišnji program rada – Upravni odbor;
12. Poslovnik o radu Upravnog odbora – Upravni odbor;
13. Poslovnik o radu Kolegija – Kolegij;
14. Poslovnik o radu Senata – Senat;
15. Opšti akt kojim se reguliše procedura donošenja Strategije, Statuta i drugih opštih akata Univerziteta – Senat;
16. Pravilnik o postupku, vrednovanju i kontroli kvaliteta – Senat;

17. Pravilnik o kancelarijskom poslovanju i arhiviranju – Senat;
18. Pravilnik o radu Studentske službe – Rektor

4.2. NASTAVA I STUDENTI

19. Program naučnih istraživanja Univerziteta (naučno – istraživačka djelatnost obuhvata primjenjena, fundamentalna, aplikativna, razvojna i ekspertska istraživanja) – Senat .
20. Pravilnik o razvoju i unapređenju studijskih programa (praćenje, obezbjeđivanje; unapređenje i razvoj studijskih programa, nastave i uslova rada) – Senat;
21. Pravilnik o interdisciplinarnim studijima – Senat;
22. Pravilnik o uslovima, načinu i postupku realizacije programa cjeloživotnog učenja – Senat;
23. Odluka o matičnim naučnim oblastima i užim naučnim oblastima – Senat;
24. Pravilnik o studiranju prvog, drugog i trećeg ciklusa studija (organizacija i izvođenje studija, napredovanje studenata u toku studija, vrednovanje rada studenata, postupak izrade, odobrenja i odbrane završnog rada, dodjeljivanje stepena i diploma, izdavanje isprava o studijama, vrednovanje rada studenata, ocjenjivanje, organizovanje ispita kao i sva druga pitanja od značaja za ostvarivanje prvog, drugog i trećeg ciklusa) – Senat;
25. Pravilnik o mobilnosti studenata i prenosu ESTS bodova – Senat;
26. Pravilnik o upisu na studije prvog drugog i trećeg ciklusa studija – Senat;
27. Pravilnik o ispitu i ocjenjivanju studenata – Senat;
28. Pravilnik o priznavanju stranih visokoškolskih isprava – Senat;
29. Pravilnik o studenstkom predstavničkom tijelu – Senat;
30. Pravilnik o disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti studenata – Senat;

4.3. AKADEMSKO, ISTRAŽIVAČKO OSOBLJE I ZAPOSLENI

31. Pravilnik o izborima u zvanje nastavnika i saradnika (postupak i uslovi izbora akademskog osoblja, izbora u više zvanje ili ponovnog izbora u odgovarajuće zvanje, kriteriji i utvrđivanje prednosti kandidata, relevantnost objavljenih naučnih i stručnih radova, ocjena relevantnih umjetničkih oblika stvaralaštva, kao i druga pitanja od značaja za sprovođenje postupka izbora i angažovanja nastavnika i saradnika) – Senat;
32. Pravilnik o dodjeli zvanja profesor emeritus i počasnog doktorata – Senat;
33. Pravilnik o radu i zasnivanju radnog odnosa (kriteriji, postupak i druga pitanja od značaja za zasnivanje radnog odnosa na Univerzitetu ili angažovanje nastavnika i saradnika) – Senat;
34. Pravilnik o stručnom usavršavanju nastavnika i saradnika – Senat;
35. Pravilnik o uslovima i izboru u naučna i istraživačka zvanja – Senat;
36. Pravilnik o disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti zaposlenih – Senat;
37. Etički kodeks – Senat.

4.4. IZDAVAČKA I BIBLIOTEKARSKA DJELATNOST

38. Pravilnik o izdavačkoj djelatnosti (standardi i način obavljanja izdavačke djelatnosti Univerziteta, imenovanje izdavačkog, uređivačkog savjeta kao i druga pitanja od značaja za obavljanje ove djelatnosti) – Senat;
39. Pravilnik o radu biblioteke – Senat;
40. Pravilnik o udžbenicima i nastavnoj literaturi – Senat.

4.5. JAVNOST RADA I EVIDENCIJE

41. Pravilnik o načinu vođenja evidencija i javnim ispravama koje izdaje Univerzitet – Upravni odbor;
42. Pravilnik o sadržaju i izgledu diplome i dodatka diplomi – Upravn i odbor;
43. Pravilnik o javnosti rada Univerziteta i zaštiti podataka – Upravni odbor;

Prioritetno, radi provođenje procesa akreditacije Univerziteta i studijskih programa koji se izvode na Univerzitetu, revidiraće/donijeće se sledeća akta:

4.6. OPŠTI AKTI U POSTUPKU AKREDITACIJE

1. Strategija i Plan poslovanja ili Akcioni plan koji sadrži planove i programe realizacije strateških i operativnih ciljeva
2. Procedure izrade i praćenja realizacije Plana poslovanja
3. Statut Univerziteta
4. Opšti akt kojim se reguliše procedura donošenja Strategije, Statuta i drugih opštih akata Univerziteta
5. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjestra
6. Odluke o formiranju Senata i Upravnog odbora
7. Rješenje o imenovanju rektora i dekana
8. Poslovnici o radu Senata i Upravnog odbora
9. Strategija obezbjeđenja kvaliteta
10. Odluka o formiranju Centra za kvalitet (ovlaštenja, nadležnosti, rješenja o imenovanju nosioca poslova i dr.)
11. Pravilnik o postupku vrednovanja i kontroli kvaliteta
12. Pravilnik o Studenstkom predstavničkom tijelu – Dokumenti Studentskog predstavničkog tijela (Statut, strategije i itd.)
13. Pravilnik o donošenju studijskih programa
14. Pravilnik o razvoju studijskih programa, unapređenja procesa i razvoja novih usluga
15. Pravilnik o polaganju ispita i ocjenjivanju studenata
16. Procedure provjere znanja studenata
17. Procedure analize uspješnosti studiranja
18. Pravilnik o stručnom usavršavanju nastavnog osoblja
19. Pravilnik o izdavačkoj djelatnosti

20. Brošura o objavljenim publikacijama nastavnog osoblja
21. Pravilnik o izboru u zvanja nastavnika i saradnika
22. Procedure objavljivanja informacija (odobrenje, ovl. Osobe za kontakte sa medijima i dr.).

Univerzitet će donijeti Operativni plan rada na revidiranju postojećih i donošenju novih akata.

V ISPUNJENOST STANDARDA I NORMATIVA

5.1. ISPUNJENOST USLOVA U POGLEDU PROSTORA I OPREME

Sa 2314 m^2 Nezavisni univerzitet u potpunosti obezbjeđuje primjerene prostorne kapacitete za kvalitetno obavljanje djelatnosti svih organizacionih jedinica. Napominje se da Fakultet za bezbjednost i zaštitu ima vlastiti prostor u ulici Braće Podgornika broj 8. u površini od 700 m^2 . Univerzitet obezbjeđuje učionice, labaratoriju, biblioteku, čitaonicu, kopjutersku labaratoriju i druge prostorije za izvođenje nastave u skladu sa poljem prirodnih i društvenih nauka što se može vidjeti u iz priloženih tabela. Univerzitet konstantno prati i usklađuje resure sa potrebama nastavnog procesa i broja studenata.

Sve prostorije za izvođenje nastave opremljene su video projektorima i ostalom potrebnom tehničkom podrškom savremenom načinu izvođenja nastave u skladu sa prirodnom studijskim programom. Fakultet pored informatičkog kabineta, posjeduje za potrebe studenata i zaposlenih odgovarajući broj računara sa internet priključcima, kamere za snimanje, štampače, skenere, aparate za fotokopiranje i sl.

Tabela broj 7: Prostor i oprema

A/ U sjedištu Univerziteta

PROSTOR I OPREMA	
Školska godina	2016/2017
Ukupna površina korisnog poslovnog prostora [m^2]	$2.314 + 700 = 3.014$
Ukupna površina učioničkog prostora [m^2]	431,40
Ukupna površina prostora za praktični rad [m^2]	53,75 + 100,75
Površina bibliotečkog prostora [m^2]	53,50
Površina čitaoničkog prostora [m^2]	27,10
Površina prostora za studentski standard [m^2]	16,60
Broj amfiteatara	3
Broj učionica	5
Broj biblioteka na ustanovi	1+1
Broj čitaonica	1+1

Broj prostorija za praktični rad	2
Broj računarskih učionica	1+1
Broj računara u računarskim učionicama	16 + 20
Broj računara u čitaonicama	2
Ukupan broj računara na ustanovi	100
Ukupan broj bibliotečkih jedinica	2570 + 500 novih naslova koji čekaju obradu i unos + biblioteka FBZBL
Broj referentnih naučnih časopisa na koje ustanova ima pretplatu	9
Direktan pristup pretraživačkim bazama sa naučnim časopisima	DA
Stalna Internet veza	DA
Broj WC kabina	17 + 1 za invalide
Posebna oprema, softveri, učila	Projektori, aparati za kopiranje, tv plazma, server, cd player, klavir, štafelaji, grafoskop, mikroskopi I dr

B/ Prostor i oprema na Fakultetu za bezbjednost i zaštitu

NUBL - FAKULTET ZA BEZBJEDNOST I ZAŠTITU BANJA LUKA

POPISNA LISTA OSNOVNIH SREDSTAVA I OPREME NA DAN 31.12.2016. GOD.

NAZIV - OPIS SREDSTVA - opreme	Datum nabavke	Nabavna vrijednost	Pov m2	Vijek upotrebe	Lokacija	Inv enturn i bro j
Zgrada Fakulteta	30.09.2016.	415.955,00	725	50	Braće Podgornik 8.	001
Pomoćna zgrada	30.09.2016.	10.000,00	40	50	Braće Podgornik 8.	002
Zemljište (Uklj.saobr. i priključci)	30.09.2016.	274.045,00	2.383	neogr.	Braće Podgornik 8.	003
Reklamni pano - svjetleći	30.09.2016.				Ulagana kapija	004
Reklamni natpis - fasada	30.09.2016.				Fasada objekta	005
Kotao za grijanje na pelet 75 kW	30.09.2016.				Objekat Fakulteta	006
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.			5	Učionica 1	007
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 1	008
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 1	009
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 1	010
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 1	011
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 1	012
Radni sto za profesore	30.09.2016.				Učionica 1	013

Govornica	30.09.2016.				Učionica 1	014
Radna stolica za profesora	30.09.2016.				Učionica 1	015
Računar	30.09.2016.				Učionica 1	016
Monitor	30.09.2016.				Učionica 1	017
Projektor	30.09.2016.				Učionica 1	018
Daljinski upravljač za projektor	30.09.2016.				Učionica 1	019
Projektorsko platno	30.09.2016.				Učionica 1	020
Školska tabla	30.09.2016.				Učionica 1	021
Klima uređaj	30.11.2016.				Učionica 1	022
Vješalica	30.09.2016.				Učionica 1	023
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.			5	Učionica 2	024
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 2	025
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 2	026
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 2	027
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 2	028
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 2	029
Podest - za profesore	30.09.2016.				Učionica 2	030
Radni sto za profesore	30.09.2016.				Učionica 2	031
Govornica	30.09.2016.				Učionica 2	032
Radna stolica za profesora	30.09.2016.				Učionica 2	033
Računar	30.09.2016.				Učionica 2	034
Monitor	30.09.2016.				Učionica 2	035
Projektor	30.09.2016.				Učionica 2	036
Projektorsko platno	30.09.2016.				Učionica 2	037
Školska tabla	30.09.2016.				Učionica 2	038
Klima uređaj	30.11.2016.				Učionica 2	039
Vješalica	30.09.2016.				Učionica 2	040
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	041
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	042
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	043
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	044
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	045
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	046
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	047
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	048
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	049
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	050
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	051
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Amfiteatar	052
Radni sto za profesore	30.09.2016.				Amfiteatar	053
Govornica	30.09.2016.				Amfiteatar	054
Radna stolica za profesora	30.09.2016.				Amfiteatar	055
Računar	30.09.2016.				Amfiteatar	056
Monitor	30.09.2016.				Amfiteatar	057
Projektor	30.09.2016.				Amfiteatar	058

Daljinski upravljač za projektor	30.09.2016.				Amfiteatar	059
Projektorsko platno	30.09.2016.				Amfiteatar	060
Školska tabla	30.09.2016.				Amfiteatar	061
Pojačalo-razglas sa mikrofonom	30.09.2016.				Amfiteatar	062
Klima uređaj	30.11.2016.				Amfiteatar	063
Klima uređaj	30.11.2016.				Amfiteatar	064
Vješalica	30.09.2016.				Amfiteatar	065
Dvodjelni sudoper sa radnom pločom i ladicama - manji	30.09.2016.				Studentski klub	066
Dvodjelni sudoper sa radnom pločom i ladicama - veći	30.09.2016.				Studentski klub	067
Zidni poličar	30.09.2016.				Studentski klub	068
Zidni poličar	30.09.2016.				Studentski klub	069
Zidni poličar	30.09.2016.				Studentski klub	070
Klub stolica	05.12.2016.				Studentski klub	071
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.				Studentski klub	072
Ugostiteljski sto	30.09.2016.				Studentski klub	073
Ugostiteljski sto	30.09.2016.				Studentski klub	074
Ugostiteljski sto	30.09.2016.				Studentski klub	075
Ugostiteljski sto	30.09.2016.				Studentski klub	076
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	077
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	078
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	079
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	080
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	081
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	082
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	083
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	084
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	085
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	086

					klub	
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	087
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	088
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	089
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	090
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	091
Ugostiteljski stolice	30.09.2016.				Studentski klub	092
TV prijemnik 32" - Vivax	30.09.2016.				Studentski klub	093
Računar	30.09.2016.				Studentski klub	094
Monitor	30.09.2016.				Studentski klub	095
Ruter	30.09.2016.				Studentski klub	096
Radio pr. Tunerr sa 3. zvučnika	30.10.2016.				Studentski klub	097
Bojler 80 litara - kućni	30.09.2016.				Studentski klub	098
Drveni baštenski sto	30.09.2016.				Studentski klub	099
Drveni baštenski sto	30.09.2016.				Studentski klub	100
Drveni baštenski sto	30.09.2016.				Studentski klub	101
Drveni baštenski sto	30.09.2016.				Studentski klub	102
Drveni baštenski sto	30.09.2016.				Studentski klub	103
Drveni baštenski sto	30.09.2016.				Studentski klub	104
Drveni baštenski sto	30.09.2016.				Studentski klub	105
Drveni baštenski sto	30.09.2016.				Studentski klub	106
Drveni baštenski sto	30.09.2016.				Studentski klub	107
Drveni baštenski sto	30.09.2016.				Studentski klub	108
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	109
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	110

Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	111
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	112
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	113
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	114
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	115
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	116
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	117
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	118
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	119
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	120
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	121
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	122
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	123
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	124
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	125
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	126
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	127
Drvene baštenske klupe	30.09.2016.				Studentski klub	128
Rek ormar za LAN mrežu	30.09.2016.				Hodnik	129
Oglasna tabla za I i II god. studija	30.09.2016.				Hodnik	130
Oglasna tabla za III i IV god. studija	30.09.2016.				Hodnik	131
Oglasna tabla za Civ.zašt. i master	30.09.2016.				Hodnik	132
Radni sto - kancelarijski	30.09.2016.				Arhiva	133
Radna stolica -JYSK	30.09.2016.				Arhiva	134
Kancelarijski-arhivski ormar	30.09.2016.				Arhiva	135
Radni sto	30.09.2016.				Kancelarija finansija	136
Kancelar.-arhivski ormar bez vrata	30.09.2016.				Kancelarija finansija	137
Kancelar.-arhivski ormar sa	30.09.2016.				Kancelarija	138

vratima					finansija	
Ormar - maska za kasu	30.09.2016.				Kancelarija finansija	139
Računarski sto manji	30.09.2016.				Kancelarija finansija	140
Klub stolić	30.09.2016.				Kancelarija finansija	141
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Kancelarija finansija	142
Klub stolica	30.09.2016.				Kancelarija finansija	143
Klub stolica	30.09.2016.				Kancelarija finansija	144
Željezna dvodjelna kasa	30.09.2016.				Kancelarija finansija	145
Računar- server	30.09.2016.				Kancelarija finansija	146
Računar	30.09.2016.				Kancelarija finansija	147
Monitor	30.09.2016.				Kancelarija finansija	148
MFU Štampač	01.01.2015.				Kancelarija finansija	149
Radni pult	30.09.2016.				Studentska služba	150
Kancel.-arhivski ormar sa vratima	30.09.2016.				Studentska služba	151
Klub stolić	30.09.2016.				Studentska služba	152
Klub stolica	30.09.2016.				Studentska služba	153
Klub stolica	30.09.2016.				Studentska služba	154
Radna stolica-fotelja	30.09.2016.				Studentska služba	155
Radna stolica-fotelja	30.09.2016.				Studentska služba	156
Dvodjelni ormar za st.dosijee	30.09.2016.				Studentska služba	157
Telefonska centrala- telefon	30.09.2016.				Studentska služba	158
Računar	30.09.2016.				Studentska služba	159
Računar	30.09.2016.				Studentska služba	160
Monitor	30.09.2016.				Studentska služba	161
Monitor	30.09.2016.				Studentska služba	162

Klima uređaj	30.09.2016.				Studentska služba	163
Radni sto	30.09.2016.				VIP Security	164
Konferencijski sto	30.09.2016.				VIP Security	165
Kancelar.-arhivski ormar	30.09.2016.				VIP Security	166
Kancelar.-arhivski ormar	30.09.2016.				VIP Security	167
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				VIP Security	168
Konferencijska stolica	30.09.2016.				VIP Security	169
Konferencijska stolica	30.09.2016.				VIP Security	170
Konferencijska stolica	30.09.2016.				VIP Security	171
Konferencijska stolica	30.09.2016.				VIP Security	172
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.				VIP Security	173
Pult sa ladicama	30.09.2016.				Biblioteka	174
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Biblioteka	175
Otvoreni poličar za knjige	30.09.2016.				Biblioteka	176
Otvoreni poličar za knjige	30.09.2016.				Biblioteka	177
Otvoreni poličar za knjige	30.09.2016.				Biblioteka	178
Otvoreni poličar za knjige	30.09.2016.				Biblioteka	179
Otvoreni poličar za knjige	30.09.2016.				Biblioteka	180
Otvoreni poličar za knjige	30.09.2016.				Biblioteka	181
MFU Štampač	30.09.2016.				Biblioteka	182
Mašina za koričenje	30.09.2016.				Biblioteka	183
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.				Biblioteka	184
Kvarcna grijalica	30.09.2016.				Biblioteka	185
Vitrina Jelena I	30.09.2016.				Vlasnici	186
Vitrina Jelena II	30.09.2016.				Vlasnici	187
TV komoda	30.09.2016.				Vlasnici	188
TV prijemnik 42" - Samsung	30.09.2016.				Vlasnici	189
Radni sto	30.09.2016.				Vlasnici	190
Radni sto	30.09.2016.				Vlasnici	191
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Vlasnici	192
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Vlasnici	193
Konferencijski sto	30.09.2016.				Vlasnici	194
Dvosjed	30.09.2016.				Vlasnici	195
Dvosjed	30.09.2016.				Vlasnici	196
Fotelja - mebl	30.09.2016.				Vlasnici	197
Klub stolić	30.09.2016.				Vlasnici	198
Računar	30.09.2016.				Vlasnici	199
Monitor	30.09.2016.				Vlasnici	200
Klima uređaj	30.09.2016.				Vlasnici	201
Konferencijske stolice	30.09.2016.				Vlasnici	202
Konferencijske stolice	30.09.2016.				Vlasnici	203
Konferencijske stolice	30.09.2016.				Vlasnici	204

Konferencijske stolice	30.09.2016.			Vlasnici	205
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.			Vlasnici	206
Vitrina Jelena III	30.09.2016.			Asist.Kršić	207
Vitrina - otvorena	30.09.2016.			Asist.Kršić	208
Radni sto	30.09.2016.			Asist.Kršić	209
Klub stolić	30.09.2016.			Asist.Kršić	210
Radna stolica-fotelja	30.09.2016.			Asist.Kršić	211
Klub stolica	30.09.2016.			Asist.Kršić	212
Klub stolica	30.09.2016.			Asist.Kršić	213
Klima uređaj	30.09.2016.			Asist.Kršić	214
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.			Asist.Kršić	215
Radni sto	30.09.2016.			Dekan	216
Konferencijski sto	30.09.2016.			Dekan	217
Kancelar.-arhivski ormari sa vratima	30.09.2016.			Dekan	218
Kancelar.-arhivski ormari bez vrata	30.09.2016.			Dekan	219
Niski ormari sa vratima	30.09.2016.			Dekan	220
Niski ormari sa vratima	30.09.2016.			Dekan	221
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.			Dekan	222
Konferencijska stolica	30.09.2016.			Dekan	223
Konferencijska stolica	30.09.2016.			Dekan	224
Konferencijska stolica	30.09.2016.			Dekan	225
Konferencijska stolica	30.09.2016.			Dekan	226
Uljni radijator	30.09.2016.			Dekan	227
Klima uredaj	30.09.2016.			Dekan	228
Računar	30.09.2016.			Dekan	229
Monitor	30.09.2016.			Dekan	230
HP Štampač	30.09.2016.			Dekan	231
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.			Dekan	232
Radni sto	30.09.2016.			Prof.dr Gaćeša	233
Konferencijski sto	30.09.2016.			Prof.dr Gaćeša	234
Kancelar.-arhivski ormari sa vratima	30.09.2016.			Prof.dr Gaćeša	235
Kancelar.-arhivski ormari bez vrata	30.09.2016.			Prof.dr Gaćeša	236
Niski ormari bez vrata	30.09.2016.			Prof.dr Gaćeša	237
Mobilni korpus - sa ladicama	30.09.2016.			Prof.dr Gaćeša	238
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.			Prof.dr Gaćeša	239
Konferencijska stolica	30.09.2016.			Prof.dr Gaćeša	240

Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Gaćeša	241
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Gaćeša	242
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Gaćeša	243
Uljni radijator	30.09.2016.				Prof.dr Gaćeša	244
Računar	30.09.2016.				Prof.dr Gaćeša	245
Monitor	30.09.2016.				Prof.dr Gaćeša	246
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.				Prof.dr Gaćeša	247
Radni sto	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	248
Konferencijski sto	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	249
Kancelar.-arhivski ormar sa vratima	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	250
Kancelar.-arhivski ormar bez vrata	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	251
Niski ormar bez vrata	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	252
Mobilni korpus - sa ladicama	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	253
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	254
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	255
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	256
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	257
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	258
Uljni radijator	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	259
Računar	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	260
Monitor	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	261
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.				Doc.dr Lj. Koml.	262
Radni sto	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	263
Konferencijski sto	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	264
Kancelar.-arhivski ormar sa	30.09.2016.				Prof.dr	265

vratima					Ćulibrk	
Kancelar.-arhivski ormar bez vrata	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	266
Niski ormar bez vrata	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	267
Mobilni korpus - sa ladicama	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	268
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	269
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	270
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	271
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	272
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	273
Uljni radijator	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	274
Računar	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	275
Monitor	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	276
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.				Prof.dr Ćulibrk	277
Radni sto	30.09.2016.				Gostujući prof.	278
Konferencijski sto	30.09.2016.				Gostujući prof.	279
Kancelar.-arhivski ormar sa vratima	30.09.2016.				Gostujući prof.	280
Kancelar.-arhivski ormar bez vrata	30.09.2016.				Gostujući prof.	281
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Gostujući prof.	282
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Gostujući prof.	283
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Gostujući prof.	284
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Gostujući prof.	285
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Gostujući prof.	286
Mobilni korpus - sa ladicama	30.09.2016.				Gostujući prof.	287
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.				Gostujući prof.	288
Računar	30.09.2016.				Gostujući prof.	289

Monitor	30.09.2016.				Gostujući prof.	290
Radni sto	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	291
Konferencijski sto	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	292
Kancelar.-arhivski ormara sa vratima	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	293
Kancelar.-arhivski ormara bez vrata	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	294
Niski ormara bez vrata	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	295
Mobilni korpus - sa ladicama	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	296
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	297
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	298
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	299
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	300
Konferencijska stolica	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	301
Računar	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	302
Monitor	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	303
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.				Prof.dr Daničić	304
Stolovi za računare	30.09.2016.				Informatički kabinet	305
Stolovi za računare	30.09.2016.				Informatički kabinet	306
Stolovi za računare	30.09.2016.				Informatički kabinet	307
Stolovi za računare	30.09.2016.				Informatički kabinet	308
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	309
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	310
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	311
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	312
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	313
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	314

					kabinet	
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	315
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	316
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	317
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	318
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	319
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	320
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	321
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	322
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	323
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	324
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	325
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	326
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	327
Radne stolice za studente	30.09.2016.				Informatički kabinet	328
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	329
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	330
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	331
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	332
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	333
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	334
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	335
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	336
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	337
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	338

					kabinet	
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	339
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	340
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	341
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	342
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	343
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	344
Računar	30.09.2016.				Informatički kabinet	345
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	346
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	347
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	348
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	349
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	350
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	351
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	352
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	353
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	354
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	355
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	356
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	357
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	358
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	359
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	360
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	361
Monitor	30.09.2016.				Informatički kabinet	362

Školska tabla	30.09.2016.				Informatički kabinet	363
Garnitura za sjedenje - set 4/1	30.09.2016.				Hol	364
Radni sto	30.09.2016.				Asistenti	365
Radni sto	30.09.2016.				Asistenti	366
Radni sto	30.09.2016.				Asistenti	367
Radni sto	30.09.2016.				Asistenti	368
Kancelar.-arhivski ormar bez vrata	30.09.2016.				Asistenti	369
Kancelar.-arhivski ormar bez vrata	30.09.2016.				Asistenti	370
Kancelar.-arhivski ormar sa vratima	30.09.2016.				Asistenti	371
Kancelar.-arhivski ormar sa vratima	30.09.2016.				Asistenti	372
Mobilni korpus - sa ladicama	30.09.2016.				Asistenti	373
Mobilni korpus - sa ladicama	30.09.2016.				Asistenti	374
Mobilni korpus - sa ladicama	30.09.2016.				Asistenti	375
Mobilni korpus - sa ladicama	30.09.2016.				Asistenti	376
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Asistenti	377
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Asistenti	378
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Asistenti	379
Radna stolica - fotelja	30.09.2016.				Asistenti	380
Računar	30.09.2016.				Asistenti	381
Računar	30.09.2016.				Asistenti	382
Računar	30.09.2016.				Asistenti	383
Računar	30.09.2016.				Asistenti	384
Monitor	30.09.2016.				Asistenti	385
Monitor	30.09.2016.				Asistenti	386
Monitor	30.09.2016.				Asistenti	387
Monitor	30.09.2016.				Asistenti	388
Klima uređaj	30.09.2016.				Asistenti	389
Telefon sa slušalicom - lokal	30.09.2016.				Asistenti	390
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.			5	Učionica 3	391
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 3	392
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 3	393
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 3	394
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 3	395
Školska klupa sa stolicom set 7/1	30.09.2016.				Učionica 3	396
Radni sto za profesore	30.09.2016.				Učionica 3	397
Govornica	30.09.2016.				Učionica 3	398
Radna stolica za profesora	30.09.2016.				Učionica 3	399
Računar	30.09.2016.				Učionica 3	400
Monitor	30.09.2016.				Učionica 3	401
Ruter	30.09.2016.				Učionica 3	402

Projektor	30.09.2016.				Učionica 3	403
Daljinski upravljač za projektor	30.09.2016.				Učionica 3	404
Projektorsko platno	30.09.2016.				Učionica 3	405
Školska tabla	30.09.2016.				Učionica 3	406
Klima uređaj	30.11.2016.				Učionica 3	407
Vješalica	30.09.2016.				Učionica 3	408
Kancelar.-arhivski ormar sa vratima	30.09.2016.				Poligraf.kab.	409
Kancelar.-arhivski ormar sa vratima	30.09.2016.				Poligraf.kab.	410
MFU - Štampač	30.09.2016.				Poligraf.kab.	411
Školska tabla	30.09.2016.				Poligraf.kab.	412
Merdevine Al	30.09.2016.				Poligraf.kab.	413
Usisivač	30.09.2016.				Poligraf.kab.	414
Klub stolica	30.10.2016.				Portirnica	415
Klub stolica	30.10.2016.				Portirnica	416
Poljoprivredna kolica	15.11.2016.				Stanislav	417

Tabela broj 8: Lista prostorija sa površinom u m² – u sjedištu Univerziteta

R.B.	Prostorija (navesti posebno)	svaku	Broj/oznaka	Broj mjesta/ računara	Površina m ²
1.	Amfiteatar		1	74 stolice+ 1 računar+1 projektor	130 m ²
2.	Slušaonice, učionice		5	307 stolice+ 6 računara + 6 projektora	311,40 m ²
3.	Vježbaonice	-----	-----	-----	-----
4.	Laboratorije			24 stolice-2 računara	53,75 m ²
5.	Komputerske laboratorijske			23 stolice+16 računara + projektor	100,75 m ²
6.	Radionice	-----	-----	-----	-----
7.	Biblioteke			2 stolice -1 računar	53,50 m ²
8.	Čitaonice			18 stolica-2 računara	27,10 m ²
9.	Sale	-----	-----	-----	-----
10	Društveni prostor kafe, kantina	5		24 stolice+ 8 fotelja	45,35 m ²
11.	Sanitarni čvor	6 +1		1 stolica	56,85 m ²
12.	Ostava	1		1 stolica	4,40 m ²
Ukupno					
13.	Nastavnički kabineti	8		35 stolica + 14 računara	139,80 m ²
14.	Laboratorijski za rad nastavnog osoblja	1		6 stolica + 5 računara	20,50 m ²
15.	Sala za sastanke	1		6 stolica + 1 plazma	24,50 m ²

16.	Studentska služba		3 stolice+ 3 računara	16,50 m2
17.	Muzički kabinet	1	43 stolice + 1 računar	49,45 m2
18.	Sekretarijat	1	1 stolica + 1 računar	12,70 m2
19.	Studentski savez	1	3 stolice + 1 računar	16,60 m2
20.	Poslovni sekretar		1 stolica + 1 računar	8,75 m2
21.	Rektorat		3 stolice + 1 računar	12,55 m2
Ukupno				1084,48 m2

Tabela broj 9: Lista vrednije opreme koja se koristi u nastavnom procesu – oprema

R.B.	Naziv, tip	Namjena	Broj
1	CPU Intel Celeron 430 MB Asus P5VD2-VM SE MEM DDR2 1GB 667 TRANSCEND, HDD WD 800AAJS, kućište MSI HALLEZ 2019B MONITOR ACER AL 1716Fs, tastatura, miš	Učenje na daljinu	35
2	Multimedia projektor sa platnom	prezentacija	4
3	WORK CENTRE M118-ENGLISH NATKIT A3 LASER 18 PPM MAX 50 K PAGES PER MOUTH 96 MB PCL 5e PCL6 ADOBE PS3 USB PARALLEL ETH	Aparat za kopiranje	1
4	UPS Cyberpower Value 800VA	Sigurnost podatak	6
5	SP I OG S120 crni Snaga 2.3 W RMS (1 15 WX 2) frekvencijski raspon 50 Hz-20 kHz		5
6	Projektor ACER P1165	prezentacija	4
7	VGA AS EAH3650, PCLEx16, 256 MB DDR3, HDTV DA, Video izlaz S-Video 2560x1600		4
8	PC HP dx2400 MT KV322EA HP dx2400, Intel Pentium dual core E2180 2,00 GHz 1x1024 MB 800 MHz SATA 160 GB, DVD+RW DL 1x10/100/1000 Elhernet	Računarska oprema	4
9	Tabla 300x120	Tv plazma	4
10	CD PLAYER SONY		1
11	LAN ORMAR 32U/600X1000 DELTA S RMA 32 A61/CAX/A1		1
12	NET Swich D-link DGG-1248T		1
13	Štampač Brother	kopiranje	6
14	HP server ML 150G3 E5320 10+OWM WINDOWS SERVER STANDARD +HP 750 GB MEM SATAx2+SRV DOD HP MEM 1 GB PC2- 5300	server	1

Postojeći prostorni kapaciteti i kapaciteti u pogledu opreme zadovoljavaju propisane standarde za realizaciju nastave na licenciranim studijskim programima. U predstojećem planskom periodu Univerzitet će raditi na poboljšanju prostornih i drugih tehničkih uslova, u skladu sa godišnjim planovima rada i razvoja, sve do postizanja propisanog standarda u cijelosti. Napominjemo da se nastava i rad sa studentima odvijaju u jednoj smjeni. U slučaju potrebe mogao bi se uvesti i rad u dvije smjene. Dakle, *ukupni prostorni resursi su dovoljni za eventualni upis značajno većeg broja studenata.*

Najkasnije do 2020 godine Univerzitet će obezbijediti kvalitete uslove za rad Rektorata i dekanata, smještaj gostujućih nastavnika, a posebno će se raditi na unapređenju studentskog standarda, kroz izgradnju i opremanje mini studentskog kampusa, u kome bi se razvili neophodni sadržaj za kvalitetniji život i učenje studenata svih ciklusa studija.

5.2. ISPUNJENOST KADROVSKIH USLOVA

Na svim organizacionim jedinicama i svim studijskim programima na kojima se izvodi nastava postoji obezbijeden minimalan uslov od najmanje 50% zaposlenih u stalnom radnom odnosu sa punim radnim vremenom.

Univerzitet će kroz godišnje planove razvijati i usavršavati postojeći i regrutovati novi kadar do optimalne popunjenoosti u odnosu na broj upisanih studenata.

Najkasnije do 2025. godine Univerzitet će obezbijediti visokokvalitetan nastavnički i saradnički kadar, te ostali naučni i stručni kadar neophodan za realizaciju utvrđenih ciljeva Univerziteta.

Posebna pažnja će se posvećivati stvaranju i razvijanju vlastitog nastavno – naučnog podmlatka kroz kreiranje odgovarajuće kadrovske politike na Univerzitetu.

5.2.1. Akademski resursi

Analiza postojećeg stanja i potreba učesnika u naučno-nastavnom procesu na Univerzitetu prikazana je u narednoj tabeli. Iz tabele se proizilazi da je na Univerzitetu potrebno angažovati 167 nastavnika i saradnika kako bi se ostvarila optimalna norma opterećenja nastavnika i saradnika.

Tabela broj10: Uslovni broj nastavnika

Organizaciona jedinica	Godišnji fond sati predavanja	Godišnji fond sati vježbe	Broj uslovnih nastavnika za normu	Broj uslovnih saradnika za normu
Ekonomski fakultet	3120	3450	9	11

Pedagoški fakultet	9420	9270	26	31
Fakultet političkih nauka	6270	5880	17	19
Fakultet za informatiku	2550	3165	7	10
Fakultet za ekologiju	1755	1500	5	4
Fakultet lijepih umjetnosti	3030	1410	8	5
Fakultet za bezbjednost i zaštitu	2250	1830	7	6
Institut za naučnoistraživački rad	-	-	-	-
Ukupno	28395	26505	79	88

Kako je određeni broj predmeta zajednički za više studijskih programa, to će se prije početka svake akademske godine utvrđivati potreban broj nastavnika i saradnika u odnosu na upisani broj studenata po pojedinom studijskom programu, tako da iskazani broj potrebnih nastavnika i saradnika odnosi se na broj „uslovnih nastavnika i saradnika“. Stvarno potrebni broj će biti značajno manji od prikazanog u prethodnoj tabeli. Zakonski dozvoljena norma za jednog nastavnika za jednu sedmicu iznosi 12 časova, a za saradnika 10 časova, odnosno godišnja norma za nastavnika je 360 časova predavanja, a za saradnika 300 časova vježbi. U nastavku dajemo pregled trenutnog stanja nastavnika, saradnika i administrativnog osoblja na Univerzitetu.

Trenutno ni jedan nastavnik na Univerzitetu nema maksimalno dozvoljenu normu od 12 časova predavanja u toku sedmice na svim studijskim programima.

Tabela broj 11: Pregled trenutnog stanja akademskog i administrativnog osoblja

STANJE U AKADEMSKOJ 2016/2017 GODINI			
	<i>Stalno zaposleni</i>	<i>Angažovani</i>	<i>Ukupno</i>
Profesor Emeritus		3	3
Redovni profesori	2	1	3
Vanredni profesori	12	10	22
Docenti	9	22	31
Viši asistenti	3	14	17
Asistenti	2	8	10
Lektori	-	-	-
U k u p n o	28	58	86
<i>Administrativno – tehničko osoblje</i>			

II ciklus studija	2		
I ciklus studija	2		
SSS	9		
VKV	-		
KV	-		
NK	-		
U k u p n o	13		13
U K U P N O	41	58	99

Od ukupno izabralih nastavnika i saradnika u punom radnom odnosu na Univerzitetu je 28 nastavnika (saradnika). Sa postojećim brojem nastavnika se zadovoljava zakonski minimum broja nastavnika u stalnom radnom odnosu sa punim radnim vremenom na skoro svim studijskim programima. Univerzitet će godišnjim planovima regulisati popunu nastavničkog i saradničkog osoblja da optimalnog nivoa za kvalitetno izvođenje nastavnih aktivnosti na svim studijskim programima.

Sa postojećom struktrom angažovanih moguće je organizovati nastavni proces, ali su neophodna poboljšanja radi unapređenja ukupnog nastavnog procesa na Univerzitetu. Ta poboljšanja će se kretati u skladu sa povećanjem broja studenata na Univerzitetu.

VI SWOT ANALIZA

Sinteza rezultata situacione analize pokazuje da na Univerzitetu postoji mnoštvo ograničenja u vanjskom i unutrašnjem okruženju za budući razvoj. Nasuprot tome, evidentne su brojne prilike i snage koje ukazuju da su mogućnosti njegovog razvoja veoma realne. SWOT analiza pokazuje da se najveće prilike za Univerzitet pojavljuju iz regionalnog i evropskog okruženja i trendova prenosa politike visokog obrazovanja iz EU na naš Univerzitet. Univerzitet je od samog početka svog rada i razvoja, postepeno, ali u kontinuitetu, implementirao ključna obilježja reforme visokog obrazovanja zasnovana na principima „Bolonjske reforme“ visokog obrazovanja. Činjenica je da i na našim prostorima sazrijeva shvatanje o potrebi razvoja ustanova visokog obrazovanja, koje se mogu u potpunosti uključiti u evropski sistem visokog obrazovanja, i koje mogu obezbijediti evropski kvalitet nastavno – naučnog procesa, i da stalno raste broj studenata koji žele obrazovanje na domaćim univerzitetima prema principima i kvalitetu evropskog obrazovanja.

Najveće prijetnje Univerzitetu proističu iz negativnih posljedica globalne finansijske krize i globalne recesije, nedovoljnog shvatanja mogućih posljedica te krize na našim prostorima, slabe privredne strukture Republike Srpske i BiH, nedostatka dosljedne i fer politike i pravne regulative visokog obrazovanja na nivou BiH i Republike Srpske, odsustvo društveno odgovorne regulative i ujednačenog nadzora rada javnih i privatnih univerziteta, nedovoljna uređenost ekonomskih odnosa i nepostojanje finansijske podrške privatnim univerzitetima, diskriminacija u ostvarivanju prava studenata po osnovu opredjeljenja za

studiranje na privatnom univerzitetu, nedovoljna informatička osposobljenost i loše znanje stranih jezika.

Jake strane Univerziteta su njegova integrisanost od samog osnivanja, kvalitet njegovih ljudskih, materijalnih, prostornih i drugih resursa, lokalni i regionalni značaj u sistemu obrazovanja, opredijeljenost za razvijanje vlastitog kadra po evropskim standardima, opredjeljenje za visoki kvalitet studijskih programa i nastavno – naučnog procesa, puna posvećenost studentu, visoka senzibilnost na poštovanje zakonitosti i razvijanje pravednih i fer odnosa sa svim zainteresovanim stranama, postojanje realnih kadrovskih i drugih resursa za daljnji razvoj.

Osnovne slabosti Univerziteta ispoljavaju se u niskom kapacitetu upravljanja razvojem organizacionih jedinica, nedovoljno razvijenom konstruktivnom dijalogu sa resornim ministarstvom, nedovoljna informatizacija, nedovoljno kvalitetni bibliotečki resursi, nedovoljna inkorporiranost u sve oblike obrazovanja, nerazvijen model cjeloživotnog učenja i obrazovanja, nerazvijen model obrazovanja na daljinu, nedovoljna podrška društvene zajednice. Jedna od ozbiljnih slabosti Univerziteta je odsustvo strategijskog planiranja.

Integrirani univerzitet ima kapacitet da strategijski planira svoj razvoj, da objektivno procijeni sebe i okolnosti u kojima se nalazi, da jasno identificuje oblasti u kojima su moguća poboljšanja, te da kreira i implementira najbolju strategijsku alternativu pravaca svog budućeg razvoja.

VII NASTAVNI I OBRAZOVNI PROCES

7.1. UNIVERZITET USMJEREN STUDENTIMA I POTREBAMA DRUŠTVA

Jedna od glavnih odrednica „Bolonjske filozofije“ visokog obrazovanja jeste fokusiranje univerzitetskih resursa na studenta kao centralnu figuru cjelokupnog procesa nastave i obrazovanja.

Odnos univerziteta prema studentu treba biti širi od standardnog mjerjenja njegovog uloženog rada. On se mora usmjeriti prema rezultatima učenja, a ne samo prema sadržajima učenja. Osim toga, unutar svakog kolegija treba razvijati i razne dodatne vještine i znanje (tzv. generički rezultati učenja). Studenti trebaju svojom aktivnošću razvijati usmeno i pismeno izražavanje, tehnike rješavanja problema, razumijevanje modela, rad u grupi, radne navike, služenje različitim izvorima informacije itd.

Ako želimo studenta pripremiti za zapošljavanje i samozapošljavanje nakon završetka studija, ali i za cjeloživotno učenje, uz specifične rezultate učenja u pojedinim područjima, treba razvijati i generičke izlaze učenja.

Nadalje, sam proces podučavanja i učenja treba biti takav da u njegovom središtu bude student, a ne nastavnik. Nije riječ samo o tome koliko je vremena na studiju provedeno, već posebno o tome kako je to vrijeme provedeno. Konkretno, u današnje vrijeme izuzetno brze akumulacije i razvoja novih znanja nije dovoljno da nastavnik predaje *ex-chatedra*, a da student sluša, zapisuje i na ispit reprodukuje zapisano ili pročitano u udžbeniku. Naprotiv, student mora svladati ključna znanja u području, ali i naučiti kako će se služiti literaturom, da bi mogao nastaviti sam učiti. Zatim, studenta treba stavljati u problemske situacije koje će mu omogućiti razvijanje strategija za rješavanje problema, ali i kritičko razmišljanje o problemu i situaciji.

Ovakav pristup usmjerava nastavnika na da upotrebljava savremene metode nastavnog rada, koje će studenta uvažavati kao subjekt učenja, a ne samo objekt podučavanja. To znači da „Bolonjski proces“ opredjeljuje i nastavnike na kontinuirano cjeloživotno učenje i usavršavanje.

U skladu sa principima „Bolonjske filozofije“ obrazovanja, Univerzitet će u budućnosti biti više nego do sada usmjeren prema studentima, obzirom da:

- se nastavni plan temelji na opterećenju studenata, a ne nastavnika;
- su važni rezultati učenja i ishodi, a ne sadržaji;
- metode rada stavljuju studenta u fokus nastavnog procesa;
- većom slobodom kod izbora predmeta studenti kreiraju vlastiti put kroz studij;
- studente treba pripremiti za cjeloživotno učenje, produktivno zapošljavanje i samozapošljavanje.

7.1.1. Student stvarni i realni subjekt nastavno-naučnog i obrazovnog procesa

Prilikom upisa studenata u većoj mjeri nego sada treba dati postignutom uspjehu u srednjoj školi i individualnim predispozicijama za obrazovanje u određenoj oblasti. Kvalifikacioni ispit, kao i tretman uspjeha iz srednje škole treba standardizovati na Univerzitetu adekvatno upisnim kriterijima na univerzitetima zemalja Evropske unije. Nije realno očekivati priznavanje i ekvivalentciju diploma našeg univerziteta od strane razvijenih evropskih država, a mi sami ne dati viši tretman uspjehu iz srednje škole, ma gdje da je završena. Univerzitet mora izraditi Priručnik za pripremanje za polaganje prijemnog ispita, kojim bi se otklonile veće neujednačenosti u polaznim znanjima. Studenti prilikom upisa potpisuju s Univerzitetom ugovor o studiranju. Prava studenata trebaju biti detaljno razrađena tim ugovorom. Univerzitet mora formirati fond za nagrađivanje studenata, a kriteriji za nagrađivanje trebaju biti modernizovani i prilagođeni novim uslovima studiranja. U sklopu tih promjena Senat Univerziteta i drugi nadležni organi trebaju razmotriti mogućnost uvođenja instituta „rangiranja diploma“, po ugledu na uzorne svjetske i evropske univerzitete.

7.1.2. Studentski standard

Pitanje studentskog standarda je od veoma velikog značaja za Univerzitet, ali je ono izvorna obaveza društvene zajednice, pa tek onda osnivača Univerziteta, te ga zbog treba rješavati u dijalogu sa užom i širom društvenom zajednicom.

Studentima koji se sada upisuju kao tzv. „*studenti za vlastite potrebe*“ treba:

- a) *pravno riješiti status* – nezavisno od toga da li studiraju na javnom ili privatnom univerzitetu;
- b) *utvrditi kriterije* prelaska studenata iz jednog u drugi status (finansirajući, djelimično finansirajući ili samofinansirajući).

Materijalni standard studenata treba podići na viši nivo. U svijetu je poznat način poboljšanja materijalnog statusa studenata, i to nije potrebno posebno obrazlagati. Postojanje *Studentskog servisa* putem kojeg studenti mogu zarađivati kako bi obezbijedili dio troškova studiranja, je jedan od provjerenih načina postizanja tog cilja. Univerzitet se mora založiti u društvenoj zajednici za afirmaciju i podršku rada studentskog servisa. Univerzitet će u planskom periodu razmotriti mogućnosti da studenti obavljaju određene poslove na univerzitetu uz odgovarajuću naknadu. Potrebno je identifikovati takve poslove i staviti ih u izgled studentima. Univerzitet će unaprijediti rad postojeće studentske kantine i stvoriti uslove za pružanje usluge isporuke jednog obroka uz minimalnu cijenu.

Univerzitet će u ovom petogodišnjem periodu izgraditi dio smještajnih kapaciteta za potrebe određenog broja studenata.

7.1.3. Unapređenje kvaliteta i efikasnosti studiranja

U cilju konkretnog unapređenja kvaliteta i efikasnosti studiranja, Univerzitet će u planskom periodu:

- Učiniti dostupnim akademskom osoblju Univerziteta Svjetske baza naučnih podataka;
- Dosljedno, koliko je više moguće, primjeniti standarde i normative Republike Srpske i BiH o veličini studentskih grupa na predavanjima i vježbama;
- Izvršiti potrebne promjene normativnih akata Univerziteta iz oblasti nastavnog procesa;
- Normativno i tehničko-tehnološki osnažiti sve oblike rada Univerziteta;
- Sve linije rukovođenja, od rektorata i dekanata, preko rukovođenja studijskim programima i užim naučnim oblastima, do administrativne i pomoćne službe učiniti efikasnijim;
- Unaprijediti komunikaciju sa studentima i okruženjem;
- Racionalizovati upisnu politiku Univerziteta;
- Studentima učiniti dostupnim na web stranici Univerziteta ili nastavnika materijale sa predavanja i vježbi.

7.1.4. Vaspitni ciljevi nastavno-obrazovne djelatnosti

Kao najznačajniji vaspitni ciljevi nastavno – obrazovne djelatnosti na Univerzitetu se ustanovljavaju:

- Priprema studenta da živi kao proaktivna građanin demokratske društvene zajednice;
- Priprema studenata za njegovo buduće zanimanje, profesionalnu i ličnu karijeru;
- Stvaranje i očuvanje široke i napredne osnove znanja studenta i stimuliranje kreativnog istraživanja i inovacija.

7.1.5. Ciljevi inoviranja studijskih programa

- Postići što veću kompatibilnost i jasnu uporedivost studijskih programa svih ciklusa studija na Univerzitetu sa ciklusima studijskih programima univerziteta u okruženju i šire;
- Integrirati Univerzitet u evropski prostor visokog obrazovanja;
- Doprinijeti povećanju međunarodne konkurentnosti studijskih programa Univerziteta;
- Doprinijeti poboljšanju kvaliteta edukacije i naučnih istraživanja na Univerzitetu;
- Povećati efikasnost i kvalitet studiranja;
- Povećati mogućnost priznavanja diploma Univerziteta u Evropi i svijetu.

7.2. STANDARDIZACIJA NASTAVNE I OBRAZOVNE DJELATNOSTI

Uspostava evropskih standarda visokog obrazovanja je evropska globalizacija visokog obrazovanja. Evropska globalizacija visokog obrazovanja, u onom što je Evropska unija nazvala „Bolonjskom deklaracijom“ (1999), ima za cilj *standardizaciju sistema visokog obrazovanja u Evropi*, koja se vrši u sklopu evropske standardizacije svih oblasti života i rada. U slučaju standardizacije visokog obrazovanja radi se o uspostavi kompatibilnog sistema na cijelom prostoru Europe. Cilj standardizacije visokog obrazovanja na nivou Evrope nije *unifikacija*, već *komparativnost i kompatibilnost* sistema «uz puno poštovanje prema razlikama u kulturama, jezicima, nacionalnim, obrazovnim sistemima i autonomiji univerziteta»⁴.

Osnovi standarda evropskog univerzitetskog obrazovanja koje treba dalje razvijati i unapređivati na Univerzitetu su:

- *Sistem čitkih i uporedivih diploma*, uz korišćenje dodatka diplomi da bi se:

(a) promovisala mogućnost zaposlenja evropskog građanina na cijelom njenom prostoru;

⁴ Bolonjska deklaracija, Bolonja, 1999.

(b) međunarodna konkurencija evropskog sistema visokog obrazovanja.

- **Potpuna implementacija bolonjskog sistema visokog obrazovanja** koji se temelji na trostopenosti⁵ visokoškolskog obrazovanja: (a) studij prvog ciklusa – *dodiplomski*, (b) studij drugog ciklusa – *diplomski (master)* i (c) studij trećeg ciklusa – *doktorski studij*.

Nakon završetka prvog stepena, bez obzira da li je trajao tri odnosno četiri godine dobija se isto zvanje – *bakaleurat* (The Degree of Bachelor). Diploma treba imati *Dodatak diplomi* (Diploma Suplement). Dodatak diplomi je dokument koji se prilaže diplomi ili drugom dokumentu o završenom stepenu studija s ciljem da se pruži detalniji uvid u nivo, prirodu i sadržaj studija, sistem i pravila studiranja na Univerzitetu. Univerzitet će insistirati na jasnom i prepoznatljivom definisanju zvanja na matičnom i engleskom jeziku, koja se stiču završetkom sva tri ciklusa studija.

Univerzitet u periodu 2012-1016. godine treba da ponudi nastavak obrazovanja svakom studentu koji završi prvi ciklus studija. Za potrebe vođenja ovog ciklusa obrazovanja treba formirati posebno tijelo i precizna pravila rada na ovom stepenu obrazovanja na nivou univerziteta, koje će koordinirati rad i organizaciju studija drugog ciklusa na organizacionim jedinicama Univerziteta. Rad ovog tijela mora biti fleksibilan i inovativan.

Univerzitet u periodu 2012-2016 godine treba da stvori sve prepostavke za treći ciklus studija na univerzitetu – *doktorski studij*. Zbog šireg akademskog, ličnog i društvenog značaja ovog studija na Univerzitetu treba ustanoviti posebno tijelo, kao i precizna pravila rada, svih doktorskih studija na Univerzitetu. Rad ovog tijela mora biti fleksibilan i inovativan.

- **Promocija sistema kredita, ECTS sistem**, kao odgovarajućeg načina promovisanja široke *studentske mobilnosti*. Krediti se mogu steći i izvan institucija visokog obrazovanja. Evropski sistem prenosa bodova/kredita osmišljen je kao jedinstven sistem koji omogućava lakšu prepoznatljivost i poređenje različitih obrazovnih programa na univerzitetima i drugim visokoškolskim institucijama u zemljama Evrope. Sistem se zasniva na bodovima koji izražavaju opterećenje studenata u savladavanju određenog studijskog programa.

Promocija sistema ECTS-a u univerzitetskoj praksi doprinosi mobilnosti studenata u evropskom prostoru visokog obrazovanja, uz mogućnost prenosa i akumulacije bodova stečenih u različitim institucijama, što predstavlja osnov kvalitetne međunarodne saradnje.

Bodovi/krediti su ključni element ECTS-a. Bodovi/krediti se dodjeljuju pojedinim kursevima, predmetima, kao drugim oblicima savladavanja predviđenog studijskog programa.

⁵ Trostopenost univerzitetskog obrazovanja ustanovljena je na evaluacionom skupu bolonjske deklaracije u Berlinu 2003. godine. Bolonjska deklaracija se evaluira svake dvije godine. Prva evaluacija bolonjske deklaracije bila je u Pragu 2001. godine. Na njoj je dat poseban akcenat na *cjeloživotno učenje*. Na berlinskoj evaluaciji Bolonjske deklaracije (2003) ustanovljena je trostopenost visokoobrazovne djelatnosti i sticanje doktorata.

Oni predstavljaju kvantitativno mjerilo uloženog rada studenta u savladavanju predviđenog studijskog programa. Dodjeljuje se studentu nakon uspješnog okončanja određenog studijskog programa, odnosno nastavnog predmeta.

- ***Jača integracija Univerziteta i društvene sredine*** – potrebno je afirmisati nastavno - obrazovnu i naučno - istraživačku misiju Univerziteta na regionalnom i širem društvenom prostoru kroz redovan naučno - nastavni rad Univerziteta, naučno-istraživački rad Univerziteta, uspostavu sistema cjeloživotnog učenja u svim oblastima naučno - nastavne djelatnosti Univerziteta.
- ***Institucionalizacija sistema cjeloživotnog učenja*** – u okviru cjeloživotnog obrazovanja na Univerzitetu ustanoviti stalne i povremene oblike stručnog obrazovanja za treća lica putem kurseva, seminara i drugih oblika povremenog obrazovanja odraslih koja nisu definisana redovnim nivoima obrazovanja, uz izdavanje odgovarajućih uvjerenja, potvrda, certifikata itd.
- ***Mobilnost studenata unutar Univerziteta*** – mobilnost studenata unutar Univerziteta se praktično ne odvija. Uvođenje ECTS sistema i mobilnost studenata unutar Univerziteta su procesi koji idu zajedno. ECTS sistem je uveden, ali mobilnost studenata unutar Univerziteta nije ostvarena. Nisu dovoljno istraženi razlozi izostanka te interne mobilnosti studenata.
- ***Razvijanje i jačanje interaktivnog nastavnog procesa*** – iako na univerzitetu ne dominira izvođenje nastave ex cathedra, potrebno je stalno ulagati napore na razvijanju interaktivnog nastavnog procesa. To nije jednostavan zadatak. On zahtijeva značajne promjene filozofije univerziteta, svih njegovih segmenata i odnosa. Promjenom oblika nastave mijenja se status studenta i profesora. Student postaje subjekt nastave, ali ne u demagoško – političkom smislu, već realno, istinski. S tom promjenom dolazi do pozitivne selekcije i konstruktivne i afirmativne konkurenčije na Univerzitetu, među profesorima i studentima.

VIII PROMOCIJA MEĐUNARODNE SARADNJE I OBEZBJEĐENJE KVALITETA

U cilju osiguranja kvaliteta potrebno je vršiti samoevaluaciju Univerziteta svake godine, kako bi se otklanjale utvrđene slabe strane rada univerziteta i njegovih jedinica, s jedne, i razvijale dobre strane, s druge strane. U taj posao trebaju biti uključeni studenti. Da bi se to obavljalo nesmetano i kvalitetno, na Univerzitetu treba ohrabriti kritičko mišljenje o svim pitanjima i o radu svakog čovjeka, posebno rukovodstva na Univerzitetu i na Fakultetima. Polazna osnova za uspostavu takve atmosfere na Univerzitetu jeste analiza rada organizacionih cjelina Univerziteta.

Za obezbjeđenje kvaliteta rada Univerziteta potrebno je kvalitetno regulisati brojna pitanja. Uz obezbjeđenje kvalitetnog prostora za rad, obezbjeđenja opreme, nastavnih

sredstava i učila, potrebno je uskladiti *odnos broja studenata i nastavnika*, kako bi se mogao poboljšati način edukacije na Univerzitetu.

Nesporno je da je, ne samo u pedagoškom, već i u društveno političkom smislu pedagoški rad ex cathedra *autoritativan*. On ne vodi razvoju kreativne i kritične svijesti studenta. Autoritativan nastavni rad neprihvatljiv je i vrlo štetan način rada. Uopšte nije upitno, koliko je to u današnje vrijeme pedagoški neprihvatljiv način rada, obzirom na društveni, politički i pedagoški trend u svijetu. Nastava ex cathedra ne omogućava učešće studenta u njoj, pasivizira studenta. Zahtjev moderne pedagoške teorije, ali i društvene prakse, je *aktivno učešće studenta* u nastavi, što znači učešće studenta u naučno-istraživačkim projektima profesora kao i samom nastavnom procesu u svim njegovim dijelovima.

Predavanja u velikim grupama su velika opasnost po kvalitetan rad univerziteta. Ona su opasnost, kako u strogo pedagoškom smislu, kao način rada kojeg uče studenti i kojeg će oni preferirati u svom radu, tako i u društvenom i političkom smislu. Takav način rada produkuje i stimuliše *autoritarnu svijest i nedemokratsko ponašanje*. Isto tako, treba izbjegavati situaciju da jedan nastavnik predaje nekoliko predmeta studentima iste studijskog programa na svim godinama studija. Pedagoški posmatrano, manji je problem ako jedan nastavnik drži više predmeta, nego ako uz to što drži više predmeta drži i na nekoliko godina studija istim studentima. Univerzitet će ovom pitanju pristupati u skladu sa potrebama studenata i dostupnosti potrebnih resursa.

U cilju ostvarenja boljeg kvaliteta studija potrebno je:

- unaprijediti pedagoški način rada;
- izvršiti modernizaciju i prilagođavanje evropskim standardima svakog pojedinačnog studijskog programa;
- usaglasiti dužine trajanja studija na Univerzitetu sa drugim univerzitetima;
- obezbijediti uslove mobilnosti studenata i nastavnika;
- ujednačiti kriterije za izbor nastavnika i saradnika (asistenata) sa kriterijima izbora na evropskim univerzitetima;
- usaglasiti pravila rada i organizacije studija drugog i trećeg ciklusa na Univerzitetu sa evropskim standardima...

8.1. IZGRADNJA EVROPSKOG UNIVERZITETA

Dva su centralna pitanja pojma „evropska dimenzija“ bolonjskog procesa visokog obrazovanja:

- šta znači evropska dimenzija?
- kako ostvariti evropsku dimenziju?

Evropska dimenzija znači poznavanje jezika, istorije, kulture i načina života te ustrojavanje evropskog područja visokog obrazovanja (European Higher Education Area, skraćeno EHEA) i evropskog istraživačkog područja (European Research Area, skraćeno ERA).

Uz to treba obezbijediti ravnopravan i ravnomjeran pristup visokom obrazovanju svim dijelovima stanovništva. Načini ostvarivanja i promocije evropske dimenzije su:

- evropski studiji,
- mobilnost studenata i nastavnika,
- zajednički studijski programi.

Aktivnosti na implementaciji „Bolonjskog procesa“ u cjelini pa tako i aktivnosti na promociji evropske dimenzije trebaju voditi računa o veoma važnom stavu, koji se ogleda u opredjeljenju: **«Snaga Evrope u ujedinjenju bez jednoobraznosti»**. Ovakav stav podrazumijeva funkcionisanje u uslovima različitosti, čemu će Univerzitet posvećivati dužnu pažnju.

Budući da će transformacija sadašnjeg društva u društvo znanja i promjene u sistemu visokog obrazovanja imati dalekosežne posljedice na čitavo društvo, i pošto potrebne promjene zahtijevaju angažman i odluke čitave zajednice, u tom smislu, rasprava o „Bolonjskom procesu“ nije samo stvar stručnjaka i nadležnih ministarstava obrazovanja i nauke, već vlade i društava u cjelini. Od izuzetne važnosti će biti pristup resornih ministarstava i vlade u kreiranju administrativnog okvira za stvaranje društva znanja. Dosadašnja iskustva ukazuju na potrebu kreativnijeg i inovativnijeg pristupa, koji će omogućiti stvarne promjene, a ne samo služiti određenoj formi. Iz sistema treba ukloniti nepotrebna administriranja i univerzitetima omogućiti puno korišćenje opštih i posebnih akademskih prava i sloboda. U ovom smislu, postojeći sistem ima određene nedostatke, na čijem otklanjanju će se angažovati Univerzitet.

Bolje poznavanje istorijskog i kulturnog razvoja je preduslov za kvalitetnije i efikasnije funkcionisanje Evrope, a time i za povećanje evropske konkurentnosti na međunarodnom tržištu, kao i za ostvarivanje kvalitetnijeg života svih građana. Mi u suštini nemamo dovoljno relevantnih znanja o razvoju čak ni susjednih država, a kamoli o istoriji, kulturi, ekonomiji i razvoju udaljenijih zemalja kao što su skandinavske i baltičke države. Poznavanje istorije preduslov je za poznavanje kulture i kulturnih i društvenih razlika, a to je opet potrebno za uspostavu kvalitetne saradnje na svim područjima, pa tako i na području visokog obrazovanja i nauke.

Radi boljeg snalaženja u globalizaciji Evropi treba upoznati i razne zakonodavne sisteme, političke sisteme, kulturne posebnosti, shvatanja, etničke procese, političke težnje itd. Ta potreba svakim danom postaje sve izraženija i jača. Ona zahtijeva uspostavu novih studijskih programa, kao što je **Evropski studij**, te povećava interdisciplinarnost visokog obrazovanja. Osim toga, mi smo nedovoljno svjesni razlika u načinu i stilu života. Evropski studij ne daje samo priliku za temeljito upoznavanje razlika između sjevera i juga, između

istoka i zapada Evrope, već i za pravno-političko integriranje BiH u evropski pravno-politički sistem.

8.2. INTERNACIONALIZACIJA UNIVERZITETA

Zemlje EU imaju veliki potencijal. Više od hiljadu univerziteta i visokoškolskih ustanova proizvodi znanja koja prenose na veliki broj svojih studenata. Ali, i osim toga što je Evropa u nekim područjima vodeća u svijetu, ona premalo koristi vlastite mogućnosti. Stoga su predsjednici država i predsjednici vlada zemalja Evropske unije na sastanku u Lisabonu 2000 – te donijeli odluku o stvaranju Evrope kao najdinamičnije ekonomije svijeta. Takav ambiciozan plan zahtjeva ubrzani ekonomski rast Unije, a za ostvarenje toga cilja najvažniji su znanje, sposobnosti i kreativnost njenih građana. Kvalitet obrazovanja i praktičnog obrazovanja uz dinamičnost i kreativnost mladih smatra se jednom od najznačajnijih i najvrednijih komparativnih prednosti Evrope koja predstavlja pokretačku silu njenog prosperiteta i zajedništva.

Uz stvaranje ogromnog zajedničkog tržišta i razvoj preduzetničke kulture, jedan od prioriteta zemalja EU jest i stvaranje zajedničkog Evropskog područja visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog područja. Jednim od političkih zadataka vitalnih za stvaranje Evrope znanja smatra se povećanje individualne mobilnosti mladih, studenata, nastavnika i naučnika. U eri globalizacije iskustva stečena u drugim sredinama važna su za svakog pojedinca jer povećavaju mogućnost zapošljavanja. Studij ili boravak u stranoj zemlji pridonosi ne samo njima, već i onima s kojima su u kontaktu, kao i sredini u koju se nakon boravka vraćaju. Mobilnost studenata i nastavnika postoji otkako postoje i univerziteti, ali EU želi značajno povećati broj svojih građana koji se školiju na različit način i uče u drugim zemljama. Stoga, putem svojih programa podstiče studiranje na stranim univerzitetima, studijske posjete, stručne konferencije, kurseve i kolegije, razmjene i susrete. Svake godine hiljade mladih učestvuju u programima razmjene u obrazovanju, praksi ili učenju jezika u okviru programa *Youth (Mladi), Socrates i Leonardo da Vinci*. Isto tako hiljade je naučnika boravilo i radilo u inostranstvu u okviru stipendija *Marie Curie*.

8.2.1. Promocija mobilnosti studenata i nastavnika

Mobilnost studenata i nastavnika je od višestrukog značaja za studente i nastavnike, Univerzitet i društvenu zajednicu:

Za studente to znači *mogućnost pristupa* svim pogodnostima studiranja i obučavanja na svim univerzitetima Evrope i drugim relevantnim institucijama; student ima pravo i mogućnost da pohađa nastavu i druge oblike organiziranog obrazovanja na ustanovi koja nije njegova matična ustanova. Univerzitet će tokom 2012-2016. usvojiti administrativni formular ugovora o studiranju na nematičnoj instituciji. U njemu se definiše program studiranja, a potpisuju ga student, matična institucija studenta i institucija domaćin. Ovim ugovorom se obezbjeđuje priznavanje realizovanog programa na instituciji domaćinu od strane matične institucije. Prilikom odlaska na instituciju, domaćin student nosi Uvjerenje o položenim ispitima i Izvod

iz studijskog programa, što pruža mogućnost instituciji domaćinu da vidi obim i kvalitet realizovanog studijskog program na matičnoj ustanovi.

Za nastavnike, istraživače i administrativno osoblje to znači priznanje i valorizaciju vremena provedenog u evropskom prostoru istraživanja, edukacije i obučavanja, bez predrasuda o njihovim statutarnim pravima.

Za Univerzitet to znači uspostavu pune međunarodne i međuuniverzitetske saradnje. Osnovni oblik međuuniverzitetske saradnje Univerziteta sa univerzitetima iz BiH i bližeg okruženja odvija se, uglavnom, kao učešće nastavnika tih univerziteta u nastavi na Univerzitetu ili obrnuto. Tu su još naučne konferencije, okrugli stolovi i sl. Naš Univerzitet mnogo više prima usluga profesora drugih univerziteta nego što ih daje. Sa univerzitetima iz zapadno-evropskih zemalja i SAD saradnje praktično i nema.

Za društvenu zajednicu to znači obrazovanje kadrova koji će moći uspješno rješavati i najsloženija pitanja ekonomskog i društvenog razvoja, čime će društvena zajednica stечi povoljniju konkurenčku poziciju u globalnom okruženju.

U međuuniverzitetskoj saradnji i razmjeni *studenti* našeg univerziteta ili uopšte ne učestvuju ili učestvuju neznatno. Postojeći sistem rada na Univerzitetu ne vrednuje, ne priznaje i zato ne podstiče studensku mobilnost u nastavi drugih univerziteta, što predstavlja praksu koju treba hitno mijenjati. Slična situacija je i sa profesorskim, nastavnim osobljem. Društvena zajednica i Univerzitet nedovoljno vrednuje i nedovoljno podstiču i podržavaju *profesorskiju saradnju* sa univerzitetima Zapadne Evrope i SAD. Nažalost, ista je situacija i sa univerzitetima u BiH i bližem okruženju.

U vremenu tranzicije društva i reforme univerziteta iskustva studenata i profesora sa univerziteta u razvijenim zemljama svijeta od neprocjenjive su vrijednosti i značaja. Međunarodnu saradnju Univerziteta treba podići na kvalitativno drugačije osnove. Na univerzitetu je nužno podsticati svijest o pripadanju regionalnoj i svjetskoj akademskoj zajednici.

Paralelno sa jačanjem veza i saradnje sa univerzitetima razvijenih zemalja Evrope i SAD, univerzitetima regije, nužna je međuuniverzitetska saradnja na nivou Republike Srpske i BiH, kaja do sada nije bila na očekivanom i potrebnom nivou.

U planskom periodu Univerzitet će razviti i ojačati međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju u skladu sa standardima i principima koje je prihvatio evropski prostor visokog obrazovanja. Te standarde i principe Univerzitet će afirmisati i u Republici Srpskoj i BiH.

8.2.2. Zajednički doktorski studij

Zajednički magistarski i doktorski studiji nalaze se visoko na popisu političkih prioriteta u EU, jer razvoj zajedničkih studija postiže gotovo sve kriterije iz „Bolonjske deklaracije“:

- Saradnju u području visokog obrazovanja,
- Mobilnost nastavnika i studenata,
- ECTS,
- Obezbeđenje kvaliteta,
- Evropsku dimenziju te prepoznatljive i transparentne nivoe studija.

U Pragu 2001. godine na samitu evropskih ministara obrazovanja, ministri su pozvali na razvoj modula i studija koji bi se izvodili na partnerskim institucijama visokog obrazovanja u različitim zemljama potpisnicama „Bolonjske deklaracije“. Zemljamu koje su članice EU ili su zemlje kandidati, u mobilnosti studenata i nastavnika kao i u kreaciji zajedničkih studija, pomaže EU preko programa financiranja „Socrates“.

Zajednički studiji u Evropi postoje u većini studijskih disciplina, ali, najviše ih ima u oblasti ekonomije i u inženjerskim studijima, a zatim slijedi pravo i menadžment. Dosta zajedničkih studija ima u evropskim studijima komunikacija i medija, stranim jezicima i ostalim društvenim naukama. Zajednički studiji su magistarski ili doktorski Studiji (studiji drugog i trećeg ciklusa), koje zajedno organizuju dva ili više univerziteta u Evropi s ciljem postizanja većeg kvaliteta studija, mobilnosti studenata i nastavnika. Završetkom studija, student stiče diplomu dva ili više univerziteta - partner a. Nastava i druge nastavne aktivnosti izvode se, uglavnom, na jeziku zemlje partnera i/ili engleskom jeziku. Postoji nekoliko razloga i motiva zbog kojih institucije visokog obrazovanja u Evropi organizuju zajedničke studije. Prvi je razlog sve veća potreba za studijima koji izučavaju evropske integracije, jer realno postoji sve veća potreba za znanjem na tom području. Takvi studiji privlače velik proevropski studiji, novinarstvo itd. Drugi razlog organizovanja zajedničkih studija jesu interdisciplinarni programi koji povezuju dva ili više područja istraživanja.

Zajednički studiji se organizuju i u fundamentalnim naučnim područjima gdje postoji relativno mali broj studenata na magistarskim i doktorskim studijima (studij drugog i trećeg ciklusa), te se tim studijem pokušavaju povezati studenti i nastavnici. Zajednički su studiji mnogo češći na studiju drugog i trećeg ciklusa, nego na studiju prvog ciklusa, i uglavnom se vrednuju sistemom ECTS bodova. Takvi se studiji u pravilu zasnivaju na ugovorima među institucijama, a mnogo rjeđe na međudržavnim ugovorima. Mali broj država ima zakonske odredbe o zajedničkim studijima, što često izaziva probleme prilikom akreditacije programa i diploma. U tom smislu, Austrija predstavlja izuzetak.

Problem predstavlja dodjeljivanje jedinstvenog akademskog stepena i zvanja u ime svih partnerskih institucija. Kao posljedica toga javlja se situacija da se često dodjeljuje

dvostruki stepen ili se daje nacionalna kvalifikacija s naznakom da je ona posljedica zajedničkog evropskog studija.

Zajednički studiji, u osnovi, imaju sledeće karakteristike:

- studijske programe razvija i/ili izvodi više institucija;
- studenti s jedne institucije učestvuju u barem jednom dijelu programa na drugoj instituciji;
- studentski boravci na drugoj partnerskoj instituciji su uporedivog vremena trajanja;
- studijski boravci i ispiti provedeni na partnerskoj instituciji u potpunosti se, a često i automatski, priznaju na matičnoj instituciji;
- nastavnici svake partnerske institucije predaju i na drugim institucijama, te učestvuju u zajedničkim programima, ispitima i sl.;
- nakon završetka programa, student stiče nacionalnu kvalifikaciju svake partnerske institucije ili jedinstveni stepen i zvanje koji se dodjeljuju zajednički.

Univerzitet će u planskom periodu organizovati zajednički studij drugog i trećeg ciklusa sa zainteresovanim univerzitetima u bližem okruženju i Evropi. Realno je da se prvi zajednički studijski programi realizuju sa univerzitetima iz bližeg okruženja, a zatim sa prestižnim evropskim univerzitetima. Pilot projekti će biti u oblasti ekonomskih i političkih nauka. Potreba za organizovanjem zajedničkih studija je izraz želje da Univerzitet formira kvalitetan sopstveni kadar za potrebe nastavnog procesa i istraživanja, ali i da omogući formiranje kvalitetnog kadra za potrebe institucija koje se bave ekonomskim razvojem u Republici Srpskoj i BiH.

Za uspješnu realizaciju ovih studija, uslijed nedostatka sopstvenih kadrova, Univerzitet će ove studije realizovati na principima savremenog javno – privatnog partnerstva. Namjera Univerziteta je da u saradnji sa stranim i domaćim javnim i privatnim univerzitetima (Bratislava, Miškolc, Ljubljana, Beograd, Banja Luka i drugi) organizuje tzv. „**konzorcijalni** „ studij drugog i trećeg, prije svega trećeg ciklusa.

U cilju uspješne i kvalitetne realizacije ovih studija važno je organizovanje naučno – istraživačkog rada koji će se na našem univerzitetu realizovati kroz Institut za naučno – istraživački rad, u čijim aktivnostima treba da učestvuju i studenti zajedničkih studija drugog i trećeg ciklusa.

Studij drugog ciklusa trajao bi jednu ili dvije godine i vrednovao bi se sa 60, odnosno 120 ECTS bodova (u zavisnosti od prethodno obezbijeđenog broja ECTS bodova), a studij trećeg ciklusa bi trajao tri godine i vrednovao bi se sa 180 ECTS bodova.

IX RAZVOJ NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA

9.1. STRATEGIJSKI OKVIR

Univerzitet postavlja, kao jedan od osnovnih ciljeva, jačanje naučno-istraživačkog i umjetničko-istraživačkog profila Univerziteta. Taj cilj želi postići povećanjem kvantiteta i kvaliteta naučnog i umjetničkog istraživanja. Za kvalitetan naučno-istraživački i umjetničko-istraživačkih rad potrebno je obezbijediti naučno-istraživačku i umjetničko-istraživačku kadrovsku strukturu nastavnika, povećati broj magistranata, doktoranata i postdoktoranata, povećati broj projekata, a posebno broj nacionalnih istraživačko-razvojnih i međunarodnih naučno (umjetničko)-istraživačkih projekata. Dalje pretpostavke koje treba da podrže naučno (umjetničko)-istraživački rad se odnose na značajnija ulaganja u infrastrukturu te organizacioni, finansijski i zakonodavni okvir za praćenje i povećanje naučno-istraživačkih aktivnosti na Univerzitetu, sa ciljem obezbjeđenja istraživačke produktivnosti i kvaliteta istraživačkih rezultata.

Trenutno Univerzitet karakteriše odgovarajuća zainteresovanost pristupu studijima drugog i trećeg ciklusa, što svakako predstavlja pozitivan trend. Ono što zabrinjava je izrazito nizak procenat peer-review publikacija proizašlih iz magistarskih radova i doktorskih disertacija. Takav pristup nauci dovodi nas do izuzetno niske pozicije svjetskih naučnih tabela prikaza naučnog uticaja. Razvijeni svijet ulaže značajan dio bruto društvenog proizvoda (GDP) u naučno-istraživačke aktivnosti sa jasnom strategijom rasta i ciljanog ulaganja. Značaj univerziteta i nauke širom svijeta je posebno aktueliziran u savremenoj civilizaciji, kada se traže odgovori na tekuća problemska pitanja kao što su:

- klimatske promjene i globalno zagrijavanje,
- iscrpljivanje resursa i izvora energije, održiva privreda i ekonomija,
- teška oboljenja, pitanja morala, etike, isl.

Vlade vodećih svjetskih ekonomskih sila i asocijacija ovih sila izdvajaju značajne procente nacionalnih budžeta za finasiranje realizacije njihovih naučno-istraživačkih strategija (Evropska Komisija:cordis.europa.eu/fp7/, SAD:www.nsf.gov), uz još veće investiranje u istraživanje i razvoj od strane malih, srednjih i multinacionalnih kompanija.

Trenutno se u Evropskoj uniji ulaže oko 2% GDP za naučno-istraživačke i istraživačko-razvojneprojekte. Nažalost, mora se konstatirati da ne postoji efikasan zakonodavni, niti finansijski okvir, sistemskog pristupa u iniciranju, unapređenju i regulisanju naučno (umjetničko)-istraživačkog i istraživačko-razvojnog rada na naučnim institucijama u Bosni i Hercegovini od strane svih nivoa vlasti. Zbog komplikovanosti ustavnog i pravnog uređenja BiH, inherencije za oblast naučno-tehnološkog razvoja su raspoređene od države, entiteta do kantona.

Univerzitet će se i dalje zalagati za afirmaciju naučno-istraživačkog rada i stvarnu zakonodavnu i finansijsku podršku iz budžeta svih nivoa vlasti. To će biti trajan zadatak svih univerziteta u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini.

9.2. ANALIZA NAUČNO-ISTAŽIVAČKOG RADA

SNAGE

- Opredijeljenost Univerziteta za razvoj i jačanje naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu;
- Univerzitet djeluje u više naučnih oblasti, što je osnovna prepostavka za multidisciplinarna i interdisciplinarna istraživanja;
- Postoje realne potrebe za provođenje naučnih istraživanja radi poboljšanja konkurentske pozicije privrede Republike Srpske i BiH;
- Opredijeljenost Univerziteta za sistematičan i integriran razvoj nastavnog, obrazovnog i naučno-istraživačkog rada;

SLABOSTI

- Većina nastavnika i saradnika nema dovoljno iskustva u naučno-istraživačkom radu;
- Većina nastavnika i saradnika je preopterećena nastavom i drugim nastavnim aktivnostima, te administrativnim obavezama, te tako nema dovoljno vremena za naučna i umjetnička istraživanja;
- neujednačen broj stalno zaposlenih nastavnika i saradnika na fakultetima;
- nedostatak prostora i naučno-istraživačke opreme;
- nerazrađeni mehanizmi motivacije nastavnika i saradnika za naučna istraživanja;
- nedovoljan broj nacionalnih i međunarodnih naučno-istraživačkih i umjetničko-istraživačkih projekata i nedovoljan broj razvojno-istraživačkih projekata s privredom u Republici Srpskoj i BiH;
- neujednačen razvoj fakulteta;
- nedovoljna dostupnost bibliotečkog fonda i baza podataka digitalnih biblioteka);
- nedostatan broj naučno-istraživačkih publikacija u indeksiranim časopisima (CC, SCI indeksi), ostalim indeksiranim međunarodnim časopisima i referentnim konferencijama;
- nepostojanje efikasnog i ažurnog informatičkog sistema za praćenje naučnoistraživačkih i umjetničko-istraživačkih aktivnosti i naučno-istraživačkih i umjetničko-istraživačkih resursa i kapaciteta;
- nepripremljenost Univerziteta za početak studija studija trećeg usaglašenih sa relevantnim evropskim i svjetskim standardima;

PRIЛИKE – ŠANSE

- intenzivnije priključivanje međunarodnim nučno-istraživačkim i umjetničko-istraživačkim projektima podržanim fondovima Evropske komisije (FP7, COST, EUREKA...);
- povezivanje s drugim univerzitetima u okruženju kroz zajedničke istraživačke i razvojne projekte;
- povezivanje s relevantnim inostranim univerzitetima kroz zajedničke istraživačke i razvojne projekte;
- efikasnije korišćenje nacionalnih tehnoloških projekata, te jače povezivanje s privredom na tržišno orijentiranim istraživačko-razvojnim projektima;
- veća dostupnost međunarodnih stipendija i olakšana mobilnost;
- potreba za naučnim rješavanjem globalnih ekonomskih i finansijskih problema;
- sve veća institucionalizacija naučno-istraživačkog rada;
- stalnost i intenzitet promjena koje dolaze iz okruženja.

PRIJETNJE – OPASNOSTI

- nepostojanje i/ili sporost uspostave i primjene zakonskog regulisanja naučnoistraživačke i umjetničko-istraživačke djelatnosti na svim nivoima vlasti;
- nedovoljno dobra pozicioniranost ministarstava za nauku i tehnologiju u sistemu vlasti;
- nedostupnost i manjak finansijskih sredstava za istraživanja koja dolaze iz budžeta;
- nepostojanje finansijski podržanih državnih bilateralnih naučno-tehničkih sporazuma između Bosne i Hercegovine i ostalih država – izuzetak je Republika Slovenija;
- nedovoljna zainteresovanost privrede, javnog sektora i vanprivrede za naučno-istraživačke projekte;
- nedovoljna otvorenost za naučno-istraživački rad;
- neefikasnost u evro-atlantskim integracijama, te imidž “neuređene i nestabilne” države, realno ostavlja domaće istraživače, naučnike i univerzitete van glavnih naučno-tehnoloških i finansijskih evropskih kretanja;
- daljnje pogoršanje i produbljenje svjetske ekomske i finansijske krize.

9.3. CILJEVI NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA

Strategija naučno – istraživačkog rada – Strategija NIR treba da postavi realne ciljeve podizanja nivoa kvantiteta i kvaliteta naučno (umjetničkog)-istraživačkog rada, sa prijedlogom instrumenata njihovog ostvarenja, i sa mjerljivim indikatorima njihove realizacije i ostvarenja.

STRATEGIJSKI CILJ

Strategijski cilj strategije **naučno–istraživačkog rada** je ojačati ulogu Univerziteta na nacionalnom i međunarodnom nivou podizanjem kvaliteta istraživanja, učešćem u značajnim nacionalnim i međunarodnim naučno-istraživačkim i istraživačko - razvojnim projektima, te ostvariti naučnu izvrsnost, prepoznatljivosti i priznatost Univerziteta i njegovih fakulteta.

Kako nijedna država nije dovoljno bogata da bi istim intenzitetom razvijala sva istraživačka područja, logično je da se snažnije podstiču oni istraživači i istraživačke grupe koji su već ranije pokazali izvrsnost u radu, kao i područja od interesa za Republiku Srpsku i BiH, ali i da se posebno podstiču i stimulišu mladi istraživači i naučni radnici. Podrazumijeva se da svakome treba pružiti početnu podršku, kako bi se stvorile osnovne prepostavke daljnog razvoja.

NEPOSREDNI CILJEVI

Cilj 1.

Stalno analizirati i pratiti istraživački profil Univerziteta prema kriteriju izvrsnosti i obezbijediti efikasnu infrastrukturu, planiranje i upravljanje istraživanjima i istraživačkim kapacitetima, te efikasno prikupljanje, skladištenje i distribucija informacija.

Instrumenti cilja 1.

- ❖ **Praćenje i mjerjenje relevantnih parametara** naučnoistraživačkog rada prema internacionalnim standardima (EUROSTAT, OECD);
- ❖ Dostupnost relevantne bibliografske baze podataka (**CC, SCI**);
- ❖ Implementacija ažurnog **informacionog sistema** NIR-a za praćenje istraživanja i istraživačkih resursa i kapaciteta;
- ❖ Analiza prednosti i nedostataka različitih **organizacionih mogućnosti** za organizaciju NIR-a (istraživačke grupe, istraživačke laboratorije, istraživački centri, instituti, tehnološki parkovi...)

Indikator cilja 1.

Urađena analiza istraživačkog profila Univerziteta. Implementiran informacioni sistem NIR-a za praćenje aktivnosti, kapaciteta i resursa NIR-a. Predložen i implementiran najpovoljniji model (modeli) organizacije NIR-a na Univerzitetu.

Cilj 2.

Povećati prihod sredstava za naučno-istraživačke aktivnosti i unaprijediti istraživačku infrastrukturu iz nacionalnih i međunarodnih izvora.

Instrumenti cilja 2.

- ❖ Argumentovano uvjeriti donosioce odluka – nosioce vlasti o potrebi finansiranja (**budžeti, kreditna zaduženja i drugo**) savremene informaciono-komunikacione infrastrukture i mreže, te potrebi ulaganja u savremenu naučno-istraživačku opremu prema prioritetnim područjima i kriterijumima izvrsnosti, bez obzira na vlasničku strukturu Univerziteta;
- ❖ Argumentovano i organizovano djelovati na sve nivoe vlasti o hitnoj potrebi **uspostavljanja nacionalnih zakona i naučnih fondova** za regulisanje i finansiranje naučno-istraživačkog rada prema nacionalnim prioritetnim područjima.
- ❖ Povećati stepen uključenosti univerzitetskih naučnih radnika u projektima **FP7, COST, EUREKA** i istraživačkim istraživačkim programima **EU**;
- ❖ Realnim i uvjerljivim predstavljanjem mogućnosti, kapaciteta i izvrsnosti, nacionalnim privrednim i vanprivrednim subjektima dovesti do **novih** istraživačko-razvojnih projekata.

Indikator cilja 2.

Nivo sredstava obezbijeđenih za naučno-istraživački rad.

Cilj 3.

Podsticati i stimulisati nacionalnu i međunarodnu **naučno-istraživačku** saradnju Univerziteta sa drugim **univerzitetima i nacionalnom privredom** (van privredom), a posebno saradnju s jakim evropskim i svjetskim univerzitetima i istraživačkim centrima slanjem mlađih istraživača u evropske i svjetske centre, dovođenjem gostujućih predavača i naučnika na Univerzitet i radom na zajedničkim istraživačkim projektima.

Instrumenti cilja 3.

- ❖ Promocija i podsticanje univerzitetskih naučnih radnika za konkurisanje na stipendije fondacija kao sto su: **Fulbright, Humboldt, Maria Curie** i sl.
- ❖ Permanentno predstavljanje mogućnosti i motivisanje univerzitetskih naučnih radnika za učešće u **nacionalnim** istraživačkim projektima, projektima **FP7, COST, EUREKA** i ostalim istraživačkim programima evropske unije;
- ❖ Podsticati nastavnike i saradnike za realizaciju istraživačko–razvojnih projekata sa **nacionalnom privredom** (van privredom);
- ❖ Formiranje **Univerzitetskog naučnog fonda** za podršku naučno – istraživačkim projektima nastavnika,;
- ❖ Uspostava saradnje i priprema međunarodnih projekata za univerzitetske naučne radnike (umjetnike), za prezentaciju radova na relevantnim konferencijama i kongresima, te za organizovanje konferencija i radionica za promociju nučno-istraživačkog rada i rezultat tog rada.

Indikator cilja 3.

Broj nastavnika u naučno-nastavnim zvaničima uključenih u nacionalne i međunarodne istraživačke projekte. Broj doktoranata i postdoktoranata koji su proveli najmanje 3 mjeseca na usavršavanju izvan Republike Srbije i Bosne i Hercegovine.

Cilj 4.

Identifikovati, podsticati i nagrađivati izvrsnost u naučno-istraživačkom i istraživačko-razvojnom radu.

Instrument cilja 4.

- ❖ Na Univerzitetu uspostaviti **fond za nagrađivanje** naučnika i umjetnika za izvrsnost naučno (umjetničko) – istraživačkog rada, te za nagrađivanje uspješnog uključivanja u nacionalne i evropske istraživačke programe.

Indikator cilja 4

Broj objavljenih radova u časopisima indeksiranim u bibliografskim bazama (CC, SCI) i broj umjetničkih predstava. Broj inovacija, patenata, razvijenih novih proizvoda, sistema i usluga.

Cilj 5.

Plansko i sistematsko povećavanje broja **odbranjenih magistarskih radova i doktorata**.

Instrumenti cilja 5.

- ❖ Podsticati i motivisati upise na studije drugog i trećeg ciklusa kroz kreiranje inovativnih studijskih planova i programa;
- ❖ Izrada doktorskih disertacija u okviru realizacije nacionalnih i međunarodnih projekata;
- ❖ Obavezati mentore, magistrante i doktorante da publikuju istraživanja u peer-review indeksiranim časopisima (CC,SCI).
- ❖ Organizovati zajedničke studije drugog i trećeg ciklusa sa drugim univerzitetima u zemlji i inostranstvu.

Indikator cilja 5

Broj doktoranata doktoranata zaposlenih na Univerziteta i broj doktoranata zaposlenih van Univerziteta. Broj doktorskih disertacija u okviru istraživačkih projekata financiranih iz javnoga sektora, privrede, vanprivrede, nacionalnih i međunarodnih programa. Novi doktorski studiji sa kreativnim i inovativnim programima, kompatibilnim privrednom i društvenom razvoju. Broj publikovanih radova u indeksiranim časopisima proisteklih iz doktorskih disertacija.

9.4. NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI RAD, AKADEMSKO OSOBLJE I UNIVERZITET

Ključne performanse naučno-istraživačkog rada, akademskog osoblja i Univerziteta ogledaće se u:

- Međufakultetsko umrežavanje unutar Univerziteta i profilisanje univerzitetskih naučno-istraživačkih projekata;
- Stavljanje na uvid stručnoj i naučnoj javnosti naučnoistraživačkih projekata kroz sopstveni časopis i druge referentne publikacije;
- Licenciranje i certificiranje Univerziteta, pojedinih laboratorija ili eksperata za provođenje tipskih ispitivanja u skladu sa važećim zakonima, standardima i normativima;
- Međunarodna saradnja u NIR-u, učešće u međunarodnim projektima i aktivno apliciranje na raspisane domaće i međunarodne konkurse za naučno-istraživačke i infrastrukturne projekte (FP, IPA, COST, EUREKA, CARDS i drugi);
- Stručnom usavršavanju u inostranstvu za oblasti od prioritetnog značaja u razvoju Univerziteta;
- Kvalitetnoj izbalansiranosti kriterija za izbor u naučna i naučno-nastavna zvanja i njihovo usklađivanje sa evropskom prostorom visokog obrazovanja;
- Kreiranje i usvajanje procedura za stručna usavršavanja izvan institucije i druge vrste odsustva nastavnog osoblja;
- Afirmacija mobilnosti studenata i nastavnog osoblja;
- Podsticanje mladih istraživača, sa ciljem osposobljavanja za realizaciju projekata;
- Nabavka prioritetne opreme za NIR;
- Slobodan pristup međunarodnim bazama podataka i publikacijama;
- Podrška u publikovanju naučno-istraživačke literature i uz razvijanje sistema recenziranja;
- Internacionalizacija NIR-a na Univerzitetu;
- Racionalizacija u korićenju naučno-istraživačkih resursa;
- Postizanje kvalitetnijeg balansa između istraživanja i edukacije, te bolja koherencija studija drugog i trećeg ciklusa.

Ključne performanse moguće je dostići kroz sledeće aktivnosti:

1. *Razvoj naučno-istraživačkog informacionog sistema za internu evaluaciju, praćenje kvaliteta NIR-a i efikasnije upravljanje različitostima na Univerzitetu;*
2. *Afirmacija institucionalne autonomije, dostupnosti i odgovornosti uz jačanje Naučno-istraživačke infrastrukture i prilagođavanje razvojnim potrebama Univerziteta i društvene zajednice;*

- 3. Unapređenje saradnje u naučno-istraživačkom radu sa privredom, drugim naučno-istraživačkim institucijama i bolja komercijalizacija naučno-istraživačkog rada;**
- 4. Unapređenje saradnje sa vladama i državnim institucijama nadležnim za afirmaciju NIR-a;**
- 5. Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada u okviru formalne edukacije (diplomski, radovi drugog i trećeg ciklus studija) i bolja integracija NIR-a sa nastavnim procesom u okviru formalne edukacije i cjeloživotnog učenja;**
- 6. Umrežavanje sa drugim relevantnim subjektima u okruženje sa ciljem saradnje i zajedničkih aktivnosti u oblasti NIR-a;**
- 7. Zahtjev za donošenje strategije razvoja Republike Srpske i strategije razvoja visokog obrazovanja u Republici Srpskoj;**
- 8. Inicijativa za potpunije pravno regulisanje naučno-nastavne i naučno-istraživačke djelatnosti u Republici Srpskoj i BiH i harmonizacija istih sa evropskim prostorom visokog obrazovanja.**

X FINASIRANJE UNIVERZITETA

Finansiranje Univerziteta je jedna od veoma značajnih prepostavki ostvarenja njegove misije vizije i strategijskih ciljeva. Pored toga, to je i jedna od prepostavki klasične institucionalne autonomije Univerziteta. Stoga, Univerzitet će tom pitanju posvetiti punu pažnju.

Univerzitet ima takve kapacitete i okruženje da može ostvariti odgovarajuće prihode svojim radom na tržištu. Taj aspekt djelatnosti Univerziteta treba dobiti novu dimenziju. Značajan iznos sredstava Univerzitet može postići na tržistu, kako svojom obrazovnom djelatnošću, tako i svojim naučno-istraživačkim radom. Pod obrazovnom djelatnošću s kojom Univerzitet može ostvariti značajan prihod ne mislimo samo na studentske upisnine i školarine, već na obrazovnu djelatnost za ne studentsku populaciju, na obrazovnu djelatnost za različite profesionalne strukture građanstva univerzitetskog okruženja, na ljude iz svih grana privrede. Na Univerzitetu treba razviti dohodovnu djelatnost na tržištu rada i znanja. Znanje, koje postoji na Univerzitetu, treba da bude jedna od glavnih okosnica njegovog razvoja.

Na Univerzitetu treba izgraditi svijest da, bez obzira što smo privatna ustanova i što studenti plaćaju sami puni iznos školarine, određena novčana sredstva treba zaraditi na tržištu. Uz to, naravno, treba insistirati na promjeni postojeće regulative u smislu da društvena zajednica snosi dio troškova školovanja studenata na privatnim univerzitetima (kao što snosi

dio troškova liječenja stanovništva na privatnim zdravstvenim ustanovama). Školstvo i obrazovanje su jednako važni za društvenu zajednicu kao i zdravlje nacije.

Imajući u vidu značaj, ali i neriješenost ovog pitanja, posebnu pažnju u ovoj oblasti treba posvetiti:

- *izgradnji svijesti* u društvenoj zajednici da Univerzitet nije potrošačka institucija i da je obrazovanje u Republici Srpskoj jedinstven sistem, bez obzira na vlasničku strukturu univerziteta;
- *uspostavi kriterija za finansiranje* Univerziteta od strane studenata, iz budžeta i na tržištu;
- *izradi detaljnog plana stvarnih troška studiranja po studentu* za svaki studij, bez obzira na vlasništvo obrazovne ustanove; - tako sačinjen plan troškova studija treba biti osnovna prepostavka modela finansiranja, utvrđivanja cijene studija za sve studente svih univerziteta u Republici Srpskoj;
- *tržišnom poslovanju Univerziteta*, svih njegovih organizacionih jedinica, u svim oblicima njihovog rada, kroz raznovrsne specijalističke studije, istraživačke projekte, savjetovanja, ekspertize i druge oblike rada i davanja usluga;
- *stalnoj revalorizaciji sredstava* Univerziteta i nadoknadi onog gubitka vrijednosti koji nastaje fizičkim i ekonomskim zastarijevanjem. Obračun i izdvajanje amortizacije treba postati sastavni dio poslovne politike Univerziteta;
- *dugoročnom planiranju* materijalnog razvoja Univerziteta.

10.1. POLITIKA FINASIJSKOG POSLOVANJA

Univerzitet i njegove organizacione jedinice finansijskim poslovanjem obezbjeđuju:

- kvalitetan naučni i nastavni rad;
- razvoj djelatnosti;
- razvoj studentskog standarda;
- obezbjeđenje materijalnih i drugih prava zaposlenih u skladu zakonom i kolektivnim ugovorom.

Finansijsko poslovanje Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica treba zasnivati na:

- poštovanju finansijskih propisa Republike Srpske i BiH;
- optimalnom izvršenju obrazovnih i naučnih zadataka Univerziteta i njegovih članica;
- načelu ekonomičnosti;
- načelu solidarnosti Univerziteta i njegovih članica;
- načelu participacije članica Univerziteta u ukupnim prihodima Univerziteta.

Univerzitet i njegove članice finansiraju:

- Programe nastavne djelatnosti;
- Programe naučne, umjetničke istraživačke djelatnosti;
- Program razvoja, proširenje obima i povećanje nivoa osnovnih djelatnosti Univerziteta;
- Programe stalnog usavršavanja zaposlenih;
- Studentsko interesno organiziranje, studentske programe, kulturne i sportske aktivnosti;
- Rad Fonda za nadarene nastavnike i studente Univerziteta.

Finansiranje programa nastavne djelatnosti fakulteta vršiti na osnovu:

- broja zaposlenih u naučno-nastavnim i nastavno saradničkim zvanjima;
- broju nastavnika angažovanih po Ugovoru o izvođenju nastave;
- planiranim nastavnim i istraživačkim aktivnostima;
- drugim relevantnim faktorima uticaja;

Finansiranje **programa naučne i umjetničke istraživačke djelatnosti** odnosi se na redovnu naučnu i umjetničku djelatnost koja je sastavni dio visokog obrazovanja i dio obaveza zaposlenih na Univerzitetu u naučno-nastavnim, umjetničko-nastavnim, naučnim i saradničkim zvanjima.

Finansiranje **programa razvojnih djelatnosti Univerziteta** i njegovih članica odnosi se na podsticanje međunarodne saradnje i mobilnosti studenata, vođenje razvojnih projekata na nivou Univerziteta, obezbjeđenje sistema kvaliteta, razvoj integrisanog poslovnog sistema Univerziteta isl. Finansiranje program stalnog usavršavanja, kao dijela profesionalnog cjeloživotnog obrazovanja, odnosi se na nastavno i stručno usavršavanje zaposlenih.

Finansiranjem studentskog interesnog organizovanja, studentskih programe, kulturnih, sportskih i drugih aktivnosti obezbjeđuje se studentska autonomija i inicijativa, ne samo u realizaciji vlastitih nastavnih programe i projekata, već i njihovih sportskih i kulturnih aktivnosti koje nisu neposredno vezane uz nastavu.

XI PLAN RAZVOJA UNIVERZITETA DO 2025. GODINE

11.1. STRATEGIJSKI CILJEVI RAZVOJA UNIVERZITETA

Tabela 12: Strategijski ciljevi

Strategijski cilj 1.	Strategijski cilj 2.	Strategijski cilj 3.	Strategijski cilj 4.	Strategijski cilj 5.
Primjena <i>najuspješnije pedagoške prakse u nastavno-naučnom procesu</i>	Afirmacija <i>naučnoistraživačke izvrsnosti</i>	Uspješna <i>međunarodna saradnja</i>	Razvijena <i>preduzetnička kultura i partnerstvo sa realnim sektorom</i>	Nastavni kadar posjeduje <i>međunarodno priznate kompetencije</i>
Podciljevi				
1.1. Revizija postojećih i kreiranje novih atraktivnih studijskih programa; 1.2. Nastavni proces zasnovan na NIR, međunarodnoj saradnji i punoj uključenosti studenata; 1.3. Obrazovanje usmjерeno ka lokalnom i regionalnom tržištu rada; 1.4. Razvoj međunarodno prepoznatljivog studija drugog i trećeg ciklusa. 1.5. Razvoj brzih i fleksibilnih programa	2.1. Unapređene performanse NIR; 2.2. Optimalno okruženje za inovacije i ukupan NIR; 2.3. Uključivanje Univerziteta na evropske liste NIR; 2.4. Utvrđeni jasni kriteriji praćenja i vrednovanja NIR.	3.1. Povećana mobilnost nastavnika, saradnika i studenata; 3.2. Promocija univerzitetskih vrijednosti u međunarodnom okruženju; 3.3. Razvoj institucionalnih kapaciteta i sticanje opšte podrške međunarodnoj univerzitetskoj saradnji; 3.4. Saradjnjom do partnerskih odnosa.	4.1. Razvijeniji realni sektor na preduzetničkoj osnovi; 4.2. Veći portfolio mogućnosti zapošljavanja i samozapošljavanja; 4.3. Razvijena mreža start upp centara i poslovnih inkubatora; 4.4. Razvijen multidisciplinarni pristup saradnje sa realnim sektorom	5.1. Smanjena potreba angažovanja nastavnika i saradnika sa drugih prostora; 5.2. Komponentan nastavni kadar u skladu sa evropskim kriterijima i standardima; 5.3. Povećan kvalitet nastavno-naučnog rada na Univerzitetu; 5.4. Bolja međunarodna pozicija Univerziteta.

cjeloživotnog učenja;				
1.6. Razvoj novih efikasnih modela obezbeđenja kvaliteta				

11.1.1. STRATEGIJSKI CILJ 1. – PRIMJENA NAJUSPJEŠNIJE PEDAGOŠKE PRAKSE U NASTAVNO-NAUČNOM PROCESU

Ključno opredjeljenje Univerziteta odnosi se na postizanje punog sinergijskog efekta učenja, istraživanja i inovacija. U fokusu postizanja tog efekta nalaze se studenti. U tom smislu je potrebno efikasnije organizovati ukupne resurse Univerziteta, kako bi se uapredio nastavno-naučni proces. Potrebno je osavremeniti nastavno-naučna sredstva, opremiti laboratorije, stimulisati studentski naučno-istraživački rad i inovacije, obezbediti pružanje kvalitetnih praktičnih znanja i vještina, te praktičan rad u realnom sektoru.

Podcilj 1.1. Revizija postojećih i kreiranje novih atraktivnih studijskih programa

Procesi internacionalizacije i globalizacije društva dovode do potrebe bržeg prilagođavanja novonastaloj situaciji, što podrazumijeva stalno preispitivanje postojećih studijskih programa, njihova modernizacija i kreiranje novih studijskih programa. Značajnu prepreku ovom procesu predstavlja preveliko administriranje u postupku izmjena postojećih i kreiranja novih studijskih programa. Na taj način se guši sistem visokog obrazovanja i dolazi do zastoja u razvoju. Radi komplikovanih procedura neki studijski programi zastare prije nego što budu i odobreni. Opredjeljenje Univerziteta je da postane dinamična i inovativna visokoškolska ustanova i da se pozicionira među prvih pet univerziteta u Bosni i Hercegovini. Kroz kontinuirano preispitivanje postojećih i kreiranje novih studijskih programa, zasnovanih na nastavno-naučnom radu, stalno unapređivati kvalitet visokog obrazovanja i njegovog prilagođavanja savremenim uslovima u oblasti obrazovanja. U tom smislu, Univerzitet će:

- Kontinuirano inovirati i razvijati programe nastavnih predmeta (silabuse), sa posebnim fokusom na osavremenjavanje nastavnog sadržaja (tematskih cjelina), metoda izvođenja nastave, metoda učenja i proveravanja usvojenih znanja i vještina;
- Razvijati i implementirati napredne akademske programe u svrhu cjelovitije analize pojedinih naučnih disciplina i preferirati multidisciplinarni pristup u rješavanju problema;
- Redovno vršiti samoevaluaciju svih aktuelnih studijskih programa sa ciljem sticanja saznanja o potrebi daljeg razvijanja ili gašenja konkretnog studijskog programa;
- Kontinuirano poboljšavati nastavno-naučni proces aktivnijim interaktivnim radom i saradnjom ključnih učesnika (studenti, nastavnici, saradnici i administrativno osoblje);

- Razvijati opštu i posebne „online“ komunikacije u cjelokupnom procesu od konkurisanja za prijem, preko pristupa svim relevantnim informacijama, do praćenja rada i napredovanja studenata nakon završetka određenog ciklusa studija;
- Stimulisati kreativnost, inovativnost i vrhunske ishode učenja, kroz stvaranje motivacionog obrazovnog okruženja;
- Razvijati vlastiti nastavnički i saradnički kadar u cilju stvaranja efikasnijih odnosa student-nastavnik-saradnik-administracija.

Podcilj 1.2. Nastavni proces zasnovan na nastavnonaučnom i istraživačkom radu, međunarodnoj saradnji i punoj uključenosti studenata

Analizom savremenih obrazovnih sistema dolazi se do zaključka da je njihov uspjeh zasnovan na realizaciji studijskih programa koji podrazumijevaju primjenu principa naučnoistraživačkog rada, međunarodne saradnje i pune uključenosti studenata. Univerzitet je opredijeljen da u budućnosti angažuje veći broj istraživača u nastavno-naučnom procesu (nastava, mentorstva, projekti, rad u komisijama) sa ciljem da se studenti upoznaju sa savremenim dostignućima u određenoj naučnoj oblasti i mogućnošću primjene tih dostignuća u razvijanju kritičkog mišljenja i rješavanja realnih problema na naučno zasnovan način. Stručnjaci koji se intenzivno bave naučnoistraživačkim radom su kompetentni da na studente prenesu znanja o efikasnoj primjeni metoda, modela i alata, koji se koriste u istraživanju i realnoj praksi. Univerzitet je opredijeljen da u budućnosti razvija studijske programe koji uključuju nastavnu i istraživačku komponentu, sa ciljem sticanja najboljih rezultata studenata (ishoda učenja), zasnovanim na sveobuhvatnim analizama stanja u određenoj oblasti. U svrhu postizanja tog cilja, Univerzitet će:

- Izvršiti detaljnu analizu studijskih programa sa aspekta stepena uključenosti naučnoistraživačke komponente;
- Sagledati mogućnost internacionalizacije studijskog programa kroz kvalitetnu razmjenu studenata i nastavnog osoblja, te učešće studenata u realizaciji međunarodnih projekata;
- Izraditi odgovarajući formalno-pravni okvir za međunarodnu mobilnost studenata, nastavnika i saradnika, na osnovu dosadašnjih iskustava (određeni broj studenata Univerzitea je boravio i boravi na drugim univerzitetima u inostranstvu – Njemačka);
- U realizaciji studijskih programa, posebno na drugom i trećem ciklusu studija, uključiti veći broj referentnih istraživača.

Podcilj 1.3. Obrazovanje usmjereno ka lokalnom i regionalnom tržištu rada;

Savremeni uslovi poslovanja nameću potrebu obrazovanja ljudi za globalno tržište rada. Međutim, obrazovni sistemi nerazvijenih zemalja, u koje i mi spadamo, moraju voditi računa da svoje obrazovne sisteme razvijaju i harmonizuju i sa regionalnim i lokalnim tržištima rada. Lokalna tržišta rada mogu se, u sadašnjim uslovima, razvijati samo na modelima koji uvažavaju naučna i stručna dostignuća. Kroz savladavanje studijskog programa studenti trebaju stići odgovarajuća znanja i vještine, sa kojima će moći da obezbede zapošljavanje i/ili samozapošljavanje u realnom i javnom sektoru ili nastavak školovanja na

višim ciklusima studija. U postupku kreiranja novih studijskih programa potrebno je istražiti realne potrebe lokalnog i regionalnog tržišta rada, ne zanemarujući činjenicu da su sva lokalna i regionalna tržišta integralni dio globalnog tržišta rada. Nerazvijenost tržišta rada ne smije biti ograničavajući faktor razvoja sistema obrazovanja, posebno sistema visokog obrazovanja. Politika obrazovanja i politika tržišta rada moraju ostavriti odgovarajući stepen harmonizacije, ali, nikako ne smiju biti smetnje za razvoj, bilo jednog, bilo drugog sistema. Univerzitet će u svom radu i razvoju:

- Pratiti, analizirati i procjenjivati stanje na tržištu rada kroz kontinuiranu saradnju sa javnim i realnim sektorom i drugim institucijama tržišta rada;
- Kreirati programe saradnje univerziteta i realnog sektora, na način da studenti u realnom sektoru stiču, tokom studiranja, određena praktična znanja i da uspješni privrednici i njihovi stručnjaci na studente prenose njihova znanja i iskustva;

Podcilj 1.4. Razvoj međunarodno prepoznatljivog studija drugog i trećeg ciklusa

Studije drugog i trećeg ciklusa imaju posebno mjesto i ulogu u sistemu visokog obrazovanja svakog Univerziteta. Studijski programi ova dva ciklusa studija predstavljaju ozbiljniji korak u uvođenju studenta u naučno-istraživački rad. U realizaciji studijskih programa drugog ciklusa ostvareni su određeni rezultati i poboljšanja, koji još uvijek nisu dovoljno dobri da bi studentima obezbedili željene ishode učenja i kompetencije. Studijski programi trećeg ciklusa su u početnoj fazi razvoja, jer je bilo potrebno dugo vremena da se razbiju administrativne barijere u procesu odobravanja (licenciranja) ovih studijskih programa. Nezavisni univerzitet ima razvijenih više studijskih programa trećeg ciklusa, a sada odobren samo jedan, i to na Ekonomskom fakultetu. Postavlja se ozbiljno pitanje razvoja modernog univerziteta u uslovima komplikovanih procedura odobravanja studijskih programa trećeg ciklusa. Kako bi se Univerzitet razvijao u pravom smislu te riječi moraće:

- Kreirati nove studijske programe drugog i trećeg ciklusa sa elementima regionalnosti i međunarodnosti (zajednički studijski programi), za čiju realizaciju je potreban fleksibilniji pristup regulatora);
- U studijskim programima drugog, a posebno trećeg ciklusa studija insistirati na provođenju ozbiljnih empirijskih istraživanja, i u tom smislu, studentima dodjeljivati mentore sa potrebnim naučno-istraživačkim kompetencijama;
- U saradnji sa društvenom zajednicom kreirati realne naučnoistraživačke programe i/ili projekte i za iste obezbititi potrebnu logistiku;
- Na ovim studijskim programima, u svojstvu gostujućih profesora angažovati nastavnike i istraživače sa referentnih ustanova i institucija (drugi prestižni univerziteti, prestižni instituti za naučnoistraživački rad i sl.);
- Obezbiti uslove za kvalitetniji naučno-istraživački rad kroz institucionalno i infrastrukturno jačanje Instituta za naučnoistraživački rad na Univerzitetu i na drugi način.

Podcilj 1.5. Razvoj brzih i fleksibilnih programa cjeloživotnog učenja

Evropska unija i njene članice su visoko vrednovale i stimulišu razvoje brzih i fleksibilnih programa cjeloživotnog učenja, što se nametnulo kao logična posledica brzih i skokovitih promjena u razvoju novih, posebno informatičkih tehnologija. Životni vijek novih znanja i informacija postaje sve kraći. Skoro da je nemoguće tu dinamiku pratiti inoviranjem postojećih i razvojem novih studijskih programa, pa se kao realna mogućnost javlja kreiranje programa cjeloživotnog učenja (*Life Long Learning*). Cjeloživotno učenje predstavlja kontinuirano praćenje razvoja društava i tehnološkog napretka i namijenjeno je cjelokupnoj polucaji određene društvene zajednice. Obuhvata širi kontekst i uključuje različite oblike učenja, različite alate i pedagoške modele. Kroz različite programe cjeloživotnog učenja Univerzitet će poboljšati i povećati sposobnosti svog kadrovskog potencijala, što će doprinijeti povećanom kvalitetu nastavnonaučnog procesa. Univerzitet je opredijeljen da:

- Razvija institucionalne kapacitete Centra za cjeloživotno učenje, koji treba da obezbedi stalnu edukaciju univerzitetskog osoblja, ali i drugih zainteresovanih izvan Univerziteta;
- Poboljša pedagoške sposobnosti nastavnika i saradnika kroz unapređenje programa za savladavanje pedagoških znanja i vještina;
- Stimuliše učenje stranih jezika, radi lakše međunarodne saradnje studenata, nastavnika i saradnika i korišćenje savremenih dostignuća iz evropskog prostora visokog obrazovanja;
- Razvija različite programe dodatnog obrazovanja u deficitarnim strukama i zanimanjima, sa ciljem povećanja mogućnosti zapošljavanja;
- Kreira programe razvoja akademskih vještina, koje nisu u dovoljnoj mjeri razvijene kroz realizaciju studijskih programa;
- Razvija dodatne programe u savladavanju određenih vještina od strane studenata (komuniciranje, analitičko razmišljanje, kreativnost, timski rad, pregovaranje, samokontrola, etika, moralni kodeksi, upravljanje i sl.);
- Sprovodi periodična istraživanja o potrebi kreiranja programa cjeloživotnog učenja u oblastima obrazovanja koje realizuje Univerzitet.

Podcilj 1.6. Razvoj novih efikasnih modela obezbeđenja kvaliteta

Obezbeđenje kvaliteta je jedan od ključnih elemenata smjernica i standarda kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja. Obezbeđenje kvaliteta je trajan zadatak i kontinuiran proces na Univerzitetu. Do kvaliteta se dolazi stalnim praćenjem i analiziranjem uočenih slabosti, te formulisanjem preporuka za njihovo otklanjanje. Univerzitet razvija vlastiti sistem kvaliteta koji u cijelosti uvažava smjernice i standarde evropskog prostora visokog obrazovanja u oblasti kvaliteta. Univerzitet ima vlastitu strategiju osiguranja kvaliteta, procedure za praćenje i unapređenje kvaliteta i potrebne obrasce za praćenje indikatora kvaliteta. Univerzitet ima definisan sistem ciljeva i indikatora za praćenje realizacije ciljeva u oblasti kvaliteta. U razvoju sistema kvaliteta u budućnosti, Univerzitet će:

- Implementirati utvrđene smjernice i standarde evropskog prostora – ESG standarde;
- Kontinuirano vršiti interne ocjene kvaliteta;
- Periodično vršiti eksterne provjere kvaliteta;
- Ostvarivati efikasniju saradnju sa relevantnim agencijama za obezbeđenje kvaliteta;
- Provoditi kontinuiranu obuku administarativnog i drugog osoblja koje implementira sistem kvaliteta, kroz programe obuka na Univerzitetu, u Republici srpskoj i u inostranstvu.

11.1.2. STRATEGIJSKI CILJ 2. – AFIRMACIJA NAUČNOISTRAŽIVAČKE IZVRSNOSTI

Univerzitet je opredijeljen da, pored težnji za izvrsnosti u nastavnom procesu; afirmiše i naučnoistraživačku izvrsnost. Naučnoistraživački rad mora biti vidljiv i prepoznatljiv na Univerzitetu i izvan univerziteta, kao integralni dio nastavnoučnog procesa. Da bi on to i bio, mora posjedovati ključne performanse, kao što su: ljudski resursi, kvalitetne ideje, inovativnost, sklonost ka timskom radu, materijalni resursi, kultura organizacije i sl. Cjelokupan ljudski resurs na Univerzitetu treba biti usmjeren ka naučnoistraživačkom radu, jer je to komponenta bez koje ne postoji Univerzitet. Izbori u viša nastavno-naučna i naučna zvanja odvijaju se u skladu sa propisanim procedurama i minimalnim zakonskim uslovima. Potrebno je podići na viši nivo uslove i kriterije napredovanja u ciljnoj vremenskoj dimenziji. Pri tome je potrebno voditi računa o specifičnosti određenih oblasti obrazovanja prema kojima se određuje matičnost studijskih programa i naučnih oblasti prema kojima se vrši izbor u nastavno-naučna zvanja.

Podcilj 2.1. Unapređene performanse naučnoistraživačkog rada

Naučnoistraživački rad na Univerzitetu mora biti jasno vidljiv i prepoznatljiv, ali, isto tako mora biti prepoznatljiv i vidljiv i u međunarodnim okvirima. Ukupni resurs Univerziteta su ograničeni, pa je potrebno tražiti mogućnosti učešća u zajedničkim međunarodnim projektima. Kroz rad u međunarodnim projektima, istraživači stiču performanse koje zahtijeva evropski naučnoistraživački prostor. Univerzitet je opredijeljen za veće stimulisanje i veću podršku studentima, saradicima i nastavnicima, koji iskazuju poseban interes za naučnoistraživački rad, i u tom cilju će:

- Podsticati zajedničke naučnoistraživačke aktivnosti sa domaćim i inostranim naučnoistraživačkim organizacijama;
- Promovisati i podržavati naučne časopise koji ispunjavaju standarde referentnih domaćih i međunarodnih citatnih baza;
- Insistirati na većem objavlјivanju naučnih radova u međunarodno recenziranim naučnim časopisima;
- Organizovati međunarodne konferencije multidisciplinarnog karaktera;

- Posebno vrednovati naučnoistraživački rad realizovan na drugim istraživačkim organizacijama i institucijama koje primjenjuju savremene istraživačke modele i prakse;
- Podsticati harmonizovan razvoj nastavne i naučne komponente na Univerzitetu.

Podcilj 2.2. Optimalno okruženje za inovacije i ukupan naučnoistraživački rad

Ozbiljan naučnoistraživački rad podrazumijeva postojanje odgovarajućeg okruženja (najboljeg mogućeg u datim uslovima). Optimalno okruženje podrazumijeva postojanje zajedničkog duha – klime za razvoj naučnoistraživačkog rada i procesa inoviranja, određeni broj iskusnih i sposobnih istraživača, realne mogućnosti usavršavanja i napredovanja, neophodnu opremu i prostor za naučnoistraživački rad, razvijen informacioni sistem i sl. Obzirom da je naš Univerzitet relativno mali univerzitet sa ograničenim ukupnim resursima, stvaranje optimalnog okruženja za naučnoistraživački rad i inoviranje biće otežano i u budućnosti. I pored toga, Univerzitet je nedvosmisleno opredijeljen za stalna poboljšanja tog okruženja, u skladu sa realnim mogućnostima. Biće potreban veći doprinos šire društvene zajednice poboljšanju i stvaranju optimalnog okruženja za kvalitetniji naučnoistraživački rad i inovacije. Univerzitet će, koristeći dobre prakse drugih, a u skladu sa vlastitim mogućnostima:

- Preferirati jedinstven pristup u istraživanju i definisanju aktualnih istraživačkih problema;
- Racionalizovati postojeće naučnoistraživačke resurse i stvarati nove;
- Modernizovati naučnoistraživački potencijal;
- Stimulisati i nagradjavati dobre rezultate naučnoistraživačkog rada;
- Učestvovati u finansiranju objavljivanja radova u referentnim međunarodnim citatnim bazama;
- Konkuristati za učešće u domaćim i međunarodnim istraživačkim projektima;
- Kvalitativno i kvantitativno uvećavati bibliotečki potencijal;
- Obezbediti pristup relevantnim bazama podataka, časopisa i monografija;
- Jačati univerzitetsku izdavačku djelatnost;
- Tražiti mogućnost stvaranja regionalnog referentnog časopisa;
- Podsticati učešće studenata u naučnoistraživačkim aktivnostima;
- Stvarati uslove za realizaciju projekata prekogranične saradnje koji se finansiraju iz evropskih fondova.

Podcilj 2.3. Uključivanje Univerziteta na evropske liste naučnoistraživačkog rada

Za uključivanje Univerziteta na evropske liste naučnoistraživačkog rada i odgovarajuće pozicioniranje na istim, zahtijeva:

- Dosljedno predstavljanje svih organizacionih jedinica i pojedinaca u kreiranom domenu „nubl.org“;

- Objavljivanje naučnoistraživačkih rezultata (radova) nastavno-naučnog kadra na Univerzitetu u domenu „nubl.org“;
- Objedinjavanje svih podataka i informacija iz oblasti naučnoistraživačkog rada u jedinstvenom informacionom sistemu;
- Unapređenje časopisa SVAROG;
- Unapređenje sistema e-nastave;
- Povećanje sadržaja informacija na engleskom jeziku;
- Dostupnost svih završnih radova i doktorskih disertacija u elektronskoj formi;
- Mogućnost linkovanja eksternih podataka bivših studenata, saradnika i nastavnika na internet stranicu Univerziteta;
- Povećanje stepena transparentnosti svih aktivnosti univerziteta na domaćem i inostranom planu.

Podcilj 2.4. Utvrđeni jasni kriteriji praćenja i vrednovanja naučnoistraživačkog rada

Da bi univerzitetski naučnoistraživački rad mogao biti adekvatno promovisan i afirmisan, moraju se stvoriti određene materijalne i nematerijalne pretpostavke, a prije svega:

- Implementirati evropski priznati sistem vrednovanja naučnoistraživačkog rada prilagođen domaćim uslovima;
- Omogućiti kontinuirano praćenje naučnoistraživačkog rada zaposlenih na Univerzitetu;
- Iстicati najbolje pojedince i timove, na osnovu prethodno navedenih kriterija;
- Stimulisati objavljivanje radova u referentnim domaćim i međunarodnim časopisima;
- Primijeniti međunarodno priznate standarde evaluacije rada i napredovanja akademskog i istraživačkog osoblja.

11.1.3. STRATEGIJSKI CILJ 3. – USPJEŠNA MEĐUNARODNA SARADNJA

Procesi globalizacije su doveli do toga, da već današnji studenti nakon završetka studija, izvrsavaju poslove i zadatke u savremenom međunarodnom multikulturalnom okruženju, koje je bremenito brojnim nepoznanicama i izazovima. To nameće potrebu da se u toku realizacije studijskih programa posveti odgovarajuća pažnja ključnim performansama tog okruženja. U budućnosti će to biti još značajnije. U tom cilju treba intenzivirati aktivnosti na promovisanju i praktičnom ostvarenju veće mobilnosti studenata i nastavnika u toku studiranja. Univerzitet će raditi na razvijanju zajedničkih studijskih programa, prvo sa univerzitetima iz užeg, a zatim i šireg okruženja. Univerzitet će ohrabrvati studente za sticanje dijela znanja i vještina na drugim visokoškolskim ustanovama, ali će, takođe, ohrabrvati njihov povratak da novostečena znanja primjenjuju u Republici Srbiji. Univerzitet ovaj zahtjev i cilj može ostvariti samo ukoliko i društvena zajednica bude imala dovoljno razumijevanja.

Podcilj 3.1. Povećana mobilnost nastavnika, saradnika i studenata

Mobilnost studenata i univerzitetskog osoblja uslovljena je raspoloživim resursima i administrativniom okvirom. U dosadašnjem periodu, ukupna mobilnost je nezadovoljavajuća i potrebno ju je poboljšati. Mobilnost bi, u pravilu, trebala biti dvosmjerna, i odlazna i dolazna, jer jedino tada ima smisla i daje očekivane rezultate. Mobilnost mora biti u svrhu poboljšanja ishoda učenja i stečenih kompetencija, odnosno poboljšanja kvaliteta nastavnonaučnog procesa. U cilju povećanja ukupne mobilnosti, Univerzitet će:

- Razvijati Univerzitet kao neodvojivi dio evropskog prostora visokog obrazovanja;
- Obezbediti veća sredstva za realizaciju međunarodne saradnje;
- Realizovati učešće u međunarodnim projektima koji se finansiraju iz evropskih fondova;
- Organizovati razmjene studenata sa partnerskim univerzitetima;
- Kreirati zajedničke studijske programe, prije svega, sa univerzitetima sa istog govornog područja, a zatim i sa drugih govornih područja;
- Organizovati posebne kurseve učenja stranih jezika za naše studente i srpskog jezika za strane studente;
- Učestvovati u programima međunarodne razmjene studenata i nastavnika.

Podcilj 3.2. Promocija univerzitetskih vrijednosti u međunarodnom okruženju

Bolja pozicioniranost Univerziteta na međunarodnom planu je moguća stalnom promocijom ključnih univerzitetskih vrijednosti, kako u Republici Srpskoj, tako i u inostranstvu. Učešće univerziteta i njegovih studenata, saradnika i nastavnika na međunarodnim konferencijama i u međunarodnim naučnim projektima, je najbolja prilika za njegovu promociju. Značajne mogućnosti promocije leže i u organizovanoj razmjeni studenata. Za sve te aktivnosti potrebna su i određena finansijska sredstva, koja Univerzitet planira obezbediti, dijelom iz vlastitih sredstava, a dijelom iz dostupnih evropskih i domaćih fondova. Kako su privatni univerziteti integralni, legalni i legitimni dio sistema visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, očekuje se veća podrška društvene zajednice u poboljšanju uspješnosti međunarodne saradnje. Univerzitet će posebno:

- Raditi na modernizaciji internet stranice Univerziteta i povećanju nivoa transparentnosti rada Univerziteta (svi ključni podaci o nastavnom procesu, programi, resursi, osoblje i sl. moraju biti vidljivi na internet stranici Univerziteta);
- Kreirati programe informativnih kampanja u vezi potrebe i mogućnosti realizacije mobilnosti studenata i nastavnog osoblja;
- Informativne pakete raditi na srpskom i engleskom jeziku i distribuirati ih planski, organizovano i ciljno;
- Učestvovati na svim značajnijim manifestacijama na kojima se vrši predstavljanje i promocija visokoškolskih ustanova;

- Intenzivirati zaključivanje sporazuma sa referentnim visokoškolskim ustanovama u užem i širem okruženju;
- Raditi na učlanjenju Univerziteta u respektabilne međunarodne asocijacije u oblasti visokog obrazovanja;
- Uraditi media plan Univerziteta.

Podcilj 3.3. Razvoj institucionalnih kapaciteta i sticanje opšte podrške međunarodnoj univerzitetskoj saradnji

Univerzitet će nastaviti jačanje saradnje kroz institucionalne oblike saradnje, kao što su: sporazumi o saradnji, sporazumi o poslovnotehničkoj saradnji, ugovori o saradnji, zajednička organizacija naučnih skupova, zajedničko objavljivanje naučnih radova i sl. U dosadašnjoj praksi su navedeni institucionalni oblici nedovoljno korišćeni, pa će Univerzitet u budućnosti:

- Aktuelizirati realizaciju dogovorenih aktivnosti sa drugim visokoškolskim ustanovama;
- Obezbediti punu transparentnost u realizaciji potpisanih sporazuma i dogovorenih zajedničkih aktivnosti;
- Imenovati prorektora za međunarodnu saradnju;
- Preispitati odredbe postojećih univerzitskih propisa u dijelu koji se odnosi na priznavanje stečenih znanja i ECTS na drugim visokoškolskim ustanovama;
- Poboljšati uslove studiranja za domaće i strane studente;
- Razviti informacioni podsistem koji bi podržavao aktivnosti međunarodne saradnje.

Podcilj 3.4. Saradnjom do partnerskih odnosa

Konačan cilj uspostave bilo kog vida saradnje u oblasti visokog obrazovanja ima za cilj uspostavu partnerskih odnosa. Isto se odnosi i na međunarodnu saradnju. Puni efekti međunarodne saradnje se mogu postići samo u uslovima razvijanja partnerskih odnosa u procesu realizacije planova i programa međunarodne saradnje. U svakom obliku saradnje, partnerske institucije moraju imati jasno formulisane ciljeve. Evropski prostor visokog obrazovanja želi proširiti svoj uticaj na „neevropske zemlje“, a domaći prostor visokog obrazovanja se želi uključiti u „evropski prostor visokog obrazovanja. I jedan i drugi prostor imaju svoje legitimne interese. Ti interesi se mogu ostvariti:

- Intenziviranjem različitih oblika zajedničkog djelovanja u ukupnom prostoru visokog obrazovanja;
- Svestranijom razmjenom informacija;
- Potpunijom razmjenom raspoloživih resursa;
- Harmonizacijom obrazovnih ciljeva.

11.1.4. STRATEGIJSKI CILJ 4. – RAZVIJENA PREDUZETNIČKA KULTURA I PARTNERSTVO SA REALNIM SEKTOROM

Opšti trend sektorskog i ukupnog razvoja svake zemlje zasnovan je, u današnjim uslovima, na preduzetništvu i stvaranju i razvoju preduzetničke organizacione kulture. Ustanove visokog obrazovanje moraju taj trend uvažavati i svoje djelovanje prilagođavati tom trendu. Razlog je prilično jasan. Razvoj nauke i tehnologije, inovacije i preduzetništvo su glavni generatori ukupnog privrednog razvoja Republike Srpske, a time i Bosne i Hercegovine. Razvoj novih tehnologija i novog pristupa biznisu (preduzetnički pristup), pretpostavlja razvijanje takve kulture i takvog pristupa i na Univerzitetu, a to znači povećanje naučnoistraživačkih kapaciteta. U procesu povećanja tih kapaciteta i sam univerzitet mora „misliti i djelovati“ preduzetnički. Potrebno je kreirati nove modele prenosa znanja, tehnologija i inovacija na institucije društva i realni sektor.

Podcilj 1. Razvijeniji realni sektor na preduzetničkoj osnovi

Visoko obrazovanje i realni sektor moraju ostvarivati međusobnu saradnju uz puno uvažavanje svih posebnosti. Univerzitet mora biti zainteresovan za razvoj realnog sektora, u našim uslovima, na preduzetničkoj osnovi. Univerzitet će raditi na primjeni naučnih znanja u realnoj praksi, a realni sektor treba obezbediti Univerzitetu uslove za provjeru naučnih saznanja u praksi, kao i sticanje praktičnih znanja studenata. Univerzitet i realni sektor trebaju voditi stalni interaktivni dijalog o najvažnijim pitanjima djelovanja, u koji su obavezno uključeni i studenti. Univerzitet će povremeno organizovati zajedničke radionice sa realnim sektorom, na kojima će se razmjenjivati međusobna iskustva i analizirati provođenje ranije dogovorenih politika. Nije realno očekivati da, kao mali Univerzitet, ostvarimo predominantan uticaj na razvoj preduzetničke klime i duha u realnom sektoru okruženja, ali, realno je očekivati stalna mala poboljšanja. Radi toga je potrebno:

- Formulisati okvir saradnje sa realnim sektorom i način razmjene znanja i iskustva;
- Podržavati generisanje i zaštitu inovativnih rješenja i patenata istraživača;
- Odrediti prioritete empirijskih istraživanja koja su usmjereni ka razvoju preduzetništva;
- Uključiti se u aktivnosti na formiranju naučnotehnološkog parka u gradu Banjaluci i ostvariti saradnju sa inovacionim centrom Banja Luka;

Podcilj 2. Veći portfolio mogućnosti zapošljavanja i samozapošljavanja

U uslovima nedovoljno razvijenog tržišta rada u okruženju djelovanja Univerziteta, potrebno je istražiti mogućnosti većeg zapošljavanja i, posebno, samozapošljavanja. Znanja i vještine koje se stiču na Univerzitetu moraju biti takvih performansi, koje dovode do efikasnijeg zapošljavanja, a u uslovima nedovoljnih mogućnosti zapošljavanja, treba da stvore kvalitetnu osnovu za samozapošljavanja. Samozapošljavanje može biti u funkciji stvaranja uslova za kvalitetnije zapošljavanje ili može biti kvalitetna alternativa zapošljavanju.

Do većih mogućnosti zapošljavanja i samozapošljavanja će se doći kroz dinamičniju saradnju Univerziteta sa lokalnim zajednicama i strukturnim elementima poslovne zajednice i poslovnom zajednicom u cjelini. Univerzitet treba ostvariti veći uticaj u procesu kreiranja ekonomskie politike, koja treba da dovede do odgovarajućeg poslovnog okruženja., kroz:

- Povezivanje različitih zainteresovanih grupa i pojedinaca, koji imaju zajednički interes u stvaranju kvalitetnijeg tržišta rada;
- Istraživanje najatraktivnijih oblasti zapošljavanja;
- Uspostavu i funkcionalisanje baza podataka o privrednim potencijalima, planovima razvoja i programima zapošljavanja.

Podejilj 3. Razvijena mreža start upp centara i poslovnih inkubatora

Realizacijom prethodnih podciljeva će se stvoriti realne prepostavke za izgradnju potrebne preduzetničke infrastrukture koja će omogućiti veće zapošljavanje i samozapošljavanje. Uključivanjem svih zainteresovanih cjelina u ukupan proces razvoja preduzetničke infrastrukture, kulture i duha, moguće je doći do osnivanja većeg broja start upp centara i poslovnih inkubatora, koji su sada simbolično prisutni na tržištu rada u okruženju. Potrebno je razviti kulturu koja podržava stvaranje novih privrednih entiteta bez velikih ulaganja, njihov rast, razvoj i gašenje, kada više ne mogu opravdati svrhu svog postojanja. U procesu stvaranja mreže start upp centara i poslovnih inkubatora, Univerzitet će sa zainteresovanim partnerima:

- Vršiti potrebnu edukaciju studenata i drugih zainteresovanih o značaju mreže;
- Inicirati zajedničko osnivanje u slobodnim poslovnim zonama i drugim lokacijama;
- Pružati mentorsku podršku projektima osnivanja;
- Vršiti monitoring nad osnivanjem i razvojem centara i inkubatora.

Podejilj 4. Razvijen multidisciplinarni pristup saradnje sa realnim sektorom

Saradnja sa realnim sektorom je neophodna i za Univerzitet i za realni sektor. Na Univerzitetu radi određeni broj nastavnika i saradnika koji su sposobni za primjenu multidisciplinarnog pristupa u osmišljavanju i realizaciji saradnje sa realnim sektorom. Većina njih je jedan značajan dio svog radnog vijeka provela radeći u realnoj praksi. Takođe je značajno i to što određeni broj studenata pokazuje kritični nivo interesa za saradnju sa realnim sektorom. Ekonomisti, politikolozi, ekolozi, informatičari i drugi specijalisti mogu kreirati višedimenzionalni pristup i model saradnje sa realnim sektorom. Potrebno je ostvariti međusobnu komunikaciju i jasno definisati zajedničke ciljeve. Univerzitet će biti inicijator stvaranja uslova za institucionalnu saradnju sa realnim sektorom. Do sada je zapažena, uglavnom, individualna saradnja. Ona nije dovoljna, ali, može poslužiti kao dobra osnova za razvoj institucionalnih oblika. Zato će Univerzitet u budućnosti:

- Inicirati zajedničke aktivnosti sa realnim sektorom u oblasti zaštite životne sredine, energetike, održivog razvoja, biodiverziteta;
- Ostvariti neophodnu saradnju sa institucijama vlasti koje stvaraju regulatorni okvir za rad i djelovanje realnog sektora;
- Uključiti veći broj stručnjaka različitih specijalnosti u kreiranju programa saradnje sa realnim sektorom;
- Istražiti potrebe realnog sektora za transfer univerzitetskih znanja i vještina;
- Raditi na jačanju međusobnog povjerenja.

11.1.5. STRATEGIJSKI CILJ 5. – NASTAVNI KADAR POSJEDUJE MEĐUNARODNO PRZNATE KOMPETENCIJE

Uslov za uspješnu realizaciju prethodna četiri strategijska cilja je da Univerzitet u posmatranoj vremenskoj dimenziji obezbedi nastavnonaučni kadar koji će raspolagati međunarodno priznatim kompetencijama u oblasti nastave i istraživanja. I pored sve većeg značaja novih tehnologija, i u narednom periodu, ljudski resurs će biti dominantno značajan resurs svake organizacije, pa tako i Univerziteta. Ključno opredjeljenje Univerziteta je da stvara i razvija vlastiti nastavnonaučni kadar, koji će sticati znanja u evropskom i globalnom prostoru obrazovanja i nauke. Potreba za stalnim razvojem, ali, i preispitivanjem napredovanja, sastavni je dio svih strategija obezbeđenja kvaliteta samog nastavnonaučnog procesa. Sve više je akcenat na ljudskom resursu, kao svojevrsnom meta resursu svake organizacije.

Podcilj 1. Smanjena potreba angažovanja nastavnika i saradnika sa drugih prostora

Razvojem vlastitog nastavnonaučnog kadra sa međunarodno priznatim kompetencijama doći će do smanjenja, ili potpunog nestanka potrebe za angažovanjem kadrova iz drugih obrazovnih područja. Pri tome se, svakako, ne misli na plansku razmjenu nastavnog osoblja i studenata. Naprotiv, i dalje će postojati potreba za razmjenom znanja i iskustava kompetentnog nastavnonučnog osoblja, bez obzira iz kog područja dolazi. Univerzitet će planski:

- Razvijati vlastiti akademski potencijal, kroz regrutovanje, selekciju i izbor najboljeg nastavnonaučnog podmlatka;
- Kreirati strategije ljudskih resursa na osnovu realno dostignutog stanja na Univerzitetu i u okruženju;
- Obavezati sve iskusne nastavnike u najvišim nastavnonaučnim zvanjima da pripremaju svoje nasljednike za budućnost;
- Omogućiti usavršavanje mladog kadra na prestižnim domaćim i inostranim univerzitetima;
- Formirati elektronsku bazu akademskog kadra (postojećeg i potencijalnog).

Podcilj 2. Kompetentan nastavni kadar u skladu sa evropskim kriterijima i standardima

Realizacija podcilja 1. u jaužoj je vezi sa ostvarivanjem podcilja 2. Neće doći do smanjenja potrebe za angažovanjem nastavnika i saradnika sa drugih Univerziteta sve dok Univerzitet ne razvije vlastiti kadar sa znanjima i vještinama, odnosno kompetencijama koje su formulisane evropskim smjernicama i standardima. U procesu obezbeđenja kadrova sa tim kompetencijama, Univerzitet će:

- Podsticati individualni i kolektivni razvoj i napredovanje;
- Postupak napredovanja harmonizovati sa postupkom u evropskom prostoru visokog obrazovanja;
- Evropske smjernice i standarde, u skladu sa principima „Bolonjske deklaracije“, prilagoditi domaćim uslovima;
- Obezbediti dostupnost relevantnih naučnih baza;
- Kontinuirano evaluirati proces napredovanja.

Podcilj 3. Povećan kvalitet nastavno-naučnog rada na Univerzitetu

Kao ključni ishodi napredovanja nastavnonaučnog osoblja na Univerzitetu javljaju se kompetencije koje će omogućiti podizanje kvaliteta nastavnonaučnog rada na viši nivo. Kompetencije koje su međunarodno prihvачene čine akademski kadar sposobnim i podobnim za stvaranje novog kvaliteta. Povećan kvalitet generiše nove, šire kompetencije nastavnog osoblja. Kako je povećan kvalitet *conditio sine qua non* opstanka i razvoja Univerziteta u novim globalnim uslovima razvoja, to će Univerzitet balansirano u kontinuitetu raditi na poboljšanju kvaliteta i obezbeđenja kvaliteta ukupnog obrazovnog procesa, te će:

- Razviti i usvojiti indikatore praćenja vlastitog napredovanja;
- Donijeti procedure za praćenje kretanja indikatora;
- Donijeti program mjera stimulisanja sticanja željenih kompetencija;
- Pooštiti kriterije akademskog napredovanja.

Podcilj 4. Bolja međunarodna pozicija Univerziteta

Pozicioniranost Univerziteta u svijetu, uglavnom, zavisi od kvaliteta u obavljanju misije obrazovanja i naučnih istraživanja. U svijetu postoji nekoliko međunarodno priznatih tijela koja su razvila kriterije i parametre po kojima se prati uspješnost njihovog rada. U lokalnom i užem regionalnom prostoru, nažalost, to nije slučaj. U godinama koje predstoje, svi univerziteti sa našeg područja moraće raditi na stvaranju odgovarajuće pozicije u globalnom sistemu visokoškolskih ustanova u Evropi i svijetu. Realizacijom strategijskih ciljeva 1-4 i podciljeva strategijskog cilja 5., stvorice se uslovi za bolju pozicioniranost Univerziteta u domaćim i međunarodnim razmjerama. Da bi se to i desilo, Univerzitet će:

- Stalno jačati svoj institucionalni okvir;
- Insistirati na dosljednoj primjeni provjerene savremene pedagoške prakse;

- Afirmistai naučnoistraživački rad u okviru procesa obrazovanja;
- Poboljšati i unaprediti međunarodnu saradnju;
- Unaprediti saradnju sa realnim sektorom,
- Obezbediti uslove za sticanje međunarodno priznatih kompetencija.

11.2. REALIZACIJA PROJEKTOVANIH CILJEVA

Način ostvarenja usvojenih ciljeva, očekivani rezultati i organi nadležni za provođenje aktivnosti po usvojenim ciljevima detaljno će biti prikazani u Akcionom planu, kao posebnom segmentu ove Strategije. Sa aspekta nedovoljnosti i neadekvatnosti resursa Univerzitet ima mogućnost pristupiti realizaciji ciljeva na jedan od načina:

- 1. Poboljšano finansiranje Univerziteta povećanjem vlastitih prihoda i participiranjem u sredstvima evropskih i domaćih fondova;**
- 2. Poboljšanje prostornih kapaciteta reorganizacijom postojećeg prostora i opreme;**
- 3. Harmonizacija i reorganizacija postojećih nastavnih programa i kreiranje novih kako bi se zajedničkim nastavnim sadržajima racionalizovao broj časova i neophodni resursi;**
- 4. Razvijanjem sopstvenih programa naučnog i stručnog usavršavanja naučnog i stručnog podmlatka;**
- 5. Korišćem optimalnog „banch markinga“;**
- 6. Značajnjim uticajem na stvaranje optimalnog zakonskog okvira.**

XII AKCIONI PLAN RAZVOJA UNIVERZITETA

Sastavni i neizostavni dio svake strategije je Akcioni plan za njeno provođenje. Akcioni plan je okvirni dokument u kome su identifikovani ključni ciljevi i zadaci, očekivani ishodi i nosioci aktivnosti. Na osnovu akcionog plana Univerzitet će svake godine raditi operativne godišnje planove i razmatraće Izvještaje o njihovoj realizaciji, koji će služiti kao osnova za redefinisanje određenih strategijskih ciljeva i zadataka i ocjenu izvršenja strategijskih ciljeva. Operativne planove će donositi organi Univerziteta nadležni za određena pitanja.

Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
1. Primjena najuspješnije pedagoške prakse u nastavno-naučnom procesu	1. Stalno praćenje savremenih pedagoških dostignuća zemalja u okruženju i zemalja evropskog prostora visokog obrazovanja; 2. Komparativna analiza vlastite prakse i i najbolje prakse u okruženju; 3. Izrada sopstvenog plana i programa za unapređenje pedagoške prakse; 4. Izrada plana edukacije nastavnika i saradnika; 5. Evaluacija primijenjene savremene pedagoške prakse; 6. Preduzimanje korektivne akcije.	1. Povećan kvalitet nastavno-naučnog procesa; 2. Ospozobljen nastavnici i saradnici kadar za primjenu savremene pedagoške prakse; 3. Efikasnije studiranje; 4. Unapređena tehnološka osnova procesa; 5. Efikasniji ishodi učenja i poboljšane kompetencije; 6. Viši nivo kvaliteta studiranja	1. Upravni odbor 2. Senat 3. NNV 4. Nastavnici i saradnici, 5. Studentsko predstavničko tijelo
2. Afirmacija naučno-istraživačke izvrsnosti	1. Detaljna analiza naučno-istraživačke aktivnosti nastavnika i saradnika; 2. Analiza naučno-istratživačkih resursa na Univerzitetu; 3. Obezbeđenje dostupnosti	1. Poboljšan kvalitet NIR na Univerzitetu; 2. Poboljšan kvalitet nastave, 3. Poboljšan imidž Univerziteta;	1. Upravni odbor; 2. Senat; 3. NNV; 4. Institut za

	<p>naučnih baza podataka;</p> <p>4. Inoviranje nastavnih planova i programa;</p> <p>5. Objavljivanje radova u časopisima na referentnim listama (SCI i drugi..);</p> <p>6. Obaveznost učešća nastavnika i saradnika u naučno-istraživačkim projektima;</p> <p>7. Efikasno povezivanje nastave i naučno-istraživačkog rada.</p> <p>8. Intenzivnije učešće u međunarodnim istraživačkim projektima i bolje korišćenje prepristupnih fondova EU;</p> <p>9. Izvođenje fundamentalnih istraživanja na Univerzitetu i uključivanje nastavnog i saradničkog osoblja, ali i studenata;</p> <p>10 . Reformulisanje Strategije razvoja naučno/umjetničko – istraživačkog rada Univerziteta;</p>	<p>4. Obrazovanje za realne potrebe društva;</p> <p>5. Poboljšane kompetencije nastavnika, saradnika i studenata;</p> <p>6. Poboljšana međunarodna saradnja;</p> <p>7. Efikasnija mobilnost nastavnika i studenata.</p> <p>8. Dostupnost predpristupnih fondova;</p> <p>9. Povećan univerzitetski portfolio istraživačkih projekata;</p> <p>10. Kvalitetna strategija NIR.</p>	<p>NIR;</p> <p>5. Centar za kvalitet;</p> <p>6. Nastavnici i saradnici,</p> <p>7. Studentsko predstavničko tijelo;</p> <p>8. Resorno Ministarstvo.</p>
--	---	--	--

3. Uspješna međunarodna saradnja	<p>1. Dosljedno provođenje reformi, saradnja sa NARIC mrežom, participacija u EUA, implementacija opšte prihvaćenih standarda u EHEA;</p> <p>2. Razvoj sistema za osiguranje i obezbjedenje kvaliteta u skladu sa ESG, godišnja samoevaluacija, audit i eksterna evaluacija;</p>	<p>1. Kvalitetnije i brže Uključivanje u EHEA;</p> <p>2. Jačanje povjerenja u Univerzitet i unapređena međunarodna saradnja;</p> <p>3. Zajednički NIR;</p> <p>4. Dostupnost</p>	<p>1. Osnivači Univerziteta</p> <p>2. Organi Univerziteta</p> <p>3. Institut za NIR;</p> <p>4. Resorna</p>
---	--	---	--

	<p>3. Formiranje i ažuriranje baze podataka o naučnoistraživačkim referencama Univerziteta;</p> <p>4. Unapređenje i permanentno ažuriranje web stranice Univerziteta (bolja informativna pokrivenost, glavne informacije na engleskom jeziku...);</p> <p>5. Zaključivanje Sporazuma o saradnji sa referentnim Univerzitetima;;</p> <p>6. Afirmacija vizuelnog identiteta i ‘’brenda’’Univerziteta;</p> <p>7. Internacionalizacija Univerziteta;</p> <p>8. Pristup referentnim međunarodnim bazama podataka;.</p> <p>9. Izbor prorektora za međunarodnu saradnju.</p>	<p>međunarodnih baza podataka;</p> <p>5. Uključenost u međunarodnu mrežu naučno-istraživačkih institucija;</p> <p>6. Zajednički rad na projektima od međunarodnog značaja;</p> <p>7. Bolja međunarodna pozicioniranost Univerziteta pozicioniranost;</p> <p>8. Olakšan pristup međunarodnim finansijskim institucijama.</p>	<p>ministarstva i Vlada RS;</p> <p>6. Nastavnici, saradnici, studenti..</p>
--	--	---	---

4. Razvijena preduzetnička kultura i partnerstvo sa realnim sektorom	<p>1. Sporazumijevanje i saradnja sa preduzetničkim sektorom;</p> <p>2. Iniciranje kreiranja preduzetničkih inkubatora;</p> <p>3. U svim segmentima djelovanja promovisati preduzetnički duh i kulturu;</p> <p>4. Kreiranje programa zapošljavanja i samozapošljavanja;</p> <p>5. Osposobljavanje studenata za izradu mini preduzetničkih projekata;</p> <p>6. Inicirati stvaranje mini preduzetničkih studentskih klastera;</p> <p>7. Razvijanje preduzetničkog Start upp centra;</p> <p>8. Kreiranje multidisciplinarnog pristupa saradnje sa realnim sektorom;</p> <p>9. Razvijanje i realizacija univerzitskih preduzetničkih projekata.</p>	<p>1. Efikasnija saradnja sa preduzetničkim realnim sektorom;</p> <p>2. Formiran najmanje jedan preduzetnički inkubator;</p> <p>3. Razvijeniji preduzetnički duh i preduzetnička kultura na Univerzitetu;</p> <p>4. Efikasnije zapošljavanje i samozapošljavanje svršenih studenata;</p> <p>5. kreiranje kvalitetnih studentskih preduzetničkih projekata;</p> <p>6. Poboljšana finansijska situacija na bazi prihoda od sporedne djelatnosti;</p> <p>7. Uspostavljena fer saradnja sa preduzetničkim sektorom;</p>	<p>1. Resorna ministarstva i Vlada RS na prijedlog Univerziteta.</p> <p>2. Poslovna zajednica;</p> <p>3. Privredna Komora;</p> <p>4. Institut za NIR;</p> <p>5. Istraživači i studenti.</p>
---	--	---	---

5. Nastavni kadar sa međunarodno priznatim kompetencijama	<p>1. Modernizacija egistirajućih i kreiranje zajedničkih studijskih programa;</p> <p>2. Uspostava sistema stavnog cjeloživotnog učenja nastavnika, saradnika i studenata;</p> <p>3. Puna implementacija kriterija i standarda evropskog prostora visokog obrazovanja u nastavno-naučni proces na Univerzitetu;</p> <p>4. Redovna samoevaluacija i evaluacija nastavnog i istraživačkog rada nastavnika i saradnika;</p> <p>5. Unapređenje informatičkih znanja i vještina i učenje stranih jezika;</p> <p>6. Inoviranje metoda u nastavi i istraživanju i pronalaženje alternative nastavi ex-cathedra;</p> <p>7. Planske edukacije nastavnika, saradnika i studenata na referentnim univerzitetima;</p> <p>8. Plansko učešće na međunarodnim naučnim konferencijama i drugim naučnim skupovima;</p> <p>9. Certifikacija nastavnika i saradnika od strane nezavisnih međunarodnih eksperata;</p> <p>10. Definisanje naučno-istraživačkih kompetencija kao sastavnog elementa rezultata učenja.</p>	<p>1. Poboljšanje uslova studiranja i viši nivo znanja i vještina studenata;</p> <p>2. Modernizovani nastavni programi;</p> <p>3. Kriteriji i standardi unapređenja kvaliteta usaglašeni sa SG standardima;</p> <p>4. Poboljšan nastavni i istraživački rad nastavnika, saradnika i studenata;</p> <p>5. Efikasnije osiguranje i obezbjeđenje kvaliteta;</p> <p>6. Primjena inoviranih metoda u nastavi i NIR;</p> <p>7. Savremeno edukovan nastavni kadar;</p> <p>8. Stečena nova znanja, saznanja i iskustva na naučnim skupovima međunarodnog značaja;</p> <p>9. Formalno međunarodno priznate kompetencije nastavnika i saradnika;</p> <p>10. Harmonizacija nastavne i naučne komponente nastavnog procesa.</p>	<p>1. Senat, NNV organizacionih jedinica, nastavnici i saradnici;</p> <p>2. Ostali organi Univerziteta i fakulteta;</p> <p>3. Prorektor za međunarodnu saradnju;</p> <p>4. Resorna ministarstva i Vlada RS;</p> <p>5. Agencije za akreditaciju;</p> <p>6. Centar za kvalitet.</p>
--	---	---	---