

SVEUČILIŠTE / UNIVERZITET „VITEZ” VITEZ



**STRATEGIJA RAZVOJA SVEUČILIŠTA/UNIVERZITETA
„VITEZ” ZA PERIOD OD 2019. DO 2027. GODINE
IZMJENE I DOPUNE**

Vitez, travanj/april 2022. godine

SADRŽAJ

UVOD	4
I. BACKGROUND	5
1. RAZLOZI I TEMELJNA OPREDJELJENA ZA IZRADU STRATEGIJE RAZVOJA SVEUČILIŠTA/UNIVERZITETA „VITEZ“ ZA PERIOD OD 2019. DO 2027. GODINE	6
2. METODOLOŠKI PRISTUP	6
II. O SVEUČILIŠTU/UNIVERZITETU „VITEZ“	8
1. PRAVNA OSNOVA I POVIJEST SVEUČILIŠTA	9
2. ČLANICE, FUNKCIONALNE JEDINICE I TIJELA SVEUČILIŠTA	10
2.1. Članice Sveučilišta	10
2.2. Funkcionalne jedinice Sveučilišta	11
2.3. Tijela Sveučilišta	11
III. POZICIONIRANJE VISOKOG OBRAZOVANJA U OKRUŽENJU	12
1. VANJSKO OKRUŽENJE VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA	13
1.1. Socio-političko i institucionalno okruženje	13
1.2. Zasićenost i fragmentiranost tržišta visokoškolskih ustanova	14
2. DEMOGRAFSKITRENDOVI	16
2.1. Zvona za uzbunu – nedostatak studenata	16
2.2. Demografsko stanje i trendovi u Federaciji BiH	16
2.3. Trendovi upisa studenata na području Federacije BiH	18
2.4. Trendovi upisa studenata na području Srednjobosanskog kantona/župamije (SBK/ŽSB)	19
IV. VIZIJA I MISIJA	22
VIZIJA	23
MISIJA	23
V. SWOT ANALIZA	24
1. UVOD	25
2. ELEMENTI SWOT ANALIZE	25
2.1. Intenzitet prijetnji u SWOT analizi	25
2.2. Intenzitet prilika u SWOT analizi	27
2.3. Intenzitet slabosti u SWOT analizi	28
2.4. Intenzitet snaga u SWOT analizi	29
3. SWOT PROFIL	30
VI. STRATEŠKI CILJEVI	32
1. TEMELJNI PRINCIPI ZA UTVRĐIVANJE STRATEŠKOG RAZVOJA SVEUČILIŠTA	33
2. STRATEŠKI I OPERATIVNI CILJEVI.....	34
2.1. Strateški cilj1.....	35
2.2. Strateški cilj2.....	37
2.3. Strateški cilj3.....	38
2.4. Strateški cilj4.....	39
2.5. Strateški cilj5.....	40
2.6. Strateški cilj6.....	41
2.7. Strateški cilj7.....	42
2.8. Strateški cilj8.....	43
2.9. Strateški cilj9.....	44
VII. AKCIJSKI PLAN	45

Tim za dopunu Strategije razvoja Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ za period od 2019. do 2027. godine¹:

1. Prof. dr. sc. Jamila Jaganjac, Fakultet poslovne ekonomije
2. Prof. dr. sc. Darijo Jerković, Fakultet poslovne ekonomije
3. Prof. dr. sc. Ibrahim Obhodaš, Fakultet informacijskih tehnologija
4. Doc. dr. sc. Tanja Gavrić, Fakultet poslovne ekonomije
5. Doc. dr. sc. Adnan Pirić, Pravni fakultet, direktor Centra za kvalitetu
6. Doc. dr. sc. Mahir Zajmović, Fakultet informacijskih tehnologija
7. Mr.sc. Tanja Bavrka, Fakultet zdravstvenih studija, stručni suradnik Centra za kvalitetu
8. Siniša Dukić, voditelj ureda za međunarodnu suradnju
9. Amra Sušić, studentica, Pravni Fakultet

¹u daljem tekstu Strategija razvoja

UVOD

Odlukom broj 1085/21, donesenom u srpnju 2021. godine, na 11. sjednici Senata, formiran je tim za dopunu Strategije razvoja. Polaznu osnovu za dopunu Strategije razvoja čine preporuke² Povjerenstva domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvalitete i davanje preporuka o akreditaciji visokoškolskih ustanova³. Tekst Strategije razvoja usvojen je u studenom 2018. godine na 3. sjednici Senata. Realizacija strateških i operativnih ciljeva prati se putem Akcijskog plana Strategije razvoja⁴, a kojim su definirane aktivnosti, ključni indikatori, odgovorna tijela/suradnici i rokovi. Formiranjem tima za dopunu Strategije razvoja iniciran je i proces identifikacije ostvarenih ciljeva putem aktivnosti definiranih Akcijskim planom. Ostvareni ciljevi Strategije razvoja razmatrani su i usvojeni u listopadu 2021. godine na 1. sjednici Senata putem Izvještaja o provođenju akcijskog plana za poboljšanje i unapređenje sustava kvalitete-Strategija razvoja. Izvještaj je obuhvatio period od 2019. godine do rujna 2021. godine.

Tekst Strategije razvoja iz 2018. godine sadrži sedam strateških ciljeva s pripadajućim operativnim ciljevima i ključnim indikatorima. Tim za dopunu Strategije je tijekom rada uradio analize sadržaja Strategije razvoja, preporuka Povjerenstva, Izvještaja o provođenju akcijskog plana, rezultata provedenog anketiranja za potrebe SWOT analize. Održana su tri radna sastanka Tima za dopunu Strategije razvoja i jedan sastanak u proširenom sastavu. Konačni prijedlog, pored dopuna, sadržavao je i izmjene Strategije razvoja, zbog potrebe ažuriranja podataka u svim odjeljcima. Prijedlog je upućen na konzultacije dekanima fakulteta, a potom i vanjskim partnerima.

U skladu s preporukama Povjerenstva, tim za dopunu Strategije zaključio je da je, uzevši u obzir i gore navedene analize, potrebno izdvojiti internacionalizaciju kao poseban strateški cilj 8, da se DL studij razradi kao operativni cilj strateškog cilja 1., unapređenje kvalitete nastavnog procesa na sva tri ciklusa studija, da se u viziju i misiju ugradi i prepoznatljivost u nacionalnim (BiH) okvirima, da se u Strategiju razvoja ugradi i strateški cilj 9., razvoj ljudskih potencijala, Prilagođavanje Strategije razvoja kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, prioritetima i jasnim mehanizmima periodičnog praćenja za mjerljivo praćenje implementacije tj. ostvarivanje istih, izvršeno je putem izmjena i dopuna Akcijskog plana.

Numeriranje prethodno definiranih sedam strateških ciljeva je u izmjenama i dopunama Strategije razvoja ostalo isto. Numeriranje operativnih ciljeva i ključnih indikatora ne prati u cijelosti numeriranje iz originalne Strategije razvoja, obzirom da su neki ciljevi realizirani, a dodani su i novi. Prilikom pripreme izmjena i dopuna Strategije razvoja primijenjen je isti metodološki pristup kao i tijekom priprema originalne Strategije razvoja. U izmjenama i dopunama Strategije razvoja izostavlja se dio odjeljka Background⁵, koji se nalazi u originalnoj Strategiji razvoja, a u kojem se daje osvrt na prethodnu Strategiju za period od 2014. godine do 2020. godine.

² aneks Izvještaja Povjerenstva, ožujak, 2021. godine:

- a) misiju i viziju fokusirati na prepoznatljivosti i u nacionalnim (BiH) okvirima.
- b) dopuniti Strategiju razvoja Sveučilišta za period od 2019. do 2027. godine sa dva dodatna cilja kao što su: internacionalizacija i učenje na daljinu (DL)
- c) prilagoditi Strategiju razvoja kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, prioritetima i jasnim mehanizmima periodičnog praćenja za mjerljivo praćenje implementacije tj. ostvarivanje istih.

³ u daljem tekstu Povjerenstvo

⁴ u daljem tekstu Akcijski plan https://unvi.edu.ba/Files/docs/Akcioni_plan_2021.pdf

⁵ Strategija razvoja za period od 2019. godine do 2027. godine, str. 5-7,

https://unvi.edu.ba/pravila/Centar_za_kvalitet/Strategija%20UNI%20Vitez%20.pdf

I. BACKGROUND

1. RAZLOZI I TEMELJNA OPREDJELJENA ZA IZRADU STRATEGIJE RAZVOJA SVEUČILIŠTA/UNIVERZITETA „VITEZ“ ZA PERIOD OD 2019. DO 2027. GODINE

Akreditirano Sveučilište/Univerzitet „Vitez“⁶ je tijekom druge polovice 2016. i prve polovice 2017. godine pokrenulo unutrašnji dijalog o perspektivama svog razvoja kao podloge za izradu Strategije razvoja do 2025. godine. Ovaj dijalog je realiziran u vidu tri pripreme radionice, u kojima su sudjelovali rektor, prorektor, dekani i prodekani, određeni profesori i suradnici, imenovani ispred svojih fakulteta te predstavnici Centra za kvalitetu i Instituta Sveučilišta. Četvrti, završni, workshop je održan 10.3.2018. godine sa sudionicima proširenog sastava Senata Sveučilišta.

Uz uvažavanje preporuka iz Finalnog izvještaja međunarodnih i domaćih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvalitete i davanja preporuka o akreditaciji Sveučilišta, kao i temeljem Akcijskog plana Sveučilišta o ispunjenju preporuka o institucionalnoj akreditaciji, na radnim sastancima i radionicama je izraženo opredjeljenje za otvaranje daljih perspektiva održivosti i razvoja Sveučilišta kao malog, otvorenog poduzetničkog sveučilišta, što uključuje:

1. unapređenje kvalitete obrazovanja i istraživanja, odnosno prilagođavanje tržištu rada, koje podrazumijeva zadovoljstvo korisnika, studenata, obrazovanje i osposobljavanje studenata za rješavanje složenih izazova u suvremenom poslovnom svijetu i snažnije uključivanje u znanstveno-istraživačke projekte u oblasti razvoja visokog obrazovanja i osiguranja kvalitete.
2. integriranje u europski prostor visokog obrazovanja kroz primjenu zajedničkih standarda postavljenih Bolonjskom deklaracijom te kroz intenzivnu suradnju Sveučilišta sa sveučilištima u BiH, okruženju, EU i svijetu uopće, kao i s poslovnom zajednicom u Bosni i Hercegovini.

Na radionicama je određen osnovni koncept Sveučilišta kao otvorenog poduzetničkog sveučilišta koje odgovara na izazove tržišta rada u BiH i okruženju, sa fokusiranjem na:

1. kvalitetu i atraktivnost nastavno-znanstvenog procesa, pod motom „Što Sveučilište može pružiti, a to ne mogu drugi“ (aktivnosti koje izdvajaju Sveučilište i čine ga prepoznatljivim u očima korisnika, studenata i javnosti uopće).
2. partnerstvo (suradnja sa sveučilištima u okruženju i svijetu, učešća u obrazovnim i znanstveno-istraživačkim programima EU, suradnja s poslovnom zajednicom BiH)
3. cjeloživotno učenje, počevši od promocija postignuća različitih znanstvenih, stručnih i tradicijskih provenijencija, kratkih tečajeva, ljetnih škola i dr.

2. METODOLOŠKI PRISTUP

Metodologija za izradu originalne Strategije razvoja Sveučilišta, kao i njezinih izmjena i dopuna, uključivala je principe strateškog planiranja, pri čemu strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti potrebnih kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat, definiran kao misija i vizija Sveučilišta.

U metodološkoj matrici prvo su identificirani sudionici strateškog procesa, odnosno unutrašnji korisnici i vanjski partneri. Potom je provedena SWOT analiza metodom brainstorminga prilikom izrade originalne Strategije razvoja te online anketiranjem i putem radnih sastanaka prilikom njezinih izmjena i dopuna.

⁶ u daljem tekstu Sveučilište

U kompletiranju procesa izrade te izmjena i dopuna Strategije razvoja primijenjena su Uputstva za provođenje strateškog planiranja za javna sveučilišta u BiH⁷, u kojima se apostrofiraju sljedeći postupci:

1. Priprema za strateško planiranje (identificiranje sudionika/organizacija/komunikacija)
2. Strateški okvir
3. Definiranje misije i vizije
4. Analiza okruženja
5. Strateška pitanja i strateški ciljevi
6. Strateški programi
7. Utvrđivanje troškova i veza s proračunskim procesom
8. Indikatori za praćenje i evaluaciju
9. Utvrđivanje kriterija za određivanje prioriternih aktivnosti
10. Izrada akcijskog plana

⁷Strateško planiranje za javna sveučilišta u BiH: www.ues.rs.ba/wp-content/.../Model-za-stratesko-planiranje.pdf

II.O SVEUČILIŠTU/UNIVERZITETU „VITEZ“

1. PRAVNA OSNOVA I POVIJEST SVEUČILIŠTA

Sveučilište je zakonski registrirana nastavno-znanstvena ustanova u privatnom vlasništvu. Sjedište Sveučilišta je na lokaciji dvije općine: u Travniku (Školska 23, 72270, Travnik) i u Vitezu, a Rješenjem o izmjeni sjedišta, broj: 051-0-Reg-12-000534 sjedište Sveučilišta utvrđeno je na adresi Poslovni centar 96-2, Vitez (info@unvi.edu.ba).

Kao nastavno-znanstvena visokoškolska ustanova, Sveučilište je svoju djelatnost prvobitno obavljalo na osnovu Rješenja Ministarstva obrazovanja, znanosti, kulture i sporta broj: 03-38-8/08 od 30.1.2008. godine te na osnovu Suglasnosti Vlade za osnivanje Otvorenog univerziteta/sveučilišta „Apeiron“ Travnik (stari naziv Sveučilišta). Kao pravno lice registriran je na Općinskom sudu Travnik br. 051-0-reg-08-000107 dana 9.4.2008. godine.

U svom razvoju Sveučilište je prošlo nekoliko faza. Rad je započelo kao odjeljenje Panevropskog Univerziteta „Apeiron“ Banja Luka. Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka formirao je svoja odjeljenja u Travniku sljedećom dinamikom:

1. odjeljenje Fakultet poslovne ekonomije 14.11.2005.
2. odjeljenje Fakultet poslovne informatike 30.6.2006.
3. odjeljenje Fakultet pravnih znanosti 30.6.2006.
4. odjeljenje Fakultet zdravstvene njege 30.6.2006.

Odjeljenja Fakulteta poslovne ekonomije, Fakulteta poslovne informatike i Fakulteta pravnih znanosti u Travniku se transformiraju u samostalne fakultete registrirane na Općinskom sudu u Travniku 23.3.2007. Fakultet zdravstvene njege je organiziran samostalno 23.3.2007. godine. Formiranjem Otvorenog sveučilišta „Apeiron“ fakulteti gube svojstvo pravnog lica, a Sveučilište postaje sljednik svih prava i obveza. Otvoreni univerzitet „Apeiron“ Travnik izvršio je promjenu imena u Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Travnik, 1.6.2010. godine i to Rješenjem o registraciji br. 051-0-Reg-10-000347, a na osnovu Odluke o promjeni imena, znaka i logotipa br. OPU-IP-740/10 od 21.05.2010.

Navedenim Rješenjem definirane su i djelatnosti Sveučilišta, a u skladu sa Standardnom klasifikacijom djelatnosti u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH“, br. 47/10) 2014. godine registrirana je promjena naziva Fakulteta poslovne informatike i Fakulteta zdravstvene njege u Fakultet informacijskih tehnologija i Fakultet zdravstvenih studija. Fakultet pravnih znanosti je promijenio naziv u Pravni fakultet 2019. godine.

Programi studija usklađeni su sa bolonjskim procesom:

1. trogodišnji dodiplomski studij – prvi ciklus
2. četverogodišnji dodiplomski studij – prvi ciklus
3. magistarski studij – drugi ciklus
4. doktorski studij – treći ciklus

2. ČLANICE, FUNKCIONALNE JEDINICE I TIJELA SVEUČILIŠTA

2.1. Članice Sveučilišta

U sastavu Sveučilišta djeluju četiri fakulteta: Fakultet informacijskih tehnologija, Fakultet poslovne ekonomije, Fakultet zdravstvenih studija i Pravni fakultet, koji od akademske 2021./2022. godine imaju sljedeće studijske programe I, II i III ciklusa studija:

1. Fakultet informacijskih tehnologija:

- Informacijske tehnologije - I, II i III ciklus studija
- Poslovna informatika - I, II i III ciklus studija
- Softverski inženjering - I ciklus studija
- Cyber security - Kibernetička sigurnost -II ciklus studija

2. Fakultet poslovne ekonomije:

- Poduzetnički menadžment sa smjerovima: Poduzetništvo i menadžment, Digitalna ekonomija, Marketing menadžment – I i II ciklus studija i smjer Menadžment u zdravstvu- II ciklus studija
- Financije, računovodstvo i revizija- I, II i III ciklus studija
- Poduzetnički menadžment – III ciklus studija
- Poslovna informatika – I ciklus studija
- Studijski programi na engleskom jeziku:
 - Međunarodno poslovanje – II i III ciklus studija

3. Fakultet zdravstvenih studija:

- Fizioterapija i radna terapija I, II i III ciklus studija
- Sanitarni inženjering I, II i III ciklus studija
- Sestrinstvo I, II i III ciklus
- Kozmetologija I i II ciklus studija

4. Pravni fakultet:

- Opće pravo I, II i III ciklus studija
- Sigurnost i kriminalistika I ciklus studija
- Forenzične znanosti II ciklus studija

Do sada je Sveučilište imalo 12 generacija prvog ciklusa, 10 generacija drugog ciklusa i 5 generacija trećeg ciklusa. Na studiju I ciklusa ukupno je diplomiralo 2.158 studenata, od toga na Fakultetu informacijskih tehnologija 472 studenta, na Fakultetu poslovne ekonomije 919 studenata, na Fakultetu zdravstvenih studija 578 studenata i na Fakultetu pravnih znanosti 309 studenata. Studij II ciklusa završila su 234 studenta, na Fakultetu informacijskih tehnologija 50 studenata, na Fakultetu poslovne ekonomije 140 studenata, na Fakultetu zdravstvenih studija 59 studenata i na Fakultetu pravnih znanosti 35 studenata. Studij III ciklusa završilo je 36 studenata, na Fakultetu informacijskih tehnologija 7 studenata, na Fakultetu poslovne ekonomije 24 studenta i na Fakultetu pravnih znanosti 5 studenata.

2.2. Funkcionalne jedinice Sveučilišta

Prema Statutu Sveučilišta, Članak 30, Sveučilište može imati:

1. Institut
2. Centar za kvalitetu
3. Ured za međunarodnu suradnju i Erasmus+
4. Knjižnicu
5. druge jedinice

U okviru Instituta obavljaju se pojedini poslovi iz znanstveno-istraživačke i stručne djelatnosti Sveučilišta, a osobito izrada stručnih i znanstvenih projekata te pružanje konzultantskih usluga. Centar za kvalitetu radi na poboljšanju kvalitete studiranja u suradnji s Upravom Sveučilišta, Odborom za kvalitetu, nastavnim i nenastavnim osobljem Sveučilišta, a u skladu sa zakonom i Strategijom osiguranja kvalitete. Ured za međunarodnu suradnju i Erasmus+ omogućuje suradnju s drugim europskim visokoškolskim ustanovama kroz razmjenu studenata, izdavanje zajedničkih diploma, suradnju u znanstvenim istraživanjima. Knjižnica vodi poslove sistematskog prikupljanja knjižničarske građe iz znanstvenih oblasti za koje je Sveučilište matično i osigurava pristup relevantnim elektronskim stručnim medijima i drugim bazama podataka.

2.3. Tijela Sveučilišta

Prema Zakonu o visokom obrazovanju Srednjobosanskog kantona/županije⁸ tijela Sveučilišta čine: Upravno vijeće, Senat i Rektor. Upravno vijeće ima sedam (7) članova, od kojih šest imenuje Skupština, a jedan je član Senata Sveučilišta. Mandatni period člana Upravnog vijeća je četiri (4) godine. Senat je najviše akademsko tijelo Sveučilišta odgovorno za sva akademska, a posebno za pitanja koja se odnose na nastavnu, znanstvenu i stručnu djelatnost Sveučilišta. Rektor Sveučilišta je predsjednik Senata po funkciji. Rektor rukovodi radom Sveučilišta, pri čemu ostvaruje neposrednu suradnju s predsjednikom Upravnog vijeća, a u okviru svojih ovlaštenja definiranih zakonom i Statutom Sveučilišta. Rektor u radu pomažu prorektori, dekani, izvršni direktor i druga stručna i savjetodavna tijela Sveučilišta, odnosno osoblje zaposleno na stručnim i drugim poslovima.

⁸Zakon o visokom obrazovanju SBK, Službene novine SBK, broj 4/2013, članak 51.

III. POZICIONIRANJE VISOKOG OBRAZOVANJA U OKRUŽENJU

1. VANJSKO OKRUŽENJE VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA

1.1. Socio-političko i institucionalno okruženje

Bez obzira na aksiomatsku postavku po kojoj su kvalitetno visoko obrazovanje i stručne obuke presudni za prosperitetan razvoj svih društvenih zajednica, relevantna istraživanja pokazuju da ukupni uvjeti studiranja u Bosni i Hercegovini nisu povoljni, uključujući i vrlo oskudna ulaganja za znanstveno-istraživački rad sa svih nivoa vlasti. Tome naročito doprinose politička nestabilnost i nepovoljni socio-ekonomski uvjeti. Među najizrazitije negativne posljedice takvog stanja za akademsku zajednicu i društvo u cjelini su znanstveno-tehnološko zaostajanje i krajnje negativni demografski trendovi koji akademskoj zajednici iz godine u godinu dovode sve manji broj studenata.

Zakonodavni, institucionalni i strateški okvir koji se prilagođava zahtjevima procesa EU integracija u smislu dostizanja europskih standarda u sustavu obrazovanja i obuke (www.mcp.gov.ba) bitan je preduvjet, ali nije dovoljan za sveukupnu reformu, modernizaciju i podizanje kvalitete u sustavu obrazovanja. U godišnjim izvještajima Europske komisije o Bosni i Hercegovini, redovno se ističe da je postignut mali napredak u oblasti obrazovanja, kao i da „su potrebni značajni naponi kako bi se poboljšao obrazovni sustav,„.To se naročito odnosi na povezivanje obrazovanja i tržišta rada u smislu poboljšanja mogućnosti zapošljavanja mladih unutar Bosne i Hercegovine, ali i izvan njezinih granica.

I na najvišem državnom vrhu se priznaje da se ponekad reformskim aktivnostima ne prilazi u potrebnoj mjeri, na sustavan način putem konkretnih dugoročnih razvojnih planova obrazovanja, baziranih na potrebama realnog sektora, inovativnim tehnologijama i standardima EU u obrazovnom sektoru. Formalno obrazovanje, ne samo u Bosni i Hercegovini, nego i globalno, često ne može pratiti brzinu zahtjeva tržišta rada za novim stručnim znanjima i zanimanjima. Kao neposredni argument dokazivanja manjkavosti obrazovnog sustava ističe se visoka stopa nezaposlenosti u zemlji pa su prvi prioriteti reforme obrazovanja njegovo usklađivanje s potrebama poslodavaca i s potrebama radne snage kako bi se omogućio ekonomski oporavak Bosne i Hercegovine.

Institucionalni okviri visokog obrazovanja na nivou Bosne i Hercegovine osigurani su osnivanjem i funkcioniranjem Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete⁹ i Centrom za informiranje i priznavanje dokumenata iz oblasti visokog obrazovanja.¹⁰ Agencija je provela i provodi sada već drugi krug institucionalnih akreditacija visokoškolskih ustanova u zemlji, kao značajan korak u prilagođavanju europskom obrazovnom prostoru. Ministarstvo civilnih poslova je, u suradnji s nadležnim obrazovnim i drugim vlastima, iniciralo izradu i usvajanje većeg broja strategija koje pobliže definiraju različite nivoe obrazovanja, čime je stvoren i neophodan strateški okvir za kvalitetno provođenje reformi.

Strateški dokumenti uključuju sve nivoe obrazovanja i usklađeni su s procesima integracija Bosne i Hercegovine u europski obrazovni prostor, prvenstveno kada je riječ o visokom i srednjem stručnom obrazovanju, a temelje se na Bolonjskoj, Lisabonskoj deklaraciji koje je potpisala i Bosna i Hercegovina. Prioriteti bh. vlasti u sektoru obrazovanja definirani su u Sporazumu o stabilizaciji i

⁹http://www.heg.gov.ba/Home.aspx?template_id=51&pageIndex=1

¹⁰<http://www.cip.gov.ba/bs>

pridruživanju. Reformski procesi se trebaju fokusirati na poboljšanje kvalitete na svim nivoima obrazovanja, provedbu Bolonjskog sustava, osiguravanje pristupa svim nivoima obrazovanja bez ikakve diskriminacije te uspostavljanju boljih veza s tržištem rada. Povoljna je okolnost da će „EU nastaviti pružati pomoć za unapređenje napora i poboljšanje cjelokupnog obrazovanog okruženja u Bosni i Hercegovini kroz sredstva Instrumenta za pretprijetnu pomoć (IPA II) i drugih programa Europske unije, uključujući ERASMUS.“¹¹

1.2. Zasićenost i fragmentiranost tržišta visokoškolskih ustanova

Tržište visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini je jako zasićeno i krajnje fragmentirano. Na visokoškolskom prostoru Bosne i Hercegovine, prema podacima Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvalitete BiH,¹² djeluje ukupno 40 visokoškolskih ustanova.¹³ Od tog broja 8 je državnih sveučilišta i 4 visoke škole,¹⁴ a od privatnih visokoškolskih ustanova funkcioniše 15 sveučilišta i 13 visokih škola.¹⁵ O toga je akreditiranih 36.¹⁶ Ukupan broj studenata na sva tri ciklusa studija u Bosni i Hercegovini je 85.119 (akademska 2020./2021. godina). Na prostoru Federacije studira 58.048 studenata,¹⁷ dok je taj broj u Republici Srpskoj 27.071 studenata.¹⁸

Odgovori na potrebe tržišta rada posebno su složeni činjenicom da sektor visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini karakterizira nepostojanje modela koordinacije, što je izrazitije u Federaciji BiH, u kojoj postoji čak 13 ministarstava nadležnih za sektor visokog obrazovanja. Sve to rezultira nekoordiniranim upisnim politikama, što uključuje i izazove Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta BiH da provodi kurs nepodijeljene nadležnosti nad procesom akreditacije sveučilišta.

U neposrednom okruženju Srednjobosanskog kantona/županije Sveučilište, sa četiri fakulteta, dijeli konkurentski prostor s dva sveučilišta u Travniku i jednom visokom školom u Kiseljaku. Pored navedenih, konkurencija fakultetima Sveučilišta su sveučilišta i visoke škole na širem gravitacijskom području: Zeničko-dobojskom kantonu/županiji, Sarajevskom kantonu/županiji i Hercegovačko-neretvanskom kantonu/županiji. Konkurentske visokoškolske ustanove šireg gravitacijskog područja su:

¹¹ EU je do sada financirala učešće BiH u programima za obrazovanje s blizu 16 miliona eura i za zapošljavanje sa 7,5 miliona eura iz IPA fondova. Projekt financiran od strane EU „Razvoj kvalifikacijskog okvira za cjeloživotno učenje“ je pokrenut u svibnju 2016. godine, s fokusom na tri područja djelovanja: kvalifikacijski okvir, osiguranje kvalitete u stručnom obrazovanju i osposobljavanju i financiranje stručnog obrazovanja i osposobljavanja. Ovo je drugi projekt financiran od strane EU, a koji se direktno fokusira na razvoj kvalifikacijskog okvira BiH u oblasti neformalnog obrazovanja, neformalnog učenja i stručnog obrazovanja i osposobljavanja.”

¹²http://www.heg.gov.ba/Home.aspx?template_id=51&pageIndex=1

¹³<http://fakulteti.edukacija.rs/fakulteti-u-bosni-i-hercegovini/privatni-fakulteti-i-visoke-skole-u-bih>

¹⁴<https://fakulteti.edukacija.rs/fakulteti-u-bosni-i-hercegovini/drzavni-fakulteti-i-visoke-skole-u-bih>

¹⁵<https://fakulteti.edukacija.rs/fakulteti-u-bosni-i-hercegovini/privatni-fakulteti-i-visoke-skole-u-bih>

¹⁶http://www.heg.gov.ba/akreditacija_vsu/Default.aspx

¹⁷<http://fzs.ba/index.php/bosanski-bilteni/obrazovanje/>

¹⁸https://www.rzs.rs.ba/front/category/12/?up_mi=12&left_mi=23&add=23, <http://srpskacafe.com/2020/04/za-samo-godinu-dana-u-srpskoj-skoro-2-000-studenata-manje/>

Fakulteti na Sveučilištu „Vitez“	Fakultet zdravstvenih studija	Fakultet informacijskih tehnologija	Fakultet poslovne ekonomije	Pravni fakultet
Konkurentski fakulteti				
Internacionalni univerzitet Travnik	-	Fakultet za informatiku	Fakultet za menadžment	Pravni fakultet
Univerzitet u Travniku	Farmaceutsko zdravstveni fakultet	-	Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju	Pravni fakultet
Univerzitet u Zenici	Medicinski fakultet, Zdravstvena njega	Politehnički fakultet-softversko inženjerstvo Mašinski fakultet-inženjerska i poslovna informatika	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet
Univerzitet u Sarajevu	1. Medicinski fakultet 2. Fakultet zdravstvenih studija	Elektrotehnički fakultet	Ekonomski fakultet Poslovna škola	Pravni fakultet
Univerzitet u Istočnom Sarajevu	Medicinski fakultet	Elektrotehnički fakultet	Ekonomski fakultet Pale	-
Univerzitet Sarajevo “School of Science and Technology“	Studij medicine na engleskom jeziku	Fakultet kompjuterskih nauka Fakultet informacionih sistema	Ekonomski fakultet	-
Internacionalni “Burch” univerzitet	-	Fakultet za inženjering i informacijske tehnologije	Fakultet za ekonomiju i društvene nauke	-
Sveučilište u Mostaru	Medicinski fakultet	Fakultet strojarstva i računarstva	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet
Univerzitet „Džemal Bijedić“ Mostar	-	Fakultet informacionih tehnologija	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet
Visoka škola „Logos“ Mostar	-	-	Poslovna ekonomija	Pravo i financije
Visoka škola CEPS - “Centar za poslovne studije“ Kiseljak	Zdravstvene studije	Informacijske tehnologije	Poslovna ekonomija	-

U tako zasićenom, konkurentnom visokoobrazovnom prostoru preživjeće one visokoškolske ustanove koje mogu osigurati visoku kvalitetu nastave i prostora i povezanost sa postojećim i budućim tržištem rada.

2. DEMOGRAFSKI TRENDОВИ

2.1. Zvona za uzbunu – nedostatak studenata

Demografsko „pražnjenje prostora“ Bosne i Hercegovine, uostalom kao i svih zemalja u regiji zapadnog Balkana, predstavlja jedno od najvećih razvojnih izazova za ove zemlje. Prema statističkim nalazima, na demografsku sliku Bosne i Hercegovine presudno utječu negativan prirodni priraštaj i iseljavanje stanovništva. Negativni trendovi, koji dolaze od stranih agencija, pokazuju da je iseljavanje iz Bosne i Hercegovine daleko veće i ozbiljnije nego što to Statistički zavod FBiH pokazuje. Naime, prema informacijama Trading Economics samo u zadnje četiri godine (2016.-2020.) Bosna i Hercegovina je ostala bez skoro 300 tisuća stanovnika (od kojih je 150 tisuća iseljenih). Njihove prognoze su da će Bosna i Hercegovina za narednih 10 godina ostati bez pola miliona stanovnika. Za obrazovne institucije ovi trendovi ukazuju na sve manji kapacitet školske i studentske populacije.¹⁹ S obzirom na sadašnje i nadolazeće smanjivanje veličina generacija sasvim je realno očekivati da će se dalje smanjivati broj kandidata koji imaju interes, kompetencije i platežne mogućnosti za upis u visoko obrazovanje.

2.2. Demografsko stanje i trendovi u Federaciji BiH

Prema službenim podacima Zavoda za statistiku Federacije Bosne i Hercegovine primjetan je pad broja stanovnika, ali u znatno manjem broju nego što to pokazuju drugi izvori. Jedan od mogućih razloga je i to što se većina stanovnika koji odlazi u druge države ne odjavljuje iz mjesta prebivališta pa su podaci koje daje Zavod za statistiku FBiH neažurni. U Federaciji BiH, postratni opadajući demografski trend traje zadnjih trinaest godina. Demografski kapacitet smanjenja u 2020. izražava indeks 97,82 (prema indeksu 100,0 u 2005).

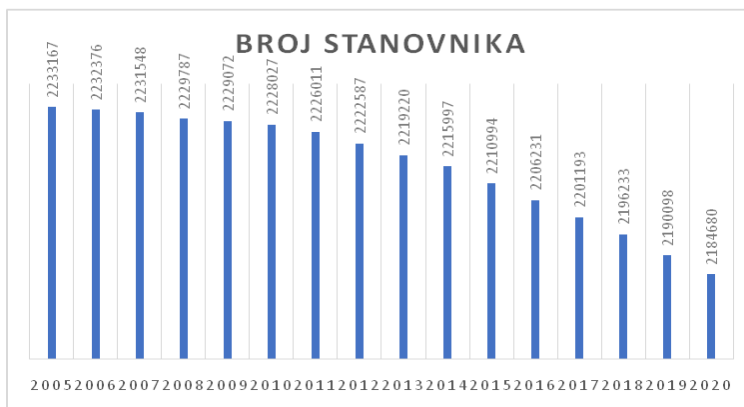
Tablica 1. Broj stanovnika u FBiH za period od 2005. do 2020.godine

Godina	Broj stanovnika	Indeks
2005.	2.233.167	100,00
2006.	2.232.376	99,95
2007.	2.231.548	99,92
2008.	2.229.787	99,84
2009.	2.229.072	99,81
2010.	2.228.027	99,77
2011.	2.226.011	99,67
2012.	2.222.587	99,52
2013.	2.219.220	99,24
2014.	2.215.997	99,23
2015.	2.210.994	99,00
2016.	2.206.231	98,79
2017.	2.201.193	98,54
2018.	2.196.233	98,34
2019.	2.190.098	98,07
2020.	2.184.680	97,82

Izvor: Federalni Statistički zavod

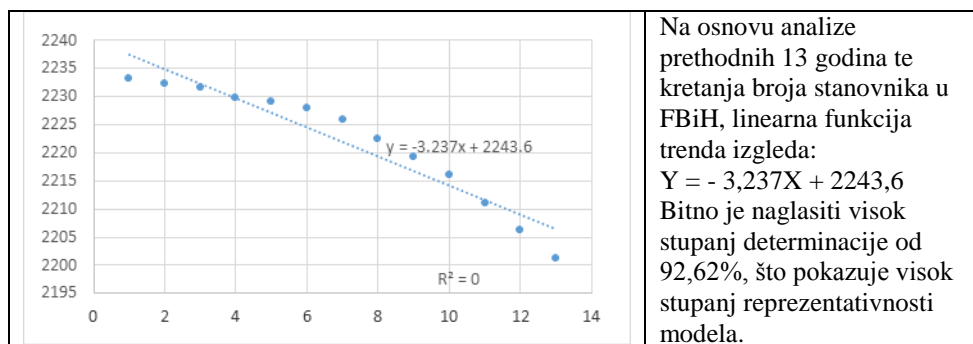
Unutar perioda od 16 godina, u kojem je u Federaciji BiH broj stanovnika manji za 2,2% ukupnog stanovništva, primjetna su dva trenda. Prvi je u periodu od 2005. do 2013. godine, u kojem je broj stanovnika smanjen za 0,43 %, drugi s još nepovoljnijim trendom u periodu od 2013. do 2020. godine, u kome je izgubljeno 1,8% ukupnog stanovništva.

Slika 1. Broj stanovnika u FBiH za period od 2005. do 2020. godine



Izvor: Federalni Statistički zavod

Grafikon 1. Analiza kretanja broja stanovnika u Federaciji

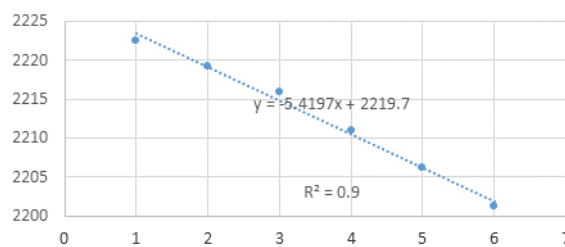


Na osnovu prethodnih proračuna izvedena je prognoza demografskog trenda u narednim godinama prema sljedećim pregledima:

Tablica 2. Prognoza broja stanovnika

Godina	Prognoza broja stanovništva
2022.	2.179.382
2023.	2.165.962
2024.	2.150.542
2030.	1.959.635

Grafikon 2. Prognoza kretanja stanovnika na osnovu zadnjih 5 godina



Analiza podataka bazirana je na iseljavanju stanovništva posljednjih 16 godina, međutim, metoda trenda je primijenjena na posljednjih 5 godina te se može zaključiti da će se pad broja

stanovnika nastaviti i u narednom periodu. Prognoza je pokazala da do 2030.godine, Federacija Bosne i Hercegovine neće imati više od 2 miliona stanovnika. Također, bitno je naglasiti da je analiza rađena s dostupnim podacima Federalnog zavoda za statistiku. Na osnovu analize prethodnih 5 godina te kretanja broja stanovnika u Federaciji BiH, linearna funkcija trenda izgleda: $Y = - 5,4197X + 2219,7$.

Bitno je naglasiti izuzetno visok stupanj determinacije od 99,14%, što pokazuje visok stupanj reprezentativnosti modela. Prema tome, prognoza predstavljena u tablici može se smatrati izuzetno pouzdanom.	Tablica 3. Prognoza broja stanovnika na osnovu analize zadnjih 5 godina	
	Godina	Prognoza broja stanovništva
	2022.	2.179.382
	2023.	2.165.962
	2024.	2.150.542
2030.	1.959.635	

Analiza podataka pokazuje da se već 2023. godine može očekivati odlazak novih 14.000 stanovnika, a do 2024. godine broj stanovnika bi mogao biti manji i za 30.000 u odnosu na 2020. godinu. Ako se iseljavanje nastavi ovim tempom, gdje se ne uzima u obzir veliki pad broja rođenih i rast broja umrlih, može se očekivati da broj stanovnika do 2030. godine bude ispod 2 miliona.

2.3. Trendovi upisa studenata na području Federacije BiH

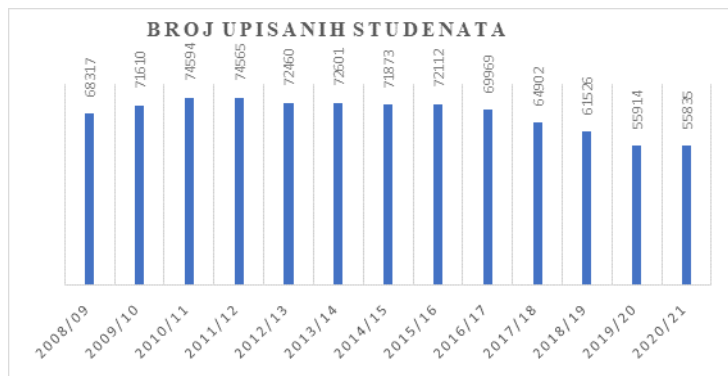
U narednim pregledima predstavljen je broj upisanih studenata za period od 2008. do 2021. godine. Predstavljeni podaci su analizirani dinamičkom analizom, gdje je prognozirani broj upisanih studenata za naredne tri godine.

Tablica 4. Broj upisanih studenata u Federaciji Bosne i Hercegovine

Godina	Broj upisanih studenata
2008./09.	68317
2009./10.	71610
2010./11.	74594
2011./12.	74565
2012./13.	72460
2013./14.	72601
2014./15.	71873
2015./16.	72112
2016./17.	69969
2017./18.	64902
2018./19.	61526
2019./20.	55914
2020./21.	55835

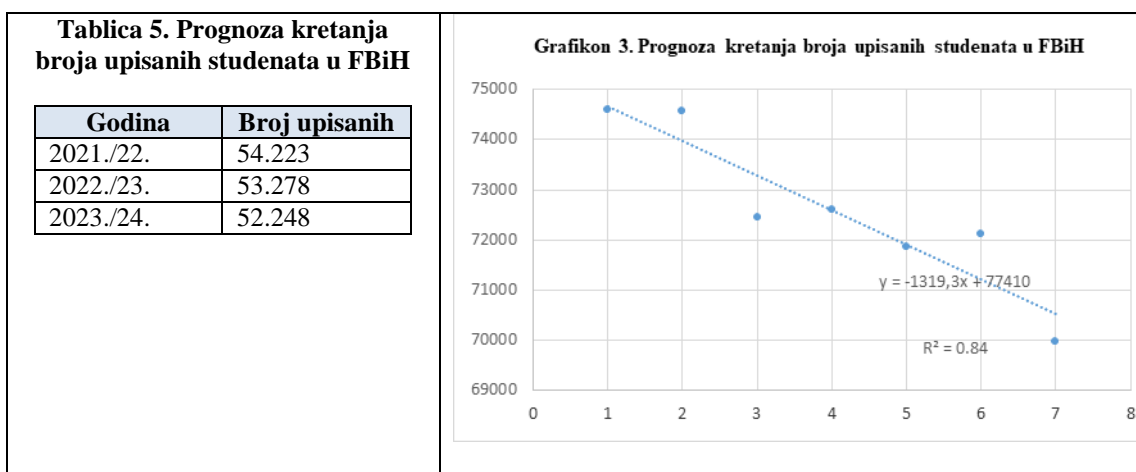
Iz prethodne tablice primjetno je da se pad upisanih studenata u Federaciji Bosne i Hercegovine i dalje nastavlja. Posebno je to primjetno između akademske 2018./2019. i akademske 2019./2020. godine, kada je broj smanjen za 6000 studenata.

Slika 2. Broj upisanih studenata u Federaciji Bosne i Hercegovine



Na osnovu analize prethodnih 13 godina te kretanja broja upisanih studenata u FBiH, linearna funkcija trenda izgleda: $Y = - 691,71 + 75363$

Reprezentativnost modela je prilično visoka, iznosi 86,18%, što pokazuje visok stupanj slaganja i točnosti modela. Prema tome, prognoza koja će biti predstavljena u narednoj tablici može se smatrati visoko pouzdanom.



Za očekivati je nastavak smanjenja broja upisanih studenata u Federaciji BiH za cca 1000 studenata u svakoj od naredne tri godine. Do 2024. godine broj upisanih studenata će iznositi 52.000 (u odnosu na akademsku 2010./2011. godinu manje za gotovo 23.000 upisanih studenata).

2.4. Trendovi upisa studenata na području Srednjobosanskog kantona/županije (SBK/SBŽ)

Stanje i trendove upisa studenata na području Srednjobosanskog kantona/županije sagledavamo kroz dinamiku upisanih učenika u srednje škole i dinamiku upisanih studenata na fakultete u ovom Kantonu/Županiji, uzimajući u obzir i masovne odlaske mladih iz Bosne i Hercegovine.

a) Dinamika upisanih učenika: trendovi i prognoze

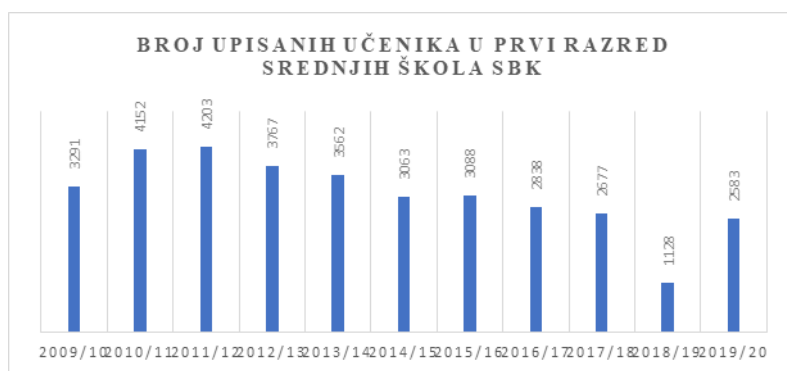
Od školske 2009./2010. do školske 2011./2012. godine primjetan je rast broja upisanih učenika. Nakon školske 2011./2012. godine dolazi do suprotnog trenda, broj upisanih učenika počinje opadati. U odnosu na školsku 2011./2012. godinu, u školskoj 2016./2017. godini zabilježen

je pad od 33%. Učenici koji su upisali srednju školu u školskoj 2016./2017. godini, ove godine su upisali fakultet. Prema tome, broj učenika za sljedeću godinu je manji za 6%.

Tablica 6. Broj upisanih učenika u SBK/SBŽ

Školska godina	Broj učenika upisanih u prvi razred srednje škole
2009./2010.	3291
2010./2011.	4152
2011./2012.	4203
2012./2013.	3767
2013./2014.	3562
2014./2015.	3063
2015./2016.	3088
2016./2017. upisali prvu godinu	2838
2017./2018. sljedeće godine upisuju prvu godinu	2677
2018./2019.	1128
2019./2020.	2583

Slika 3. Broj upisanih učenika u SBK/SBŽ

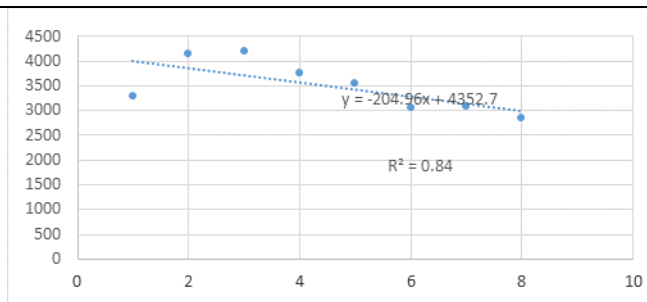


Na osnovu analize prethodnih 11 godina te kretanja broja upisanih učenika u SBK/SBŽ, linearna funkcija trenda izgleda: $Y = -204,96X + 4352,7$

Reprezentativnost modela je srednje visoka, iznosi 84,55%, što ukazuje na srednji stupanj slaganja i točnosti modela. Shodno tome, prognoza koja će biti predstavljena u narednim pregledima može se smatrati visokom pouzdanošću, odnosno većom od 80%

Tablica7. Prognoza broja upisanih učenika u srednje obrazovanje

Godina	Broj upisanih
2022./23.	2.599
2013./24.	2.497
2024./25.	2.421



Za očekivati je da se nastavi smanjenje upisa djece u srednje obrazovanje u SBK/SBŽ. Podatak koji svakako zabrinjava da je 2012. godine u srednjim školama u SBK/SBŽ bilo upisano 4.200 učenika, a da se očekuje da u 2024. godini, ovaj broj bude nepunih 2.400.

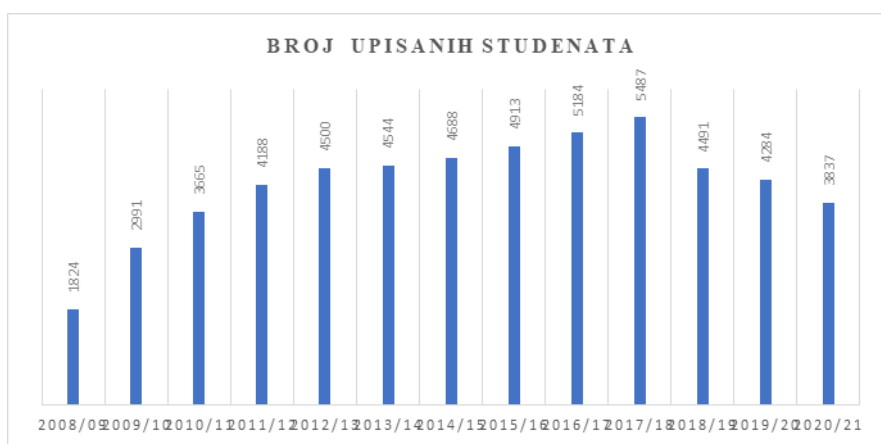
b) Dinamika upisanih studenata

Od akademske 2008./2009. godine do danas bilježi se konstantan rast broja upisanih studenata u SBK/SBŽ sve do akademske 2017./2018. godine. Nakon akademske 2017./2018. godine pa do danas, broj studenata u SBK /SBŽ ima konstantan pad, koji je u akademskoj 2020./2021. godini manji za 1650 u odnosu na najveći broj upisanih studenata, odnosno manje za 31%. Obzirom da je pad broja upisanih studenata primjetan u cijeloj Federaciji BiH, pad u /SBŽ prema tim podacima, je i očekivan. U nastavku je prikaz kretanja broja upisanih studenata u SBK/SBŽ na prvom ciklusu studija.

Tablica 8. Broj upisanih studenata u SBK/SBŽ

Godina	Broj upisanih studenata u SBK/SBŽ
2008./09.	1824
2009./10.	2991
2010./11.	3665
2011./12.	4188
2012./13.	4500
2013./14.	4544
2014./15.	4688
2015./16.	4913
2016./17.	5184
2017./18.	5487
2018./19.	4491
2019./20.	4284
2020./21.	3837

Slika 4. Broj upisanih studenata na prvi ciklus studija SBK/SBŽ



IV. VIZIJA I MISIJA

Osnovni moto za donošenje vizije i misije Sveučilišta „VITEZ“ je
„Prepoznatljivost u nacionalnom i europskom obrazovnom i poslovnom prostoru“

Vizija

Vizija Sveučilišta je oblikovana u izjavi o budućnosti u kojoj će ono po „dostizanju svog punog potencijala“:

1. biti otvoreno, poduzetničko sveučilište najviših akademskih standarda i etičkih vrijednosti u skladu s potrebama i izazovima globalnog društva
2. biti renomirana visokoobrazovna i znanstveno-istraživačka institucija u Bosni i Hercegovini i međunarodnom okruženju, integrirana u europski prostor visokog obrazovanja kroz primjenu zajedničkih standarda postavljenih Bolonjskom deklaracijom te kroz intenzivnu suradnju sa sveučilištima u Bosni i Hercegovini, okruženju, EU i svijetu uopće, kao i poslovnom zajednicom u Bosni i Hercegovini.

Misija

Zakon o visokom obrazovanju Srednjobosanskog kantona/županije donosi odredbe o misiji visokoškolske ustanove po kojima „Visokoškolska ustanova donosi, publicira i kontinuirano ažurira misiju, odnosno izjavu o misiji, kojom precizno i sažeto opisuje visokoškolsku ustanovu, definira njezin status, identificira postavljene ciljeve i politike, određuje način prilagođavanja organizacijske strukture ustanove potrebama studenata i društvene zajednice te daje naznake o načinu realiziranja postavljenih ciljeva.“²⁰

Shodno tome, izjava o misiji Sveučilišta definira svrhu postojanja:

1. Temeljem najviših akademskih standarda i etičkih vrijednosti provoditi:
 - 1.1. generiranje, primjenu i transfer znanja u obrazovanje domaćih i stranih studenata na sva tri nivoa Bolonjskog ciklusa iz sastava grupacija znanosti zastupljenih na Sveučilištu
 - 1.2. formiranje poticaja i razvijanje svijesti nastavnika i suradnika o važnosti usavršavanja za nastavničku profesiju,
 - 1.3. osposobljavanje studenata za znanstveno-istraživački rad, samostalno planiranje i sprovođenje istraživanja u oblastima grupacija znanosti zastupljenih na Sveučilištu
 - 1.4. cjeloživotno učenje u cilju snaženja cjelovitih pristupa formalnog ili neformalnog obrazovanja i samoobrazovanja u Bosni i Hercegovini.
2. Biti prilagođen tržištu rada, koje podrazumijeva zadovoljstvo korisnika – studenata (obrazovanje i osposobljavanje studenata za rješavanje složenih izazova u suvremenom poslovnom svijetu i kompetentno uključivanje u znanstveno-istraživačke projekte u oblasti razvoja visokog obrazovanja i poslovnog okruženja u Bosni i Hercegovini i Europi).

²⁰Zakon o visokom obrazovanju SBK, Službene novine SBK, broj 4/2013, član 43.

V. SWOT ANALIZA

1. UVOD

Anketiranje za potrebe SWOT analize izvršeno je online putem u periodu od 15.10. do 30.10.2021. godine. Broj dobivenih odgovora je 31, dok je u prethodnom anketiranju iz 2018. godine broj dobivenih odgovora 24. Poziv je od strane IT službe dostavljen svim zaposlenima (nastavno i nenastavno osoblje), kao i studentima članovima Studentskog parlamenta.

Kao alat za procjenu Sveučilišta u pogledu njegovih snaga, slabosti, prilika i prijetnji, provedena SWOT analiza koristi frekvencije opcija izražene sljedećim izborima:

- 1 – Apsolutno se ne slažem
- 2 – Ne slažem se
- 3 – Neutralan stav
- 4 – Slažem se
- 5 – Apsolutno se slažem.

U tabličnoj strukturi SWOT analize koriste se sljedeći simboli:

Min=Minimalna vrijednost odgovora

Max= Maksimalna vrijednost odgovora

N = Ispitni uzorak

Mean= Prosječna vrijednost odgovora

Std.Deviation=Standardna devijacija ili odstupanje oko prosječne vrijednosti odgovora

Provedena SWOT analiza pokazuje da se Sveučilište nalazi pred određenim ograničenjima u vanjskom i unutrašnjem okruženju. Nasuprot tome su prilike i snage koje ukazuju da Sveučilište ima dobru perspektivu za održivost i razvoj.

2. ELEMENTI SWOT ANALIZE

2.1. Intenzitet prijetnji u SWOT analizi

Kao glavne prijetnje identificirane su: politička nestabilnost u zemlji, smanjenje broja srednjoškolaca potencijalnih studenata, intenzivna iseljavanja porodica u inozemstvo, degradiranje NIR-a od strane države, narušen opća slika visokog obrazovanja u BiH, demotiviranost mladih ljudi za povećavanje znanja, državne i lokalne institucije preferiraju državne u odnosu na privatne fakultete, konkurencija srodnih fakulteta u okruženju, rezerviran stav medija spram privatnih visokoškolskih ustanova. Najmanje izražene prijetnje odnose se na: neprihvatanje naših diploma van BiH zbog nepoštivanja propisa ENQA, veliki broj nezaposlenih s diplomom Sveučilišta, odbijanje suradnje stranih UNI zbog toga što BiH nije članica ENQA, smanjenje interesa za II i III ciklus studija.

Tablica 9. Intenzitet prijetnji

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Politička nestabilnost u zemlji	31	2.00	5.00	4.2258	.88354
Smanjenje broja srednjoškolaca – potencijalnih studenata	31	2.00	5.00	4.6774	.70176
Intenzivna iseljavanja porodica u inozemstvo	31	3.00	5.00	4.6774	.54081
Smanjenje interesa za II i III ciklus studija	31	1.00	5.00	3.0968	1.19317
Državne i lokalne institucije preferiraju državne u odnosu na privatne fakultete	31	1.00	5.00	3.7097	1.21638
Na UNI se upisuju studenti s lošim predznanjima	31	1.00	5.00	3.2581	.99892
Veliki broj nezaposlenih s diplomom UNI	31	1.00	5.00	2.5161	1.06053
Demotiviranost mladih ljudi za povećavanje znanja	31	1.00	5.00	3.5484	1.12068
Degradiranje NIR-a od strane države	31	1.00	5.00	3.5484	1.09053
Konkurencija srodnih fakulteta u okruženju	31	1.00	5.00	3.6452	1.22606
Smanjenje starijih generacija za vanredni studij	31	1.00	5.00	3.0323	1.42557
Narušena opća slika visokog obrazovanja u BiH	31	1.00	5.00	3.9677	1.07963
Rezerviran stav medija spram privatnih visokoškolskih ustanova	31	1.00	5.00	3.7419	1.15377
Neprihvatanje naših diploma van BiH zbog nepoštivanja propisa ENQA	31	1.00	5.00	2.8065	1.16674
Odbijanje suradnje stranih UNI zbog toga što BiH nije članica ENQA	31	1.00	5.00	3.1290	1.14723
Valid N (listwise)	31				

2.2. Intenzitet prilika u SWOT analizi

Ispitanici su sve prilike ocijenili visokom ocjenom, koja se na skali od 1 do 5 kreće iznad 4. Kao najvažnije prilike identificirane su: suradnja s gospodarstvom, suradnja s inozemnim fakultetima i implementacija zajedničkih studija, učešće u izradi lokalnih projekata i učešće u EU projektima, međunarodna razmjena studenata, mobilnost nastavnika i studenata, suradnja s lokalnim i državnim institucijama, privlačenje studenata iz okruženja, sposobnost za brzo reagiranje na promjene u okruženju, fokus promocije na marketing sadržaj i dobre priče studenata i profesora, suradnja s bivšim studentima, razvoj studijskih programa na engleskom jeziku.

Tablica 10. Intenzitet prilika

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Suradnja s inozemnim fakultetima i implementacija zajedničkih studija	31	3.00	5.00	4.5161	.56985
Suradnja s gospodarstvom	31	4.00	5.00	4.6129	.49514
Suradnja sa bivšim studentima	31	3.00	5.00	4.4516	.62390
Učešće u izradi lokalnih projekata	31	3.00	5.00	4.5484	.56796
Učešće u EU projektima	31	3.00	5.00	4.5806	.56416
Međunarodna razmjena studenata	31	4.00	5.00	4.5161	.50800
Fokus promocije na marketing sadržaj i dobre priče studenata i profesora	31	4.00	5.00	4.4516	.50588
Uporaba novog smjera „Marketing menadžment“ za jačanje promocije UNI	31	1.00	5.00	4.0968	.90755
Razvoj studijskih programa na engleskom jeziku	31	3.00	5.00	4.3871	.71542
Mlad nastavni kadar spreman za mobilnost	31	1.00	5.00	4.1935	.90992
Povećan broj ugovora s inozemnim UNI	31	3.00	5.00	4.2903	.69251
Sposobnost za brzo reagiranje na promjene u okruženju	31	2.00	5.00	4.4194	.67202
Privlačenje studenata iz okruženja	31	3.00	5.00	4.4516	.56796
Mobilnost nastavnika i studenata	31	4.00	5.00	4.5161	.50800
Suradnja s državnim institucijama	31	3.00	5.00	4.4839	.56985
Otvorenost za građane (tribine, savjetovanja)	31	3.00	5.00	4.3226	.70176
Suradnja s lokalnim institucijama	31	4.00	5.00	4.5806	.50161
Valid N (listwise)	31				

2.3. Intenzitet slabosti u SWOTanalizi

Kada su u pitanju slabosti Sveučilišta, ispitanici smatraju da su najveće: plaće stagniraju i nisu stimulativne, nedovoljan broj studenata i slabo zanimanje studenata za vannastavne aktivnosti, ograničeno izdvajanje za promociju UNI. Ispitanici se u manjoj mjeri slažu da su neke od slabosti: slabo zanimanje studenata za praktičnu nastavu, slabo zanimanje za mobilnost studenata i nastavnika van našeg govornog područja, slabo poznavanje engleskog jezika nastavnika i administrativnog osoblja, opadanje kriterija pri ocjenjivanju.

Tablica 11. Intenzitet slabosti

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Opadanje kriterija pri ocjenjivanju studenata	31	2.00	5.00	3.9355	1.03071
Plaće stagniraju i nisu stimulativne	31	2.00	5.00	4.4516	.72290
Nedovoljan broj studenata	31	2.00	5.00	4.0000	1.03280
Nespremnost nastavnika na promjene	31	1.00	5.00	3.4194	1.05749
Nedovoljna angažiranost na projektima	31	1.00	5.00	3.6129	.98919
Slaba suradnja među nastavnicima	31	1.00	5.00	3.2581	1.06357
Neizvršavanje radnih obveza (kvalitetno i u roku)	31	1.00	5.00	3.0968	1.22079
Slaba suradnja među smjerovima	31	1.00	5.00	3.1613	1.18594
Sporo uvođenje neformalnih vidova obrazovanja	31	1.00	5.00	3.2903	1.13118
Nepravovremeno ažuriranje web-site UNI	31	1.00	5.00	3.3548	1.22606
(Ne)spособnost za brzo reagiranje na promjene u okruženju	31	1.00	5.00	3.3548	1.14159
Citiranost profesora	31	2.00	5.00	3.5161	.85131
Poznavanje engleskog jezika nastavnog osoblja	31	2.00	5.00	3.9032	.94357
Poznavanje engleskog jezika administrativnog osoblja	31	2.00	5.00	3.9032	.94357
Znanstveno-istraživački rad nastavnog osoblja	31	2.00	5.00	3.5806	.92283
Nedovoljno zanimanje studenata za praktičnu nastavu	31	1.00	5.00	3.8387	1.15749
Mali broj pratitelja na društvenim mrežama	31	1.00	5.00	3.1935	1.13782
Ograničeno izdvajanje za promociju	31	1.00	5.00	3.7742	.95602

UNI					
Slabo zanimanje profesora za odlaznu mobilnost van našeg govornog područja	31	2.00	5.00	3.7097	1.00643
Nedovoljno zanimanje nastavnog osoblja za učenje stranih jezika	31	2.00	5.00	3.6774	1.04521
Slabo zanimanje studenata za odlaznu mobilnost	31	1.00	5.00	3.7419	1.06357
Slabo zanimanje studenata za vannastavne aktivnosti	31	1.00	5.00	4.1613	1.09839
Valid N (listwise)	31				

2.4. Intenzitet snaga u SWOTanalizi

Kada su u pitanju snage Sveučilišta, ispitanici smatraju da su to: dobar menadžment, dobra reputacija nastavnika i kvalitetno nastavno osoblje, dovoljni prostorni kapaciteti, uspješna akreditacija, ulazak u implementaciju novog programa ERASMUS 4045-4047 kroz sustav „umrežavanja“, sve veća prepoznatljivost SUV u ERASMUS programu, atraktivni studijski programi, dobra komunikacija i suradnja sa studentima, mogućnost kombiniranja online i offline komunikacije sa ciljnim skupinama.

Tablica 12. Intenzitet snaga

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dobar menadžment	31	1.00	5.00	4.1806	1.28515
Veliki broj radova objavljenih u relevantnim časopisima	31	1.00	4.00	3.0323	.87498
Učešće nastavnika/suradnika na projektima	31	1.00	4.00	2.8387	.89803
Dobra reputacija nastavnika	31	2.00	5.00	3.6774	.65254
Dobra reputacija UNI	31	1.00	5.00	3.4516	1.05952
Organiziranje znanstvenih konferencija/skupova	31	1.00	5.00	3.1613	1.03591
Izražena izdavačka djelatnost	31	1.00	4.00	2.8710	.95715
Izdavanje relevantnih časopisa	31	1.00	4.00	3.0323	.79515
Kvalitetno nastavno osoblje	31	1.00	5.00	3.6774	.87129
Kontinuirano poboljšanje kvaliteta nastavno-znanstvenog procesa	31	1.00	5.00	3.6129	.80322
Pristupačnost školarine	31	1.00	5.00	3.0323	1.25124
Dovoljni kadrovski potencijali	31	1.00	5.00	3.0645	.92864
Dovoljni prostorni kapaciteti	31	1.00	5.00	3.7097	1.10132

Suradnja s drugim fakultetima i institucijama	31	1.00	5.00	3.3871	1.02233
Stabilne i pristojne plaće zaposlenih	31	1.00	5.00	2.6452	1.05035
Kvalitetni magistarski i doktorski radovi	31	2.00	5.00	3.1290	.76341
Učešće nastavnika na međunarodnim konferencijama/skupovima	31	1.00	5.00	3.3548	.95038
Studenti s drugih UNI prelaze na naš UNI	31	1.00	5.00	3.2581	1.06357
Uspješno završeni akreditacijski procesi	31	1.00	5.00	4.3226	.87129
Ubrzana transformacija iz tradicionalnog u digitalni marketing	31	1.00	5.00	3.3548	1.14159
Mogućnost kombiniranja online i offline komunikacije sa ciljanim skupinama	31	1.00	5.00	3.6774	1.19407
Ulazak u implementaciju novog programa ERASMUS 4045-4047 kroz sustav „umrežavanja“	31	2.00	5.00	3.8710	.80589
Sve veća prepoznatljivost SUV u ERASMUS programu	31	2.00	5.00	3.9677	.65746
Atraktivni studijski programi	31	2.00	5.00	3.7935	.70329
Dobra komunikacija i suradnja sa studentima	31	2.00	5.00	4.2581	.77321
Valid N (listwise)	31				

3. SWOT profil

Tablica 13. SWOT profil

SNAGE	SLABOSTI
Dobar menadžment	Plaće stagniraju i nisu stimulativne
Dobra reputacija nastavnika i kvalitetno nastavno osoblje	Nedovoljan broj studenata
Dovoljni prostorni kapaciteti	Slabo zanimanje studenata za vannastavne aktivnosti
Ulazak u implementaciju novog programa ERASMUS 4045-4047 kroz sustav „umrežavanja“	Ograničeno izdvajanje za promociju UNI
Sve veća prepoznatljivost SUV u ERASMUS programu	Slabo zanimanje studenata za praktičnu nastavu
Atraktivni studijski programi	Slabo zanimanje za mobilnost studenata i nastavnika van našeg govornog područja
Dobra komunikacija i suradnja sa studentima	Slabo poznavanje engleskog jezika nastavnika i administrativnog osoblja
Mogućnost kombiniranja online i offline komunikacije sa ciljnim skupinama	Opadanje kriterija pri ocjenjivanju
Uspješna akreditacija	
PRIJEDNE	PRIJETNJE
Suradnja s gospodarstvom	Politička nestabilnost u zemlji

Suradnja sa inozemnim fakultetima i implementacija zajedničkih studija	Smanjenje broja srednjoškolaca, potencijalnih studenata
Učešće u izradi lokalnih projekata i učešće u EU projektima	Intenzivna iseljavanja porodica u inozemstvo
Međunarodna razmjena studenata	Degradiranje NIR-a od strane države
Mobilnost nastavnika i studenata	Narušena opća slika visokog obrazovanja u BiH
Privlačenje studenata iz okruženja	Demotiviranost mladih ljudi za povećavanje znanja
Razvoj studijskih programa na engleskom jeziku	Državne i lokalne institucije preferiraju državne u odnosu na privatne fakultete
Suradnja sa bivšim studentima	Konkurencija srodnih fakulteta u okruženju
Fokus promocije na marketing sadržaj i dobre priče studenata i profesora	Rezerviran stav medija spram privatnih visokoškolskih ustanova
Suradnja s lokalnim i državnim institucijama	
Sposobnost za brzo reagiranje na promjene u okruženju	

VI. STRATEŠKI CILJEVI

1. TEMELJNI PRINCIPI ZA UTVRĐIVANJE STRATEŠKOG RAZVOJA SVEUČILIŠTA

U skladu s vizijom i misijom razvoja, temeljni principi strateškog razvoja Sveučilišta odražavaju usmjerenost ka kvaliteti studiranja na sva tri nivoa Bolonjskog ciklusa iz sastava grupacija znanosti zastupljenih na Sveučilištu. Strateški razvoj Sveučilišta počiva na potpunom pridržavanju principa visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini i Srednjobosanskom kantonu/županiji, a koji se zasnivaju na:²¹a) pravu konstitutivnih naroda i građana na osiguranje visoko obrazovanje na vlastitom jeziku; b) poštovanju ljudskih prava i građanskih sloboda, uključujući zabranu svih oblika diskriminacije; c) akademskim slobodama, akademskoj samoupravi i autonomiji visokoškolske ustanove; d) jedinstvu nastave i znanstveno-istraživačkog, odnosno umjetničkog stvaralaštva; e) otvorenosti visokoškolske ustanove prema javnosti, građanima i lokalnoj zajednici; f) uvažavanju europskih humanističkih i demokratskih vrijednosti te usklađivanju s europskim sustavom visokog obrazovanja; g) interakciji s društvenom zajednicom i obvezi visokoškolske ustanove da razvija društvenu odgovornost studenata i ostalih članova akademske zajednice; h) učešću studenata u upravljanju i odlučivanju, naročito u vezi s pitanjima koja su značajna za kvalitetu nastave; i) ravnopravnosti visokoškolskih ustanova bez obzira na oblik vlasništva, odnosno na to tko je osnivač; j) afirmiranju konkurencije obrazovnih i istraživačkih usluga radi povećanja kvaliteta i djelotvornosti visokoškolskoga sustava; k) osiguranju kvaliteta i djelotvornosti studiranja; l) konceptu cjeloživotnog obrazovanja.

Svestranija primjena najviših europskih i međunarodnih akademskih standarda i etičkih vrijednosti, kao i povećanje potencijala nastavnika i suradnika u nastavi bi Sveučilište svrstala u referentna i respektabilna sveučilišta u zemlji i okruženju i podigla zanimanje studenata za upis na studijske programe Sveučilišta. Budućnost Sveučilišta sagledavamo u kontekstu aktivnog uklapanja u bosanskohercegovačke razvojne tijekove i aktivnog priključivanja europskom prostoru visokog obrazovanja.

Tako koncipiran okvir strateškog razvoja Sveučilišta podrazumijeva:

1. Prilagođenost tržištu rada, koje uključuje zadovoljstvo korisnika, studenata, obrazovanje i osposobljavanje studenata za rješavanje složenih izazova u suvremenom poslovnom svijetu i kompetentno uključivanje u znanstveno-istraživačke projekte u oblasti razvoja visokog obrazovanja i poslovnog okruženja. Stoga se sustav nastave i učenja osmišljava kao kreativna radionica nastavnog osoblja i autorskog kolektiva, koji posjeduje znanstvenu i pedagošku reputaciju, ali i iskustva iz prakse.
2. Obrazovanje studenata primjenom suvremenih standarda u sustavu ocjenjivanja, organizaciji studija, didaktičkim metodama i nastavnim planovima i programima baziranim na najboljim iskustvima i tradicijama američkih koledža, europskih sveučilišta i primjenom svih reformskih principa iniciranih Bolonjskim procesom reforme europskog visokog obrazovanja.
3. Promocija Europskog prostora visokog obrazovanja i suradnja u oblasti kontrole kvaliteta na nivou Europe i poticanje mobilnosti studenata i profesora (Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area) ESG)(www.enqa.eu/index.php/home/esg/) treba osiguravati međunarodno priznate diplome.
4. Formiranje poticaja i razvijanje svijesti nastavnika i suradnika o važnosti usavršavanja za

²¹Zakon o visokom obrazovanju Srednjobosanskog kantona, Službene novine SBK, br. 4/2013, član 5

nastavničku profesiju. Za potrebe obrazovanja i znanstveno-istraživačkog razvoja angažiranje kadrova sa znanstvenim dignitetom čiji je koeficijent kompetentnosti korespondentan njihovom znanju, sposobnosti i spremnosti da preuzmu pedagoške tehnologije zasnovane na interaktivnoj nastavi, suvremenim pedagoškim radionicama, virtualnim nastavnim okruženjima i primjeni ICT i Learningtehnologija.

5. Kroz povezivanje s gospodarskim subjektima i ustanovama ostvarivati praktičnu upotrebljivost znanja koje će kvalificirati studente za poslove u visoko tehnologiziranom okruženju. Ovakvo okruženje traži da se u tijeku studija proširuje razumijevanje procesa i sposobnosti upravljanja sustavima koji posjeduju „meta“ inteligenciju, kao i inicijativnost, poduzetništvo, sposobnosti psihološke evaluacije i povezivanja radnih grupa i timova, sposobnosti donošenja odluka u deficitu vremena, sposobnosti daljeg cjeloživotnog učenja, sposobnosti fokusiranja relevantnih informacija u okruženjima informacijskog obilja i informacijskog zagađenja, sposobnosti procesiranja više simultanih poslova i sposobnosti kreativne integracije znanja i prakse iz disparatnih i različitih oblasti.

6. Suradnja s drugim sveučilištima u zemlji i okruženju, poticanje na intenzivnu međunarodnu suradnju.

7. Razvoj cjeloživotnog učenjau cilju snaženja cjelovitih pristupa formalnog ili neformalnog obrazovanja i samoobrazovanja za potrebe tržišta, uključujući učenje jezika kao ključnog aspekta poslovne prilagodljivosti širem europskom okruženju.

8. Zagovaranje principa po kojem privatna sveučilišta pripadaju „javnoj sferi“ obrazovnog djelovanja. Kao i javni, privatna sveučilišta moraju brinuti o društvenoj odgovornosti i obrazovnim potrebama građana.²²

2. STRATEŠKI I OPERATIVNI CILJEVI

Na osnovu SWOT analize definirano je devet strateških razvojnih ciljeva za ostvarivanje misije i vizije Sveučilišta:

1. Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa na sva tri ciklusa studija
2. Unapređenje znanstveno-istraživačkog rada
3. Zadovoljstvo studenata – postignuća studenata u pogledu studiranja i ishoda učenja
4. Razvijanje suradnje s gospodarstvom i lokalnom zajednicom
5. Razvoj koncepta cjeloživotnog učenja – pospješivanje aktivnosti sveučilišnog Centra za cjeloživotno učenje
6. Razvoj i upravljanje prostornim i informatičkim resursima
7. Financijska stabilnost i jačanje financijskog položaja Sveučilišta
8. Internacionalizacija
9. Razvoj ljudskih potencijala

²²„Sveučilišta, javna kao i privatna, moraju služiti javnome dobru, a ne privatnom interesu. Sveučilišta su dugoročna infrastruktura civiliziranoga društva. Stoga ona ne smiju biti svedena na sredstva u rukama trenutne politike ili privatnih poslovnih interesa. Sveučilišta imaju zadaću njegovati kritičko i kreativno mišljenje, neophodno za znanstveni rad i javnu djelatnost, pružati obrazovanje za cio život, i ustrajavati u traženju spoznaje i istine,„*Deklaracija o ulozi sveučilišta*, Izjava sudionika simpozija „Ideja sveučilišta“ i Hrvatskoga filozofskoga društva o ulozi sveučilišta, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/173121>.

2.1. Strateški cilj 1.

Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa na sva tri ciklusa studija

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 1:

1. Osiguravanje općih i posebnih uvjeta nastavnog procesa prema „Standardima i normativima za obavljanje visokog obrazovanja na području Kantona Središnja Bosna/ Županije Središnja Bosna“
2. Poboljšavanje/razvijanje i usklađivanje uvođenja novih studijskih programa s potrebama tržišta rada
3. Provođenje internih evaluacija
4. Provođenje programske akreditacije
5. Unapređenje kompetentnosti i kvalificiranosti nastavnika
6. Unapređenje DL studija
7. Unapređenje sustava unutrašnjeg osiguranja kvaliteta
8. Povećanje vidljivosti, promocije aktivnosti i rezultata fakulteta na sva tri ciklusa studija na našem i engleskom jeziku

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 1

1. Ispunjeni svi opći i posebni uvjeti prema „Standardima i normativima za obavljanje visokog obrazovanja na području Kantona Središnja Bosna/Županija Središnja Bosna“
2. Izvršena istraživanja tržišta rada
3. Revizija studijskih programa
4. Broj akreditiranih studijskih programa
5. Izvještaj o provedenim internim evaluacijama
6. Izvještaj o provedenim akreditacijama
7. Strategija razvoja pojedinih fakulteta
8. Smjernice za implementaciju podrške nastavnom osoblju
9. Broj realiziranih postdoktorskih studija
10. Provedeni postupci samovrednovanja
11. Poboljšana infrastruktura za odvijanje nastave DL studija
12. Održane radionice za primjenu specifičnih metoda i tehnologija za DL učenje
13. Povećan postotak nastavnog sadržaja na engleskom jeziku
14. Urađen plan promocije, medijska promocija uspješnih studenata i studentskih nastavnih i vannastavnih aktivnosti

2.2. Strateški cilj 2.

Unapređenje znanstveno-istraživačkog rada

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 2:

1. Razvijanje kompetencija nastavnika i suradnika za znanstveno-istraživački rad
2. Povećavanje broja objavljenih radova nastavnika i suradnika u referentnim časopisima
3. Učešće u znanstvenim i stručnim konferencijama
4. Formiranje Sveučilišnog fonda za financiranje znanstvenih i stručnih projekata nastavnika i studenata
5. Osnaživanje zajedništva u znanstveno-istraživačkom radu na relaciji profesor – asistent – student
6. Osnaživanje sveučilišne izdavačke djelatnosti
7. Internacionalizacija znanstveno-istraživačkog rada
8. Povećanje citiranosti nastavnog osoblja
9. Osnaživanje doktorskog studija
10. Privlačenje financiranja istraživanja

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 2

1. Uključivanje indikatora kompetencija u silabuse i uspostava sustava mjerljivih pokazatelja stjecanja istraživačkih kompetencija
2. Program poticanja napredovanja profesora i asistenata
3. Broj objavljenih radova nastavnika i suradnika u referentnim časopisima
4. Broj citata objavljenih radova nastavnika i suradnika u referentnim časopisima
5. Broj objavljenih knjiga i udžbenika
6. Broj urađenih znanstvenih i stručnih projekata
7. Formirana baza podataka objavljenih članaka, knjiga, urađenih znanstvenih i stručnih projekata i studija
8. Formiran Sveučilišni fond za financiranje znanstvenih i stručnih projekata nastavnika i studenata
9. Broj zajedničkih realiziranih radova profesor-asistent-student
10. Broj aplikacija i izrađenih projekata financiranih iz fondova EU
11. Broj učešća na međunarodnim i domaćim znanstvenim i stručnim konferencijama
12. Broj obranjenih doktorata
13. Udio prihoda od istraživanja u ukupnim prihodima

2.3. Strateški cilj 3.

Zadovoljstvo studenata–postignuća studenata u pogledu studiranja i ishoda učenja

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 3:

1. Jačanje zadovoljstva studenata nastavnim procesom
2. Uključivanje studenata u odlučivanje o nastavnom procesu
3. Uključivanja studenata u vannastavne aktivnosti
4. Uključivanje studenata u znanstveno-istraživački rad
5. Povezivanje studenata som i praksom iz oblasti studija
6. Uključivanje studenata u rad Odbora za kvalitet
7. Podrška svršenim studentima i prezentiranje njihovih iskustava postojećim studentima na svim fakultetima, i učešće pri upisnoj kampanji
8. Razvoj praktičnih kompetencija studenata

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 3

1. Ankete o zadovoljstvu studenata
2. Lista prolaznosti studenata
3. Lista prohodnosti studenata (odnos upisanih i svršenih studenata)
4. Postavljeni nastavni materijali na web site Sveučilišta
5. Broj odobrenih stipendija studentima
6. Broj odobrenih popusta studentima
7. Dostupnost prostora i opreme licima s posebnim poteškoćama
8. Broj uključenih studenata u rad Odbora za kvalitetu
9. Uključenost studenata u rad NNV
10. Izvještaj o aktivnostima Studentskog parlamenta
11. Broj uključenih studenata u vannastavne aktivnosti
12. Broj uspješnih studenata prezentiranih na web sajtu Sveučilišta
13. Učešće studenata na studentskim konferencijama
14. Udio ECTS bodova praktičnog dijela nastave u ukupnoj vrijednosti predmeta

2.4. Strateški cilj 4.

Razvijanje suradnje s gospodarstvom i lokalnom zajednicom

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 4:

1. Usklađivanje nastavnih planova i programa s potrebama tržišta rada na maksimalnoj četvorogodišnjoj osnovi
2. Suradnja između Sveučilišta „Vitez“ i aktera lokalne zajednice
3. Povezivanje studenata s tvrtkama, ustanovama, organizacijama kroz stručnu praksu
4. Organiziranje edukacija za potrebe gospodarstva i društvene zajednice

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 4

1. Broj provedenih anketa poslodavaca i drugih aktera lokalne zajednice
2. Broj završnih radova studenata zasnovanih na rješavanju praktičnih problema gospodarstva
3. Broj angažiranih istaknutih kadrova iz gospodarstva u nastavnom procesu Sveučilišta
4. Broj ugovora o uspostavljenoj suradnji između Sveučilišta i općina Srednjobosanskog kantona/županija, Kantonalne/Županijske komore, poslovnih udruženja, školskih i nevladinih organizacija i ustanova
5. Broj javnih rasprava/okruglih stolova o odnosu visokog obrazovanja i potreba tržišta rada
6. Broj ugovora o izvođenju stručne prakse
7. Obradene periodične analize o zapošljavanju studenata nakon završetka studija
8. Izvještaj o aktivnostima ALUMNI udruženja studenata
9. Broj realiziranih edukacija za potrebe gospodarstva i društva
10. Broj ugovora o suradnji s tvrtkama

2.5. Strateški cilj 5.

Razvoj koncepta cjeloživotnog učenja – pospješivanje aktivnosti sveučilišnog Centra za cjeloživotno učenje

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 5:

1. Pospješivanje programa cjeloživotnog učenja (formalnih i neformalnih edukacija) na Sveučilištu

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 5

1. Broj ponuđenih i realiziranih programa/modula cjeloživotnog učenja (formalnih i neformalnih edukacija) na Sveučilištu za studente
2. Broj ponuđenih i realiziranih programa/modula cjeloživotnog učenja (formalnih i neformalnih edukacija) za akademsko osoblje Sveučilišta
3. Broj ponuđenih i realiziranih programa/modula cjeloživotnog učenja (formalnih i neformalnih edukacija) na Sveučilištu za vannastavno osoblje
4. Broj ponuđenih i realiziranih programa/modula cjeloživotnog učenja za građanstvo u okruženju
5. Izvještaj Centra za cjeloživotno učenje

2.6. Strateški cilj 6.

Razvoj i upravljanje prostornim i informatičkim resursima

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 6:

1. Opremljenost nastavnih prostora i laboratorija (oprema učionica sa računalima, pametnim pločama, oprema laboratorija, oprema ostalih prostorija Sveučilišta)
2. Obnavljanje i ugradnja novih programskih paketa/licenci za nastavni proces
3. Unapređenje primjene e-alata u nastavnom procesu
4. Pokrivanje nastavnog i vannastavnog radnog prostora Sveučilišta s dostupnim internetskim signalom
5. Unapređenje knjižničnih kapaciteta Sveučilišta
6. Unapređenje sustava grijanja i hlađenja u svim radnim i učioničkim prostorima

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 6

1. Izvještaj o provedenoj opremljenosti prostora Sveučilišta
2. Dokument o obnovljenim i ugrađenim novim programskim paketima/licencama za nastavni proces
3. Izvještaj o uvedenim e-alatima u nastavnom procesu
4. Unaprijeđen sustav grijanja i hlađenja u uredskim i učioničkim prostorima.
5. Izvještaj o instaliranom internetskom signalu u zgradi Sveučilišta
6. Povećan knjižnični fond (broj literarnih nastavnih izvora – knjiga)
7. Uvedene baze elektronskih knjiga i časopisa

2.7. Strateški cilj 7.

Financijska stabilnost i jačanje financijskog položaja Sveučilišta

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 7:

1. Financijska stabilnost, što uključuje osiguranje transparentnog utroška sredstava i održavanje visoke naplate potraživanja Sveučilišta
2. Povećavanje prihoda
3. Osvajanje novih tržišta kao izvora prihoda

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 7

1. Bilans uspjeha Sveučilišta
2. Broj upisanih studenata
3. Izvještaj o ostvarenim prihodima od istraživačkih projekata i studija, tečajeva za građanstvo i sl.
4. Godišnji izvještaj o procentu ispisanih studenata
5. Izvještaj o procentu studenata koji nastavljaju studije na II i III ciklusu
6. Program smanjivanja ispisa i pogodnosti u cilju zadržavanja interesa za nastavkom studija
7. Izvještaj o vannastavnim komercijalnim prihodima

2.8. Strateški cilj 8.

Internacionalizacija

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 8:

1. Suradnja sa inozemnim fakultetima i implementacija zajedničkih studija
2. Razvoj studijskih programa na engleskom jeziku na sva tri ciklusa studija
3. Suradnja sa europskim visokoškolskim ustanovama u znanstveno-istraživačkim projektima, konferencijama
4. Jačanje odlazne mobilnosti nastavnika, administracije i studenata na strano govorno područje
5. Uključivanje u veći broj Erasmus programa
6. Poboljšanje pozicije Sveučilišta na svjetskim rang listama sveučilišta
7. Uspostavljanje poticajnih mjera za nastavnike koji realiziraju nastavu na engleskom jeziku
8. Razvoj internacionalizacije „kod kuće“
9. Jačanje veza s alumni studentima koji žive i rade van BiH
10. Jačanje sposobnosti nastavnika, administracije i studenata da implementiraju proces internacionalizacije

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 8

1. Broj zajedničkih studija za stjecanje dvojne diplome
2. Analiza aktivnosti u sklopu potpisanih međunarodnih sporazuma s visokoškolskim ustanovama
3. Povećan broj odlazne i dolazne mobilnosti nastavnog, administrativnog osoblja i studenata
4. Organizirani tečajevi za stjecanje/jačanje znanja engleskog jezika
5. Povećan broj objavljenih radova i koautorstva na engleskom jeziku
6. Broj studijskih programa na engleskom jeziku
7. Broj stranih studenata na studijskim programima na engleskom jeziku
8. Broj stranih studenata na studijskim programima na našem jeziku
9. Analiza znanstveno-istraživačkih projekata međunarodnog karaktera
10. Izvještaj o organizaciji i suorganizaciji međunarodnih konferencija
11. Poboljšana pozicija na svjetskim rang listama sveučilišta
12. Primjena poticajnih mjera za izvođenje nastave na engleskom jeziku
13. Broj studenata promotora internacionalizacije
14. Ostvareni kontakti putem alumni studenata van BiH
15. Održane radionice/predavanja stranih profesora/privrednika/istraživača

2.9. Strateški cilj 9.

Razvoj ljudskih potencijala

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 9:

1. Izrada Strategije upravljanja ljudskim potencijalima

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 9

1. Izrađen plan zapošljavanja i razvoja karijere zaposlenih
2. Izvještaji o realizaciji plana zapošljavanja i karijere zaposlenih
3. Izgradnja i primjena modela nagrađivanja zaposlenih
4. Broj realiziranih obuka za administrativno osoblje
5. Broj realiziranih programa usavršavanja nastavnog osoblja

VII. AKCIJSKI PLAN

	Strateški ciljevi	Operativni ciljevi	Aktivnosti	Ključni indikatori	Odgovorni suradnici i tijela	Rok ispunjenja
1	UNAPREĐENJE KVALITETA NASTAVNOG PROCESA NA SVA TRI CIKLUSA STUDIJA	1. Obezbjedenje općih i posebnih uvjeta nastavnog procesa prema „Standardima i normativima za obavljanje visokog obrazovanja na području SBK/ŽSB	Analiza postojećeg stanja obezbjeđivanja općih i posebnih uvjeta nastavnog procesa	Omjer zaposlenih u radnom odnosu i vanjskih suradnika, nastavne skupine na predavanjima i vježbama, optimalna površina po studentu, knjižnični fond, računalna oprema, internet, broj zaposlenika u studentskoj službi, broj zaposlenika za obavljanje administrativnih, računovodstveno-finansijskih, ostalih općih i tehničkih poslova)	Senat	Kraj akademske 2021./2022.
				Ispunjeni svi opći i posebni uvjeti prema „Standardima i normativima za obavljanje visokog obrazovanja na području SBK/ŽSB	Senat NNV	Kraj akademske 2025./2026.
		2. Obezbjedenje broja nastavnika u radnom odnosu prema „Standardima i normativima za obavljanje visokog obrazovanja na području SBK/ŽSB“	Analiza opterećenosti nastavnika	Plan opterećenosti nastavnika i asistenata u nastavi	Senat NNV	Svake akademske godine
			Uskladjivanje broja nastavnika u radnom odnosu sa „Standardima i normativima za obavljanje na području SBK/ŽSB“	Broj nastavnika u radnom odnosu prema „Standardima i normativima za obavljanje visokog obrazovanja na području SBK/ŽSB“	Senat	Kraj akademske 2022./2023.

Strategija razvoja Sveučilista/Univerziteta „VITEZ“ za period od 2019. do 2027. godine/ Izmjene i dopune

		3. Poboljšavanje, razvijanje i usklađivanje uvođenja novih studijskih programa sa potrebama tržišta rada	Analiza studijskih programana	Revizija studijskih programa	NNV Dekani Prodekani	Svake četiri akademske godine
			Ispitivanje tržišta rada	Izvršena istraživanja tržišta rada	Senat	Svake dvije akademske godine
			Uvođenje novih studijskih programa	Broj novih studijskih programa	Senat NNV	Kontinuirano
			Smjernice i izrade strategija razvoja pojedinih fakulteta	Strategija razvoja pojedinih fakulteta	Radni timovi Prorektor Dekani	Kraj akademske 2022./2023.
		4. Provođenje internih evaluacija	Provođenje internih evaluacija	Izveštaj o provedenim internim evaluacijama	Radni timovi Prorektor Dekani Centar za kvalitet	Svake dvije akademske godine
		5. Provođenje programske akreditacije	Radionice i smjernice za provođenje postupka programske akreditacije	Izveštaj o provedenim akreditacijama	Radni timovi Prorektor Dekani Centar za kvalitet	Prema kalendaru HEA BiH
		6. Unapređenje kompetentnosti i kvalificiranosti nastavnika	Podrška nastavnom osoblju: profesionalni razvoj	Smjernice za implementaciju podrške nastavnom osoblju Broj realiziranih postdoktorskih studija	Rektor Prorektor Dekani Centar za kvalitet	Kontinuirano
		7. Unapređenje DL studija	Poboljšanje infrastrukture za odvijanje nastave DL studija	Poboljšana infrastruktura za odvijanje nastave DL studija	Rektor Direktor	Kraj akademske 2022./2023.
			Održavanje radionica za primjenu specifičnih metoda i tehnologija za DL učenje	Broj održanih radionica	Centar za kvalitet	Kraj akademske 2022./2023.

Strategija razvoja Sveučilista/Univerziteta „VITEZ“ za period od 2019. do 2027. godine/ Izmjene i dopune

			Povećanje nastavnog sadržaja na engleskom jeziku za e-učenje	Postotak nastavnog sadržaja na engleskom jeziku kojeg studenti mogu pratiti kroz e-učenje	NNV Dekani	Kraj akademske 2022./2023.
		8. Unapređenje sustava unutrašnjeg osiguranja kvaliteta	Jačanje suradnje Centra za kvalitet sa menadžmentom Sveučilišta, nastavnim osobljem i studentima	Održani sastanci Odbora za kvalitet	Centar za kvalitet	Kontinuirano
			Osnaživanje kulture kvaliteta i ostalih vrijednosti Sveučilišta koje podupiru ostvarenje misije i vizije Sveučilišta	Održani sastanci Odbora za kvalitet, okrugli stolovi	Centar za kvalitet	Kontinuirano
		9. Povećanje vidljivosti, promocije aktivnosti i rezultata fakulteta na sva tri ciklusa studija na našem i engleskom jeziku	Promocija aktivnosti fakulteta, studenata, nastavnog osoblja	Urađen plan promocije, medijska promocija uspješnih studenata i studentskih nastavnih i vannastavnih aktivnosti	PR služba IT služba	Kontinuirano
2	UNAPREĐENJE ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKOG RADA	1. Razvijanje kompetencija nastavnika i suradnika za znanstveno-istraživački rad	Smjernice za razvijanje kompetencija za znanstveno-istraživački rad	Uključivanje indikatora kompetencija u silabuse i uspostava sistema mjerljivih pokazatelja sticanja istraživačkih kompetencija	Senat NNV	Kraj akademske 2022./2023.
			Podsticanje akademskog napredovanja profesora i asistenata	Program podsticanja napredovanja profesora i asistenata	Senat	Kraj akademske 2022./2023.
		2. Povećavanje broja objavljenih radova u referentnim časopisima i citiranost nastavnika i suradnika	Objavljivanje radova u referentnim časopisima	Broj objavljenih radova nastavnika i suradnika u referentnim časopisima Broj citata	Nastavno osoblje NNV Senat	Kontinuirano

		3. Učešće na znanstvenim i stručnim konferencijama	Povećanje broja učešća na znanstvenim i stručnim konferencijama	Broj učešća na međunarodnim i domaćim znanstvenim i stručnim konferencijama	Nastavno osoblje NNV Senat	Kontinuirano
		4. Formiranje Sveučilišnog fonda za financiranje znanstvenih i stručnih projekata nastavnika i studenata i osnaživanje zajedništva u znanstveno-istraživačkom radu na relaciji profesor-asistent-student	Plan financiranja znanstvenih i stručnih projekata nastavnika i studenata Mentorski rad nastavnog osoblja u znanstveno-istraživačkom radu sa studentima	Formiran Sveučilišni fond za financiranje znanstvenih i stručnih radova Broj financiranih znanstvenih i stručnih radova Broj zajedničkih znanstvenih i stručnih radova na relaciji profesor-asistent-student	Upravni odbor Senat NNV Nastavno osoblje	Kraj akademske 2022./2023. Kontinuirano
		5. Osnaživanje doktorskog studija	Podsticanje zajedništva u znanstveno-istraživačkom radu na relaciji profesor-student Uključivanje indikatora kompetencija u silabuse i uspostava sistema mjerljivih pokazatelja stjecanja istraživačkih kompetencija	Broj odbranih doktorata	Senat Prorektor Dekani NNV	Kontinuirano
		6. Osnaživanje Sveučilišne izdavačke djelatnosti i privlačenje financiranja istraživanja	Izrada/izmjene/dopune Pravilnika o izdavačkoj djelatnosti Izrada plana privlačenja financiranja istraživanja	Broj objavljenih knjiga, udžbenika i drugih publikacija Formirana baza podataka objavljenih članaka, knjiga, urađenih znanstvenih i stručnih projekata i studija Udio prihoda od istraživanja u ukupnim prihodima	Senat Rektor Direktor Prorektor Dekani	Kraj akademske 2021/2022 Kraj akademske 2022./2023. Kontinuirano

		7. Internacionalizacija znanstveno-istraživačkog rada	Apliciranje na projekte financirane iz fondova EU u suradnji sa partnerskim ustanovama	Broj aplikacija i izrađenih projekata financiranih iz fondova EU	Institut Ured za Međunarodnu suradnju Fakulteti	Kontinuirano
3	ZADOVOLJSTVO STUDENATA – POSTIGNUĆA STUDENATA U POGLEDU STUDIRANJA I ISHODA UČENJA	1. Jačanje zadovoljstva studenata nastavnim procesom	Ispitivanje zadovoljstva studenata nastavnim procesom, analiza rezultata i mjere poboljšanja	Ankete o zadovoljstvu studenata Analize anketa na NNV Broj i vrsta poduzetih mjera poboljšanja Broj odobrenih stipendija i popusta studentima Dostupnost opreme i prostora licima sa poteškoćama Postavljeni nastavni materijali na web site Sveučilišta	Centar za kvalitet NNV Senat Upravni odbor Direktor	Kontinuirano
			Poboljšavanje prolaznosti i prohodnosti studenata	Lista prolaznosti studenata Lista prohodnosti studenata (odnos upisanih i svršenih studenata)	Centar za kvalitet NNV	Kraj svake akademske godine
		2. Uključivanje studenata u odlučivanje o nastavnom procesu	Uključivanje studenata u rad NNV i Senata Rad Studentskog parlamenta	Broj uključenih studenata u rad NNV, Senata i Studentskog parlamenta Izveštaj o aktivnostima Studentskog parlamenta	Senat NNV Studentski parlament	Kontinuirano

		3. Uključivanje studenata u vannastavne aktivnosti	Poticanje studenata za uključivanje u vannastavne aktivnosti	Broj uključenih studenata u vannastavne aktivnosti	Studentski parlament	Kontinuirano
		4. Uključivanje studenata u znanstveno-istraživački rad	Poticanje studenata za uključivanje u znanstveno-istraživački rad	Učešće studenata na studentskim konferencijama	NNV Odbor za kvalitet Studentski parlament	Kontinuirano
		5. Povezivanje studenata sa privredom i praksom iz oblasti studija	Potpisivanje novih i realizacija postojećih sporazuma sa privrednicima/ustanovama .	Praksa studenta u firmama, i drugim institucijama. Izvještaji o praksama studenata Udio ECTS bodova praktičnog dijela nastave u ukupnoj vrijednosti predmeta	NNV Centar za karijere	Kontinuirano
		6. Uključivanje studenata u rad Odbora za kvalitet	Delegiranje studenata u Odbor za kvalitet	Broj studenata uključenih u rad Odbora za kvalitet	Studentski parlament	Kraj akademske 2021./2022.
		7. Podrška svršenim studentima i prezentiranje njihovih iskustava postojećim studentima na svim fakultetima, i učešće pri upisnoj kampanji	Poticanje diplomiranih studenata za suradnju sa Sveučilištem putem Alumnja	Broj svršenih uspješnih studenata prezentiranih na web sajtu Sveučilišta Broj svršenih studenata uključenih u upisnu kampanju fakulteta	Alumni PR služba	Kontinuirano
4	RAZVIJANJE SURADNJE SA PRIVREDOM I LOKALNOM ZAJEDNICOM	1. Usklađivanje nastavnih planova i programa s potrebama tržišta rada na maksimalnoj četvorogodišnjoj osnovi	Anketiranje poslodavaca i drugih aktera lokalne zajednice	Broj provedenih anketiranja Broj javnih rasprava/okruglih stolova o odnosu visokog obrazovanja i potreba tržišta rada	Centar za kvalitet Timovi fakulteta NNV	Kraj akademske 2021./2022. Najmanje svake dvije godine

Strategija razvoja Sveučilišta/Univerziteta „VITEZ“ za period od 2019. do 2027. godine/ Izmjene i dopune

			Uključivanje praktičnih problema privrede, rada institucija u završne radove	Broj završnih radova koji su zasnovani na rješavanju praktičnih problema privrede	NNV Nastavno osoblje	Kontinuirano
		2. Suradnja između Sveučilišta i aktera lokalne zajednice, organiziranje edukacija za potrebe privrede i društvene zajednice	Razvijanje suradnje Sveučilišta i aktera lokalne zajednice	Broj ugovora o uspostavljenoj suradnji između Sveučilišta i općina SBK/ŽSB, Kantonalne komore, poslovnih udruženja, školskih i nevladinih organizacija i ustanova Broj angažiranih istaknutih kadrova iz privrede u nastavnom procesu Sveučilišta Broj realiziranih edukacija za potrebe privrede i društva	Rektor Prorektor Direktor Dekani NNV Centar za cjeloživotno učenje	Kontinuirano
		3. Povezivanje studenata sa kompanijama, ustanovama, organizacijama kroz stručnu praksu	Osiguranje praktičnog rada studenta (prakse) u poduzećima	Broj ugovora o izvođenju stručne prakse Broj ugovora o suradnji sa kompanijama	NNV Centar za karijere	Kraj akademske 2022./2023. Kontinuirano
			Periodično provođenje analiza o zapošljavanju studenata nakon završetka studija	Obradene periodične analize o zapošljavanju studenata nakon završetka studija Izvještaj Alumni	Alumni	Kraj akademske 2022./2023. Kontinuirano

5	RAZVOJ KONCEPTA CJELOŽIVOTNOG UČENJA– POBOLJŠANJE AKTIVNOSTI SVEUČILIŠNOG CENTRA ZA CJELOŽIVOTNO UČENJE	1.	Organiziranje radionica,okruglih stolova,seminara, programa cjeloživotnog učenja	Broj ponuđenih i realiziranih programa/modula cjeloživotnog učenja za: studente, nastavno i administrativno osoblje, građanstvo	Centar za cjeloživotno učenje Institut	Kontinuirano	
			Pospješivanje programa cjeloživotnog učenja (formalnih i neformalnih edukacija) na Sveučilištu		Izvještaj o radu Centra za cjeloživotno učenje	Centar za cjeloživotno učenje Institut	Kraj akademske 2021./2022. Kontinuirano
6	RAZVOJ I UPRAVLJANJE PROSTORNIM I INFORMATIČKIM RESURSIMA	1.	Analiza fizičkih resursa	Izvještaj o provedenoj opremljenost nastavnih prostora i laboratorija Unaprijeđen sistem grijanja i hlađenja u kancelarijskim i učioničkim prostorima.	Rektor Direktor	Svake dvije godine	
		2.	Obnavljanje i ugradnja novih programskih paketa/licenci za nastavni proces i unapređenje primjene e-alata u nastavnom procesu	Analiza potreba za novim programskim paketima/licencama, analiza primjene e-alata u nastavnom procesu	Dokument o obnovljenim i ugrađenim novim programskim paketima/licencama za nastavni proces Izvještaj o uvedenim e-alatima u nastavnom procesu	Rektor Direktor IT služba	Svake dvije godine
		3.	Unapređenje bibliotečkih kapaciteta i pokrivenost internetskim signalom nastavnog i vannastavnog prostora Sveučilišta	Analiza bibliotečkog fonda i pokrivenosti internetskim signalom	Povećan bibliotečki fond Uvedene baze elektronskih knjiga i časopisa Puna pokrivenost internetskim signalom	Senat Centar za kvalitet IT služba	Kraj akademske 2021./2022. Svake dvije godine

7	FINANCIJSKA STABILNOST I JAČANJE FINANCIJSKOG POLOŽAJA SVEUČILIŠTA	1. Financijska stabilnost, što uključuje osiguranje transparentnog utroška sredstava i održavanje visoke naplate potraživanja Sveučilišta	Održavanje financijske stabilnosti	Bilans uspjeha Sveučilišta	Upravni odbor Rektor Direktor	Kontinuirano
		2. Povećavanje prihoda i osvajanje novih tražišta kao izvora prihoda	Privlačenje studenata iz BiH i inozemstva, istraživački projekti i studije, povećanje broja studenata koji nastavljaju II i III ciklus studija, vannastavni komercijalni prihodi	Broj upisanih studenata Izveštaj o ostvarenim prihodima od istraživačkih projekata i studija, tečajeva za građanstvo. Godišnji izvještaj o procentu ispisanih studenata Izveštaj o procentu studenata koji nastavljaju studije na II i III ciklusu Program smanjivanja ispisa i pogodnosti u cilju zadržavanja interesa za nastavkom studija Izveštaj o vannastavnim komercijalnim prihodima	Upravni odbor Rektor Prorektor Direktor Dekani Institut	Kraj akademske 2021./2022. Kontinuirano
8	INTERNACIONALIZACIJA	1. Suradnja sa inozemnim fakultetima i implementacija zajedničkih studija	Potpisivanje Sporazuma o suradnji sa VŠU	Broj zajedničkih studija za sticanje dvojne diplome Analiza aktivnosti u sklopu potpisanih međunarodnih sporazuma sa visokoškolskim ustanovama	Rektor Prorektor Dekani Ured za međunarodnu suradnju	Kraj akademske 2023/2024 Kraj akademske 2021./2022. Kontinuirano

Strategija razvoja Sveučilista/Univerziteta „VITEZ“ za period od 2019. do 2027. godine/ Izmjene i dopune

		<p>2. Razvoj studijskih programa na engleskom jeziku na sva tri ciklusa studija</p>	<p>Priprema studijskih programa za odvijanje nastave na engleskom jeziku</p>	<p>Broj studijskih programa na engleskom jeziku</p> <p>Broj stranih studenata na studijskim programima na engleskom jeziku</p>	<p>Senat NNV</p>	<p>Kraj akademske 2021./2022</p> <p>Kontinuirano</p>
		<p>3. Suradnja sa europskim visokoškolskim ustanovama u znanstveno-istraživačkim projektima, konferencijama</p>	<p>Organiziranje zajedničkih seminara, konferencija, apliciranje na zajedničke projekte</p>	<p>Izveštaj o organizaciji i suorganizaciji međunarodnih konferencija</p> <p>Analiza znanstveno-istraživačkih projekata međunarodnog karaktera</p> <p>Povećan broj objavljenih radova i koautorstva na engleskom jeziku</p>	<p>Senat NNV Institut Ured za međunarodnu suradnju Nastavno osoblje</p>	<p>Kontinuirano</p>
		<p>4. Jačanje odlazne mobilnosti nastavnika, administracije i studenata na strano govorno područje i uključivanje u veći broj Erasmus programa</p>	<p>Osposobljavanje nastavnog osoblja za predavanje i pisanje radova na engleskom jeziku, administracije i studenata za usmenu i pismenu komunikaciju na engleskom jeziku</p>	<p>Organizirani tečajevi za sticanje/jačanje znanja engleskog jezika</p> <p>Povećan broj odlazne i dolazne mobilnosti nastavnog, administrativnog osoblja i studenata</p>	<p>Ured za međunarodnu suradnju Direktor Nastavno, administrativno osoblje i studenti</p>	<p>Kraj akademske 2021./2022.</p> <p>Kontinuirano</p>
		<p>5. Poboljšanje pozicije Sveučilišta na svjetskim rang listama sveučilišta</p>	<p>Analiza znanstveno-istraživačkih projekata međunarodnog karaktera</p> <p>Povećanje broja objavljenih radova i koautorstva na engleskom jeziku</p>	<p>Poboljšana pozicija na svjetskim rang listama sveučilišta</p>	<p>Senat NNV</p>	<p>Kraj akademske 2023/2024</p> <p>Kontinuirano</p>

Strategija razvoja Sveučilista/Univerziteta „VITEZ“ za period od 2019. do 2027. godine/ Izmjene i dopune

		6. Uspostavljanje poticajnih mjera za nastavnike koji realiziraju nastavu na engleskom jeziku.	Definiranje poticajnih mjera	Primjena poticajnih mjera za izvođenje nastave na engleskom jeziku	Rektor Direktor	Kraj akademske 2022./2023.
		7. Razvoj „internacionalizacije kod kuće,,	Razvoj virtualne mobilnosti Privlačenje stranih studenata za studijske programe na našem jeziku	Održane radionice/predavanja stranih profesora/privrednika/istraživača Broj stranih studenata na studijskim programima na našem jeziku Broj studenata promotora internacionalizacije	Senat NNV	Kontinuirano
		8. Jačanje veza sa Alumni studentima koji žive van BiH	Povećanje baze Alumni članova i uspostavljanje suradnje	Ostvareni kontakti putem Alumni studenata van BiH	Alumni	Kraj akademske 2022./2023.
9	RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA	1. Izrada Strategije upravljanja ljudskim potencijalima	Izrada plana razvoja karijera i zapošljavanja zaposlenih, modela nagrađivanja Organiziranje programa usavršavanja za zaposlene	Izrađen plan zapošljavanja i razvoja karijere zaposlenih Izvještaji o realizaciji plana zapošljavanja i karijere zaposlenih Izgradnja i primjena modela nagrađivanja zaposelnih Broj realizovanih obuka za administrativno osoblje Broj realizovanih programa usavršavanja nastavnog osoblja	Rektor Direktor	Kraj akademske 2022./2023. Kontinuirano