

SVEUČILIŠTE / UNIVERZITET „VITEZ“ VITEZ



**STRATEGIJA RAZVOJA SVEUČILIŠTA/UNIVERZITETA
„VITEZ“ ZA PERIOD OD 2019. DO 2027. GODINE**

Vitez, novembar 2018. godine

Autorski tim:

1. Prof. dr Kadrija Hodžić, prorektor Sveučilišta/Univerziteta „VITEZ“
2. Prof. dr Lazo Roljić, dekan Fakulteta informacionih tehnologija
3. Doc. dr Ibrahim Opohodaš, Fakultet poslovne ekonomije
4. Mr Adnan Pirić, Centar za unapređenje kvaliteta Sveučilišta/Univerziteta „VITEZ“
5. Mr Mahir Zajmović, Fakultet informacionih tehnologija
6. Amra Kraksner, Institut Sveučilišta/Univerziteta „VITEZ“

Bijeli dokument Jacquesa Delorsa - bitne smjernice budućnosti odgoja i obrazovanja:

- Poticati sticanje novoga znanja
- Približiti obrazovanje poslovnom području
- Suzbiti socijalno isključivanje
- Razviti sposobnost služenja evropskim jezicima
- Izjednačiti kapitalna ulaganja i ulaganja u izobrazbu."

(European Commission, 1996)

SADRŽAJ

BACKGROUND.....	5
1. Razlozi i temeljna opredjeljena za izradu Strategije razvoja Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ 2019.-2027.....	5
2. Strategija Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ za period 2014.-2020. godine i razlozi izrade nove strategije za period 2019.-2027.....	6
3. Metodološki pristup.....	7
O SVEUČILIŠTU/UNIVERZITETU „VITEZ“	9
1. PRAVNA OSNOVA, HISTORIJAT SVEUČILIŠTA/UNIVERZITETA „VITEZ“ ...	10
2. ČLANICE UNIVERZITETA, FUNKCIONALNE JEDINICE I UPRAVLJAČKA TIJELA	11
2.1. Članice Univerziteta.....	11
2.2. Funkcionalne jedinice Univerziteta	13
2.3. Tijela Sveučilišta/Univerziteta.....	14
POZICIONIRANJE VISOKOG OBRAZOVANJA U OKRUŽENJU.....	15
1. VANJSKO OKRUŽENJE VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA	16
1.1. Socio-političko i institucionalno okruženje.....	16
1.2. Zasićenost i fragmentariziranost tržišta visokoškolskih ustanova.....	17
2. DEMOGRAFSKI TRENDOVI.....	19
2.1. Zvona za uzbunu – nedostatak studenata	19
2.2. Demografsko stanje i trendovi u Federaciji BiH	20
2.3. Trendovi upisa studenata na području Federacije BiH.....	23
2.4. Trendovi upisa studenata na području Srednjobosanskog kantona (SBK).....	25
VIZIJA I MISIJA	29
Vizija	30
Misija.....	30
SWOT ANALIZA	31
1. UVOD	32
2. Intenzitet prijatnji u SWOT analizi	32
3. Intenzitet šansi (prilika) u SWOT analizi.....	34
4. Intenzitet slabosti u SWOT analizi.....	35
5. Intenzitet snaga u SWOT analizi.....	36
6. SWOT profil.....	38

STRATEŠKI CILJEVI.....	39
1. Temeljni principi za utvrđivanje strateškog razvoja Univerziteta	40
2. Strateški i operativni ciljevi.....	42
2.1. Strateški cilj 1.	43
2.2. Strateški cilj 2.	44
2.3. Strateški cilj 3.	45
2.4. Strateški cilj 4.	46
2.5. Strateški cilj 5.	47
2.6. Strateški cilj 6.	48
2.7. Strateški cilj 7.	49

BACKGROUND

1. Razlozi i temeljna opredijeljena za izradu Strategije razvoja Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ 2019.-2027.

Akreditovano Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ (u daljem tekstu UNI) je tokom druge polovine 2016. i prve polovine 2017. godine pokrenuo *unutrašnji dijalog o perspektivama svog razvoja kao podloge za izradu Strategije razvoja do 2025. godine*. Ovaj dijalog je realizovan u vidu održana tri pripremna workshopa u kome su učestvovali rektor, prorektor, dekani i prodekani, određeni profesori i saradnici, imenovani ispred svojih fakulteta, te predstavnici Centra za kvalitet i Instituta Sveučilišta/Univerziteta. Četvrti, završni workshop je održan 10.03.2018. godine sa sudionicima proširenog sastava Senata Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“.

Uz uvažavanje preporuka iz Finalnog izvještaja međunarodnih i domaćih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanja preporuka o akreditaciji Sveučilišta/Univerziteta¹, kao i temeljem Akcionog plana UNI-a o ispunjenju preporuka o institucionalnoj akreditaciji Sveučilišta/Univerziteta, na workshopovima je izraženo opredjeljenje za otvaranje daljih perspektiva održivosti i razvoja UNI-a kao malog, otvorenog poduzetničkog univerziteta, što uključuje:

- unapređenje kvaliteta obrazovanja i istraživanja, odnosno prilagođavanje tržištu rada, koje podrazumijevaju *zadovoljstvo korisnika – studenata* (obrazovanje i osposobljavanje studenata za rješavanje složenih izazova u savremenom poslovnom svijetu i snažnije uključivanje u *naučnoistraživačke projekte* u oblasti razvoja visokog obrazovanja i osiguranja kvalitete.
- integrisanje u europski prostor visokog obrazovanja kroz primjenu zajedničkih standarda postavljenih Bolonjskom deklaracijom, te kroz intenzivnu suradnju UNI-a sa univerzitetima u BiH, okruženju, EU i svijetu uopšte, kao poslovnom zajednicom u Bosni i Hercegovini.

¹ U Finalnom izvještaju međunarodnih i domaćih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanja preporuka o akreditaciji Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ u Vitezu, sačinjenog 24.11.2015., date su sljedeće preporuke bitne za strateške perspektive UNI-a:

(1) „Za bolju suradnju pri izradi Strategije preporučuje se formalno usvojiti plan aktivnosti i potpisati ugovor o suradnji sa poslovnom zajednicom, kako bi se osigurala bolja informiranost vanjskih stakeholder-a, objaviti Strategiju na engleskom jeziku i povećati informiranost studenata o strateškim ciljevima VŠU.“

(2) „Neophodno je više raditi na programima razvijanja međunarodne suradnje kroz evropske (međunarodne) projekte, zajedničke programe sve u cilju razvoja VŠU. Snažnije uključivanje u naučnoistraživačke projekte i programe u oblasti razvoja visokog obrazovanja i osiguranja kvalitete.“

Od ovih preporuka, u međuvremenu, je zaključen Ugovor o suradnji sa poslovnom zajednicom.

Na workshopovima je targetiran osnovni koncept UNI kao otvorenog poduzetničkog univerziteta na izazove tržišta rada u BiH i okruženju, fokusiranjem na:

- Kvalitet i atraktivnost nastavno-naučnog procesa na UNI-u pod motom: **„Šta Sveučilište/Univerzitet može da pruži, a to ne mogu drugi“** (aktivnosti koje izdvajaju Sveučilište/Univerzitet i čine ga prepoznatljivim u očima korisnika-studenata i javnosti uopšte).

- **Partnerstvo** (saradnja sa univerzitetima u okruženju i svijetu, učešća u obrazovnim i naučno-istraživačkim programima EU, saradnja sa poslovnom zajednicom BiH):

- **Cjeloživotno učenje**, počevši od promocija postignuća različitih naučnih, stručnih i tradicijskih provenijencija, kratkih tečajeva, ljetnih škola i ostalo.

2. Strategija Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ za period 2014.-2020. godine i razlozi izrade nove strategije za period 2019.-2027.

Strategiju razvoja za period 2019.-2027. godine Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ donosi u prethodnoj godini trajanja prethodno usvojene strategije. Sveučilište/Univerzitet je, naime, u augustu 2014. godine usvojilo *Strategiju Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ za period 2014-2020. godine* (u daljem tekstu: Strategija).

U prethodnoj Strategiji, pri određivanju svojih strateških ciljeva, Sveučilište/Univerzitet je koristilo urađenu SWOT analizu, kao i identifikovane probleme i preporuke za rješavanje istih. Na toj osnovi, određeno je pet strateških ciljeva razvoja Univerziteta:

- (1)... kvalitetno obrazovanje na svim nivoima studija... usmjeravanje prema cjeloživotnom učenju u skladu sa potrebama privrede i zajednice;
- (2)... razvijanje znanstveno-istraživačkog rada, poticanje razvoja Instituta za znanstveno istraživački rad kroz razvoj znanstvenih projekata u suradnji sa gospodarstvom i zajednicom
- (3)... visoki nivo organizovanosti i odgovornosti;
- (4)... uključivanje u gospodarski razvoj i razvoj zajednice; pomaganje tranzicije u društvo znanja;
- (5)... sistematsko i organizovano podržavanje mobilnosti nastavnika i studenata.

U dosadašnjoj realizaciji Strategije, unutar ovih pet strateških ciljeva Sveučilišta/Univerziteta, ispunjeni su sljedeći operativni ciljevi:

- u kontekstu suradnje s privredom: zaključeni su ugovori o izvođenju stručne prakse,
- u kontekstu reforme studijskih programa: reducirani su ili uvedeni novi smjerovi na svim fakultetima Sveučilišta/Univerziteta,
- uvedenisu novi modulineformalnog obrazovanja koji se konkretno provode u Programu cjeloživotnog učenja,
- u kontekstu imidža Sveučilišta/Univerziteta – kontinuirano su provedene organizacijedogađaja kao što su konferencije i okrugli stolovi,
- provedena institucionalna akreditacija Sveučilišta/Univerziteta.

Krupne promjene iz socio i institucionalnog okruženja – negativni demografski trendovi i priprema za institucionalnu reakreditaciju i akreditaciju studijskih programa – primorali su Sveučilište/Univerzitet na potpuni strateški zaokret. Naime, nužnost strateških usmjerenja na **studijske programe** traži potpuno drugačiji pristup pripremi i pozicioniranju Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ u predstojećem vremenu unapređenja studijskih programa po fakultetima Sveučilišta/Univerziteta. Zbog toga se umjesto monitoringa i dograđivanja postojeće Strategije (2014.-2020.) prišlo izradi potpune nove Strategije razvoja Sveučilišta/Univerziteta za period 2019.-2027. godina.

3. Metodološki pristup

Metodologija za izradu Strategije razvoja Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ uključuje principe strateškog planiranja, pri čemu strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat (definiran kao “misija” i “vizija” Sveučilišta/Univerziteta).

U datoj metodološkoj matrici prvo su identificirani sudionici strateškog procesa, i tounutrašnji (studenti, nastavnici, asistenti i vanjski suradnici Univerziteta) i vanjski (članovi Poslovno akademskog vijeća). Potom je provedena SWOT analizametodom *brainstorminga* na proširenoj sjednici Senata Sveučilišta/Univerziteta, kao i na naučno-nastavnim vijećima pojedinih fakulteta, na osnovu kojih su određeni strateški pravci i zadaci koji su proistekli iz njih.



Slika 1. Ciklična priroda procesa planiranja

<ul style="list-style-type: none">● Identificirani sudionici ● Analiza stanja Participativni pristup ● VIZIJA● MISIJA ● SWOT analiza	<ul style="list-style-type: none">● STRATEŠKICILJEVI I PRIORITETI ● MJERE / SMJERNICE ZA DJELOVANJE kojima se ostvaruju ciljevi ● AKCIONI PLANovi i PROJEKTI kojima se operativno provode mjere ● PROVEDBA, MONITORING
--	---

Tabela 1. Shema provedenog strateškog planiranja

U kompletiranju procesa izrade Strategije razvoja Sveučilišta/Univerziteta primijenjena su Uputstvaza provedene strateškog planiranja za javne univerzitete BiH, u kojima se apostrofiraju sljedeći postupci:²

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 sabudžetskim procesom
8. Indikatori za praćenje i evaluaciju
9. Utvrđivanje kriterija za određivanje prioriternih aktivnosti
10. Izrada akcionog plana

²Strateško planiranje za javne univerzitete u BiH, STINT, mart 2017, dostupno na: www.ues.rs.ba/wp-content/.../Model-za-stratesko-planiranje.pdf

O SVEUČILIŠTU/UNIVERZITETU „VITEZ“

1. PRAVNA OSNOVA, HISTORIJAT SVEUČILIŠTA/UNIVERZITETA „VITEZ“

Sveučilište/Univerzitet „VITEZ“ je zakonski registrirana nastavno-naučna ustanova u privatnom vlasništvu. Posluje po zakonima Bosne i Hercegovine zakonima Srednjobosanskog kantona/Kantona Središnja Bosna.

Sjedište Sveučilište/Univerziteta je na lokaciji dvije općine: u Travniku (Školska 23, 72270, Travnik) i u Vitezu, da bi rješenjem o izmjeni sjedišta, broj: 051-0-Reg-12-000534 sjedište Sveučilišta je na adresi Poslovni centar 96-2, Vitez (info@unvi.edu.ba).

Kao nastavno-naučna, visokoškolska ustanova Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ je svoju djelatnost prvobitno obavljao na osnovu Rješenja Ministarstva obrazovanja, nauke, kulture i sporta broj: 03-38-8/08 od 30.01.2008., te na osnovu Suglasnosti Vlade za osnivanje Otvorenog Univerziteta „Apeiron,, Travnik (stari naziv Sveučilišta). Kao pravno lice registriran je na Općinskom sudu Travnik br. 051-0-reg-08-000107 dana 09.04.2008. Sjedište Sveučilišta je u Travniku, ul. Školska 23 Travnik 72270.

U svome razvoju Sveučilište je prošao nekoliko faza. Rad započeo kao odjeljenje Panevropskog Univerziteta „Apeiron,, Banja Luka. Panevropski univerzitet „Apeiron,, Banja Luka je formirao svoja odjeljenja u Travniku sljedećom dinamikom:

1. odjeljenje Fakultet poslovne ekonomije 14.11.2005.
2. odjeljenje Fakultet poslovne informatike 30.06.2006.
3. odjeljenje Fakultet pravnih nauka 30.06.2006.
4. odjeljenje Fakultet zdravstvene njege 30.06.2006.

Odjeljenja Fakulteta poslovne ekonomije, Fakulteta poslovne informatike i Fakulteta pravnih nauka u Travniku se transformiraju u samostalne fakultete registrirane u Općinskom sudu u Travniku 23.03.2007. Fakultet zdravstvene njege je organiziran samostalno 23.03.2007. Formiranjem Otvorenog Sveučilišta „Apeiron“ fakulteti gube svojstvo pravnog lica, a Sveučilište postaje sljednik svih prava i obaveza. Otvoreni Univerzitet „Apeiron,, Travnik izvršio je promjenu imena u Sveučilište/Univerzitet „Vitez,, Travnik 01.06.2010, 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.

Ovim 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 informacionih tehnologija i Fakultet zdravstvenih studija.

Programi studija su usklađeni sa bolonjskim procesom:

- 3 god.: diplomski studij – prvi ciklus I, II i III god.
- 4 god.: diplomski studij
- 2 god.: postdiplomski (magistarski) studij – drugi ciklus IV i V god.
- 3 god.: doktorski studij – treći ciklus VI, VII i VIII god.

Magistarski studij podrazumijeva jednu godinu predavanja, a druga godina je izrada i obrana magistarskog rada. Ukoliko je student završio četverogodišnji studij na Fakultetu, njemu se 4. godina studija priznaje kao prva godina magistarskog studija.

Doktorski studij obuhvata jednu godinu predavanja i dvije godine rada na doktorskoj temi i njenoj obrani.

2. ČLANICE UNIVERZITETA, FUNKCIONALNE JEDINICE I UPRAVLJAČKA TIJELA

2.1. Članice Univerziteta

U sastavu Sveučilišta/Univerziteta djeluju četiri članice-fakulteta: Fakultet poslovne ekonomije, Fakultet informacijskih tehnologija, Fakultet pravnih nauka i Fakultet zdravstvenih studija, koji od 2018. godine imaju sljedeće studijske programe **I ciklusa studija**:

1. Fakultet poslovne ekonomije sa studijskim programima:

- 1.1. Poduzetnički menadžment
- 1.2. Financije i računovodstvo i revizija

Diploma: Bacalaureat/Bachelor

2. Fakultet informacionih tehnologija sa studijskim programima:

- 2.1. Poslovna informatika
- 2.2. Informacijske tehnologije

Diploma: Bacalaureat/Bachelor

3. Fakultet pravnih nauka sa studijskim programima:

- 3.1. Opće pravo
- 3.2. Krivično financijsko pravo

Diploma: Bacalaureat/Bachelor

4. Fakultet zdravstvenih studija sa studijskim programima:

- 4.1. Sestrinstvo
- 4.2. Fizioterapija i radna terapija
- 4.3. Sanitarni inženjering

Diploma: Bacalaureat/Bachelor

Sveučilište/Univerzitet obavlja prema vrsti studija redovne, mentorske, vanredne studije, te studije „učenja na daljinu“ (distant learning) odn. virtualne studije u različitim naučnim oblastima koje su kompatibilne sa gore navedenim i kada je to spojivo sa prirodom studija, kao i kombinacije ovih načina studiranja.

Sveučilište/Univerzitet samostalno i sa vanjskim suradnicima, i u okviru sporazuma sa drugim akademijama i univerzitetima iz zemlje i inostranstva, pruža kadrovske, tehničke i organizacione usluge za osnovne, magistarske i doktorske studije, te „distance learning“ studije. Studijskim programom koji organizuje i izvodi dvije ili više visokoškolskih ustanova koje imaju dozvolu za rad, stiče se zajednička diploma (collaudatio).

Studije DL se organizira na tri fakulteta: Fakultet poslovne ekonomije (dva studijska programa), Fakultet informacijskih tehnologija (dva studijska programa) i Fakultet pravnih nauka (jedan studijski program).

Studij II ciklusa po Bolonjskim principima, tj. magistarski studij je organizirana kao magistarski studij na jezicima naroda BiH. Studij II ciklusa se organizira na 4 fakulteta:

a) Fakultet poslovne ekonomije

- studijski program: Poduzetnički menadžment
- studijski program: Finansije i računovodstvo

b) Fakultet pravnih nauka

- studijski program: Opće pravo

Uža specijalizacija studijskog programa može biti:

- državno – pravni modul
- krivično-pravni modul
- imovinsko-pravni modul

c) Fakultet informacionih tehnologija

- studijski program: Poslovna informatika
- studijski program: Informacijske tehnologije

d) Fakultet zdravstvenih studija

- studijski program: Sestrinstvo
- studijski program: Fizioterapija i radna terapija
- studijski program: Sanitarni inženjering

Magistarski studij traje četiri semestra ili dvije godine i to je logičan nastavak prvog ciklusa studiranja.

Studij III ciklusa, doktorski studij (PhD) traje tri godine i realizuje se na dva načina:

- a) Studij na našim fakultetima (osim na Fakultetu zdravstvenih studija) i svim smjerovima na jezicima naroda BiH
- b) Internacionalni doktorski studij smjer: “Međunarodno poslovanje” (International Business Administration Programme) po sistemu učenja na daljinu – DL sistem i na engleskom jeziku.

Do sada je Sveučilište imalo devet generacija završenih studenata prvog ciklusa, 7 generacija studenta drugog ciklusa i 3 tri generacija studenata trećeg ciklusa.

Na studiju I ciklusa ukupno je diplomiralo 1.875 studenata, od toga na Fakultetu poslovne ekonomije 810, Fakultetu pravnih nauka 240, Fakultet informacionih tehnologija 339 i Fakultet zdravstvenih studija 430 studenata.

Studij II ciklusa je završilo 210 studenata, i to na Fakultetu poslovne ekonomije 99, Fakultetu pravnih nauka 28, Fakultetu informacionih tehnologija 34 i Fakultetu zdravstvenih studija 34.

Studij III ciklusa je završilo 18 studenata: na Fakultetu poslovne ekonomije 9 studenata i na Fakultet pravnih nauka 1 student.

2.2. Funkcionalne jedinice Univerziteta

Djelatnosti funkcionalnih jedinica koje organizuje Sveučilište/Univerzitet VITEZ su:

1. Biblioteka – koja vrši poslove sistematskog prikupljanja bibliotekarske građe iz naučnih oblasti za koje je Sveučilište/Univerzitet matičan i obezbjeđuje pristup relevantnim elektronskim stručnim medijima i bazama podataka.

2. Laboratorija za informaciono-komunikacione tehnologije i učenje na daljinu: obezbjeđuje funkcioniranje i održavanje informacionog sistema Univerziteta uključujući i održavanje WEB portala Sveučilišta/Univerziteta, izgradnju obrazovnih sadržaja sistema učenja na daljinu, razvoj eksternih projekata softverskog reinžinjerina, WEB i grafičkog dizajna, i internet poslova, te podršku implementaciji Sveučilište/Univerzitet kao ECDL testnog i edukativnog centra.

3. Centar za izdavačku djelatnost – obezbjeđuje logističko-dokumentaciono-pravnu podršku u pripremi za štampu svih izdanja Univerziteta (udžbenika i stručnih odn. naučnih knjiga koje se objavljuju na Sveučilištu / Univerzitetu) u okviru registracionih licenci Univerziteta kao izdavačke kuće što uključuje i obradu i pribavljanje ISBN kodova, te djelatnosti štampanja i umnožavanja knjiga i drugih publikacija u digitalnoj štampariji Sveučilišta / Univerziteta. Takođe, Centar je namijenjen izdavanju zbornika radova za svaki fakultet posebno, kao i publikaciju diplomskih, specijalističkih, magistarskih i doktorskih radova studenata, nastavnika i saradnika Sveučilišta/Univerziteta u papirnom i elektronskom izdanju.

4. Institut Sveučilišta / Univerziteta „VITEZ“ koji radi stručne i naučne projekte – elaborate i pruža konsultantske usluge na profitabilnoj osnovi.

5. Centar za vođenje karijera i edukacija razvija bazu podataka o intelektualnim i profesionalnim sposobnostima svakog studenta, modulima teorijskog i praktičnog znanja koji su primili i etabliranim vještinama koje su naučili, kako bi se omogućilo organizovano i sistematsko posredovanje u promociji studenata Univerziteta kod najboljih kompanija i institucija bilo u organizaciji radne prakse bilo u njihovom daljem školovanju i zapošljavanju u zemlji i inostranstvu. U oblasti edukacija centar razvija pružanje edukativnih usluga firmama i institucijama kao i organiziranje panela, okruglih stolova, savjetovanja, konferencija i slično, na profitabilnoj osnovi.

U okviru Centra za vođenje karijera i edukacija razvija se i djeluje **Alumni asocijacija**.

6. Centar za odnose sa javnošću Univerziteta – obezbjeđuje angažiranje studenata na PR aktivnostima Univerziteta u formi interne prakse.

7. Sportski centar Sveučilišta / Univerziteta obezbjeđuje studentima bavljenje sportskim i rekreativnim aktivnostima na bazi izvršenih anketa (fitness, tenis, sportske igre...) za koje Sveučilište / Univerzitet obezbjeđuje materijalnu i stručnu podršku. Sveučilište /

Univerzitet takođe obezbjeđuje sistematski trening i podršku za vlastite sportske ekipe i takmičenja.

2.3. Tijela Sveučilišta/Univerziteta

Prema Zakonu o visokom obrazovanju Srednjobosanskog kantona tijela Sveučilišta/Univerziteta čine: Upravni odbor, Senat i Rektorat.³

Rektorat Sveučilišta/Univerziteta je jedinstvena poslovna i ekonomska cjelina čiji su unutarnji ustroj s navođenjem poslovnih funkcija ustrojstvenih jedinica Sveučilišta/Univerziteta. Rektorat čine: Rektor i prorektori, kao i prateća administracija (dekani, izvršni direktor, generalni tajnik, direktor Instituta i direktor Centra za kvalitet).Rektorat je savjetodavno tijelo rektora. Sveučilište / Univerzitet „VITEZ“, po potrebi posla, ima prorektore, i to: Prorektora za nastavu i studentska pitanja; Prorektora za naučni rad i međunarodnu saradnju; Prorektora za kvalitet i razvoj.

Senat Sveučilišta/Univerziteta „VITEZ“ čine rektor i prorektori Sveučilišta / Univerziteta, dekani i prodekani za nastavu Fakulteta i drugih organizacionih jedinica u sastavu Univerziteta, te po jedan predstavnik nastavnog osoblja sa svakog Fakulteta odn. organizacione jedinice Sveučilišta/Univerziteta koji je u radnom odnosu, kao i po jedan predstavnik studenata iz prvog i drugog obrazovnog ciklusa koje bira Studentski parlament Sveučilišta / Univerziteta. Predsjednik Unije studenata Univerziteta je takođe član Senata. Rektor Univerziteta po funkciji je predsjednik Senata.

Na osnovu Ugovora o osnivanju Sveučilišta/Univerziteta „VITEZ“ formira se **Upravni odbor** Univerziteta. Upravni odbor ima 9 članova od kojih 8 članova biraju osnivači Univerziteta, a jednog člana imenuje Senat na bazi konkursa.

³Zakon o visokom obrazovanju SBK, Službene novine SBK, broj 4/2013, član 51.

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 uslovi studiranja u Bosni i Hercegovini nisu povoljni, uključujući i vrlo oskudna ulaganja za naučno-istraživački rad od oko 0,05 % GDP-a sa svih nivoa vlasti. Visoko obrazovanje i stručna obuka u Bosni i Hercegovini zauzimaju 91 mjesto od 137 rangiranih zemalja (*The Global Competitiveness Report 2016-2017, World Economic*).

Tome naročito doprinose politička nestabilnost i nepovoljni socio-ekonomski uslovi. Među najizrazitije negativne posljedice takvog stanja za akademsku zajednicu i društvo u cjelini su izrazito naučno-tehnološko zaostajanje i krajnje negativni demografski trendovi koji akademskoj zajednici iz godine u godinu donose sve manji broj studenata.

Zakonodavni, institucionalni i strateški okvir koji se prilagođava zahtjevima procesa EU integracija u smislu dostizanja europskih standarda u sistemu obrazovanja i obuke (www.mcp.gov.ba) bitan je preduslov, ali nije dovoljan za sveukupnu reformu, modernizaciju i podizanje kvaliteta u sistemu 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 sistem.“

To se naročito odnosi na povezivanje obrazovanja i tržišta rada, u smislu poboljšanja mogućnosti zapošljavanja mladih unutar Bosne i Hercegovine, ali i izvan njenih granica. I na najvišem državnom vrhu se priznaje da „se ponekad reformskim aktivnostima ne prilazi u potrebnoj mjeri na sistemski 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 sistema 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 kvaliteta i Centrom za informiranje i priznavanje dokumenata iz oblasti visokog obrazovanja. Agencije je sprovela prvi val institucionalnih akreditacija univerziteta u zemlji kao značajan korak u prilagođavanju evropskom obrazovnom prostoru. „Ministarstvo civilnih poslova je, u saradnji s nadležnim obrazovnim i drugim vlastima, iniciralo i 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 takozvani evropski obrazovni prostor, prvenstveno kada je riječ o visokom i srednjem stručnom obrazovanju, a temelje se na Bolonjskoj, Lisabonskoj i Kopenhaškoj deklaraciji koje je potpisala i Bosna i Hercegovina. Postojeće strateške dokumente potrebno je stalno inovirati i usklađivati s Evropskom strategijom za pametan, održiv i inkluzivan rast – EU 2020 i Strategijom razvoja Jugoistočne Evrope – SEE 2020”(<https://www.klix.ba/Vijest/BiH>).

“Prioriteti bh. vlasti u sektoru obrazovanja definirani su u Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju. Reformski procesi se trebaju fokusirati na poboljšanje kvaliteta na svim nivoima obrazovanja, provedbu Bolonjskog sistema, 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 pretpristupnu pomoć (IPA II) i drugih programa Evropske unije, uključujući ERASMUS.”⁴

1.2. Zasićenost i fragmentariziranost tržišta visokoškolskih ustanova

Tržište visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini je jako zasićeno i krajnje fragmentarizirano.

Na visokoškolskom prostoru Bosne i Hercegovine, prema podacima *Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta BiH*, djeluje ukupno 27 akreditovanih visokoškolskih ustanova.⁵ Od tog broja 8 je državnih univerziteta, a od privatnih visokoškolskih ustanova funkcioniše 6 univerziteta i 13 visokih škola. Ukupan broj studenata na sva tri ciklusa studija u Bosni i Hercegovini je cca 95.000 (stanje ak. 2017/2018). Na prostoru Federacije studira nešto više od 60.000 studenata, dok je taj broj u Republici Srpskoj cca 35.000 studenata.

Odgovori na potrebe tržišta rada posebno su usložnjeni 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 univerziteta tržište rada.

Pozicioniranjem u SBK Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ ima povoljnu geografsku

⁴EU do sada finansirala učešće BiH u programima za obrazovanje s blizu 16 miliona eura i za zapošljavanje sa 7,5 miliona eura iz IPA fondova. Projekt koji finansira EU ‘Razvoj kvalifikacijskog okvira za cjeloživotno učenje’ je pokrenut u maju 2016. godine, s fokusom na tri područja djelovanja: kvalifikacijski okvir, osiguranje kvaliteta u stručnom obrazovanju i osposobljavanju i finansiranje stručnog obrazovanja i osposobljavanja. Ovo je drugi projekt koji finansira EU, a koji se direktno fokusira na razvoj kvalifikacijskog okvira BiH u oblasti neformalnog obrazovanja, neformalnog učenja i stručnog obrazovanja i osposobljavanja.” BiH je potrebna kvalitetna reforma obrazovanja za brže i lakše ..., <https://www.klix.ba/Vijesti/BiH>

⁵<http://fakulteti.edukacija.rs/fakulteti-u-bosni-i-hercegovini/privatni-fakulteti-i-visoke-skole-u-bih>

lokaciju, a sjedište u centru Travnika pokazuje i povoljnu mikrolokacijsku pozicioniranost.⁶

U neposrednom okruženju Srednjobosanskog kantona (SBK), konkurentski visokoobrazovni prostor Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ (sa četiri fakulteta) dijeli sa dva univerziteta u Travniku, jednom visokom školom u Kiseljaku. Pored navedenih, konkurencijafakultetima Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ su univerziteta i visoke škole na širem gravitacionom području - Zeničko-dobojskom kantonu, Sarajevskom kantonu i Hercegovačko-neretvanskom kantonu.

Konkurentske visokoškolske ustanove u bližem okruženju od nekih stotinjak kilometara su:

Fakulteti na Sveučilištu „Vitez“	Fakultet zdravstvenih studija	Fakultet informacionih tehnologija	Fakultet poslovne ekonomije	Fakultet pravnih nauka
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 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	1. Fakultet kompjuterskih nauka 2. Fakultet informacionih sistema	Ekonomski fakultet	-

⁶ Prednost geografskog položaja Travnika „definišu naročito sljedeći elementi: centralni položaj u BiH, važan položaj na dva veoma važna transverzalana prodora (dolina Bosne i Vrbasa) i jednom longitudinalnom magistralnom pravcu, da se nalazi na isturenom dijelu Balkana prema centralnoj i zapadnoj Evropi i da se na sve četiri strane nadovezuje na smjerove balkanskih i evropskih privrednih tokova. Ovo područje dodiruju ili sijeku i značajni pravci zapad-istok, kojima se odvijaju privredna kretanja.“ Geografska razdaljina Travnika od Zenice iznosi 42 km, Sarajeva 95 km, Mostara 167 km, Tuzle 180 km i Bihaća 206 km. Vidii: Strategija razvoja općine Travnik, dostupno na: <https://www.fmks.gov.ba/kultura/.../strategije/opcinaTravnikstrategijarazvoja.pdf> (pristupljeno: 20.07.2018)

Internacionalni „Burch“ univerzitet	-	Fakultet za inženjering i informacijske tehnologije	Fakultet za ekonomiju i društvene nauke	-
Američki univerzitet u BiH		Fakultet informacionih tehnologija	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet
Univerzitet Mostar – Sveučilište u Mostaru	Medicinski fakultet	Fakultet strojarstva i računarstva	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet
Univerzitet „Džemal Bijedić“ Mostar	-	Fakultet informacijskih 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 preživieće onevisokoškolske ustanove koje mogu osigurati visoku kvalitetu-kvalitetu nastave, prostora, povezanošću sa postojećim i budućim tržištem rada. S takvom kvalitetom, ciljna funkcija prihvatljivog broja studenata na Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ kao malog poduzetničkog univerziteta iznosi 550 studenata, odnosno 200 godišnje novoupisanih studenata na prvom i drugom ciklusu studija.

2. DEMOGRAFSKI TRENDOVI

2.1. Zvona za uzbunu – nedostatak studenata

Demografsko „pražnjenje prostora“ Bosne i Hercegovine, uostalom kao i svih zemalja u regionu zapadnog Balkana, predstavlja jedno od najvećih razvojnih izazova za ove zemlje.

Prema statističkim nalazima, na demografsku sliku Bosne i Hercegovine presudno utiču negativan prirodni priraštaj i iseljavanja stanovništva. Negativni trendovi, naročito oni koji pokazuju da smo samo u zadnje četiri godine (2013-2017) izgubili skoro 200 hiljada stanovnika (od kojih je 150 hiljada iseljenih), upozoravaju da ćemo za sljedećih deset godina imati pola miliona stanovnika manje.

Za obrazovne institucije ovi trendovi ukazuju na sve manji kapacitet školske i studentske populacije.⁷ S obzirom na sadašnje i nadolazeće smanjivanje veličina generacija

⁷Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku, na visokoškolske ustanove u FBiH u 2016./2017., bilo je upisano 27.946 studenata, što je 9 % manje u odnosu na akademsku 2015./2016. godinu. Na javnim

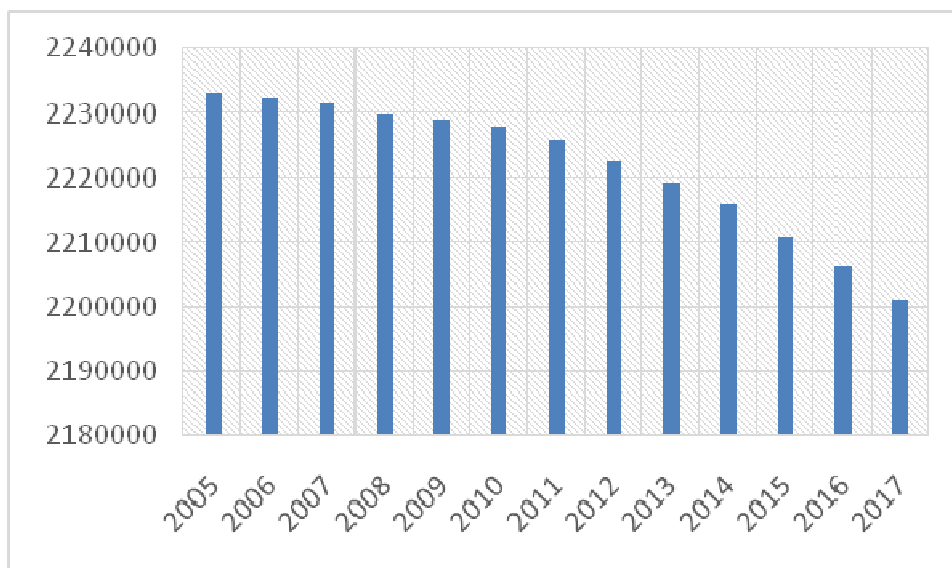
sasvim je realno očekivati da će se dalje smanjivati broj kandidata koji imaju interes, kompetencije i platežne mogućnosti za upis u visoko obrazovanje.

2.2. Demografsko stanje i trendovi u Federaciji BiH

U Federaciji BiH, postratni opadajući demografski trend traje zadnjih trinaest godina. Demografski kapacitet smanjenja u 2017. izražava indeks 98,5 (prema indeksu 100,0 u 2005).

Godina	Broj stanovnika	Bazni index
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

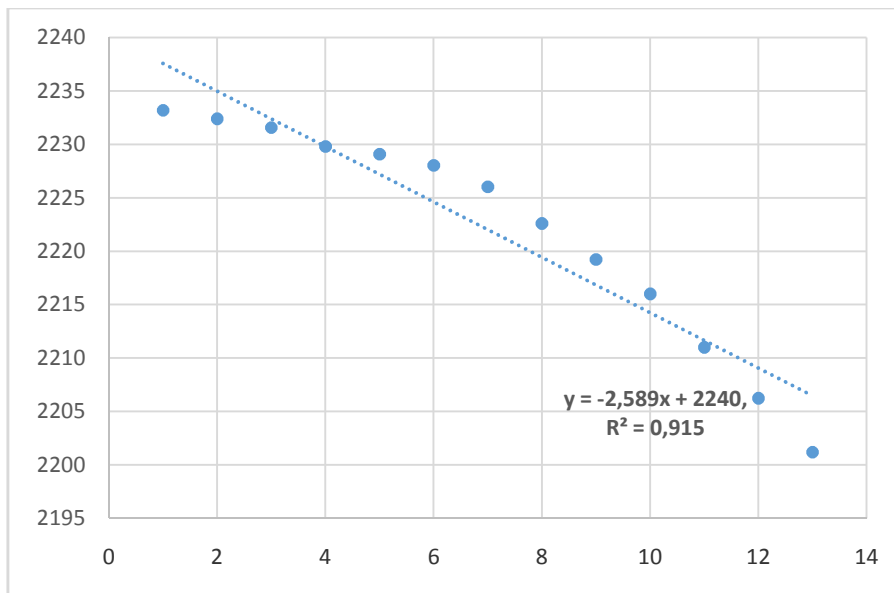
Tabela 2. Broj stanovnika u FBiH 2005.-2017.



Slika 2. Grafički prikaz broja stanovnika FBiH 2005.-2017.

univerzitetima smanjenje je iznosilo 9,6 % na privatnim 6 %. Vidi: <https://www.klix.ba/Vijesti/BiH> od 12.04.2018.

Unutar ovog perioda od 13 godina, u kome je Federacija BiH smanjila broj stanovnika za 1,5% ukupnog stanovništva, primjetna su dva trenda. Prvi, u periodu 2005-2013, u kome je broj stanovnika smanjen za 0,43 %, i drugi sa još nepovoljnijim trendom, u periodu 2013-2017, u kome je izgubljeno 1,12% ukupnog stanovništva.



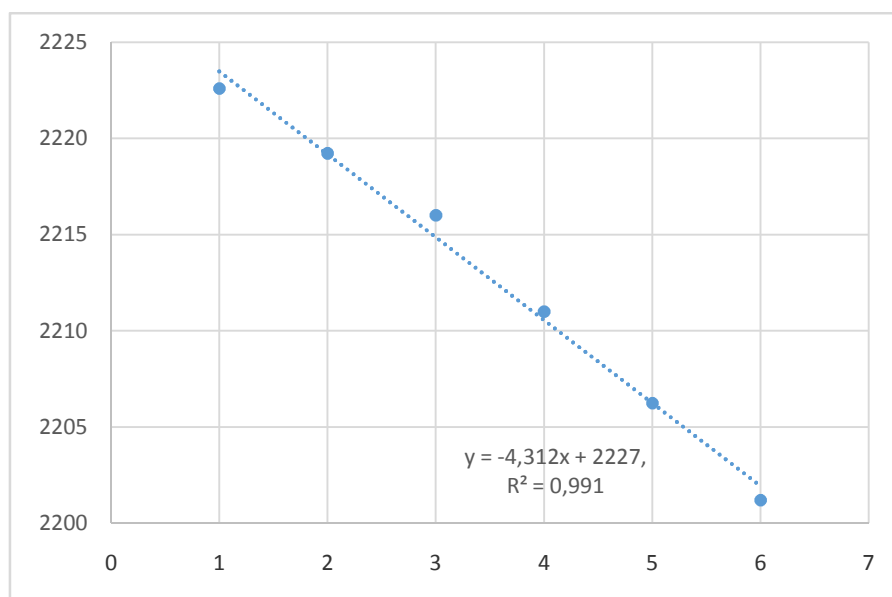
Slika 3. Analiza kretanja broja stanovnika u Federaciji

Na osnovu analize prethodnih 13 godina, te kretanja broja stanovnika u FBiH, linearna funkcija trenda izgleda: $Y = - 2,5896X + 2240,1$ Bitno je naglasiti visok stepen determinacije od 91,53%, što pokazuje visok stepen reprezentativnosti modela.

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

Godina	Prognoza broja stanovništva
2018	2.203.845
2019	2.201.256
2020	2.198.666
2050	2.018.388

Tabela 3. Prognoza broja stanovnika



Slika 4. Prognoza kretanja stanovnika na osnovu zadnjih 5 godina

Prema prethodnom pregledu za očekivati je dalje smanjenje broja stanovnika. Ako se smanjenje nastavi intenzitetom prethodnog trenda (2005-2017), tada do 2050. godine možemo očekivati da se broj stanovnika Federacije BiH smanji za više od 100 000. Međutim, treba napomenuti da se iseljavanje ili migracija stanovništva intenzivirala zadnjih 5 godina, a uzorak čine zadnjih 13 godina, gdje za prvih osam godina uzorka imamo minimalan pad broja stanovnika, može se zaključiti da je ova analiza izvedena na optimističnim podacima. Ako se u analiza primijeni na posljednjih 5 godina, u kojima se bilježi intenzivniji pad broja stanovnika, trend za naredni period je znatno pesimističniji.

Na osnovu analize prethodnih 5 godina, te kretanja broja stanovnika u Federaciji BiH, linearna funkcija trenda izgleda: $Y = -4,3126X + 2227,8$.

Godina	Prognoza broja stanovništva
2018	2 187 611
2019	2 183 299
2020	2 178 986
2050	2 000 608

Tabela 4. Prognoza broja stanovnika na osnovu analize zadnjih 5 godina

Bitno je naglasiti izuzetno visok stepen determinacije od 99,14%, što pokazuje visok stepen reprezentativnosti modela. Prema tome, prognoza koja će biti predstavljena u narednoj tabeli može se smatrati izuzetno pouzdanom.

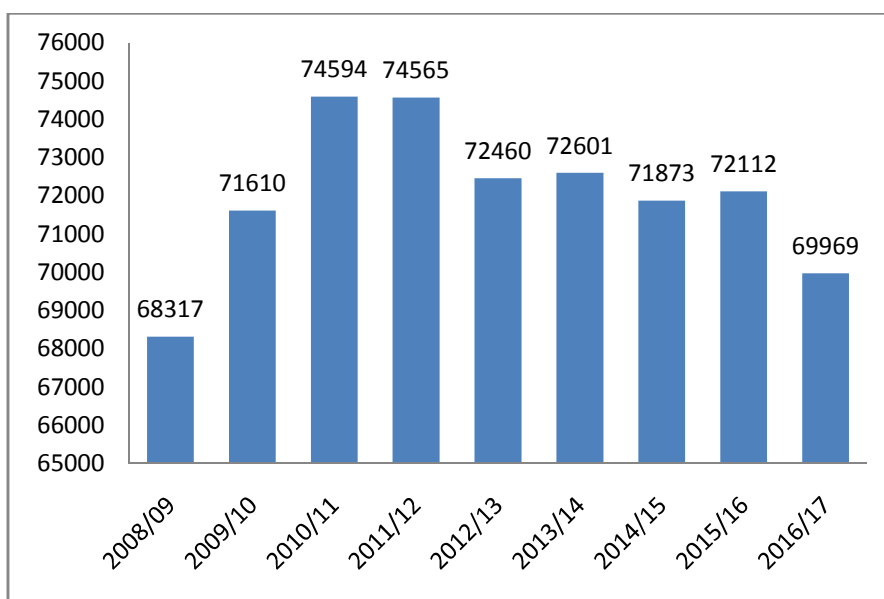
Analiza podataka pokazuje da se već naredne godine može očekivati odlazak novih 15.000 stanovnika, a do 2020 godine broj stanovnika bi mogao biti manji i za 25.000 u odnosu na 2017 godinu. Ako se iseljavanje nastavi ovim tempom, gdje se ne uzima u obzir veliki pad broja rođenih i rast broja umrlih, broj stanovnika do 2050 godine se može očekivati da bude 2 miliona, što je u odnosu na 2005. godinu manje za skoro 250.000 stanovnika.

2.3. Trendovi upisa studenata na području Federacije BiH

U narednim pregledima predstavljen je broj upisanih studenata za period 2008-2017 godine. Predstavljeni podaci su analizirani dinamičkom analizom, gdje je prognozirani broj upisanih studenata za naredne tri godine.

Godina	Broj upisanih studenata
2008/09	68.317
2009/10	71.610
2010/11	74.594
2011/12	74.565 – pad
2012/13	72.460
2013/14	72.601
2014/15	71.873
2015/16	72.112
2016/17	69.969

Tabela 5. Broj upisanih studenata u FBiH



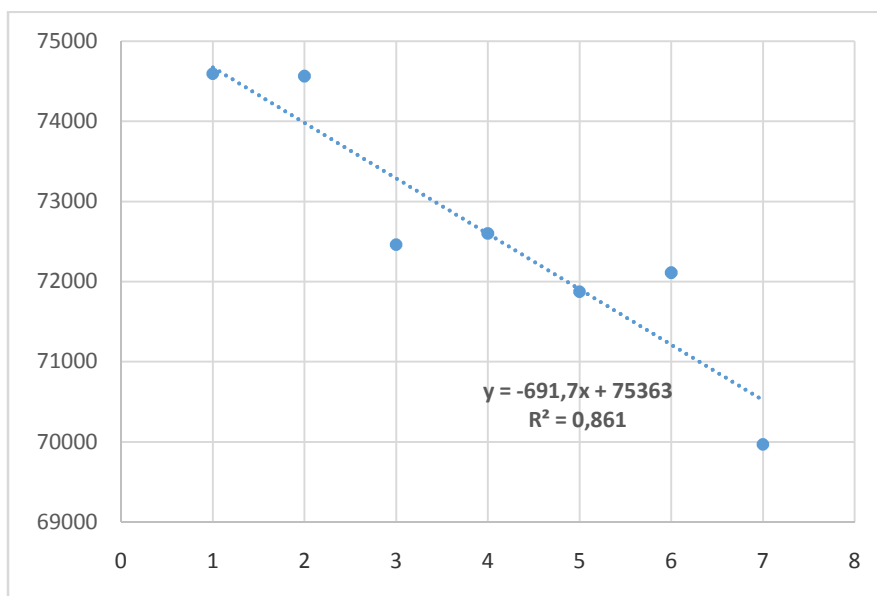
Slika 5. Broj upisanih studenata u FBiH

Na osnovu analize prethodnih 9 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 stepen slaganja i tačnosti modela. Prema tome, prognoza koja će biti predstavljena u narednoj tabeli može se smatrati visoko pouzdanom.

Godina	Broj upisanih
2018/19	69.829
2019/20	69.138
2020/21	68.248

Tabela 6. Prognoza kretanja broja upisanih studenata u FBiH



Slika 6. Prognoza kretanja broja upisanih studenata u FBiH

Dakle, za očekivati je nastavak smanjenja upisanih studenata u Federaciji BiH, i to pad broja upisanih studenata za cca 700 studenata po svakoj od naredne tri godine. Do 2020. godine broj upisanih studenata će iznositi 68.000 (u odnosu na npr. 2010/11 godine sa gotovo 75.000 upisanih studenata).

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

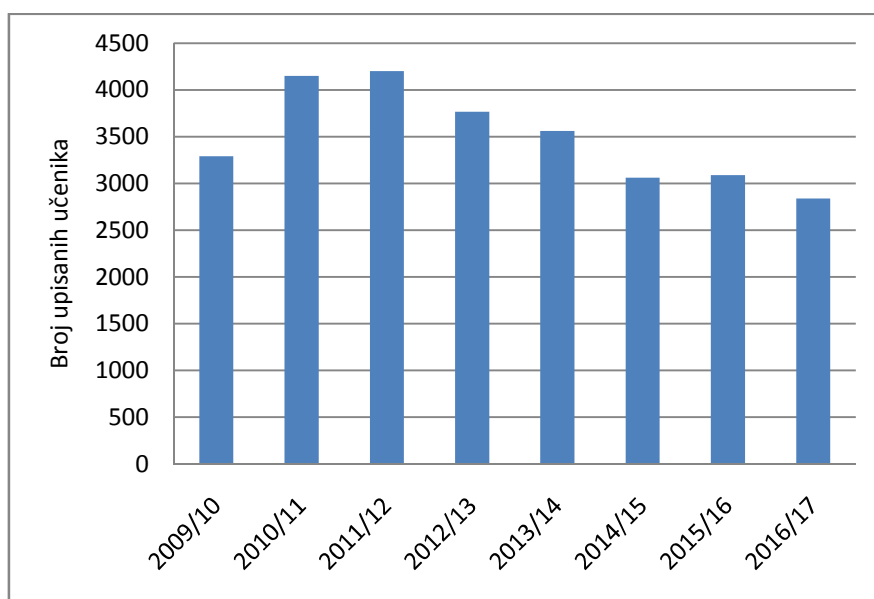
Stanje i trendove upisa studenata na području Srednjobosanskog kantona sagledavamo kroz dinamiku upisanih učenika u srednje škole i dinamiku upisanih studenata na fakultete u ovom kantonu, uzimajući u obzir i masovne odlaske mladih iz Bosne i Hercegovine.

a) Dinamika upisanih učenika: trendovi i prognoze

Od 2009/10 do 2011/12 školske godine primjetan je rast broja upisanih učenika. Nakon 2011/12 dolazi do suprotnog trenda, broj upisanih učenika počinje da opada. U odnosu na 2011/12 godinu, u 2016/17 zabilježen je pad od 33%. Također, treba naglasiti da učenici koji su upisali srednju školu 2013/14, ove godine su upisali fakultet. Po ovom podatku, broj učenika za sljedeću godinu je manji za 15%.

Godina	Broj upisanih učenika
2009/10	3.291
2010/11	4.152
2011/12	4.203
2012/13 – učenici upisani u 2016/17	3.767
2013/14 – učenici upisani u 2017/18	3.562
2014/15	3.063
2015/16	3.088
2016/17	2.838

Tabela 7. Broj upisanih učenika u SBK Grafikon 8. Broj upisanih učenika u SBK



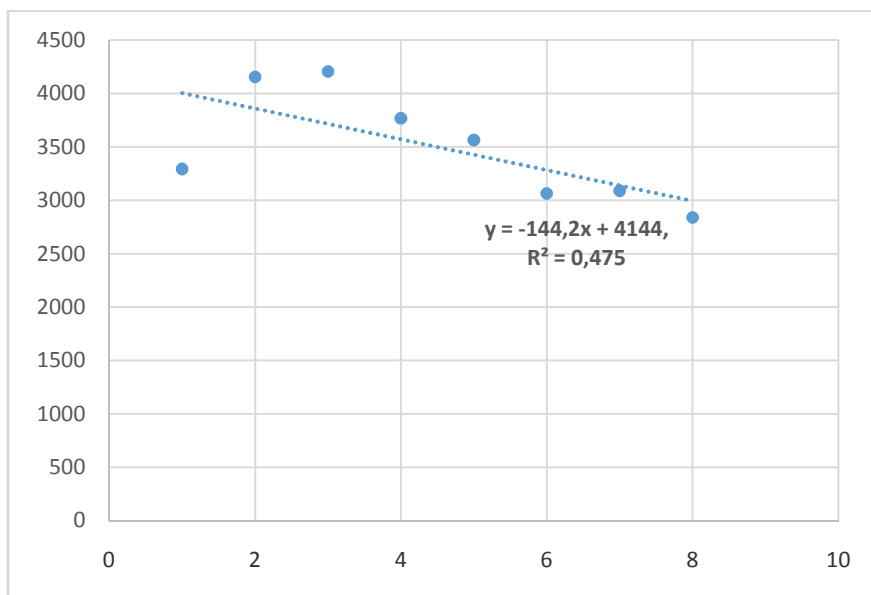
Slika 7. Broj upisanih učenika u SBK

Na osnovu analize prethodnih 8 godina, te kretanja broja upisanih učenika u SBK, linearna funkcija trenda izgleda: $Y = -144,24X + 4144,6$

Reprezentativnost modela je srednje visoka, iznosi 47,57%, što ukazuje na srednji stepen slaganja i tačnosti modela. Shodno tome, prognoza koja će biti predstavljena u narednim pregledima može se smatrati srednje pouzdanom, odnosno pouzdanom do 50%.

Godina	Broj upisanih
2018/19	2.702
2019/20	2.582
2020/21	2.482

Tabela 8. Prognoza broja upisanih učenika u srednje obrazovanje



Slika 8. Prognoza broja upisanih učenika u srednje obrazovanje

Za očekivati je, dakle, da se nastavi smanjenje upisa djece u srednje obrazovanje u SBK. Podatak koji svakako zabrinjava da je 2012. godine u srednjim školama u SBK bilo upisano 4.200 učenika, a da se očekuje da u 2020. godini, ovaj broj bude nepunih 2.500.

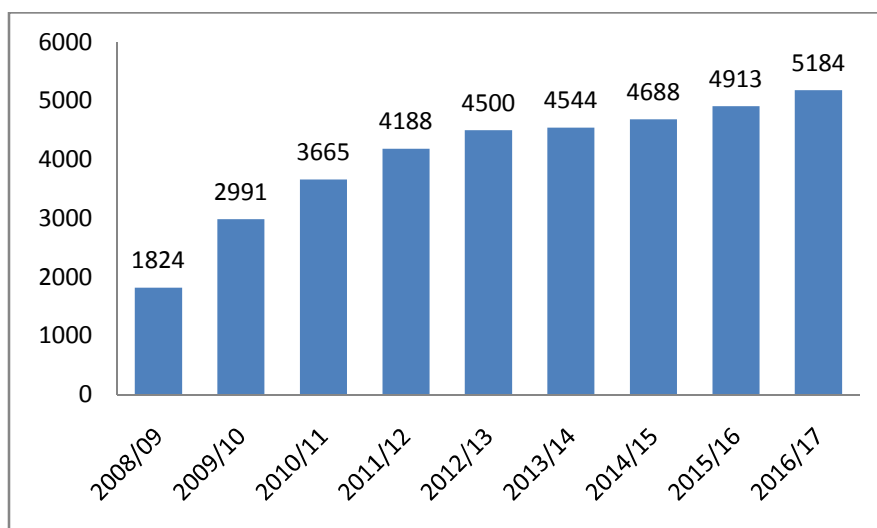
b) Dinamika upisanih studenata: trendovi i prognoze

Od 2008/9 školske godine do danas bilježi se konstantan rast broja upisanih studenata u SBK. Rast je bio intenzivniji do 2012/13 školske godine, nakon čega je rast znatno ublažen. Ostvarivan je rast upisanih studenata usprkos konstantnom padu broja učenika. Ovaj,

naizgled izražen paradoks, objašnjiv je činjenicom da su univerziteta na području SBK atraktivni za učenike iz područja Federacije BiH, pa i Bosne u Hercegovine u cjelini.

Godina	Broj upisanih studenata
2008/09	1.824
2009/10	2.991
2010/11	3.665
2011/12	4.188
2012/13	4.500
2013/14	4.544
2014/15	4.688
2015/16	4.913
2016/17	5.184

Tabela 9. Broj upisanih studenata u SBK



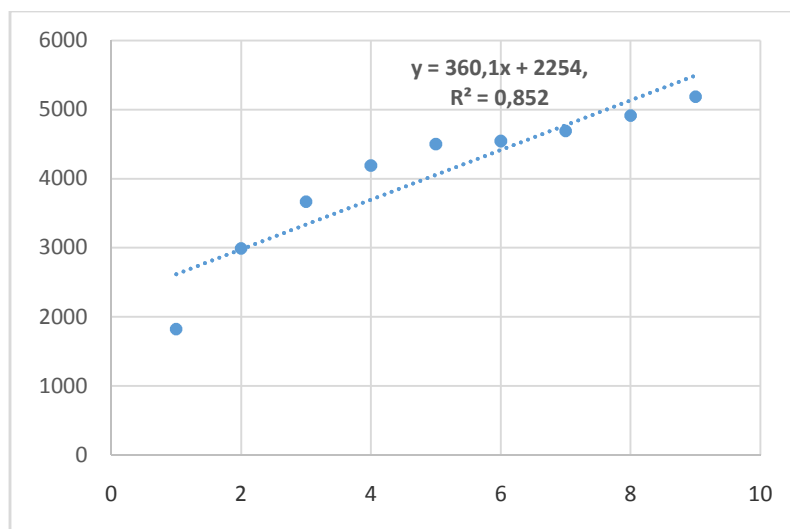
Slika 9. Kretanje broja upisanih studenata u SBK

Na osnovu analize prethodnih 9 godina, te kretanja broja upisanih studenata u SBK, linearna funkcija trenda izgleda: $Y = 360,13X + 2254,6$.

Međutim, reprezentativnost modela je upitna, jer se na osnovu primijenjene metode, te na osnovu podataka za posljednjih 9 godina ne može očekivati visok stepen pouzdanosti za prognozu preko 3 godine. Pogotovo što je u posljednjih 5 godina (ak. 2013/14-2017/18) samo u Federaciji BiH broj studenata smanjen za 10.0000.

Godina	Broj upisanih
2016/17	5.184
2018/19	5.755
2019/20	6.205
2020/21	6.405
2021/22	6.491
2022/23	6.587
2023/24	6.643
2024/25	6.712
2025/26	6.853

Tabela 10. Prognoza kretanja broja upisanih studenata u SBK



Slika 10. Prognoza kretanja broja upisanih studenata u SBK

Prethodno iskazana mala pouzdanost primijenjene statističke metode, i intenziviran trend migracija stanovništva iz Bosne i Hercegovine⁸, ipak upućuju na potpuno izvjesno i smanjivanje broja upisanih studenata na univerzitetu na području SBK.

⁸Prema dostupnim, iako nepotpunim informacijama, BiH je u proteklih godinu i po napustilo više od 28 hiljada ljudi koji su svoj odlazak registrovali kod institucija i budućnost potražili u inostranstvu.

VIZIJA I MISLIJA

Osnovni moto za donošenje vizije i misije Univerziteta/Sveučilište „VITEZ“ je:
uklapanje u europski obrazovni i poslovni prostor

Vizija

Vizija Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ je oblikovana u izjavi o budućnosti u kojoj će ovaj Univerzitet po „dostizanju svog punog potencijala“:

- biti otvoreni, poduzetnički univerzitet najviših akademskih standarda i etičkih vrijednosti u skladu sa potrebama i izazovima globalnog društva.
- biti renomirana visokoobrazovna i naučno-istraživačka institucija u Bosni i Hercegovini i međunarodnom okruženju, integrisana u europski prostor visokog obrazovanja kroz primjenu zajedničkih standarda postavljenih Bolonjskom deklaracijom, te kroz intenzivnu saradnju sa univerzitetima u Bosni i Hercegovini, okruženju, EU i svijetu uopšte, kao i poslovnom zajednicom u Bosni i Hercegovini.

Misija

Zakon o visokom obrazovanju Srednjobosanskog kantona 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, definiira 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.“⁹

Shodno tome, izjava o misiji Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ definiira svrhu postojanja Sveučilišta/Univerziteta, i to:

- Temeljem najviših akademskih standarda i etičkih vrijednosti provoditi:
 - generiranje, primjenu i transfer znanja u obrazovanje studenata na sva tri nivoa Bolonjskog ciklusa iz sastava grupacija nauka zastupljenih na Univerzitetu;
 - formiranje poticaja i razvijanje svijesti nastavnika i saradnika o važnosti usavršavanja za nastavničku profesiju,
 - osposobljavanje studenata za naučno-istraživački rad, samostalno planiranje i sprovođenje istraživanja u oblastima grupacija nauka zastupljenih na Univerzitetu;
 - cjeloživotno učenju cilju snaženja cjelovitih pristupa formalnog ili neformalnog obrazovanja i samoobrazovanja.
- Biti prilagođen tržištu rada, koje podrazumjeva **zadovoljstvo korisnika – studenata** (obrazovanje i osposobljavanje studenata za rješavanje složenih izazova u savremenom poslovnom svijetu i kompetetno uključivanje **unaučnoistraživačke projekte** u oblasti razvoja visokog obrazovanja i poslovnog okruženja).

⁹Zakon o visokom obrazovanju SBK, Službene novine SBK, broj 4/2013, član 43.

SWOT ANALIZA

1. UVOD

Kao preduvjet za ispravni odabir Strategije razvoja Univerziteta/Sveučilišta VITEZ provedena je SWOT analiza, koja omogućava da se razvije strategija na temelju relevantnih informacija o organizaciji Univerziteta i njegovoj okolini.

SWOT analiza je provedena *brainstorming* metodom, na proširenoj sjednici Sanata Univerziteta, na kojoj su učestvovala 24 učesnika. Broj i sastav učesnika je odražavao strukturu članica i funkcionalnih jedinica Univerziteta, Studentskog parlamenta i vannastavnog osoblja.

Kao alat za procjenu Univerziteta kako bi se odredile njegove snage, slabosti, prilike i prijetnje, 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 tabelarnoj strukturi SWOT analize koriste se sljedeći simboli:

- **Min** = Minimalna vrijednost odgovora
- **Max** = Maximalna vrijednost odgovora
- **N** = ispitni uzorak
- **Mean** = Prosječna vrijednost odgovora
- **Std. Deviation** = Standardna devijacija ili odstupanje oko prosječne vrijednost odgovora

Formirani SWOT profil koristi kao osnova za postavljanje ciljeva, formulaciju strategije i njenu implementaciju.

Provedena SWOT analiza pokazuje da na Univerzitetu postoji mnoštvo ograničenja u vanjskom i unutrašnjem okruženju za budući razvoj. Nasuprot tome djeluju prilike i snage koje ukazuju da Sveučilište/Univerzitet ima realne šanse za svoju održivost i razvoj.

2. Intenzitet prijetnji u SWOT analizi

Kao glavna vanjska ograničenja prepoznata su: politička nestabilnost u zemlji, ekonomska nerazvijenost u zemlji tako i na lokalnom nivou, smanjenje broja srednjoškolaca – potencijalnih studenata, intenzivna iseljavanja iz zemlje, smanjenje starijih generacija za vanredni studij, smanjenje interesa za II i III ciklus studija, neadekvatan obrazovni sistem u BiH, nedovoljna podrška univerzitetu na lokalnom nivou i opća demotivisanost mladih ljudi za povećanje znanja.

Najmanje prijetnje po mišljenju učesnika se odnose na: nedovoljnu pažnja vlasnika Sveučilišta/Univerziteta, veliki broj nezaposlenih sa diplomom Sveučilišta/Univerziteta, „Vitez“ i degradiranje NIR-a od strane države.

Descriptive Statistics						
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Modus (najčešća frekvencija)
Politička nestabilnost u zemlji	23	2.00	5.00	4.4348	.78775	4
Ekonomska nerazvijenost na lokalnom nivou	23	2.00	5.00	4.4348	.78775	4
Ekonomska nerazvijenost u zemlji	23	1.00	5.00	4.3478	.93462	4
Smanjenje broj srednjoškolaca - potencijalnih studenata	23	2.00	5.00	4.3913	.89133	4
Intenzivna iseljavanja porodica u inostranstvo	23	2.00	5.00	4.3043	.87567	4
Smanjenje starijih generacija za vanredni Studij	23	1.00	5.00	4.0435	1.02151	4
Smanjenje interesa za II i III ciklus studija	23	2.00	5.00	3.9130	.94931	4
Neadekvatni obrazovni sistem u BiH	23	2.00	5.00	3.9565	.97600	4
Nedovoljna podrška lokalnih zajednica	23	2.00	5.00	4.0870	1.04067	4
Nedovoljna podrška državnih organa	23	2.00	5.00	4.1304	1.01374	4
Državne i lokalne institucije preferiraju državne u odnosu na privatne UNI	23	2.00	5.00	4.3478	.83168	4
Na UNI se upisuju studenti sa lošim predznanjem	23	2.00	5.00	3.7826	1.04257	4
Veliki broj nezaposlenih sa diplomom UNI Vitez	23	1.00	5.00	2.9130	1.04067	3
Demotivisanost mladih ljudi za povećanje znanja	23	1.00	5.00	3.8261	.88688	4
Nedovoljna pažnja vlasnika UNI	23	2.00	5.00	3.2870	1.0103	3
Degradiranje NIR-a od strane države	23	2.00	5.00	3.6957	.92612	3
Konkurencija UNI u okruženju	23	2.00	5.00	4.0435	.87792	4
Valid N (listwise)	23					

Tabela 11. SWOT analiza –Intenzitet prijetnji

3. Intenzitet šansi (prilika) u SWOT analizi

Pod najvećim šansama sudionici SWOT analize smatraju: saradnju sa inostranim univerzitetima, saradnju sa privredom, saradnju sa bivšim studentima, učešće u EU projektima u privlačenje studenata iz okruženja, sposobnost za brzo reagovanje na promjene u okruženju, mobilnost nastavnika i studenata, otvorenost za građane, saradnja sa državnim institucijama, saradnja sa lokalnim institucijama. Ove šanse sudionici su ocijenili kao visoko kvalitetne.

Descriptive Statistics						
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Modus (najčešća frekvencija)
Saradnja sa inostranim UNI	24	4.00	5.00	4.7083	.46431	5
Saradnja sa privredom	24	4.00	5.00	4.7500	.44233	5
Saradnja sa bivšim studentima	24	3.00	5.00	4.6250	.57578	5
Učešće u izradi loklanih projekata	24	3.00	5.00	4.3333	.76139	4
Učešće u EU projektima	24	4.00	5.00	4.5417	.50898	5
Međunarodna razmjena studenata	24	3.00	5.00	4.5000	.58977	5
Saradnja sa lokalnim institucijama	24	4.00	5.00	4.7083	.46431	5
Saradnja sa državnim institucijama	24	3.00	5.00	4.4583	.72106	5
Otvorenost za građane	24	2.00	5.00	4.5000	.83406	5
Mobilnost nastavnika i studenata	24	3.00	5.00	4.5000	.72232	5
Sposobnost za brzo reagovanje na promjene u okruženju	24	2.00	5.00	4.3333	.96309	4
Privlačenje studenata iz okruženja	24	3.00	5.00	4.4167	.71728	5
BiH dobija status kandidata za prijem u EU	24	1.00	5.00	4.1250	1.15392	4
Valid N (listwise)	24					

Tabela 12. SWOT – analiza: Intenzitet šansi

4. Intenzitet slabosti u SWOT analizi

Kada su u pitanju slabosti Sveučilišta, ispitanici smatraju da su najveće od njih nedovoljan broj studenata po fakultetima, nesposobnost za brzo reagovanje na promjene u okruženju, zgrada Sveučilišta/Univerziteta stvara nepovoljan utisak, nedovoljna angažovanost na projektima, mali broj lidera koji organizaciju vuku naprijed i sporo uvođenje neformalnih vidova obrazovanja.

Descriptive Statistics						
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Modus (najč. frekvencija)
Zgrada UNI stvara nepovoljan utisak	24	2.00	5.00	4.1250	.89988	4
Zastarjela oprema	24	2.00	5.00	3.2917	1.0747	3
Mali broj lidera koji organizaciju vuku naprijed	24	1.00	5.00	3.8750	.99181	4
Opadanje kriterija pri ocjenjivanju studenata	24	1.00	5.00	3.7083	1.23285	4
Plate stagniraju i nisu stimulatívne	24	1.00	5.00	3.6250	.87539	4
Nedovoljan broj studenata po fakultetima	24	2.00	5.00	4.2083	.88363	4
Nespремnost nastavnika na promjene	24	2.00	5.00	3.6667	1.04950	4
Nedovoljna angažovanost na projektima	24	2.00	5.00	3.8750	.89988	4
Slaba saradnja među nastavnicima	24	2.00	5.00	3.3333	.76139	3
Neizvršavanje radnih obaveza (kvalitetno i u roku)	24	2.00	5.00	3.2917	.90790	3
Slaba saradnja među smjerovima	24	2.00	5.00	3.3750	.82423	3
Neadekvatan računarski sistem za nastavu	24	2.00	5.00	2.9167	.97431	3
Neadekvatan računarski sistem u nastavnoj službi	24	2.00	5.00	3.3750	1.09594	3
Nedovoljno iskorišteni ljudski resursi	24	2.00	5.00	3.6667	1.12932	4
Sporo uvođenje neformalnih vidova obrazovanja	24	2.00	5.00	3.9583	.85867	4
Nepravovremeno ažuriranje WEB site UNI	24	1.00	5.00	3.6250	1.20911	4
Sujete pojedinih nastavnika	24	2.00	5.00	3.6250	1.01350	4

				0		
Nesposobnost za brzo reagovanje na promjene u okruženju	24	2.00	5.00	4.0000	1.02151	4
Valid N (listwise)	24					

Tabela 13. SWOT – analiza: Intenzitet slabosti

5. Intenzitet snaga u SWOT analizi

Kada je u pitanju snaga Sveučilišta, mišljenja uposlenika je da su najveće prije svega, uspješna prethodna akreditacija, dobar menadžment, organizovanje naučnih konferencija/skupova, nastojanje za poboljšanje nastavno - naučnog procesa, dobra reputacija nekih nastavnika i dobra komunikacija sa studentima. Dok pod najmanje ocijenjenom snagom, ispitani uposlenici smatraju kvalitetni doktorski i magistarski radovi, učešće nastavnika/saradnika na projektima, dovoljni prostorni kapaciteti, izražena produkcija knjiga/udžbenika i stabilne i pristojne plate zaposlenih.

Descriptive Statistics						
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Modus (najčšća frekvencija)
Uspješna prethodna akreditacija	24	3.00	5.00	4.4583	.58823	5
Kvalitetni nastavnici	24	2.00	5.00	4.0000	.72232	4
Dobar menadžment	24	2.00	5.00	4.2500	.79400	4
Veliki broj objavljenih radova u relevantnim časopisima	24	2.00	5.00	3.3333	.81650	3
Dobar imidž UNI prepoznatljivost u BiH	24	1.00	5.00	3.3333	1.09014	3
Učešće nastavnika/saradnika na projektima	24	1.00	5.00	3.0000	1.14208	3
Dobra reputacija nekih nastavnika	24	3.00	5.00	4.2083	.58823	4
Dobra reputacija UNI	24	2.00	5.00	3.6667	1.00722	3
Organizovanje naučnih konferencija/skupova	24	3.00	5.00	4.0417	.80645	4
Izražena produkcija knjiga/udžbenika	24	2.00	5.00	3.2083	.88363	3
Izdavanje relevantnih časopisa	24	2.00	5.00	3.4583	1.02062	3
Dobro odabrani i kvalitetni asistenti	24	1.00	5.00	3.4167	1.21285	3

Nastojanje za poboljšanje nastavno - naučnog procesa	24	2.00	5.00	4.1250	.85019	4
Pristupačnost školarine	24	2.00	5.00	3.7917	.93153	4
Dobra komunikacija vannastavnog sa studentima	24	2.00	5.00	4.0417	.85867	4
Dovoljni kadrovski potencijali	24	2.00	5.00	3.7083	.99909	4
Dovoljni prostorni kapaciteti	24	1.00	5.00	3.0417	1.08264	3
Saradnja sa drugim UNI i institucijama	24	1.00	5.00	3.3333	.91683	3
Stabilne i pristojne plate zaposlenih	24	1.00	5.00	3.2083	1.06237	3
Kvalitetni doktorski i magistarski radovi	24	1.00	5.00	3.0167	.88055	3
Učešće nastavnika na međunarodnim konferencijama/skupovima	24	1.00	5.00	3.5000	.88465	3
Nastavnici su uvijek na raspolaganju studentima (dobra komunikacija)	24	1.00	5.00	3.5417	1.06237	4
Studenti sa drugih UNI prelaze na nas UNI	24	2.00	5.00	3.3750	1.01350	3
Postoji izražen odliv naših studenata na druge UNI	24	1.00	5.00	3.3333	.96309	3
Valid N (listwise)	24					

Tabela 14. SWOT – analiza: Intenzitet snaga

6. SWOT profil

SNAGE	SLABOSTI
Uspješna prethodna akreditacija	Zgrada UNI stvara nepovoljan utisak
Kvalitetni nastavnici	Nedovoljan broj studenata po fakultetima
Dobar menadžment	Mali broj lidera koji organizaciju vuku naprijed
Dobra reputacija nekih nastavnika	Opadanje kriterija pri ocjenjivanju studenata
Organizovanje naučnih konferencija/skupova	Plate stagniraju i nisu stimulativne
Nastojanje za poboljšanje nastavno - naučnog procesa	Nespремnost nastavnika na promjene
Dobra komunikacija nastavnika i studenata	Nedovoljna angažovanost na projektima
Nastavnici su uvijek na raspolaganju studentima	Sporo uvođenje neformalnih vidova obrazovanja
	Nepravovremeno ažuriranje WEB site UNI
	Sujete nastavnika
MOGUĆNOSTI/ŠANSE/PRILIKE	PRIJETNJE
Saradnja sa inostranim UNI	Politička nestabilnost u zemlji
Saradnja sa privredom	Ekonomska nerazvijenost na lokalnom nivou
Saradnja sa bivšim studentima	Ekonomska nerazvijenost u zemlji
Učešće u izradi lokalnih projekata	Smanjenje broj srednjoškolaca - potencijalnih studenata
Učešće u EU projektima	Intenzivna iseljavanja porodica u inostranstvo
Međunarodna razmjena studenata	Smanjenje starijih generacija za vanredni studij
Saradnja sa lokalnim institucijama	Smanjenje interesa za II i III ciklus studija
Saradnja sa državnim institucijama	Neadekvatni obrazovni sistem u BiH
Mobilnost nastavnika i studenata	Nedovoljna podrška lokalnih zajednica
Privlačenje studenata iz okruženja	Nedovoljna podrška državnih organa
BiH dobija status kandidata za prijem u EU	Državne i lokalne institucije preferiraju državne u odnosu na privatne UNI

Tabela 15. SWOT profil

STRATEŠKI CILJEVI

1. Temeljni principi za utvrđivanje strateškog razvoja Univerziteta

U skladu sa vizijom i misijom razvoja temeljni principi strateškog razvoja Sveučilišta/Univerziteta odražavaju usmjerenost ka kvalitetu studiranja na sva tri nivoa Bolonjskog ciklusa iz sastava grupacija nauka zastupljenih na Sveučilištu/Univerzitetu. Strateški razvoj djelatnosti Sveučilišta/Univerziteta počiva na potpunom pridržavanju principa visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini i Srednjobosanskom kantonu, a koji se zasnivaju na:¹⁰a) 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 naučnoistraživačkog, odnosno umjetničkog stvaralaštva; e) otvorenosti visokoškolske ustanove prema javnosti, građanima i lokalnoj zajednici; f) uvažavanju evropskih humanističkih i demokratskih vrijednosti te usklađivanju s evropskim sistemom visokog obrazovanja; g) interakciji s društvenom zajednicom i obavezi 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 kvalitet nastave; i) ravnopravnosti visokoškolskih ustanova bez obzira na oblik vlasništva, odnosno na to ko je osnivač; j) afirmiranju konkurencije obrazovnih i istraživačkih usluga radi povećanja kvaliteta i djelotvornosti visokoškolskoga sistema; k) osiguranju kvaliteta i djelotvornosti studiranja; l) konceptu cjeloživotnog obrazovanja.

Također, svestranija primjenanajviših evropskih i međunarodnih akademskih standarda i etičkih vrijednosti, kao i povećanje potencijala nastavnika i saradnika u nastavi bi Sveučiliste/Univerzitet VITEZ svrstala u referentne i respektabilne univerziteteu zemlji i okruženju i podigla interes studenata za upis na studijske programe Sveučilišta/Univerziteta.

Budućnost Sveučilišta/Univerziteta VITEZsagledavamo u kontekstu aktivnog uklapanja u bosanskohercegovačke razvojne tokove i aktivnog priključivanja evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Tako koncipiran okvir strateškog razvoja Univerziteta podrazumijeva:

- Prilagođenost tržištu rada, koje uključuje zadovoljstvo korisnika – studenata (obrazovanje i osposobljavanje studenata za rješavanje složenih izazova u savremenom poslovnom svijetu i kompetetno uključivanje unaučnoistraživačke projekte u oblasti razvoja visokog obrazovanja i poslovnog okruženja). Stoga se sistem nastave i učenja osmišljava kao kreativna radionica nastavnog osoblja i autorskog kolektiva, koji posjeduje naučnu i pedagošku reputaciju, ali i iskustva iz prakse.

- Obrazovanje studenata primjenom savremenih standarda u sistemu ocjenjivanja, organizaciji studija, didaktičkim metodama i nastavnim planovima i programima baziranim na najboljim iskustvima i tradicijama američkih koledža, evropskih univerziteta i primjenom svih reformskih principa iniciranih Bolonjskim procesom reforme evropskog visokog školstva.

- Promocija Evropskog prostora visokog obrazovanjai saradnja 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*– skraćeno

¹⁰Zakon o viskom obrazovanju Srednjobosanskog kantona, Službene novine SBK, br. 4/2013, član 5.

ESG)(www.enqa.eu/index.php/home/esg/)¹¹, treba da obezbeđuje međunarodno priznate diplome.¹²

- Formiranje poticaja i razvijanje svijesti nastavnika i saradnika o važnosti usavršavanja za nastavničku profesiju. Za potrebe obrazovanja i naučno-istraživačkog razvoja angažiranje kadrova sa naučnim dignitetom čiji je koeficijent kompetentnosti korespondentan njihovom znanju, sposobnosti i spremnosti da preuzmu pedagoške tehnologije zasnovane na interaktivnoj nastavi, savremenim pedagoškim radionicama, virtualnim nastavnim okruženjima i primjeni ICT i Learning tehnologija.

- Kroz povezivanje s privrednim subjektima i ustanovama ostvarivati praktičnu upotrebljivost znanja koje će kvalificirati studente za poslove u visokotehnolozičanom okruženju. Ovakvo okruženje traži da se u toku studija proširuje razumijevanje procesa i sposobnosti upravljanja sistemima 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 informacionog obilja i informacionog zagađenja, sposobnosti procesiranja više simultanih poslova i sposobnosti kreativne integracije znanja i prakse iz disparatnih i različitih oblasti.

- Saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju, podsticanje na intenzivnu međunarodnu saradnju.

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

- Zagovaranje principa po kojem privatni univerziteti pripadaju „javnoj

¹¹ Dostupno na: www.enqa.eu/index.php/home/esg/. Jedina službena verzija ESG-a je ona na engleskom jeziku.

„Ključni cilj ESG-ja je doprinijeti zajedničkom shvaćanju osiguravanja kvalitete za učenje i poučavanje od strane svih zemalja i sudionika. ESG će kao i dosad imati važnu ulogu u razvoju sustava osiguravanja kvalitete država i visokih učilišta na cijelom EHEA-i, kao i u prekograničnoj suradnji. Uključivanje u procese osiguravanja kvalitete, a osobito vanjskog osiguravanja kvalitete, omogućava europskim visokoobrazovnim sustavima da pokažu svoju kvalitetu i povećaju transparentnost, čime se potiče izgradnja međusobnog povjerenja i priznavanje kvalifikacija, programa i ostalih rezultata rada visokih učilišta.“ Prema: https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Croatian_by%20ASHE.pdf.

¹² Evropski standardi i smjernice temelje se na četirima načelima za obezbjeđivanje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG):

1) visokoškolske institucije su odgovorne za kvalitet vlastitog rada i obezbjeđivanje kvaliteta,

2) obezbjeđivanje kvaliteta je osjetljivo na raznolikost visokoobrazovnih sistema, visokoškolskih institucija, programa i studenata,

3) obezbjeđivanje kvaliteta potiče razvoj kulture kvaliteta,

4) obezbjeđivanje kvaliteta uzima u obzir potrebe i očekivanja studenata, svih drugih sudionika i društva.

¹¹ „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 naobrazbu 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>.

sferi obrazovnog djelovanja. Kao i javni, privatni univerziteti moraju brinuti o društvenoj odgovornosti i obrazovnim potrebama građana.¹³

2. Strateški i operativni ciljevi

Na osnovu pažljivog razmatranja SWOT analize definirano je osam strateških razvojnih ciljeva da bi se s jedne strane utjecalo na prevazilaženje identifikovanih slabosti i prijetnje, a s druge, ostvarila vizija i postavio smjer upravljanja razvojem Sveučilišta/Univerziteta VITEZ:

Strateški razvojni ciljevi su sljedeći:

- 1. Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa na sva tri ciklusa studija**
- 2. Unapređenje naučno-istraživačkog rada**
- 3. Povećavanje zadovoljstva studenata – postignuća studenata u pogledu studiranja i ishoda učenja**
- 4. Razvijanje saradnje sa privredom i lokalnom zajednicom**
- 5. Razvoj koncepta cjeloživotnog učenja – pospješivanje aktivnosti univerzitetskog Centra za cjeloživotno učenje**
- 6. Razvoj i upravljanje prostornim i informatičkim resursima**
- 7. Financijska stabilnost i jačanje finansijskog položaja Univerziteta**

2.1. Strateški cilj 1.

Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa na sva tri ciklusa studija

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 1:

1. Obezbjedenje općih i posebnih uslova nastavnog procesa prema „Standardima i normativima za obavljanje visokog obrazovanja na području Kantona Središnja Bosna“
2. Obezbjedenje broja nastavnika u radnom odnosu prema „Standardima i normativima za obavljanje na području Kantona Središnja Bosna“
3. Poboljšavanje/razvijanje i usklađivanje uvođenja novih studijskih programa sa potrebama tržišta rada
4. Provođenje internih evaluacija
5. Provođenje programske akreditacije I ciklusa
6. Stvaranje uslova za akreditovanje/licenciranje II i III
7. Unapređenje kompetentnosti i kvalificiranosti nastavnika
8. Internacionalizacija nastavnog procesa
9. Uspostavljanje sistema unutrašnjeg osiguranja kvaliteta

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 1

1. Ispunjeni svi opći i posebni uslovi prema „Standardima i normativima za obavljanje visokog obrazovanja na području Kantona Središnja Bosna“
2. Plan opterećenosti nastavnika
3. Broj nastavnika u radnom odnosu prema „Standardima i normativima za obavljanje na području Kantona Središnja Bosna“
4. Izvršena istraživanja tržišta rada
5. Revizija studijskih programa
6. Broj akreditovanih studijskih programa
7. Izvještaj o provedenim internim evaluacijama
8. Izvještaj o provedenim akreditacijama
9. Strategija razvoja pojedinih fakulteta
10. Smjernice za implementaciju podrške nastavnom osoblju
11. Broj realizovanih studijskih boravaka nastavnika i saradnika
12. Broj realiziranih postdoktorskih studija
13. Broj realiziranih programa za ostvarivanje zajedničkih (dvojnih) diploma
14. Provedeni postupci samovrednovanja i ocjenjivanja kvaliteta studijskih programa, općih uvjeta rada, rada organizacionih jedinica za ostvarivanje obrazovne djelatnosti, funkcionalnih jedinica, kvaliteta nastave i rada nastavnog osoblja
15. Uvedeni standardi za visoko obrazovanje i naučna istraživanja ISO 9000:2008

2.2. Strateški cilj 2.

Unapređenje naučno-istraživačkog rada

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 2:

1. Razvijanje kompetencija nastavnika i saradnika za naučno-istraživački rad
2. Povećavanje broja objavljenih radova nastavnika i saradnika u referentnim časopisima
3. Učešće u naučnim i stručnim konferencijama
4. Formiranje Univerzitetskog fonda za financiranje naučnih i stručnih projekata nastavnika i studenata
5. Osnaživanje zajedništva u naučno-istraživačkom radu na relaciji profesor – asistent – student
6. Osnaživanje univerzitetske izdavačke djelatnosti (potpora naučnim časopisima na UNI, izdavanje zbornika radova, udžbenika, knjiga i ostalih publikacija)
7. Internacionalizacija naučno-istraživačkog rada

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 2

1. Uključivanje indikatora kompetencija u silabuse i uspostava sistema mjerljivih pokazatelja stjecanja istraživačkih kompetencija
2. Program podsticanja napredovanja profesora i asistenata
3. Broj objavljenih radova nastavnika i saradnika u referentnim časopisima
4. Broj objavljenih knjiga i udžbenika
5. Broj urađenih naučnih i naučnih i stručnih projekata
6. Formirana baza podataka objavljenih članaka, knjiga, urađenih naučnih i stručnih projekata i studija
7. Broj učešća na naučnim i stručnim konferencijama
8. Formiran Univerzitetski fonda za financiranje naučnih i stručnih projekata nastavnika i studenata
9. Broj zajedničkih realizovanih radova profesor-asistent-student
10. Pravilnik o izdavačkoj djelatnosti (dopunjen)
11. Broj aplikacija i izrađenih projekata financiranih iz fondova EU
12. Broj učešća na međunarodnim naučnim i stručnim konferencijama

2.3. Strateški cilj 3.

Zadovoljstva studenata–postignuća studenata u pogledu studiranja i ishoda učenja

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 4:

1. Snaženje zadovoljstva studenata nastavnim procesom
2. Uključivanje studenata u odlučivanje o nastavnom procesu
3. Uključivanje studenata u vannastavne aktivnosti
4. Podrška svršenim studentima i prezentiranje njihovih uspješnih iskustava postojećim studentima na svim fakultetima, kao i pri upisnoj kampanji

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/Univerziteta
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 Centra za unapređenje kvaliteta
9. Izvještaj o aktivnostima ANSA
10. Izvještaj o aktivnostima Studentskog parlamenta
11. Pokrenut list/časopis studenata
12. Broj uključenih studenata u vannastavne aktivnosti:
13. Broj svršenih uspješnih studenata prezentiranih na web site Univerziteta
14. Broj svršenih studenata uključenih u upisnu kampanju fakulteta

2.4. Strateški cilj 4.

Razvijanje saradnje sa privredom i lokalnom i zajednicom

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 5:

1. Usklađivanje nastavnih planova i programa s potrebama tržišta rada na maksimalnoj petogodišnjoj osnovi
2. Saradnja između Univerziteta „Vitez“ i aktera lokalne zajednice
3. Pozicioniranje studenata na tržištu rada

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 4

1. Broj provedenih ankete poslodavaca i drugih aktera lokalne zajednice
2. Broj završnih radova studenata koji su zasnovani na rješavanju praktičnih problema privrede
3. Izvještaj o radu Poslovno akademskog vijeća
4. Broj angažovanih istaknutih kadrova iz privrede u nastavnom procesu Univerziteta
5. Broj ugovora o uspostavljenoj saradnje između Univerziteta „Vitez“ i općina Srednjobosanskog kantona, Kantonalne komore, poslovnih udruženja, školskih i nevladinih organizacija i ustanova)
6. Broj javnih rasprava/okruglih stolova o odnosu visokog obrazovanja i stvarne potrebe tržišta rada
7. Broj ugovora o izvođenju stručne prakse
8. Obrađene periodične analize o zapošljavanju studenata nakon završetka studija
9. Objavljeni statistički pregledi o stanju i trendovima potražnje za pojedina zanimanja koje Univerzitet „proizvodi“
10. Izvještaj o aktivnostima ALUMNI udruženja studenata

2.5. Strateški cilj 5.

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

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 5:

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

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 5

1. Broj ponuđenih i realizovanih programa/modulacjeloživotnog učenja (formalnih i neformalnih edukacija) na Sveučilištu/Univerzitetu za studente
2. Broj ponuđenih i realizovanih programa/modula cjeloživotnog učenja (formalnih i neformalnih edukacija) za akademsko osoblje Sveučilišta/Univerziteta
3. Broj ponuđenih i realizovanih programa/modulacjeloživotnog učenja (formalnih i neformalnih edukacija) na Sveučilištu/Univerzitetu za vannastavno osoblje
4. Broj ponuđenih i realizovanih 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. Dovošenje građevinskih radova na zgradi, uključivo i fasadno sređivanje zgrade Univerziteta
2. Kvalitetnija opremljenost nastavnih prostora i laboratorija (oprema učionica sa računarima, pametnim tablama, oprema laboratorija, oprema ostalih prostorija univerziteta)
3. Obnavljanje i ugradnja novih programskih paketa/licenci za nastavni proces
4. Unapređenje primjene e-alata u nastavnom procesu
5. Uvođenje IS za upravljanje dokumentacijom
6. Pokrivanje nastavnog i vannastavnog radnog prostora Univerziteta s dostupnim internetskim signalom
7. Unapređenje bibliotečkih kapaciteta Univerziteta

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 6

1. Dovošena i kompletirana zgrada Univerziteta i obezbijeđeni prostorni kapaciteti prema standardima i normativima visokog obrazovanja
2. Završeni građevinski radovi na zgradi, uključivo i fasadno sređivanje zgrade Univerziteta
3. Izvještaj o provedenoj opremljenosti
4. Dokument o obnovljenim i ugrađenim novim programskim paketima/licencama za nastavni proces
5. Izvještaj o uvedenim e-alatima u nastavnom procesu
6. Izvještaj o uvođenju IS
7. Izvještaj o instaliranim internetskim signalom u zgradi Univerziteta
8. Proširen prostor biblioteke
9. Povećan bibliotečki fond (broj literalnih nastavnih izvora – knjiga)
10. Bibliotečka ugradnja sistema e-literature (uvedene baze elektronskih knjigai časopisa)

2.7. Strateški cilj 7.

Financijska stabilnost i jačanje financijskog položaja Univerziteta

Operativni ciljevi za realizaciju strateškog cilja 7:

1. Financijska stabilnost (uravnoteženje prihoda i rashoda), što uključuje osiguranje transparentnog utroška sredstava i održavanje visoke naplate potraživanja Univerziteta
2. Povećavanje postojećih vlastitih izvora financiranja
3. Osvajanje novih tržišta kao izvora prihoda

Ključni indikatori za evaluaciju strateškog cilja 8

1. Polugodišnji i godišnji bilans uspjeha Univerziteta
2. Broj upisanih studenata
3. Izvještaj o ostvarenim prihodima od istraživačkih projekata i studija, nastavnih 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 zadržavanje interesa za nastavkom studija
7. Izvještaj o vannastavnim komercijalnim prihodima