



STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA „DŽEMAL BIJEDIĆ“ U
MOSTARU
2025 – 2030. GODINE

U Mostaru, juni 2025.



SADRŽAJ

UVOD	4
VIZIJA I MISIJA UNIVERZITETA	6
SWOT ANALIZA	6
PESTLE ANALIZA.....	9
IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH OBLASTI I STRATEŠKIH CILJEVA	12
OPERATIVNI PLANOWI ZA PROVOĐENJE STRATEGIJE RAZVOJA	14
UNIVERZITETA „DŽEMAL BIJEDIĆ“ U MOSTARU 2025-2030.	14
Strateška oblast 1: Pozicioniranje Univerziteta	14
Strateški cilj 1.1: Povećanje vidljivosti Univerziteta na domaćem i međunarodnom planu	14
Strateški cilj 1.2: Jačanje saradnje sa nadležnim obrazovnim vlastima i institucijama	20
Strateški cilj 1.3: UNMO (Re)brendiranje	25
Strateški cilj 1.4: Uspostavljanje strateških partnerstava i jačanje saradnje sa poslovnim okruženjem	26
Strateški cilj: 1.5: Osiguranje jednakih mogućnosti za studiranje i rad	28
Strateška oblast 2: Organizacija, reorganizacija i resursi	31
Strateški cilj 2.1: Reorganizacija Univerziteta.....	31
Strateški cilj 2.2: Rješavanje vlasničko-pravnog statusa Kampusa Univerziteta i objekata UNMO	32
Strateški cilj 2.3: Postizanje finansijske stabilnosti i dugoročne održivosti	33
Strateški cilj 2.4: Unapređenje infrastrukture	36
Strateški cilj 2.5: Uređenje kampusa prema „Zelenoj agendi“	38
Strateški cilj 2.6: Razvoj kadrovskih kapaciteta i potencijala	39
Strateški cilj 2.7: Revizija i dopuna akata Univerziteta	40
Strateška oblast 3: Istraživanje, inovacije i transfer znanja i tehnologije	42
Strateški cilj: 3.1. Jačanje naučno – istraživačkog rada, nauke i inovacija	42
Strateški cilj: 3.2: Identifikacija i jačanje resursa i kapaciteta za NIR	44
Strateški cilj: 3.3: Razvoj i jačanje preduzetništva	47
Strateški cilj: 3.4: Razvoj i jačanje cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja	50
Strateška oblast 4: Kvalitet, nastavni proces i studenti.....	52
Strateški cilj 4.1.: Primjena i kontinuirano praćenje najviših akademskih standarda u edukaciji i istraživanju.....	52
Strateški cilj 4.2.: Jačanje kulture akademskog integriteta	56
Strateški cilj 4.3.: Kontinuirano unaprijeđivanje nastavničkih kompetencija	59
Strateški cilj 4.4.: Razvoj necikličnih vidova obrazovanja	61
Strateški cilj 4.5.: Unaprijeđenje mehanizama akademskog priznavanja	62
Strateški cilj: 4.6. Jačanje studentskog standarda	63



Strateški cilj : 4.7 Razvoj i jačanje partnerskih odnosa sa studentima svih ciklusa studija	64
Strateški cilj 4.8. Razvoj alumni zajednice	65
Strateška oblast 5: Studijski programi	68
Strateški cilj: 5.1. Razvoj studijskih programa svih ciklusa u skladu s ekonomskim mogućnostima i potrebama društva	68
Strateški cilj: 5.2. Kontinuirano poboljšanje postojećih studijskih programa u skladu s potrebama tržišta i uvažavanjem potreba studenata, poslodavaca, strukovnih udruženja i alumnija	70
Strateški cilj 5.3: Fleksibilnost i interdisciplinarnost u studijskim programima	71
Strateški cilj: 5.4. Razvoj univerzitetskih, multidisciplinarnih i zajedničkih studijskih programa.....	72
Strateški cilj: 5.5. Studijski programi na stranim jezicima, DL studijski programi i dualni sistem obrazovanja	73
Strateška oblast 6: Otvorene nauke i digitalna transformacija	75
Strateški cilj: 6.1. Definisanje i implementacija principa otvorene nauke	75
Strateški cilj: 6.2. Razvoj sistema za praćenje nastavnog procesa	77
Strateški cilj: 6.3. Uvođenje softverskog rješenja za izvještavanja.....	78
Strateški cilj: 6.4. Uvođenje sistema upravljanja dokumentima	79
Strateški cilj: 6.5. Digitalna transformacija procesa na Univerzitetu.....	80
Strateška oblast 7: Internacionalizacija i međuinstitucionalna saradnja	83
Strateški cilj: 7.1. Jačanje i unapređenje procesa međunarodne saradnje i internacionalizacije na Univerzitetu	83
Strateški cilj 7.2. Intenziviranje promotivnih aktivnosti usmjerenih ka unapređenju procesa: saradnje, mobilnosti i razvoja projekata	85
Strateški cilj 7.3. Unapređenje procesa mobilnosti.....	86
Strateški cilj 7.4. Povećanje broja prijava i participacija na međunarodnim projektima	87
Strateški cilj 7.5. Uspostaviti funkcionalan sistem tutorstva za dolazne student i osoblje na razmjeni .	88
Strateška oblast 8. : Humanističke nauke, umjetnost, kultura i sport	92
Strateški cilj 8.1.: Sistemsko izučavanje i razvoj humanističkih nauka	92
Strateški cilj 8.2.: Unaprijeđenje i promocija sporta na Univerzitetu	94
Strateški cilj 8.3: Značajnije učešće studenata Univerziteta u umjetničkim, kulturnim i sportskim aktivnostima	95
JAVNE RASPRAVE.....	99



UVOD

Strategija razvoja Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru (u nastavku Univerzitet UNMO) izrađena je u skladu sa formalnom Procedurom strateškog planiranja na Univerzitetu, koju je usvojio Senat 2023. godine. Pokretanje procesa strateškog planiranja inicirano je u februaru 2024. godine što je više od godinu prije nego je istekao period kojeg je obuhvatao prethodni strateški dokument. Pokretanje procedure strateškog planiranja urađeno je u skladu sa internim institucionalnim normama. Odluka o izradi nove strategije donesena je uzimajući u obzir sveobuhvatnu analizu stepena implementacije prethodne strategije, kao i zaključke iz prethodnog procesa institucionalne akreditacije, koji su ukazali na potrebu daljeg sistemskog unapređenja rada Univerziteta.

Na prijedlog Rektorice, Senat Univerziteta je imenovao Tim za izradu strateškog dokumenta, koji se sastoji od predstavnika akademskog kadra, administrativnog osoblja, studenata i predstavnika vanjskih zainteresovanih strana, kao i voditelja Tima. Strategija je razvijana tokom jednogodišnjeg perioda, uz definisanu metodologiju rada, jasne mehanizme koordinacije i podjelu zadataka, čime je osigurana sistematičnost i transparentnost čitavog procesa. Proces je bio participativan i inkluzivan, obuhvatajući konsultacije sa svim relevantnim internim i eksternim akterima, uključujući nastavno i nenastavno osoblje, studente, partnere iz privrede, državne institucije i predstavnike civilnog društva.

Poseban značaj u oblikovanju strateških pravaca imao je postupak institucionalne akreditacije koji je realizovala Komisija domaćih i međunarodnih stručnjaka u periodu od 25. do 27. septembra 2023. godine. U svom Izvještaju, Komisija stručnjaka je, u skladu sa važećim Kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini, utvrdila da je Univerzitet ostvario značajan napredak u oblasti upravljanja kvalitetom. Od ukupno 10 kriterija, 6 je ocijenjeno kao potpuno ispunjeno, a preostala 4 kao znatno ispunjena. Takođe, od 33 podkriterija, 23 su u potpunosti ispunjena, a 10 znatno ispunjeno, bez djelimično ispunjenih ili neispunjenih kriterija, što predstavlja visok nivo institucionalne zrelosti i stabilnosti Univerziteta.

U skladu sa čl. 20. Pravilnika o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa u Hercegovačko-neretvanskom kantonu, i na osnovu preporuka Komisije stručnjaka, izrađen je Akcioni plan za poboljšanje i unapređenje sistema kvaliteta, koji je poslužio kao ključni izvor za definisanje strateških ciljeva i mjera u ovom dokumentu. Posebna pažnja posvećena je usklađivanju strateških ciljeva sa preporukama iz prethodne akreditacije, nacionalnim strateškim dokumentima iz oblasti visokog obrazovanja, te savremenim izazovima u sferi obrazovanja, nauke i društva.

Ova Strategija reflektuje novo razvojno poglavlje Univerziteta, usmjereno na digitalnu transformaciju, jačanje institucionalne agilnosti i proaktivno odgovaranje na savremene društvene izazove. Poseban akcenat stavljen je na digitalizaciju procesa i sadržaja, s ciljem unapređenja kvaliteta nastave, istraživanja i administrativnog poslovanja, također u postupku izrade strategije



jedna od vodilja bila je i tzv. Zelena agenda pri čemu Strategija Univerziteta za budući petogodišnji period podrazumijeva poštivanje načela i ciljeva Zelene agende, kroz održivo upravljanje resursima i promovisanje ekološki odgovornih akademskih praksi. Internacionalizacija kroz razvoj zajedničkih studijskih programa, mobilnost studenata i osoblja, te jačanje međunarodne saradnje i prisustva, sljedeći je ključni razvojni segment obuhvaćen strategijom. Razvojna strategija Univerziteta podrazumijeva i razvoj necikličkih vidova obrazovanja, posebno kroz pokretanje LLL kurseva, programa prekvalifikacija i mikrokvalifikacija, koji će omogućiti fleksibilno i inkluzivno obrazovanje za sve generacije.

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru dio je SUNRISE alijanse, mreže koju čini devet evropskih univerziteta. Glavni cilj ove alijanse jeste umrežavanje institucija i zajedničko korištenje resursa u oblasti naučnoistraživačkog rada, s fokusom na izgradnju integrisanog evropskog prostora visokog obrazovanja i istraživanja. Ciljevi i pravci djelovanja SUNRISE alijanse u potpunosti su integrisani u ovaj strateški dokument, s planom njihove realizacije u naredne četiri godine. Aktivnim učešćem u alijansi, Univerzitet jača svoju međunarodnu prepoznatljivost, istraživačke kapacitete i dostupnost inovativnim oblicima saradnje i mobilnosti.

Strateški dokument u potpunosti je usaglašen sa postojećim strateškim i programskim dokumentima Univerziteta, uključujući Strategiju internacionalizacije, Strategiju i politiku naučnoistraživačkog rada, kao i Politiku osiguranja kvaliteta. Ova usklađenost osigurava konzistentnost ciljeva, sinergiju aktivnosti i efikasnu primjenu institucionalnih politika u svim oblastima djelovanja Univerziteta. Na taj način, Strategija predstavlja objedinjeni okvir za koordinirani razvoj Univerziteta u skladu sa njegovim misijom, vizijom i temeljnim vrijednostima.

Strategija Univerziteta za naredni strateški ciklus 2025 – 2030. godina, osmišljena je kao instrument sistemskog razvoja, unapređenja akademske i istraživačke izvrsnosti, te institucionalne otpornosti u dinamičnom visokoobrazovnom i društvenom okruženju. Dokument ujedno predstavlja osnovu za operativno planiranje, godišnje evaluacije i izvještavanje o realizaciji strateških ciljeva.

VIZIJA I MISIJA UNIVERZITETA

Vizija i misija Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru predstavljaju temeljne orijentire cjelokupnog strateškog planiranja i razvoja institucije. Univerzitet teži da postane fleksibilna, funkcionalna i društveno odgovorna visokoškolska ustanova, prepoznatljiva u regionalnom i međunarodnom prostoru po modernim studijskim programima svih ciklusa, otvorenosti ka saradnji, internacionalizaciji i dosljednoj orijentaciji ka kvalitetu.

Izjava o Misiji:

Misija Univerziteta „Džemal Bijedić“ jeste organizirati širok spektar obrazovnih procesa različitih sadržaja i nivoa te obavljati teorijski, primijenjeni i razvojni naučnoistraživački rad i postati jedan od predvodnika u obrazovanju mladih kadrova potrebnih za razvoj privrede i za unapređenje kulturnog i društvenog razvoja regije i zemlje.

Univerzitet ostvaruje svoju misiju kontinuiranom edukacijom univerzitetskih kadrova, stalnim poboljšanjem procesa obrazovanja te kvaliteta upravljanja i rukovođenja.

Vizija:

„Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru teži da postane fleksibilna, funkcionalna i društveno odgovorna visokoškolska ustanova, u regionu prepoznatljiva po modernim studijskim programima svih ciklusa, otvorena saradnji, internacionalizaciji i orijentisana kvalitetu“.

SWOT ANALIZA

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda koja kroz četiri faktora nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi. Svaka organizacija mora voditi računa o unutrašnjem i vanjskom okruženju. U tom kontekstu ova analiza može se razumjeti kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije i vanjskih prilika i prijetnji s kojima se ta ista organizacija suočava.

Snage Univerziteta:

- jasna misija, vizija i pravci strateškog razvoja Univerziteta;
- tradicija i prepoznatljivost u BiH i šire;
- motiviranost većine nastavnika i saradnika za poboljšanje i unapređenje kvaliteta svih segmenata rada i funkcioniranja Univerziteta;



- zadovoljavajući nivo svijesti nastavničkog i nenastavničkog osoblja o odgovornosti za sopstveni razvoj, razvoj Univerziteta i društvene zajednice;
- studenti koji su u stanju da jasno artikuliraju svoje zahtjeve za poboljšanje nastave i uslova rada;
- fleksibilnost, spremnost i otvorenost za saradnju;
- saradnja s drugim visokoškolskim ustanovama iz BiH, Evrope i Svijeta;
- svršeni studenti koji rade u najvećim državnim, evropskim i svjetskim firmama i organizacijama;
- opredijeljenost za potpunu autonomnost rada Univerziteta;
- opredijeljenost za razvoj i konstantno unapređenje kvaliteta;
- čvrsto opredjeljenje za promjenu i nastavak integracionih procesa;
- atraktivni i moderni nastavni planovi i programi;
- interdisciplinarnost i multidisciplinarnost kroz otvaranje novih i izmjenu postojećih studijskih programa;
- usklađeni studijski programi;
- informatička opremljenost.

Slabosti Univerziteta:

- određeni broj nastavnika i saradnika je preopterećen;
- opterećenost je neravnomjerna;
- relativno mala primanja nastavnika i saradnika u odnosu na kolege sa drugih javnih visokoškolskih ustanova;
- nedovoljno je ulaganje u opremanje novih laboratorija i nabavke opreme;
- neadekvatna infrastruktura za Fakultet humanističkih nauka i Univerzitetsku biblioteku;
- nedovoljan broj istraživačkih projekata s privredom;
- nedovoljno uključivanje studenata u naučnoistraživački rad;
- usljed neriješene finansijske situacije nedovoljna finansijska sredstva za ostvarivanje razvojnih projekata;
- nizak postotak sredstava koja se izdvajaju za naučnoistraživački rad;
- finansijska zavisnost;
- relativno nedostatna opremljenost biblioteke i laboratorija.

Mogućnosti Univerziteta:

- uključivanje u evropski akademski prostor;
- konstantno povećanje potreba industrije i privrede za cjeloživotnim učenjem;
- mogućnost pristupa velikom broju međunarodnih fondova;
- usavršavanje i inoviranje studijskih programa u skladu sa zahtjevima tržišta rada;
- mogućnosti koje nudi saradnja s privredom;
- otvaranje mogućnosti za povećanje mobilnosti nastavnika i studenata;



- različiti aranžmani s ciljem povećanja kapaciteta Studentskog centra i infrastrukture generalno;
- mogućnost širenja gravitacionog područja (Univerzitetu gravitira i veliki dio Hercegovine, srednje Bosne i drugih krajeva Bosne i Hercegovine, ali i okolnih država);
- otvaranje mogućnosti za strane studente u okviru programa mobilnosti i bilateralnih ugovora sa drugim visokoškolskim ustanovama;
- otvaranje mogućnosti za studente za kvalitetno studiranje i stjecanje odgovarajućih kompetencija kojim će osigurati konkurentnost na domaćem tržištu i šire.

Prijetnje Univerzitetu:

- nepotpuna zakonska regulativa;
- nestabilna politička situacija u kantonu i državi;
- sistem finansiranja;
- nedovoljna izdvajanja od strane države (svih nivoa vlasti) za visoko obrazovanje – 20 puta manje od zemalja Evropske unije;
- nedovoljno stimuliranje akademskog osoblja;
- hiperprodukcija privatnih visokoškolskih ustanova i diploma;
- relativno loša situacija u privredi.



PESTLE ANALIZA

PESTLE analiza je analitički alat koji se koristi u strateškom planiranju za identifikaciju i procjenu eksternih faktora koji mogu uticati na rad i razvoj organizacije. Akronim PESTLE označava šest ključnih područja analize: političke (P), ekonomske (E), socijalne (S), tehnološke (T), pravne (L – legal) i ekološke (E – environmental) faktore. Kroz primjenu PESTLE pristupa, Univerzitet sistematski sagledava šire okruženje u kojem djeluje, prepoznaje potencijalne rizike i prilike, te osigurava da strateški pravci budu utemeljeni na realnim vanjskim uslovima i trendovima.

PESTLE analiza makroekonomskih utjecaja na „Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru

IDENTIFIKACIJA FAKTORA (PROBLEMA) PREMA PESTLE KONCEPTU	IDENTIFIKACIJA UTJECAJA SVAKOG PROBLEMA NA INSTITUCIJU
Politički faktori (P)	
Neadekvatno rješavanje osnivačkih prava Univerziteta	Status zaposlenika Univerziteta i status studenata
Kompleksna organizacija institucija visokog obrazovanja	Nelojalna konkurencija, nadležnosti HEA, nadležnosti ministarstva, decentralizirane nadležnosti
Odstustvo politika visokog obrazovanja	Nemogućnost sistemskog praćenja savremenih trendova u visokom obrazovanju (milijarde, milioni i ništa)
Nekoordiniranost zainteresovanih strana prilikom definisanja upisnih politika	Procedure licenciranja studijskih programa, nomenklatura zvanja neadekvatna pNepostojanje procesa licenciranja novih studijskih programa,
Neispunjavanje uslova za povlačenje sredstava određenih fondova	Nedostatak finansijskih sredstava za unaprijeđenje procesa na Univerzitetu
Ekonomske faktori (E)	
Sistem redovnog finansiranja onemogućava razvoj	Nemoguća tekuća i dugoročna planiranja, primanja zaposlenih, kvalitetan razvoj postojećih kadrova i ulaganja u postojeće kadrove
Diferencijacija studijskih programa	Manji broj upisanih studenata, manje generisanje prihoda po osnovu školarina tradiciionalnih studijskih programa



Nizak nivo razvoja industrije i potencijala apsorpcije visokokvalitetnog kadra Vlastito finansiranje, struktura studija i struktura studijskih programa te odnos ponude i potražnje određenih studijskih programa Razvoj sistema dualnog obrazovanja pruža mogućnost jačanja konkurentnosti na tržištu	Nezapošljavanje kadrova, očekivano smanjenje interesenata za određena zvanja Broj studenata prema različitim strukturama, osiguranje dovoljnih izvora Jačanje konkurentske prednosti Univerziteta na tržištu, potencijalno veći broj korisnika usluga, potencijal za stvaranje prihoda
Sociološki faktori (S)	
Društvena pozicija javnih Univerziteta (Ne)povjerenje u visoko obrazovanje Potrebna kontinuirana komunikacija interesnih skupina Demografske promjene u društvu Značajno smanjenje interesa za visoko obrazovanje	Nedovoljna uključenost u društvene procese i razvoj društvene zajednice, Nepostojanje investiranja kompanija privatnog sektora u istraživanja i naučnoistraživački rad, osigurati suštinsko uključivanje interesnih skupina u izradu planova i programa Smanjenje potencijalnog broja studenata Niži novo školarina, manje ljudi uključeno u procese razvoja visokog obrazovanja
Tehnološki faktori (T)	
Nedovoljna primjena savremenih tehnologija u nastavnom i naučnoistraživačkom procesu Potreba za kontinuiranim tehnološkim razvojem i uvođenjem novih tehnologija Odsustvo digitalizacije procesa	Kvalitet nastave, zainteresiranost studenata za praćenje nastave, Univerzitet treba biti generator tehnolog razvoja kroz uključivanje u sve privredne tokove Dugotrajne procedure, non-green efikasne, veća mogućnost grešaka u procesima, nepotrebna papirologija



Pravni faktori (L) Ograničenja zakona o visokom obrazovanju Nepostojanje zakona o naučnoistraživačkoj djelatnosti Neusklađenost zakona o priznavanju sa Lisabonskom konvencijom Nepostojanje zakona o studentskom standardu na nivou kantona - Ograničenja zakona o deviznom poslovanju Zakon o dualnom obrazovanju	Ograničava razvoj Univerziteta, diskriminacija u odnosu na ostale Javne VŠU, zastarjele procedure koje se primjenjuju Ograničanja institucionalnog razvoja nauke i NIR-a Provodimo neadekvatne procedure koje uključuju ekvivalenciju i nostrifikaciju (termini se ne koriste) Neregulisan status studenata i studentskog organiziranja, Ino transferi nastavnika, saradnika, plaćanje za strance Onemogućava saradnju sa privredom,
Okolišni faktori (E) Uvođenje principa zelene tranzicije Nedovoljna ulaganja u infrastrukturu UNMO Nedovoljna integracija standarda energetske efikasnosti u nastavne planove i programe Prilagodba planova i programa zahtjevima okruženja	Smanjenje troškova energenata, adekvatno odlaganja otpada Uređenje kampusa Univerziteta Nepostojanje obaveznih i izbornih predmeta koji podužu svijest o energetskej efikasnosti i zelenoj tranziciji Nužnost inoviranja i jačanja planova i programa iz oblasti energetske efikasnosti i zaštite okoliša

IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH OBLASTI I STRATEŠKIH CILJEVA

Strateška oblast 1: Pozicioniranje Univerziteta

- Strateški cilj 1.1: Povećanje vidljivost Univerziteta na domaćem i međunarodnom planu
- Strateški cilj 1.2: Jačanje saradnje sa nadležnim obrazovnim vlastima i institucijama
- Strateški cilj 1.3: UNMO (Re)brendiranje
- Strateški cilj 1.4: Uspostavljanje strateških partnerstava i jačanje saradnje sa poslovnim okruženjem
- Strateški cilj 1.5: Osiguranje jednakih mogućnosti za studiranje i rad

Strateška oblast 2.: Organizacija, reorganizacija i resursi

- Strateški cilj 2.1: Reorganizacija Univerziteta
- Strateški cilj 2.2: Rješavanje vlasničko-pravnog statusa Sjevernog logora i objekata UNMO
- Strateški cilj 2.3: Postizanje finansijske stabilnosti i dugoročne održivosti
- Strateški cilj 2.4: Unapređenje infrastrukture
- Strateški cilj 2.5: Uređenje kampusa prema zelenoj agendi
- Strateški cilj 2.6: Razvoj kadrovskih kapaciteta i potencijala
- Strateški cilj 2.7: Revizija i dopuna akata Univerziteta

Strateška oblast 3.: Istraživanje, inovacije i transfer znanja i tehnologije

- Strateški cilj 3.1: Jačanje naučno – istraživačkog rada, nauke i inovacija
- Strateški cilj 3.2: Identifikacija i jačanje resursa i kapaciteta za NIR
- Strateški cilj 3.3: Razvoj i jačanje preduzetništva
- Strateški cilj 3.4: Razvoj i jačanje cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja

Strateška oblast 4.: Kvalitet, nastavni proces i studenti

- Strateški cilj 4.1: Primjena i kontinuirano praćenje najviših akademskih standarda u edukaciji i istraživanju
- Strateški cilj 4.2: Jačanje kulture akademskog integriteta
- Strateški cilj 4.3: Kontinuirano unaprjeđivanje nastavničkih kompetencija
- Strateški cilj 4.4: Razvoj necikličnih vidova obrazovanja
- Strateški cilj 4.5: Unaprijeđenje mehanizama akademskog priznavanja
- Strateški cilj 4.6: Jačanje studentskog standarda
- Strateški cilj 4.7: Razvoj i jačanje partnerskih odnosa sa studentima svih ciklusa studija
- Strateški cilj 4.8: Razvoj alumni zajednice

Strateška oblast 5.: Studijski programi



Strateški cilj 5.1: Razvoj studijskih programa svih ciklusa u skladu s ekonomskim mogućnostima i potrebama društva

Strateški cilj 5.2: Kontinuirano poboljšanje postojećih studijskih programa u skladu s potrebama tržišta i uvažavanjem potreba studenata, poslodavaca, strukovnih udruženja i alumnija

Strateški cilj 5.3: Fleksibilnost i interdisciplinarnost u studijskim programima

Strateški cilj 5.4: Razvoj univerzitetskih, multidisciplinarnih i zajedničkih studijskih programa

Strateški cilj 5.5: Studijski programi na stranim jezicima, DL studijski programi i dualni sistem obrazovanja

Strateška oblast 6.: Otvorene nauke i digitalna transformacija

Strateški cilj 6.1: Definisanje i implementacija principa otvorene nauke

Strateški cilj 6.2: Razvoj sistema za praćenje nastavnog procesa

Strateški cilj 6.3: Uvođenje softverskog rješenja za izvještavanja

Strateški cilj 6.4: Uvođenje sistema upravljanja dokumentima

Strateški cilj 6.5: Digitalna transformacija procesa na Univerzitetu

Strateška oblast 7.: Internacionalizacija i međuinstitucionalna saradnja

Strateški cilj 7.1: Jačanje i unapređenje procesa međunarodne saradnje i internacionalizacije na Univerzitetu,

Strateški cilj 7.2: Intenziviranje promotivnih aktivnosti usmjerenih ka unapređenju procesa: saradnje, mobilnosti i razvoja projekata

Strateški cilj 7.3: Unapređenje procesa mobilnosti

Strateški cilj 7.4: Povećanje broja prijava i participacija na međunarodnim projektima

Strateški cilj 7.5: Uspostaviti funkcionalan sistem tutorstva za dolazne student i osoblje na razmjeni

Strateška oblast 8.: Humanističke nauke, kultura, umjetnost i sport

Strateški cilj 8.1: Sistemsko izučavanje i razvoj humanističkih nauka

Strateški cilj 8.2: Unaprijeđenje i promocija sporta na Univerzitetu

Strateški cilj 8.3: Značajnije učešće studenata Univerziteta u umjetničkim, kulturnim i sportskim aktivnostima

OPERATIVNI PLANOWI ZA PROVOĐENJE STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA „DŽEMAL BIJEDIĆ“ U MOSTARU 2025-2030.

Strateška oblast 1: Pozicioniranje Univerziteta

Strateški cilj 1.1: Povećanje vidljivosti Univerziteta na domaćem i međunarodnom planu

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
1.1.1 Unaprijediti strukturu i kvalitet svih web-stranica i profila na društvenim mrežama, modernizirati ih i osvježavati sadržajima i servisima namijenjenim različitim zainteresovanim stranama	Imenovati stručno tijelo i provesti sveobuhvatnu analizu i, po potrebi, identifikovati moguća unapređenja strukture i modernizacije web stranica i servisa za različite namjene i različite interesne grupe, te predložiti plan unapređenja	Nedostatak želje za promjenom Nedovoljno razvijena svijest o mogućnosti i važnosti informiranja kod različitih interesnih grupa	2-3 mjeseca 1 mjesec periodično svake 2 godine	Imenovano stručno tijelo Izrađena navedena analiza (dokument) Usvojen plan unapređenja na nadležnom organu	Stručno tijelo i Služba za informacijsko komunikacijske i razvojne tehnologije (SIKRT) su izradile analizu i istu dostavili na dalje postupanje
	Unaprijediti strukturu, modernizovati i poboljšati sadržaj web stranica Univerziteta, organizacionih jedinica i studijskih programa u skladu sa provedenom analizom i usvojenim planom	Finansiranje navedene aktivnosti Nedovoljno razvijeni kapaciteti univerziteta za složenije stručne poslove	U skladu sa dinamikom usvojenog plana Kontinuirano	Struktura web stranica je unapređena u skladu sa nalazima i prijedlozima iz Plana unapređenja: - Broj unosa - Broj novih funkcionalnosti	Služba za informacijsko komunikacijske i razvojne tehnologije (SIKRT) i drugi nadležni organi, služba ili kancelarija/ imenovano stručno tijelo/ pojedinac zaduženi za provođenje aktivnosti



					Služba za osiguranje kvaliteta periodično provjerava zadovoljstvo korisnika informacionim sistemom i informacijama na web stranici i društvenim profilima
	Unaprijediti vizuelni i funkcionalni dizajn web stranica	Finansijska ograničenja Opterećenost osoblja/ Nedovoljno razvijeni kapaciteti na Univerzitetu Tehničke prepreke	6-12 mjeseci	Poboljšan dizajn, povećana posjećenost	Nadležni organ, služba ili kancelarija/ imenovano stručno tijelo/ pojedinac prema Proceduri za uspostavljanje sistema odgovornosti za održavanje digitalnih kanala ili drugom aktu Univerziteta
	Uvesti nove servise na web-stranici i društvenim mrežama u skladu sa usvojenim Planom uz učešće krajnjih korisnika	Finansiranje navedene aktivnosti Nedovoljno razvijeni kapaciteti na Univerzitetu	U skladu sa dinamikom usvojenog plana	Uvedeni novi servisi DA/NE Broj novih funkcionalnosti	Služba za informacijsko komunikacijske i razvojne tehnologije (SIKRT) i drugi nadležni organi, službe ili kancelarije/ imenovano stručno tijelo/ pojedinci zaduženi za provođenje aktivnosti
	Web stranice i naloge na društvenim mrežama osvježavati svakodnevno provjerenim, blagovremenim i tačnim informacijama u skladu sa važećom Strategijom komuniciranja s javnosti	Nedostatak informacija Preopterećenost osoblja zaduženog za ovaj vid posla na nivou organizacionih jedinica i univerzitetskih studija	Kontinuirano	Web stranice i nalozi na društvenim mrežama se osvježavaju svakodnevno	Timovi odnosno osobe zadužene za ove aktivnosti prate broj i vrstu i kvalitet objavljenih informacija, elektronski, na godišnjem nivou i o



					tome izvještavaju nadležne organe
1.1.2 Kreirati proceduru i uspostaviti sistem odgovornosti za održavanje digitalnih kanala	Imenovati stručno tijelo i kreirati proceduru koja će definisati jasne odgovornosti i sistem održavanja web stranica i društvenih mreža	Preopterećenost osoblja	2 mjeseca	Imenovano stručno tijelo Usvojena navedena procedura, postoji jasan sistem odgovornosti	Stručno tijelo je pripremilo navedenu Proceduru, protokoliralo je i uputilo nadležnim organima na dalje postupanje
	Uvesti obavezu periodičnu obuku za administratore digitalnih kanala	Nedostatak interesovanja, motivacije i vremena osoblja	Kontinuirano	Broj obuka Broj obučanih osoba	SIKRT i Kancelarija za odnose s javnošću pripremaju obuke i tome izvještavaju nadležne organe
1.1.3 Unaprijediti informacijski sistem na Univerzitetu na način da bude jedinstven, kvalitetan, funkcionalan i prilagođen svrsi.	Izvršiti integraciju informacijskih sistema u jedinstveni informacijski sistem na Univerzitetu	Nedovoljno razvijeni kapaciteti na Univerzitetu i preopterećenost osoblja Finansijska izdvajanja za nabavku adekvatne opreme	24 mjeseca	Implementiran integrisani sistem	Služba za informacijsko komunikacijske i razvojne tehnologije (SIKRT) i drugi nadležni organi, službe ili kancelarije/ imenovano stručno tijelo/ pojedinci zaduženi za provođenje aktivnosti
	Razviti servise zasnovane na potrebama korisnika	Finansiranje navedene aktivnosti Nedovoljno razvijeni kapaciteti na Univerzitetu Nerealni zahtjevi krajnjih korisnika	Kontinuirano	Uvedeni novi servisi DA/NE Broj novih servisa	Služba za informacijsko komunikacijske i razvojne tehnologije (SIKRT) i drugi nadležni organi, službe ili kancelarije/ imenovano stručno tijelo/ pojedinci zaduženi za provođenje aktivnosti



					Eksterna firma godišnje izvještava nadležne organe o unapređenju informacionog sistema
	Usvojiti proceduru koja će pobliže definisati provođenje evaluacija korisnika informacionog sistema kao i samoevaluacije rada uposlenih/angažovanih u SIKRT i na razvoju informacionog sistema	Preopterećenost osoblja Odziv krajnjih korisnika	Periodično u skladu sa usvojenom procedurom i kontinuirano	Usvojena je procedura provođenja evaluacije korisnika informacionog sistema i samoevaluacije rada uposlenih/angažovanih u SIKRT i na razvoju informacionog sistema Izvještaji Službe za osiguranje kvaliteta nakon provođenja postupka evaluacije i samoevaluacije su protokolirani i upućeni nadležnim organima	Služba za osiguranje kvaliteta periodično provodi navedene evaluacije u skladu sa usvojenom procedurom i o rezultatima informiše nadležne organe
	Unaprijediti potrebnu infrastrukturu	Finansiranje navedene aktivnosti Nedovoljno razvijeni kapaciteti na Univerzitetu	Kontinuirano	Broj unapređenja	Služba za informacijsko komunikacijske i razvojne tehnologije (SIKRT) i drugi nadležni organi, službe ili kancelarije/imenovano stručno tijelo/pojedinci zaduženi za provođenje aktivnosti
	Imenovati multidisciplinarno stručno tijelo koje će identificirati faktore i indikatore koji vode boljem rangiranju prema metodologijama	Preopterećenost osoblja	1-2 mjeseca	Imenovano multidisciplinarno stručno tijelo	Stručno tijelo, prema odluci o imenovanju



1.1.4 Identificirati, poboljšavati, pratiti i unapređivati na Univerzitetu one faktore i indikatore koji vode boljem rangiranju prema metodologijama web stranica i institucija koje vrše rangiranje visokoškolskih ustanova	web stranica (najmanje webometrics) i institucija koje vrše rangiranje visokoškolskih ustanova			Identifikovani faktori i indikatori koji vode boljem rangiranju Univerziteta	
	Imenovano stručno tijelo će predložiti plan poboljšanja i unapređenja identifikovanih faktora i indikatora sa ciljem poboljšanja pozicije Univerziteta na rang listama.	Preopterećenost osoblja	2-3 mjeseca	Usvojen je plan poboljšanja i unapređenja identifikovanih faktora i indikatora	Stručno tijelo, prema odluci o imenovanju prijedlog plana dostavlja nadležnom organu
	Nadležni organi, službe ili kancelarije/ imenovano stručno tijelo/ pojedinci, u skladu sa usvojenim planom vrši praćenje provođenja plana unapređenja kao i pozicije Univerziteta na rang listama i o tome obavještava nadležne organe	Preopterećenost osoblja Provođenje plana ne daje očekivani rezultat	Praćenje pozicije Univerziteta identifikovani nadležni organi, službe ili kancelarije/ imenovano stručno tijelo/ pojedinci vrši dva puta godišnje, odnosno po objavljivanju rang listi Nadležni organi, službe ili kancelarije/ imenovano stručno tijelo/ pojedinci podnosi godišnji izvještaj o realizaciji plana	Protokolisan i nadležnim organima upućen izvještaj o poziciji univerziteta na rang listama i institucijama koje pratimo Protokolisan i nadležnim organima upućen godišnji izvještaj službe/ tima/ stručnog tijela ili pojedinca o realizaciji plana	Prema usvojenom planu
1.1.5 Osigurati finansijsku i administrativno-tehničku	Nadležni organi Univerziteta samostalno i u saradnji sa nadležnim obrazovnim vlastima	Nedovoljna finansijska sredstva na Univerzitetu	Kontinuirano	Odluka ili drugi relevantan pravni akt Univerziteta ili nadležne obrazovne vlasti	Prorektor za nauku i naučno-istraživački rad prati broj podržanih



podršku autorima u cilju objavljivanja radova u renomiranim bazama podataka - podizanje izvrsnosti u radovima	osiguravaju adekvatnu i u skladu sa mogućnostima finansijsku i administrativno-tehničku podršku autorima u cilju objavljivanja radova u renomiranim časopisima i bazama	Nedovoljno stabilan sistem finansijske podrške nadležnih obrazovnih vlasti		o izdvajanju finansijskih sredstava za ove namjene Broj finansiranih i sufinansiranih radova	radova i nadležnom organu predlaže mjere u cilju jače finansijsko i administrativno-tehničke podrške autorima
1.1.6 Provođenje kontinuiranih edukacija i usavršavanja osoblja kroz manifestacije koje organizuje/ suorganizuje Univerzitet	Kreirati plan edukacije i usavršavanja osoblja i, u skladu sa planom, provoditi kontinuiranu edukaciju i usavršavanje osoblja kroz manifestacije koje organizuje/suorganizuje Univerzitet (realizacija konferencija, seminara i drugih oblika razmjene dobrih iskustava samostalno, sa poslovnim okruženje i/ili parterima)	Nedovoljna zainteresovanost osoblja za edukacijom i usavršavanjem Teme koje se osoblju nude nisu atraktivne i ne vode usavršavanju niti edukaciji ciljnih grupa/osoblja Nedovoljno često/prečesto održavanje različitih vrsta i oblika edukacije i usavršavanja	Kontinuirano, prema planu edukacije	Usvojen plan edukacija i usavršavanje osoblja/ ciljnih grupa Dnevni red edukacije/ usavršavanja Spisak prisutnih osoba na edukaciji/ usavršavanju Broj učesnika na edukacijama	Prorektori i dekani/voditelji univerzitetskih i doktorskih studija i šefovi službi na Univerzitetu predlažu teme za plan edukacije i usavršavanja



Strateški cilj 1.2: Jačanje saradnje sa nadležnim obrazovnim vlastima i institucijama

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
1.2.1 Univerzitet je relevantan partner nadležnim obrazovnim vlastima i institucijama	Inicirati saradnju na unapređenju zakonodavnog okvira za visoko obrazovanje u HNK (politike, regulativa, zajedničke strategije, ...) i u istim aktivno učestvovati	Ograničen uticaj Univerziteta na zakonodavni i druge relevantne procese i aktivnosti nadležnih obrazovnih vlasti Nedostatak podrške obrazovnih vlasti	Kontinuirano	Broj podnesenih inicijativa i prijedloga	Služba za pravne, opće i kadrovske poslove odnosno drugi nadležni organi, službe ili kancelarije/ imenovano stručno tijelo/ pojedinci koja aktivno učestvuju prate realizaciju inicijativa
	U saradnji sa nadležnim obrazovnim vlastima i institucijama unapređivati fizičke, virtualne i druge resurse za jačanje saradnje sa nadležnim institucijama.	Nedovoljna finansijska sredstva Ideje i resursi koje Univerzitet posjeduje ili razvija nisu kompatibilne sa planovima nadležnih obrazovnih vlasti i institucija	12-24 mjeseca	Identifikovani resursi za saradnju Broj zajedničkih projekata i aktivnosti	U zavisnosti od potreba Univerziteta, nadležnih obrazovnih vlasti i institucija
1.2.2 Jačanje multisektorske saradnje	Ostvariti intenzivniju saradnju s institucijama i nadležnim obrazovnim vlastima radi jačanja	Ograničena podrška nadležnih institucija		Broj zajedničkih multisektorskih projekata i aktivnosti	U zavisnosti od uključenih sektora sa Univerziteta, nadležnih



	uloge Univerziteta u domenu nauke, istraživanja i inovacija	Nedovoljno razvijena komunikacija i koordinacija između sektora			obrazovnih vlasti i institucija
	Inicirati izradu Strategije razvoja visokog obrazovanja u HNK	Strategija nije u fokusu nadležnih obrazovnih vlasti Sporost u procedurama planiranja i izradi strategija	1 mjesec	Incijativa upućena nadležnim obrazovnim vlastima	Rektor Univerziteta upućuje inicijativu
	Organizirati zajedničke manifestacije/ događaja/ aktivnosti sa institucijama lokalne zajednice	Nedostatak interesovanja lokalne zajednice Ograničeni resursi i zahtjevne logističke potrebe za pojedine manifestacije/aktivnosti	Kontinuirano	Kulturne manifestacije/ aktivnosti – najmanje 3 aktivnosti godišnje Edukativni događaji – najmanje 10 godišnje Ekološke akcije – zajedničke inicijative za zaštitu životne sredine - najmanje 3 aktivnosti godišnje Humanitarne i društvene aktivnosti -	Stručna tijela za pojedine aktivnosti (npr. Komisija za sport na Univerzitetu)



				najmanje 3 aktivnosti godišnje Sportske i rekreativne manifestacije – najmanje 3 aktivnosti godišnje Biznis forumi / poslovni događaji – povezivanje Univerziteta i lokalnih preduzetnika i institucija- najmanje 3 aktivnosti godišnje	
1.2.3 Jačanje podrške procesima na Univerzitetu	Inicirati izradu i usvajanje standarda kvalifikacija za regulisane profesije	Navedeni standardi nisu u fokusu nadležnih obrazovnih vlasti Administrativne prepreke i sporost usvajanja novih standarda Kapaciteti nadležnih obrazovnih vlasti nisu dostatni	24 mjeseca	Incijativa upućena nadležnim obrazovnim vlastima	Rektor Univerziteta upućuje inicijativu



		Neuključivanje Univerziteta u izradu standarda			
	Inicirati podršku za razvoj izdavačke djelatnosti Univerziteta	Neadekvatan sistem finansiranja Nizak interes za akademsku produkciju kako nadležnih obrazovnih vlasti tako i osoblja na Univerzitetu	Kontinuirano	Broj objavljenih radova i publikacija	Izdavački savjet izvještava Senat Prorektor za nauku i naučno-istraživački rad prati broj objavljenih radova i o tome izvještava nadležni organ
	Inicirati uspostavljanje registra studijskih programa pri nadležnoj obrazovnoj vlasti	Registar nije u fokusu nadležnih obrazovnih vlasti Administrativne prepreke i sporost izrade registra Tehničke prepreke, nedostatak adekvatnog softverskog rješenja	12 mjeseca	Incijativa upućena nadležnim obrazovnim vlastima	Rektor Univerziteta upućuje inicijativu
	Inicirati izradu standarda zanimanja	Navedeni standardi nisu u fokusu nadležnih obrazovnih vlasti	24 mjeseca	Incijativa upućena nadležnim obrazovnim vlastima	Rektor Univerziteta upućuje inicijativu



		Administrativne prepreke i sporost usvajanja novih standarda Kapaciteti nadležnih obrazovnih vlasti nisu dostatni Neuključivanje Univerziteta u izradu standarda			
	Osigurati podršku inovacijama i dualnom sistemu obrazovanja	Nedostatak interesa poslodavaca Neadekvatna pravna regulative Neopredjeljenost fakulteta ka dualnom sistemu obrazovanja	24 mjeseca	Broj partnerstava sa privrednim subjektima u ovom segmentu Broj studenata uključenih u dualni sistem obrazovanja Broj inovacija	Senat Univerziteta usvaja nedostajuće akte Dekani prate broj studenata uključenih u dualni sistem obrazovanja kao i broj inovacija
	Usvojiti proceduru za nabavku knjiga i učila				



Strateški cilj 1.3: UNMO (Re)brendiranje

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
1.3.1 (re)brendirati Univerzitet	Imenovati multidisciplinarno stručno tijelo koje će izvršiti sveobuhvatnu analizu i predložiti plan (re)brendiranja Univerziteta koja će obuhvatati najmanje: - Definisanje identiteta i vrijednosti Univerziteta - Istraživanje i analizu tržišta - Razvoj vizuelnog i verbalnog identiteta - Analizu digitalne i tradicionalne prisutnosti - Angažovanje zajednice i partnerstva - Kontinuirano praćenje i prilagođavanje	Neadekvatan sastav multidisciplinarnog stručnog tijela Preopterećenost osoblja	24 mjeseca	Kreiran i na nadležnim organima usvojena plan (re)brendiranja Univerziteta	Prema usvojenom planu
	Napraviti i provoditi plan promotivnih aktivnosti usmjerenih na potencijalne studente i korisnike usluga Univerziteta – atrakcija studenata/korisnika	Preopterećenost i nedovoljna motiviranost zaposlenika za kvalitetan rad na dodatnim zaduženjima	6 mjeseci Kontinuirano, ciklično, u skladu s planom	Izrađen i usvojen godišnji plan promotivnih aktivnosti	Kancelarija za odnose s javnošću



Strateški cilj 1.4: Uspostavljanje strateških partnerstava i jačanje saradnje sa poslovnim okruženjem

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
1.4.1 Uspostavljanje strateških partnerstava	Priprema i definisanje ciljeva (analiza potreba i identifikacija potencijalnih partnera) - Analiza potreba i mogućnosti Univerziteta za strateška partnerstva	Nedostatak zainteresovanih partnera, slaba svijest o mogućnostima saradnje	6 mjeseci	Izrađena analiza i lista potencijalnih partnera	Stručna tijela i nadležni organi dostavljaju periodične izvještaje
	Uspostavljanje partnerstava (koraci)	Administrativne prepreke Neusklađeni interesi partnera	12 mjeseci	Potpisani ugovori i memorandum o saradnji	Stručna tijela i nadležni organi dostavljaju periodične izvještaje
	Realizacija saradnje	Nedostatak sredstava i operativnih kapaciteta	Kontinuirano	Broj realizovanih zajedničkih projekata i aktivnosti	Stručna tijela/ nadležni organi dostavljaju periodične izvještaje o realizaciji saradnje
1.4.2 Jačanje saradnje sa poslovnim okruženjem	Pojačati aktivnost Univerziteta na organizaciji i realizaciji konferencija, seminara i drugih oblika razmjene dobrih iskustava	Nedostatak interesovanja ili ograničena finansijska sredstva	Kontinuirano	Broj organizovanih događaja i broj učesnika	Prorektori, dekani i stručne službe dostavljaju godišnje izvještaje
	Provoditi istraživačke projekte s organizacijama i institucijama civilnog društva	Ograničeni resursi, nedostatak zajedničkih interesa	Kontinuirano	Broj organizovanih istraživačkih projekata i broj učesnika	Prorektor za nauku i naučnoistraživački rad prati realizaciju i izvještava rektora



	Razvijati saradnju sa odgojno-obrazovnim institucijama	Administrativne prepreke, sporost donošenja odluka	Kontinuirano	Broj potpisanih sporazuma i provedenih aktivnosti	Stručna tijela i nadležni organi dostavljaju periodične izvještaje
	Unaprijediti saradnju sa istraživačkim organizacijama i privredom radi stvaranja uslova za razvoj naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu i aktivnije se uključiti u svjetske naučnoistraživačke i tehnološke tokove	Nedostatak kapaciteta za implementaciju, niska prepoznatljivost Univerziteta u istraživačkim krugovima	24 mjeseca i zatim kontinuirano	Broj istraživačkih partnerstava i zajedničkih projekata	Prodekani za NIR i prorektor rza NIR prate napredak i dostavljaju izvještaje
1.4.3 Osnovati forum stejkholdera kao mehanizam saradnje sa privredom	Imenovati komisiju koja će izvršiti analizu relevantne dokumentacije i predložiti organizaciju foruma stakeholdersa na Univerzitetu	Preopterećenost osoblja Nezainteresiranost predstavnika poslovnog okruženja za aktivnosti na Univerzitetu i njihova preopterećenost	12 mjeseci	Imenovana Komisija predlaže način organizacije foruma stakeholdersa na Univerzitetu i upućuje ga Senatu Univerziteta na dalje postupanje i usvajanje. Dokazi: - Protokolisan prijedlog Komisije - Akt Senata	Služba za osiguranje kvaliteta godišnje



Strateški cilj: 1.5: Osiguranje jednakih mogućnosti za studiranje i rad

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
1.5.1 Osiguranje jednakih mogućnosti za studiranje	Organizacija vannastavnih aktivnosti (klubovi, sportske aktivnosti, kulturne manifestacije, studentske inicijative)	Nedostatak interesa studenata, nedovoljna podrška Univerziteta/organizacionih jedinica	Kontinuirano	Broj održanih aktivnosti Broj učesnika	Služba za studentska pitanja prati broj organizovanih aktivnosti i izvještava nadležne organe
	Analiza infrastrukture za pristup osoba sa posebnim potrebama i prijedlozi za unapređenje	Nedostatak finansijskih sredstava za prilagođavanje infrastrukture	6-12 mjeseci	Usvojena analiza pristupačnosti objekata i digitalnih platformi sa planom unapređenja	Tehnička služba kreira analizu i upućuje istu nadležnom organu na usvajanje
	Razvoj fleksibilnih nastavnih metoda i, gdje je to moguće, uvođenje online nastave, hibridnog modela nastave i pristupačnih nastavnih materijala za sve studente	Nedostatak tehničke podrške Nezainteresiranost osoblja za edukativnim aktivnostima	12 mjeseci Edukacija kontinuirano	Implementirane fleksibilne nastavne metode Organizacija radionica o metodama učenja – najmanje 1 radionica godišnje	Služba za osiguranje kvaliteta prati povratne informacije studenata i nastavnika
	Razviti adekvatan program mentorstva/tutorstva i vršnjačke podrške za novopridošle studente i osoblje	Nedostatak interesa i vremena kod starijih studenata	6 mjeseci	Broj uključenih mentora i studenata	Kancelarija za međunarodnu i međuniverzitetsku saradnju prati realizaciju programa i dostavlja godišnje



					izvještaje nadležnim organima
	Omogućiti studentima da kroz volontiranje stiču praktična znanja i iskustva	Nizak stepen zainteresovanosti studenata i nedostatak organizovanih prilika za volontiranje	Kontinuirano	Broj uključenih studenata u volonterske aktivnosti	Unija studenata i Centar za razvoj karijere dostavljaju izvještaje o učešću studenata
1.5.2 Osiguranje jednakih mogućnosti za rad	Razvoj i implementacija Politike jednakih mogućnosti i zaštite od diskriminacije i/ili drugih akata koji regulišu ovu oblast	Nedovoljna svijest o problemu i otpor promjenama	6-12 mjeseci	Usvojena adekvatna politika	Služba za pravne, opće i kadrovske poslove prati primjenu i periodično izvještava nadležne organe
	Jednake mogućnosti za profesionalni razvoj - Osigurati edukacije, stručna usavršavanja i mogućnosti napredovanja bez diskriminacije	Ograničeni resursi i neprilagođeni programi	Kontinuirano	Broj zaposlenih koji su prošli obuke Broj organizovanih obuka	Služba za pravne, opće i kadrovske poslove i Služba za osiguranje kvaliteta prate učešće zaposlenih u programima obuke
	Uspostaviti standarde kvaliteta nastavnog osoblja (koji treba da obuhvate kriterijume za zapošljavanje, profesionalni razvoj, pedagoške kompetencije, istraživački rad i etičke norme)	Preopterećenost osoblja Otpornost na promjene	24 mjeseca	Definisani standardi	Služba za osiguranje kvaliteta i Kolegij rektora predlažu standarde nastavnog osoblja nadležnom organu
	Donijeti Plan nagrađivanja izvrsnosti u svim kategorijama	Preopterećenost osoblja	24 mjeseca	Usvojen plan i dodijeljene nagrade	Planom identifikovani nadležni organi



		Različiti kriteriji za različita naučna područja			periodično izvještavaju o implementaciji
--	--	--	--	--	--



Strateška oblast 2: Organizacija, reorganizacija i resursi

Strateški cilj 2.1: Reorganizacija Univerziteta

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
2.1.1. Nastaviti procese integracije Univerziteta	Analizirati postojeće stanje, kreirati i usvojiti plan te nastaviti sa procesima funkcionalne integracije na svim nivoima, prvenstveno onima koji su predmet akreditacije institucija i studijskih programa svih ciklusa	Nezainteresiranost za dalje procese integrisanja zbog stanja koje podrazumijeva dostatnost integrativnih procesa	36 mjeseci	Analiza postojećeg stanja	Rektor izvještava Senat i Upravni odbor Univerziteta na godišnjem nivou, početkom svake kalendarske godine, i predlaže pravce budućeg djelovanja u ovom segmentu
2.1.2. Uraditi plansku konsolidaciju svih članica Univerziteta	Provesti analizu i u skladu s njenim nalazima izvršiti plansku konsolidaciju članica, studijskih programa i procesa koji se izvode na njima	Nedovoljna motiviranost i nedostatnost resursa	24 mjeseca za provođenje inicijalne analize na svim studijskim programima	Izrađena predmetna analiza (dokument)	Prorektor za naučno-nastavna pitanja izvještava rektora jedanput u 6 mjeseci o stepenu provođenja analize.
2.1.3.	Definirati pozicije instituta, zavoda, LLL	Postojanje različitih modela funkcioniranja različitih jedinica	12 mjeseci od usvajanja Strategije	Imenovano stručno tijelo/komisija	Prorektor za nauku i naučno-istraživački rad na godišnjem nivou,



Aktima definirati status i način rada podorganizacionih jedinica	centara, data centra i laboratorija			Usvojena predmetna procedura	početkom svake kalendarske godine izvještava rektora i predlaže pravceunapređenja rada ovog segmenta.
---	-------------------------------------	--	--	------------------------------	---

Strateški cilj 2.2: Rješavanje vlasničko-pravnog statusa Kampusu Univerziteta i objekata UNMO

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
2.2.1. Ustanoviti trenutno stanje vlasništva nad objektima i parcelama u Kampusu Univerziteta	Analiza vlasničko-pravnih odnosa prostorija i parcela koje koristi Univerzitet	Nedostupnost dokumenata o vlasničko-pravnom statusu	U roku od 12 mjeseci će se sprovesti analiza	Analiza vlasničko – pravnih odnosa	Generalni sekretar pravi analizu vlasničko-pravnih odnosa prostorija i parcela koje koristi i koje su date na raspolaganje Univerzitetu i predlaže plan rješavanja vlasničko-pravnih odnosa unutar kampusa Kolegiju rektora na dalje postupanje.
2.2.2. Ishodovanje Rješenja o vlasničkom statusu	Uknjižba parcela i objekata Kampusu u vlasništvo Univerziteta	Političke i birokratske barijere i sporost ishodovanja dokumenata	24 mjeseca nakon ustanovljene analize	Upis prava vlasništva/prava korištenja u zemljišne knjige	Generalni sekretar izvještava organe Univerziteta o postupku uknjižbe



kampusu u kome djeluje Univerzitet					
---------------------------------------	--	--	--	--	--

Strateški cilj 2.3: Postizanje finansijske stabilnosti i dugoročne održivosti

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
2.3.1. Diverzificirati prihode Univerziteta i njegovih organizacijskih jedinica, ali i povećati različite vrste prihoda vodeći računa o potencijalnim rizicima	Osigurati dodatne izvore finansiranja kroz domaće i međunarodne projekte, namjenska sredstva (grantove) s različitih nivoa vlasti, sponzorska sredstva	Nedostatak ljudskih resursa posvećenih radu na projektima Uglavnom mali broj osoba po organizacionim jedinicama ima iskustva u implementaciji projekta, posebno međunarodnim.	Kontinuirano	Obim generisanih prihoda iz novih izvora	Prorektor za finansije u sараdnji sa ostalim odgovorneim osobama/organima jedanput godišnje, na kraju kalendarske godine izvještava Kolegij rektora o navedenim indikatorima i ciljanoj vrijednosti.
2.3.2. Unaprijediti i podsticati razvoj jedinstvenog sistema praćenja i adekvatnog upravljanja troškovima	Jasno identificirati sve troškove obavljanja djelatnosti putem uspostavljanja sistema praćenja troškova po aktivnostima koji bi trebalo da omogućiti pouzdan uvid u	Nedostatak jedinstvene platforme/informacionog sistema na svim organizacionim jedinicama, (FIT ima vlastiti IS/platformu što	12 mjeseci od usvajanja Strategije	Jedinstven sistem praćenja troškova po aktivnostima	Prorektor za finansije analizira troškove na godišnjem nivou te predlaže planove njihove racionalizacije Kolegiju rektora.



	troškove pojedinih studijskih programa te iskoristiti prednosti integrisanog Univerziteta za smanjenje pojedinih vrsta troškova	otežava unificirano praćenje).			
2.3.3. Budžetski model finansiranja Univerziteta koji bi osigurao dugoročnu finansijsku stabilnost i održivost	Nastaviti pregovarati o novom sistemu finansiranja iz budžetskih sredstava.	Političke barijere Zavisnost od drugih visokoškolskih ustanova u ispunjavanju uslova za prelazak na budžetsko finansiranje	Analiza sistema finansiranja UNMO iz budžetskih sredstava će se provesti u roku od 12 mjeseci.	Model budžetskog finansiranja	Prorektor za finansije periodično analizira sistem finansiranja UNMO iz budžetskih sredstava i o tome izvještava rektora. Rektor u saradnji sa Senatom i Upravnim odborom u skladu sa nalazima analize inicira drugačiji sistem finansiranja UNMO
2.3.4. Dodatna finansijska podrška iz novih izvora finansiranja	Nastaviti procese aplikacije za različite projekte u cilju osiguranja sredstava iz trećih izvora	Nedostatnost ljudskih resursa za posvećenost radu na pripremi projektne dokumentacije, kao i implementaciji projekata, zbog visoke angažiranosti u nastavnom procesu	Kontinuirano	Broj prijavljenih i odobrenih projektnih aplikacija	Prorektor za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju najmanje na godišnjem nivou izvještava rektora o procesima aplikacija na razne dostupne



					međunarodne projekte i programe. Prorektor za nauku i naučno-istraživački rad najmanje na godišnjem nivou izvještava rektora o procesima aplikacija na razne dostupne projekte i programe iz domena njegovog rada
2.3.5. Komercijalizacija infrastrukture	Plan komercijalizacije kapaciteta Univerziteta	Zakonske procedure za komercijalne aktivnosti UNMO	2 mjeseca	Izrađen plan i način komercijalizacije	Izvještaj Komisije za izradu plana Kolegiju Rektora
	Promovsanje i komercijalizacija kapaciteta Univerziteta	Nedovoljna zainteresiranost i neusaglašenost ciljeva interesnih skupina	2 mjeseca	Plan i provođenje aktivnosti promocije	Izvještaj Komisije Kolegiju Rektora
	Osigurati dodatne izvore prihoda korištenjem resursa u komercijalne svrhe	Neprofitabilnost aktivnosti	Kontinuirano	Nivo prihoda ostvarenih komercijalizacijom resursa	Godišnje izvještavanje



Strateški cilj 2.4: Unapređenje infrastrukture

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
2.4.1. Plan unaprijeđenja infrastrukture	Uraditi popis postojećih kapaciteta	Opterećenost osoblja Nedoovljan angažman organizacionih jedinica Odstustvo harmoniziranog sistema prikupljanja podataka	6 mjeseci	Plan unaprijeđenja	Prorektor za nauku i naučno-istraživački rad, u saradnji sa navedenom komisijom, na temelju urađenog popisa i provedenih analiza o stepenu implementacije ove aktivnosti izvještava rektora periodično a najmanje jednom godišnje Rektor daje ocjenu ispunjenosti i izvještava Senat na godišnjem nivou, početkom svake kalendarske godine i po potrebi, te u razgovoru sa odgovornim osobama predlaže konkretne aktivnosti
	Planirati ulaganja u dodatne kapacitete	Opterećenost osoblja Nedoovljan angažman organizacionih jedinica	Kontinuirano	Plan ulaganja u kapacitete	Izvještaj Kolegiju Rektora



		Odstustvo harmoniziranog sistema prikupljanja podataka			
2.4.2. Unaprijeđenje i osavremenjivanje infrastrukture	Osavremeniti resurse biblioteke	Nedostatak prostornih, ljudskih i tehnoloških kapaciteta u biblioteci Nedovoljnost finansijske podrške za unapređenje planiranih aktivnosti	Kontinuirano	Plan nabavke resursa biblioteke	Rukovodilac univerzitetske biblioteke u saradnji sa ostalim odgovornim osobama nakon provedene analize dostavlja Kolegiju rektora plan nabavki knjiga i učila na godišnjem nivou i/ili periodično.
	Izgradnja nove zgrade biblioteke	Nedostatak finansijskih sredstava	Kontinuirano	Nova funkcionalna zgrada	Privremene situacije izgradnje zgrade
	Ojačati istraživačke kapacitete	Nedostatak finansijskih sredstava	Kontinuirano	Broj istraživačkih baza	Izveštaj Prorektora za NIR
	Nastaviti s ulaganjima u prostorne, učioničke i sportske kapacitete	Nedostatak finansijskih resursa	Korisnici evaluiraju infrastrukturu i materijalne uslove studiranja periodičnou intervalima Kontinuirano	Ustanovljene procedure i planovi za jačanje i osavremenjivanje kapaciteta	QA dostavlja prijedlog procedure za evaluaciju infrastrukture Kolegiju rektora na dalje postupanje Dekani OJ dostavljaju Kolegiju informaciju o stanju infrastrukture i



					finaliziranim projektnim dokumentacijama.
--	--	--	--	--	---

Strateški cilj 2.5: Uređenje kampusa prema „Zelenoj agendi“

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
2.5.1. Postupati prema Deklaraciji o „Zelenoj Agendi“	Upoznati zaposlenike Univerziteta o važnosti postupanja prema Deklaraciji o „Zelenoj agendi“ za Zapadni Balkan o zajedničkom regionalnom tržištu, koja treba da doprinese ekonomskom rastu, ali i ekološkom razvoju regiona, razvoju energije, mobilnosti i cirkularne ekonomije kao i razvoju biodiverziteta, održive poljoprivrede i proizvodnje hrane.	Nedovoljna zainteresiranost za Agendu Odsustvo internih akata za postupanje u skladu s Deklaracijom	Kontinuirano – za period važenja Strategija, Deklaracija o „Zelenoj Agendi“ se odnosi na period do 2030. godine	Deklaracija i smjernice za djelovanje	Rektor izvještava putem Senata dekane i sve članove Senata o važnosti Deklaracije i daje preporuke za pripremu i postupanje
2.5.2.	Razvoj energetske efikasnosti i	Nedostatak resursa	Kontinuirano - do 2030. u skladu sa pravnim	Na temelju nacionalnih energetske klimatskih	Dekani i angažirani eksperti prate



Unaprijeđenje energetske efikasnosti objekata	poboljšanje u svim objektima Kampusu kao i povećanje udjela obnovljivih izvora energije.	Nedostatak finansijskih sredstava Zastarjelost pojedinih objekata gdje je teže osigurati energetske efikasnost	okvirom Energetske zajednice i pravnom tekovinom EU, kao i razvojem i primjenom nacionalnih energetskih i klimatskih planova	planova, izraditi institucionalni Plan energetske i klimatske efikasnosti	provođenje, razvoj i stepen ispunjenja standarda energetske efikasnosti na Univerzitetu i OJ, i podnose izvještaj Senatu jednom godišnje
2.5.3. Obezbjedenje neophodnih uslova i izvora finansiranja za investiranje u energetske efikasne objekte i prostore	Aplicirati za finansijsku podršku prema Fondu za zemlje WB gdje su potpisivanjem Deklaracije obezbjeđena sredstva od EK za projekte „Zelene Agende“	Nedostatak educiranog kadra za projekte „Zelene Agende“	Kontinuirano – u skladu sa pravnim okvirom Energetske zajednice EU i provođenjem projekata energetske efikasnosti	Plan apliciranja za projekte, broj odobrenih projekata za podršku „Zelenoj Agendi“	Prorektor za finansije i dekan OJ izvještavaju Rectora i Upravni odbor o načinima i izvorima finansiranja provedenih aktivnosti vezanih za „Zelenu Agendu“

Strateški cilj 2.6: Razvoj kadrovskih kapaciteta i potencijala

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
2.6.1. Jačanje kadrovskih kapacitea	Napraviti plan potreba za novim zaposlenim po organizacionim jedinicama	Nedovoljna motiviranost zaposlenih Nedovoljan broj edukatora osposobljenih za provođenje procesa	Plan periodičnih edukacija nastavnog kadra će biti izrađen u roku od 6 mjeseci.	QA odjel kreira Plan periodičnih edukacija za usavršavanje nastavnog kadra	QA u dogovoru sa Dekanima OJ predlaže Kolegiju oblasti u kojima je potrebno izvršiti



		Nedostatna finansijska sredstva	Kontinuirano - plan će se revidirati periodično		obuku kadra i predlaže vremenski okvir i plan.
	Povećanje broja nastavnika i saradnika u skladu sa važećim standardima i normativima i u saradnji sa nadležnim Ministarstvom.	Problem osiguranja potrebnih sredstava za finansiranje novozaposlenih	Prva analiza će biti urađena u roku od 12 mjeseci Kontinuirano – na početku svake akademske godine	Plan zapošljavanja nastavnika i saradnika na godišnjem nivou	Prorektor za naučno-nastavna pitanja na početku svakog semestra pravi analizu kadrovske strukture koja pokazuje broj nastavnog osoblja u odnosu na zahtjeve Standarda i normativa u HNK i analizu
2.6.2. Motiviranje najboljih studenata za nastavak akademskog i stručnog usavršavanja i rad na Univerzitetu	Kreirati plan sistemskog zadržavanja mladog kadra, asistenata, prema potrebama organizacionih jedinica, te na taj način jačati internu kadrovsku strukturu		Plan razvoja „podmlatka“ UNMO će biti izrađen u roku 12 mjeseci Kontinuirano	Sistematizovani Planovi zapošljavanja prema potrebama OI usaglašeni s Programom podrške Vlade preko ZZZ	Na temelju dostavljenog plana sa svih organizacionih jedinica, Rektor predlaže Upravnom odboru usvajanje prijedloga u skladu s planom finansiranja

Strateški cilj 2.7: Revizija i dopuna akata Univerziteta

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
2.7.1.	Uraditi analizu/reviziju postojećih	Nemogućnost promptnog	18 mjeseci od usvajanja Strategije	Registar univerzitetskih akata	Odgovorni organi i tijela izvještavaju Senat o



Izrada jedinstvenog registra dokumenata Univerziteta	dokumenata i identifikaciju nedostajućih	prepoznavanja potrebe za pojedinim aktima Pojedini specifični slučajevi pokreću potrebu kreiranja akata što može iziskivati dug period za kreiranje i uvrštavanje istih u registar			prijedlogu registra i uvrštavanju na listu dokumenata
2.7.2. Kreiranje akta kojim će se definisati/redefinisati postupak organizacije i reorganizacije organizacionih i podorganizacionih jedinica	Definirati/redefinisati kriterije za nastanak i prestanak OJ i POJ, studijskih programa i univerzitetskih studija	Odsustvo odlučnosti u donošenju teških odluka vezanih za prestanak rada OJ i POJ	24 mjeseca od usvajanja Strategije	Prijedlog akta za organizaciju i reorganizaciju OJ i POJ	Odgovorni organi nakon javne rasprave o prijedlogu akta upućuju prijedlog rektoru univerziteta koji izvještava Senat

Strateška oblast 3: Istraživanje, inovacije i transfer znanja i tehnologije

Strateški cilj: 3.1. Jačanje naučno – istraživačkog rada, nauke i inovacija

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
3.1.1. Definisanje uloge naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu	Identificirati stepen uključenosti u istraživanja	Normiranost radne aktivnosti Stepen motiviranosti	1 – 2 mjeseca	Broj objavljenih radova u indeksnim bazama Broj osoba uključenih u naučnoistraživačke projekte	Polugodišnji i godišnji izvještaj o napretku
	Pripremiti plan sa unaprijeđenje naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu	Nizak stepen motiviranosti zaposlenih Nemogućnost finansiranja dodatnih aktivnosti	4 – 6 mjeseci	Usvojen plan aktivnosti sa imenovanim Timovima za provedbu aktivnosti	Polugodišnji izvještaj o radu i napretku
	Podsticanje razvoja multidisciplinarnih doktorskih studija	Nizak stepen zainteresiranosti Kvalifikacija i mogućnosti	Kontinuirano	Broj elaborata o doktorskim studijima	Godišnja analiza elektronski
	Analizirati postojeća akta i identificirati mogućnosti unaprijeđenja	Otežan proces napredovanja Nemogućnost finansiranja dodatnih aktivnosti Otežano usklađivanje finansiranih aktivnosti i dodatnih aktivnosti	Kontinuirano	Izmjena akata o uslovima izbora u zvanja	Godišnji izvještaj o efektima primjene
3.1.2. Iniciranje, te aktivno	Poslati inicijativu za pripremu i usvajanje zakona o	Odbijanje inicijative	15 dana	Dopis Ministarstvu za pokretanje procedure za pripremu Zakona o NIR-u.	Informacija Senatu o inicijativi



uključivanje u procese donošenja zakona o naučnoistraživačkoj djelatnosti i strategije na nivou Kantona	naučnoistraživačkoj djelatnosti				
	Formiranje radne grupe za učešće u pripremi zakona o NIR-u	Loša suradnja sa drugim interesnim skupinama Različiti interesi - nepomirljivi	6-12 mjeseci	Na Senatu imenovana radna grupa	Dvomjesečni izvještaj grupe prema Senatu
	Identifikacija ključnih elemenata potencijalne strategije razvoja Kantona	Neusaglašenost članova radne grupe u vezi sa ključnim prioritetima.	2 – 3 mjeseca	Dokument sa ključnim aspektima strategije Kantona iz oblasti NIR-a	Mjesečna informacija o napretku razvoja strategije
3.1.3. Konkretizovati postojeću suradnju sa Visokoškolskim institucijama kroz obnavljanje sporazuma o suradnji i inovirati sporazume u segmentu jačanje NIRa	Identifikovanje postojećih sporazuma o suradnji sa drugim visokoškolskim ustanovama	Nepostojanje sporazuma Neadekvatna struktura sporazuma.	1 – 2 mjeseca	Spisak sporazuma Identifikovani eventualni nedostaci.	Zvanična informacija Kolegiju Rektora - elektronski
	Obnavljanje sporazuma koji nisu aktivni	Odustajanje od već postojeće suradnje Neprihvatanje strukture sporazuma	2 – 3 mjeseca	Broj obnovljenih sporazuma, svi koji nisu aktivni	Izvještaj Kolegiju Rektora - elektronski
	Identifikovanje potrebe za novom suradnjom nove suradnje i iniciranje novih sporazuma	Odstustvo zainteresiranosti za suradnju Nedovoljni kapaciteti za konkretnu suradnju	4- 6 mjeseci	Broj novih sporazuma o suradnji minimalno 5 godišnje	Polugodišnji izvještaj Kolegiju Rektora i Senatu



3.1.4. Unaprijeđenje sisema finansiranja i sufinansiranja NIR-a	Obezbjediti sredstva za finansiranje infrastrukture za NIR	Ugrožena konstrukcija finansiranja Ograničene mogućnosti obezbjeđenja finansijskih sredstava	Kontinuirano	.Stepen referentnosti izdavačke djelatnosti Broj i kvalitet naučni – istraživačkih projekata	Polugodišnji izvještaj Kolegiju i Senatu, elektronski.
	Razvijati naučno – istraživački rad kroz konstatnu suradnju i sufinansiranje od strane privrede	Niska kapacitiranost Univerziteta Nezainteresiranost privrednih subjekata	Kontinuirano	Broj ostvarenih projekata sufinansiranih od strane privrednih subjekata Broj zahtjeva privrednika za suradnjom	Polugodišnji izvještaj Kolegiju Rekora i Senatu
	Osigurati sredstva za kontinuirano finansiranje ili sufinansiranje objave naučnoistraživačkih radova u referentnim citatnim bazama	Nedostatak zainteresovanih učesnika.	4 mjeseca	Broj objavljenih radova u citatnim bazama (w	Izvještaj o realizaciji nakon svakog događaja, sa analizom i preporukama.

Strateški cilj: 3.2: Identifikacija i jačanje resursa i kapaciteta za NIR

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
3.2.1. Pratiti i unapređivati izdavačku	Uspostaviti strožije kriterije za upis časopisa u Registar	Mali broj časopisa u Registru	2 mjeseca	Formirana radna grupa za identifikaciju kriterija	Godišnji izvještaj Godišnje revidirati Registar
	Pratiti i utjecati na povećanje kvaliteta	Manji broj objavljenih radova u početku	Kontinuirano	Povećan broj naučnih radova Broj upita za objavu članaka	Polugodišnji izvještaj elektronski



djelatnost Univerziteta	Časopisa Univerziteta	Povećan obim posla redakcijama		Broj eksternih autora koji objavljuju radove u časopisima Univerziteta Broj relevantnih naučnih (indeksiranih) baza u kojima se časopis nalazi	
	Uključiti studente doktorskih studija u pisanje naučnih članaka	Obaveza mentora za uključivanje u izradi rada	Kontinuirano	Broj objavljenih radova iz doktorskih istraživanja	Godišnji elektronski izvještaj
	Evaluirati časopise Univerziteta i pokrenuti proces njihovog uključivanja u međunarodne indeksirane baze podataka	Neadekvatna struktura časopisa Univerziteta Smanjen broj potencijalnih autora	1 godina	Uključen minimalno jedan časopis u relevantne baze na nivou 2 godine	Izvještaj o napretku
3.2.2. Jačanje ljudskih resursa u naučno – istraživačkom procesu	Analizirati strukturu i potrebe uposlenih u laboratorijama i institutima	Isti zaposlenici naa poslovima obrazovanja i NIR-a – preopterećenost Izvori finansiranja dodatno potrebnih osoba u naučno – istraživačkom procesu	1 – 2 mjeseca	Broj osoba u laboratorijama i institutima Finansiranje laboratorija i instituta Izvještaj o istraživačkim kapacitetima laboratorija i instituta	Izvještaj elektronski Kolegij Rektorata Senat
	Kontinuirano finansiranje i sufinansiranje studija III ciklusa vlastitog kadra	Struktura izvora finansiranja Povremena podrška od strane nadležnih organa	Kontinuirano	Broj doktoranata koji su kadar univerziteta	Izvještaj na godišnjem nivou Prorektora za NIR Kolegiju Rektora i Senatu



	Urediti sistem nagrađivanja uposlenih koji postignu izvrsne naučno – istraživačke rezultate	Formalizovanje uslova za nagrađivanje Odstupanje od uređenog sistema	1 godina	Broj nagrađenih uposlenika Broj realizovanih istraživačkih projekata Broj aplikacija za istraživačke projekte	- Izvještaj na godišnjem nivou Prorektora za NIR Kolegiju Rektora i Senatu
	Podsticati aktivno učešće uposelnika u redakcijskim odborima i recenziranju radova u domaćim i međunarodnim časopisima	Nezainteresiranost zbog nepostojanja naknada Opterećenost radne snage	kontinuirano	Broj obavljenih recenzija Broj časopisa u kojima su zaposlenici članovi redakcijskih odbora	Prorektor za NIR izvještava Kolegij Rektora
3.2.3. Podsticanje inovacija	Aktivirati rad instituta koji postoje nominalno	Ograničeni kapaciteti rada instituta Nezainteresiranost organizacionih jedinica	Kontinuirano	Broj projekata koje provode instituti Objavljeni rezultati istraživanja kroz institute	Interni godišnji izvještaj o radu instituta – Senatu Univerziteta
	Aktivno pripremati projekte iz oblasti održivog razvoja i inovacija	Nezainteresiranost za projekte iz ove oblasti Nedostatak ljudskih kapaciteta Potrebna inicijalna vlastita ulaganja	Kontinuirano	- Aplicirani na najmanje 10 projekata - Realizirati po 1 projekat na nivou svake godine strategije	Prorektor za Naučno – istraživački rad elektronski izvještava Kolegij Rektora i Senat



	Uspostaviti saradnju Instituta i privrednika sa ciljem jačanja transfera znanja i tehnologije	- Stepen zainteresiranosti privrede za ovakva partnerstva - Nizak stepen znanja koja možemo transferirati	Kontinuirano	- Broj partnerstava - Stepen kapaciteta za istraživanje	Obavezni interni izvještaji rukovodioca prema Kolegiju Rektorata i Senatu
	Pretplatiti se na međunarodne naučno stručne časopise i istraživačke baze podataka, radi podsticanja studenata svih ciklusa studija na istraživački rad, kao i omogućavanja nastavnom osoblju praćenje trendova u odgovarajućim naučnim oblastima	- Ograničeni finansijski resursi - Ograničena zainteresiranost - Nedovoljno i neadekvatno korištenje baza - Zloupotrebe	12 – 18 mjeseci	- Minimalno po 1 referentna baza na nivou organizacionih jedinica/univerzitetskih studija - Maksimizirati iskorištenost podataka kroz osigurane baze	Prorektor za naučno istraživački rad izvještavaju Kolegij Rektora

Strateški cilj: 3.3: Razvoj i jačanje preduzetništva

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
--------------------	-------------------	--------	-----------------	------------	--



3.3.1. Uspostaviti aktivan univerzitetski centar za preduzetništvo	Identifikovati akta kojim se može uspostaviti centar za preduzetništvo	Formalno postojanje centra bez suštinske funkcije Pogrešno profiliranje	Kontinuirano – posljednja godina strategije	Akt o uspostavi preduzetničkog centra Broj aktivnosti koje centar provodi	Provjera aktivnosti kroz izvještaj rukovodioca Kolegiju Rektorata, Senatu, Upravnom odboru...
	Omogućiti pokretanje start up biznisa u sklopu centra	Zakonska regulativa Uspostava sistema finansiranja	Kontinuirano	Broj start-up biznisa u čijem pokretanju je učestvovao centar	Periodični izvještaj o radu centra
3.3.2. Uspostaviti procedure redovnog i periodičnog praćenja zapošljavanja studenata	Identifikovati način i efekte redovnog praćenja zapošljavanja studenata	Isključivanje rezultata praćenja iz daljih aktivnosti Pogrešan pristup praćenju	6 mjeseci	Cjelokupni izvještaj o zapošljavanju studenata na godišnjem nivou	- Izvještaj o promjenama u odnosu na prethodne priode
	Periodično pratiti i izvijestavati o trendovima zapošljavanja i profilima	Neusklađenost aktivnosti sa rezultatima i trendovima Negativni trendovi zapošljavanja prema izlaznim kompetencijama	Kontinuirano	Godišnja analiza trenda zapošljavanja sa akcionim planom usklađenim sa rezultatima	Izvještaj o efektima analize godišnje Senatu
3.3.3. Revidiranje procedure za obavljanje stručne prakse kroz saradnju	Kroz centar pružati komercijalne usluge eksternim korisnicima	Zakonska regulativa – djelatnost Univerziteta Kvalitet isporučenih usluga i (ne)zainteresiranost potencijalnih korisnika	Kontinuirano	Broj zahtjeva za obavljanje poslova Ostvareni rezultati suradnje sa eksternim korisnicima	Izvještaj o strukturi usluga i izvještaj o zahtjevima korisnika



preduzetničkog centra i privrednika	Uključiti studente u preduzetnički centar kroz priznavanje stručne prakse	Udaljavanje od klasične prakse Nedovoljan kapacitet centra	Kontinuirano	Zadovoljstvo studenata mogućnostima Broj obavljenih stručnih praksi studenata	Izveštaji o obavljenoj praksi studenata Izveštaj rukovodioca prakse o napretku
	Omogućiti zapošljavanje studenata i kreiranje poslovnog ambijenta kroz preduzetnički centar	Povećan obim aktivnosti za Univerzitet Potreba za dodatnim ulaganjima	Kontinuirano	Broj zaposlenih studenata Broj posredovanja i umrežavanja sa poduzetnicima	Izveštaj o radu centra
3.3.4. Komercijalizacija aktivnosti preduzetničkog centra	Ponuditi usluge privrednicima iz oblasti za koje Univerzitet posjeduje resurse	Nedostatak ljudskih resursa Kompleksna rješenja finansiranja komercijalnih aktivnosti kroz Visokoškolske ustanove	Kontinuirano	Rast komercijalnih prihoda projsčeno 5% na godišnjem nivou	Izveštaj finansijsko – računovodstvene službe Kolegiju Rekotra
	Uspostaviti coworking prostor za komercijalnu upotrebu	Nedostatak interesa Ograničena finansijska sredstva u početku rada	24-36 Jeseci	Broj korisnika coworking prostora	Izveštaj organizacionih jedina prorektoru za naučno istraživački rad



Strateški cilj: 3.4: Razvoj i jačanje cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
3.4.1. Revidiranje i unaprijeđenje akata kojima se reguliše cjeloživotno učenje	-Identifikovati akta koja regulišu cjeloživotno učenje i njihovu praktičnu primjenjivost	-Neadekvatna procedura -Otežan proces provođenja cjeloživotnog obrazovanja	1-2 mjeseca	Uspostavljen akt o cjeloživotnom učenju koji je praktično primjenjiv	Elektronski izvještaj Kolegiju Rektorata
3.4.2. Uspostavljanje univerzitetskog centra/odjela za cjeloživotno učenje	Uspostaviti univerzitetski centar/odjel za cjeloživotno učenje	Nedostatak ljudskih resursa Nedostatak interesa na nivou organizacionih jedinica Nekvalitetni ponuđeni programi	12-24 mjeseca	Aktivan centar sa provedenim jednim programom cjeloživotnog učenja na godišnjem nivou	Rukovodioc odjela izvještava Prorektora za naučno – istraživački rad i Kolegij Rektora
3.4.3. Uspostavljanje registra programa cjeloživotnog učenja na Univerzitetu	Identifikovati i kroz elektronski sistem učiniti dostupnim široj javnosti aktivne programe cjeloživotnog učenja	Mali i neadekvatan broj aktivnih programa Nezainteresiranost na nivou organizacionih jedinica	2-3 mjeseca	Dostupni javno svi aktivni programi cjeloživotnog učenja	Rukovodioc odjela izvještava Kolegij rektora
	Kontinuirano provoditi aktivnosti sa ciljem identifikovanja potreba za novim programima	Nezainteresiranost na nivou organizacionih jedinica Nedostatak kadra potrebnog za nove programe	Kontinuirano	Provedeno godišnje ispitivanje potreba	Prorektor za naučno i istraživački rad izvještava Kolegij Rektora



3.4.4. Revidiranje postojeće i razvijanje novih programa cjeloživotnog učenja usklađene s društvenim potrebama, kao i potrebama tržišta rada	Osigurati suradnju sa zavodom za zapošljavanje s ciljem identifikacije nedostataka postojećih programa cjeloživotnog učenja	Nezainteresiranost zavoda za suradnju Neadekvatni podaci koji se mogu prikupiti Nezainteresiranost obje strane za aktivnu i adekvatnu suradnju	Kontinuirano	Ugovor kojim se detaljno definiše suradnja zavoda i Univerziteta	Prorektor za naučno istraživački rad izvještava Kolegij Rekotra
	Razvijati nove programe cjeloživotnog učenja usklađene sa kontinuiranim izmjenama zahtjeva tržišta rada	Nedostatak resursa Nedostatak kadra adekvatnog za provođenje svih potrebnih programa	Kontinuirano	Minimalno 10 novih kurseva cjeloživotnog učenja u prve dvije godine strategije Minimalno još 30 do kraja strategije Kurseve organizovati na svim organizacionim jedinicama i univerzitetskim studijima	- Prorektor za naučno istraživački rad izvještava Kolegij Rekotra
3.4.5. Povećanje dostupnost programa cjeloživotnog učenja u digitalnom okruženju upotrebom savremenih tehnologija	-Osigurati adekvatnu ponudu programa cjeloživotnog učenja iz oblasti digitalizacije	Nedostatak adekvatnog kadra Potrebna značajna finansijska sredstva	Kontinuirano	Minimalno 10 novih kurseva iz oblasti digitalizacije Online programi cjeloživotnog učenja	Rukovodioc centra izvještava Kolegij Rektora
3.4.6. Povećanje dostupnost programa stranih jezika i bosanskog jezika za strane studente	Pokrenuti programe stranih jezika za sve i bosanskog jezika za strane studente	Nedovoljna zainteresiranost	Kontinuirano	Godišnje ponuditi minimalno jedan program stranih jezika i svake godine ponuditi program bosanskog jezika	Rukovodioc centra izvještava Kolegij Rekotra



Strateška oblast 4: Kvalitet, nastavni proces i studenti

Strateški cilj 4.1.: Primjena i kontinuirano praćenje najviših akademskih standarda u edukaciji i istraživanju

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
4.1.1. Revidirati Politiku kvaliteta Univerziteta	Konsultovati interne i eksterne zainteresirane strane Kreirati prijedlog teksta revidirane politike kvaliteta Univerziteta i uputiti nadležnom organu na dalje postupanje	(Ne)kooperativnost i nezainteresiranost internih i eksternih subjekata	12 mjeseci	Revidirana Politika kvaliteta Univerziteta	Služba za osiguranje kvaliteta koordinira aktivnost u saradnji sa Kolegijem rektora i podnosi izvještaj Senatu Univerziteta
4.1.2. Nastaviti unaprijeđivati evaluaciju nastavnog procesa	Po potrebi mijenjati sadržaj anketnih upitnika Evaluacijama obuhvatiti sve segmente nastavnog procesa	Nezainteresiranost za anketiranje Tehničke prepreke u provođenju anketiranja	Kontinuirano	Broj anketiranih studenata Broj i struktura prijedloga za unapređenje nastavnog procesa	Služba za osiguranje kvaliteta kreira integrirani Izvještaj o provedenoj anketi sa prijedlozima unapređenja u svim segmentima nastavnog procesa i upućuje ga Senatu Univerziteta
4.1.3. Razviti sistem evaluacije nastavnog procesa na	Kreirati i usvojiti procedure za evaluaciju	-Nezainteresiranost za anketiranje	6 - 12 mjeseci za upostavljanje sistema evaluacije	-Uspostavljen sistem evaluacije	Služba za osiguranje kvaliteta kreira integrirani Izvještaj o provedenoj anketi sa



studijskim programima na kojima se nastava ne izvodi u punom fondu	-Provesti anketiranje	-Relativno mali broj studenata involviranih u ovaj oblik nastave	Kontinuirano	Broj anketiranih studenata Broj i struktura prijedloga za unapređenje ovog oblika nastave	prijedlozima unapređenja u svim segmentima nastavnog procesa i upućuje ga Senatu Univerziteta
4.1.4. Razviti sistem evaluacije nastavnog procesa na III ciklusu studija	Kreirati i usvojiti procedure za evaluaciju nastavnih procesa i drugih aktivnosti predviđenih programom doktorskog studija Provesti anketiranje studenata III ciklusa studija i obraditi rezultate provedene ankete	Specifičnosti doktorskih studija Relativno mali broj studenata na pojedinim doktorskim studijima na Univerzitetu Nezainteresovanost za anketiranje	Jednom u toku akademske godine	Broj anketiranih studenata III ciklusa Broj i struktura prijedloga za unapređenja kvaliteta izvođenja nastave i drugih aktivnosti predviđenih planom i programom doktorskih studija	Služba za osiguranje kvaliteta kreira integrirani Izvještaj o provedenoj anketi sa prijedlogom unapređenja kvaliteta izvođenja nastave i upućuje ga Senatu Univerziteta
4.1.5. Razviti sistem samoevaluacije rada nastavnika i saradnika	Izraditi i usvojiti procedure samoevaluacije rada nastavnika i saradnika sa pratećim formularima i uputstvom Provesti proceduru samoevaluacije rada nastavnika i saradnika, i obraditi rezultate	Poteškoće u postizanje konsenzusa o kriterijima samoevaluacije	12 – 18 mjeseci Nakon toga kontinuirano jednom u toku akademske godine	Broj nastavnika/saradnika koji su izvršili samoevaluaciju	Odgovorne osobe na nivou fakulteta/univerzitetskih studija analiziraju rezultate samoevaluacije i dostavljaju ih Kolegiju rektora



4.1.6. Povećati učešće studenata u naučno-istraživačkom procesu kroz nastavu, projekte i druge vannastavne aktivnosti (učešće studenata)	Provesti neophodnu dodatnu edukaciju studenata II ciklusa studija osiguravanjem izvođenja nastave iz predmeta „Metodologija naučno-istraživačkog rada“ Organizovati radionice na temu pisanja i implementacije naučno-istraživačkih projekata Uključiti studente u naučno-istraživačke projekte i zadatke	-Nemogućnost značajnijeg angažmana zbog poslovnih obaveza -Pasivnost studenata	Kontinuirano prema utvrđenom godišnjem planu	Broj studenata koji su pohađali u uspješno savladali edukaciju kroz nastavu i radionice Najmanje jedan student II ili III ciklusa po svakom naučno – istraživačkom projektu je član projektnog tima;	Prorektor za NIR u saradnji sa prodekanima/voditeljima doktorskih studija kreira Izveštaj i dostavlja ga Kolegiju rektora
4.1.7. Postojeću praksu nagrađivanja najboljih studenata upotpuniti nagrađivanjem najboljeg studentskog rada iz područja nauke/umjetnosti u skladu sa Pravilnikom o nagradama za Studente	Raspisati konkurs i provesti proceduru u skladu sa postojećim Pravilnikom o nagradama za studente -Osigurati dodatna finansijska sredstva (namjenska sredstva svih nivoa vlasti u FBiH i projekti)	-Mali broj objavljenih studentskih radova -Ograničeni resursi	Jednom u toku akademske godine	Broj nagrađenih radova studenata I i II ciklusa	Godišnji izvještaj prorektora za NIR



4.1.8. Nagrađivati izvrsnost u svim kategorijama (najbolje ocijenjeni nastavnik/saradnik, najbolji naučni rad, projekti)	Izraditi i usvojiti akt o nagrađivanju izvrsnosti Definisati kriterije izvrsnosti po kategorijama Osigurati neophodna sredstva	Nemogućnost postizanja konsenzusa o utvrđivanju kriterija izvrsnosti po kategorijama Ograničena sredstva	12 – 18 mjeseci za izradu i usvajanje neophodnog akta i osiguranje potrebnih sredstava Nakon toga kontinuirano – jednom u toku akademske godine	Usvojen potrební akt Broj dodijeljenih priznanja/nagrada za izvrsnost u svim kategorijama	Prorektor za nastavu i naučno-nastavna pitanja i prorektor za NIR predlažu plan nagrađivanja Kolegiju rektora Senat donosi Odluku
4.1.9. Unaprijediti postojeću praksu podrške/sufinansiranja NIR-a nastavnika/saradnika na Univerzitetu	-Nastaviti postojeću praksu finasiranja/sufinansiranja publikovanja radova u referentnim časopisima (SCOPUS indeksnoj bazi) -Uspostaviti sistem podrške nastavnom osoblju u izdavanju udžbeničke i literature potrebne za istraživanja -Uspostaviti sistem praćenja poziva za apliciranje prijedloga projekata za naučno – Istraživačke aktivnosti te ih blagovremeno	-Ograničena sredstva -Nedostatak motivacije	10 – 12 mjeseci za pripremne aktivnosti Nakon toga kontinuirano	-Broj objavljenih radova u indeksiranim bazama -Broj apliciranih i odobrenih projekata po godinama -Broj objavljenih udžbenika čiji je izdavač Univerzitet	Prorektor za NIR podnosi godišnji izvještaj Kolegiju rektora



	distribuirati organizacionim jedinicama/zainteresiranim subjektima				
--	---	--	--	--	--

Strateški cilj 4.2.: Jačanje kulture akademskog integriteta

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
4.2.1. Usvojiti novi Plan akademskog integriteta Univerziteta	-Imenovati radnu grupu za izradu Plana akademskog integriteta -Nacrt Plana akademskog integriteta dostaviti Senatu Univerziteta na razmatranje i usvajanje -Izvršiti neophodne izmjene/dopune drugih relevantnih akata	-(Ne)kooperativnost i nezainteresiranost	12 – 18 mjeseci	-Usvojen Plan akademskog integriteta - Izvršene su izmjene/dopune drugih relevantnih akata	Kolegij rektora izvještava Senat



4.2.2. Provoditi obuke akademskog osoblja, administrativnog osoblja i studenata s ciljem promovisanja i upoznavanja sa temeljnim načelima akademskog integriteta	- Kreirati i utvrditi plan obuka za nastavno i administrativno osoblje - Kreirati i utvrditi plan obuka za studente - Predvidjeti i osigurati odgovarajuće certificiranje za provedene obuke - Izraditi i distribuirati edukativne/promotivne materijale (samostalno i/ili u okviru različitih projekata)	- Resursi - Finansiranje -(ne)Zainteresiranost	Otpočeti sa obukama roku od 12 mjeseci nakon Usvajanja Plana akademskog integriteta Kontinuirano u skladu sa utvrđenim planom edukacija	- Realizovane obuke u skladu sa utvrđenim planovima - Broj nastavnika/saradnika koji su prošli obuku - Broj administrativnih radnika koji su prošli obuku - Broj studenata koji su prošli obuku - Broj promotivnih i edukativnih materijala	Prodekani/voditelji univerzitetskih studija izvještavaju Prorektora za naučno-nastavna pitanja
4.2.3. Uspostaviti kontrolni mehanizam za utvrđivanje i rješavanje potencijalnih rizika, za prevenciju zloupotrebe u oblasti akademskog integriteta i za zaštitu pojedinaca	- Imenovati tijelo koje će biti nadležno za postupanje u konkretnim slučajevima - Predvidjeti jasne i transparentne procedure za postupanja po prijavama za kršenje		3 – 6 mjeseci nakon usvajanja Plana akademskog integriteta	- Imenovano nadležno tijelo i upostavljene jasne procedure za postupanje	Kolegij rektora izvještava Senat



	principa akademskog integriteta				
4.2.4. Preduzeti odgovarajuće aktivnosti u cilju nabavke i korištenja softvera za detekciju plagijarizma	-Osigurati sredstva za nabavku -Provesti postupak nabavke -Usvojiti Pravilnik o načinu upotrebe softvera -Izraditi potrebna uputstva, obrasce i provesti edukaciju	-Poteškoće u osiguranju finansijskih sredstava imajući u vidu visoke troškove softvera	24 mjeseca	-Nabavljen softver za detekciju plagijarizma koji se upotrebljava u skladu sa usvojenim Pravilnikom -Obrasce i uputstva su jasni i dostupni -Broj održanih edukacija -Broj osoba koje su prošle edukaciju	Prorektor za NIR izvještava Kolegij rektora/Senat
4.2.5. U okviru postupka samoevaluacije pratiti usklađenost rada sa načelima i vrijednostima akademskog integriteta	-Pripremiti i provoditi upitnike za nastavnike, istraživače, studente i druge relevantne aktere -Analizirati provedene ankete i sačiniti izvještaj	-Nedovoljna informisanost -Nezainteresiranost	Kontinuirano	-Broj anketiranih nastavnika istraživača, studenata	Služba za osiguranje kvaliteta sačinjava Izvještaj o provedenoj anketi i upućuje ga Senatu Univerziteta na razmatranje



Strateški cilj 4.3.: Kontinuirano unaprijeđivanje nastavničkih kompetencija

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
4.3.1. Provoditi edukacije nastavnog osoblja s ciljem unapređenja pedagoških, komunikacijskih kompetencija važnih za kvalitetno izvođenje nastavnog procesa i komuniciranja sa studentima	-Programe usavršavanja nastavnih kompetencija integrisati u Pravilnik o cjeloživotnom učenju -Organizovati radionice, kurseve i module, te utvrditi godišnji raspored edukacija prema iskazanom interesu nastavnog osoblja -Kreirati i distribuirati: video predavanja, materijala za čitanje, edukativne priručnike i druge odgovarajuće materijala - Uključiti spoljne (po mogućnosti i strane)	-Preopterećenost i/ili nezainteresiranost nastavnog osoblja -Ograničeni resursi za njihovu implementaciju -Preopterećenost nastavnog osoblja -Finansiranje izvođenja edukacija i izrade edukativnih materijala	Kontinuirano u skladu sa utvrđenim Godišnjim rasporedom edukacija	-Programi usavršavanja nastavnih kompetencija su integrirani u Pravilnik o cjeloživotnom učenju --Broj održanih programa kontinuirane edukacije -Većina nastavnika/saradnika je odslušala jedan modul/kurs ili radionicu u toku godine -Broj vanjskih/stranih predavača uključenih u edukacije	Prorektor za naučno-nastavna pitanja u saradnji sa prodekanima/voditeljima univerzitetskih studija predlaže godišnji plan edukacije nastavnika/saradnika i izvještava Kolegij rektora implementaciji godišnjeg plana



	predavača u edukativne programe				
4.3.2. Provoditi edukacije o primjeni novih tehnologija u nastavi i alata za e – učenje, integraciju inovativnih metoda poučavanja i učenja u nastavni proces	-Provesti i dokumentovati istraživanje o zastupljenosti IT tehnologija i alata za e-učenje u nastavnom procesu na Univerzitetu (uključujući analizu uzroka /ne/dovoljne zastupljenosti) Na temelju dobivenih rezultata utvrditi plan i sadržaj edukacija (uživo, online i kroz edukativne video materijale)	-Otpor prema novim tehnologijama -Nedostatak motivacije -Nedostatak vremena uslijed opterećenja nastavnim procesom i drugim redovnim aktivnostima i poslovima -Ograničeni resursi -Finansiranje izvođenja edukacija i izrade edukativnih materijala	12 mjeseci za provođenje i dokumentovanje istraživanja Kontinuirano provođenje edukacija u skladu sa utvrđenim Godišnjim planom	Broj održanih edukacija Broj nastavnika/saradnika koje je učestvovao u obuci Broj distribuiranih materijala na godišnjem nivou	Prorektor za nužno-nastavna pitanja u saradnji sa Službom za osiguranje kvaliteta sačinjava izvještaj i dostavlja ga jednom godišnje Kolegiju rektora
4.3.3. Organizovati edukacije za poboljšanje znanja stranih jezika u cilju otklanjanja/minimiziranja jezičkih barijera za kreiranje studijskih	-Provesti anketiranje nastavnog osoblja u cilju dobivanja informacija o potrebnom obimu i sadržaju edukacija u ovoj oblasti	-Nedostatak motivacije -Nedostatak vremena uslijed opterećenja nastavnim procesom i drugim redovnim aktivnostima i poslovima -Ograničeni resursi	12 – 18 mjeseci Kontinuirano u skladu sa utvrđenim godišnjim planom edukacija	-Broj održanih edukacija Broj nastavnika/saradnika koji je učestvovao u obuci	Izvještaj prorektora za naučno-nastavna pitanja i Prorektora za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju



programa na stranim jezicima i veću mobilnost	- Utvrditi godišnji plan edukacija -Uz domaće, uključiti i spoljne saradnike (po mogućnosti i strane)	-Finansiranje izvođenja edukacija i izrade edukativnih materijala			
--	--	---	--	--	--

Strateški cilj 4.4.: Razvoj necikličnih vidova obrazovanja

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
4.4.1. Donijeti akt kojim se regulišu neciklični vidovi obrazovanja¹	-Formirati radnu grupu za pripremu prijedloga akta -Kreirati prijedlog akta i dostaviti ga nadležnom organu na dalje postupanje	-Nedovoljna educiranost -Nepostojanje ranijih iskustava i praksi	6 mjeseci	Usvojen akt o necikličnim vidovima obrazovanja	Kolegij rektora dostavlja prijedlog akta Senatu na razmatranje
4.4.2.	-Analizirati potrebe poslovnog okruženja	-Preopterećenost nastavnog osoblja	Kontinuirano	Minimalno 10 necikličnih programa za vrijeme trajanja Strategije	Prorektor za naučno-nastavna pitanja i Prorektor za

¹ Specijalistički stručni cjeloživotno zimske/ljetne, razlikovni i mikrokvalifikacije.



Organizovati neciklične oblike obrazovanja	-Utvrditi plan izvođenja necikličnih vidova obrazovanja na godišnjem nivou	-Nedostatak resursa -Nezainteresiranost potencijalnih korisnika			međunarodnu saradnju izvještav Kolegij rektora jednom godišnje
---	--	--	--	--	--

Strateški cilj 4.5.: Unaprijeđenje mehanizama akademskog priznavanja

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
4.5.1. Razviti sistem priznavanja neformalnog obrazovanja informalnog učenja	Pripremiti i usvojiti Pravilnik o priznavanju neformalnog obrazovanja i informalnog učenja	-Relativno novi koncept obrazovanja -Nedovoljna educiranost -Nepostojanje ranijih iskustava i praksi	12 mjeseci	Pravilnik o priznavanju neformalnog obrazovanja i informalnog učenja je usvojen i javno dostupan	Prodekani/voditelji univerzitetskih studija u koordinaciji sa nadležnim službama UNMO izvještavaju Kolegij rektora
	Kreirati i učiniti dostupnim prateće obrasce i uputstva za njihovo popunjavanje		3 mjeseca	Obrasci i uputstva su kreirana i javno dostupna	Pravna služba
	Kreirati i distribuirati Smjernice za priznavanje neformalnog obrazovanja i informalnog učenja	-Nedovoljna educiranost --Nepostojanje ranijih iskustava i praksi	3 mjeseca	-Smjernice za priznavanje neformalnog obrazovanja i informalnog učenja su kreirane i javno dostupne	Prorektor za naučno-nastavna pitanja izvještava Kolegij rektora
	Provesti edukaciju imenovanih tijela i/ili	-Nedovoljna zainteresiranost	Kontinuirano		



	osoba koje su skladu s Pravilnikom involvirane u postupke priznavanja	-Finansiranje izvođenja edukacija i izrade edukativnih materijala		-Broj osoba koje su prošle edukaciju -Broj izvršenih priznanja	Izveštaj Službe za osiguranje kvaliteta
--	---	---	--	---	---

Strateški cilj: 4.6. Jačanje studentskog standarda

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
4.6.1. Organizovati servis za studente koji će omogućiti posredovanje pri zapošljavanju	-Zakonska registracija posredništva -Uspostavljanje saradnje s poslodavcima -Jačanje kapaciteta servisa kroz edukacije i resurse	Nedovoljno interesovanje poslodavaca; neadekvatna infrastruktura	24 mjeseca	- Registrovano posredništvo - Broj studenata zaposlenih putem servisa/kancelarije - Broj sklopljenih sporazuma s poslodavcima - Broj edukacija za unapređenje kapaciteta	Izveštaji servisa/kancelarije; ankete studenata i poslodavaca; analiza zapošljavanja
4.6.2. Inicirati uvođenje studentske kartice koja bi osigurala beneficije studentima	-Uvođenje Studentske kartice za beneficiranu kupovinu i korištenje usluga (prevoz, knjige, kulturne aktivnosti itd.)	Nedostatak saradnje sa partnerima, složenost implementacije	18 - 24 mjeseca	- Najmanje 200 izdatih Studentskih kartica - 30 partnera uključenih u program do kraja važenja Strategije	Izveštaji Univerziteta o korištenju kartica
4.6.3.	-Inicirato sporazum između kantona za pružanje zdravstvenih usluga studentima UNMO van HNK	Nedovoljna saradnja kantonalnih vlasti	2025-2027	- Potpisan sporazum između svih kantona - Broj studenata sa osiguranjem	Sporazumi; podaci iz Zavoda za zdravstveno osiguranje o osiguranim studentima



Inicirati pristup zdravstvenom osiguranju za studente van HNK	Studentima				
4.6.4. Povećati kapacitete studentskog smještaja ili proširenje postojećih uz prateće sadržaje	-Proširenje postojećeg doma - Osigurati centralnu menzu/kuhinju -Osigurati funkcionalne kapacitete za studentske čitaonice	- Nedostatak sredstava -Produženje rokova zbog složenosti projekata	Period važenja Strategije	- Prošireni kapaciteti postojećeg doma - Funkcionalna menza -Osigurane čitaonice	Izveštaji o realizaciji i ankete zadovoljstva studenata

Strateški cilj: : 4.7 Razvoj i jačanje partnerskih odnosa sa studentima svih ciklusa studija

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
4.7.1. Uspostavljanje adekvatnog formalno pravnog statusa studentske organizacije	-Analizirati postojeću strukturu studentske organizacije i učešća u donošenju odluka - Sačiniti rijedlog plana za unaprijeđenje	-Nedostatak motivacije studenata, administrativne prepreke	12 mjeseci	- Urađena analiza sa planom unaprijeđenja	-Realizacija predloženog plana -Kolegij rektora izvještava Senat



4.7.2. Jačanje kapaciteta studentske organizacije	-Pružanje podrške studentskom organizovanju u jačanju kapaciteta -Formalno pravno rješavanje ekonomsko – finansijskih partnerskih odnosa Univerziteta i studentske organizacije	-Nepostojanje regulative o studentskom organizovanju na nivou HNK - Nemogućnost postizanja saglasnosti o modalitetu rješavanja pravnog statusa studentske organizacije	24 mjeseca	-Riješen pravni satus studenstke organizacije -Jasno definisan pratnerski odnos Univerziteta i studentske organizacije	-Studentska organizacija izvještava članstvo; -Kolegij rektora izvještava Senat
--	--	---	------------	---	--

Strateški cilj 4.8. Razvoj alumni zajednice

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
4.8.1. Uspostaviti UNMO Alumni mrežu	-Istražiti mogućnosti i potencijalne načine uspostavljanja alumni mreže na Univerzitetu, te predložiti adekvatno rješenje	- Motivacija - Resursi - Vrijeme - Neizainteresovanost alumnista	3 mjeseca	-UNMO Alumni mreža je uspostavljen/a	Prodekani/voditelji univerzitetskih studija u saradnji sa Službom za osiguranje kvaliteta dostavljaju Izvještaj Prorektoru za naučno-nastavna pitanja i Prorektoru za međunarodnu saradnju



	-Internim aktom urediti način rada i djelovanja Alumni mreže	-Nezainteresovanost relevantnih subjekata	6 mjeseci	Usvojen je interni akt o radu alumni mreže	Kolegij rektora izvještava Senat
	-Ažurirati bazu podataka o alumnistima	-Neodgovornost -Kašnjenja	Kontinuirano	-Baza podataka o alumnistima je uspostavljena i redovno se ažurira -Broj alumnista	Odgovorne osobe na fakultetima/univerzitetskim studijima uz podršku IT službe dostavljaju Izvještaj jednom godišnje Prorektoru za naučno-nastavna pitanja i Prorektoru za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju
	Utvrditi godišnji plan aktivnosti (projekata, foruma, okruglih stolova, mentorstva i slično)		3 mjeseca	-Broj realizovanih aktivnosti na godišnjem nivou -Broj alumnista uključenih u aktivnosti koje provodi univerzitet/fakulteti/univerzitetski studiji	Godišnji izvještaj Alumni mreže



	Imenovati koordinatore/e za povezivanje sa alumnistima	-Neizainteresiranost	3 mjeseca	Koordinator/i za povezivanje sa alumnistima je imenovan i obavlja aktivnosti u skladu sa utvrđenim planom	Prodekani/voditelji univerzitetskih studija u saradnji sa Službom za osiguranje kvaliteta dostavljaju Izvještaj Prorektoru za naučno-nastavna pitanja i Prorektoru za međunarodnu saradnju
4.8.2. Promovisati Alumni mrežu i njene aktivnosti	-Osmisliti promotivne aktivnosti -Otvoriti i redovno održavati profile na društvenim mrežama -Imenovati osobe odgovorne za postavljanje sadržaja na društvenim mrežama i održavanje profila	-Motivacija -Kontinuitet -Resursi	Kontinuirano	-Alumni mreža ima Godišnji plan promotivnih aktivnosti -Profili na društvenim mrežama su aktivni, redovno se održavaju i svi događaji i aktivnosti su vidljivi (broj objava, posjeta, komentara...)	Godišnji izvještaj Alumni mreže/Izvještaji koordinatora



Strateška oblast 5: Studijski programi

Strateški cilj: 5.1. Razvoj studijskih programa svih ciklusa u skladu s ekonomskim mogućnostima i potrebama društva

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
5.1.1. Definisanje pravaca razvoja studijskih programa Univerziteta u skladu sa najboljim praksama i potrebama tržišta rada	Istraživanje najboljih praksi i potreba	- Kadrovski deficit	-6 mjeseci	Provedeno istraživanje za svaki studijski program Na Senatu usvojen dokument razvoja studijskih programa	- Izvještaj kolegija Rektora
5.1.2. Pokretanje novih studijskih programa	Izmjena procedure za izradu i usvajanje novih studijskih programa u dijelu prijedloga za provođenje procedure za izradu novog studijskog programa	-Neusklađenost interesa zainteresovanih strana - Pravovremeno neusvajanje izmjenjene procedure	-3 mjeseca	Usvojena izmijenjena procedura koja uključuje obavezno usvajanje inicijative za pokretanje novih studijskih programa	Izvještaj kancelarije za osiguranje kvaliteta za svaki novi studijski program i pravna služba prorektor za NIR
	Pokretanje novih studijskih programa u skladu sa stvarnim potrebama i zahtjevima tržišta rada i strategijama razvoja gravitacionog područja	- Nedostatak resursa - Konkurencija	Kontinuirano	Najmanje 15 novih studijskih programa za period trajanja strategije	Prorektor za naučno – nastavna pitanja



5.1.3. Pokretanje studijskih programa po principu DL studiranja	Obuka nastavnog osoblja o korištenju softverskog rješenja Obuka nastavnog osoblja za korištenje infrastrukture Definisati kriterije za vrednovanje kvaliteta DL nastave	Nizak nivo prihvatanja provedbe studija po principu DL među korisnicima Neadekvatna infrastruktura Neusvajanje kriterija za vrednovanje kvaliteta DL nastave	Kontinuirano 12 mjeseci	Provedena godišnja edukacija na nivou Univerziteta Jasno definisani kriteriji za vrednovanje kvaliteta DL nastave	Izveštaj o provedenoj edukaciji na nivou Univerziteta SIKRT-a Kolegiju Rektora -Izveštaj kancelarije za osiguranje kvaliteta za svaki novi studijski program po principu DL – kolegiju Rektora
	Pokrenuti studijske programe po principu DL studiranja	- Nedovoljan interes za studiranje po principu DL Rizik neprepoznavanja na tržištu rada	Kontinuirano	Pokrenuta 3 studijska programa po principu DL studiranja za period strategije	Izvjštaj kolegija Rektora Senatu
5.1.4. Prestanak rada studijskih programa	Donošenje procedure o prestanku rada studijskih programa	Neusaglašenost zainteresovanih strana u vezi sa potrebom o prestanku rada studijskih programa	2 – 3 mjeseca	Kreirana procedura za prestanak rada studijskih programa	Izveštaj Kolegij Rektora



5.1.5. Revizija upisne politike Univerziteta	- Uvid u statističke izvještaje o broju srednjoškolaca (informacije Pedagoških zavoda)	Nepravovremeno djelovanje Odsustvo koordinacije interesnih skupina	3 mjeseca	Plan upisa studenata se godišnje usvaja na Senatu Univerziteta i usklađena je sa potrebama tržišta rada, zainteresiranošću studenata i kapacitetima Univerziteta.	- Godišnji izveštaji (Upisna politika se revidira na godišnjem nivou)
---	---	--	-----------	--	---

Strateški cilj: 5.2. Kontinuirano poboljšanje postojećih studijskih programa u skladu s potrebama tržišta i uvažavanjem potreba studenata, poslodavaca, strukovnih udruženja i alumnija

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
5.2.1. Samoevaluacija studijskih programa svih ciklusa na Univerzitetu	-Provesti postupak samoevaluacije i izvršiti odgovarajuće izmjene i dopune.(u skladu sa nalazima samoevaluacije)	Nedostatak motiviranosti i odsustvo odgovornosti Nedostatak jasno definisanih uloga i ciljeva.	1 godina	- Definisana i usvojena metodologija provođenja samoevaluacije studijskih programa – odluka Senata. Usvojen je kalendar i dinamika provođenja samoevaluacije studijskih programa – odluka Senata. Izvršene su izmjene i dopune unutar studijskih programa u skladu sa nalazima samoevaluacije – odluke naučno-nastavnih vijeća i Senata.	- polugodišnji izvještaj o napretku - aktivni studijski programi su prošli proces samoevaluacije i izrađeni su samoevaluacioni izvještaji prema jedinstvenoj metodologiji.



5.2.2. Akreditacija studijskih programa	Donošenje plana akreditacije Podnijeti zahtjev nadležnoj obrazovnoj vlasti za akreditaciju studijskih programa	Neodobren plan akreditacije	Kontinuirano prema planu	Proveden postupak akreditacije studijskih programa u skladu sa pozitivnim propisima i usvojenom metodologijom.	Godišnji izvještaj o akreditaciji Dekani i voditelji studija Senatu Univerziteta
5.2.3. Revidiranje silabusa	Redovno osavremenjavati predmet/silabus	Neodgovoranost nastavnika	Godišnje	Redovno ažurirani silabusi	Prodekani za nastavu informacija Vijeću
5.2.4. Revizija ECTS sistema	Usvojiti adekvatan akt I provesti reviziju ECTS Sistema	Usporavanje revizije ECTS sistema od strane nastavnog osoblja	24 mjeseci	Usvojen pravilnik o formiranju i reviziji ECTS sistema na Univerziteta Provedena revizija ECTS sistema	Izvještaj Kancelarije za osiguranje kvaliteta

Strateški cilj 5.3: Fleksibilnost i interdisciplinarnost u studijskim programima

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
5.3.1. Analiza postojećeg stanja u domenu fleksibilnosti i interdisciplinarnosti studijskih programa	Analizirati postojeće stanje u domenu fleksibilnosti i	Opterećenost osoblja Neprihvatanje prilagodbi planova	24 mjeseca	Provedena analiza postojećeg stanja Donesena odluka o izmjeni nastavnih planova i programa	Izvještaj Tima za kvalitet na nivou Fakulteta / Univerzitetskih studija prema NNV-u



	interdisciplinarnosti studijskih programa				
	Prilagoditi nastavne planove i programe u skladu sa nalazima iz analize				

Strateški cilj: 5.4. Razvoj univerzitetskih, multidisciplinarnih i zajedničkih studijskih programa

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
5.4.1. Mapiranje stanja univerzitetskih, multidisciplinarnih zajedničkih studijskih programa sa akcentom na dokumentaciji i radu postojećih studijskih programa	Kreirati mapu trenutnog stanja univerzitetskih multidisciplinarnih i zajedničkih studijskih programa Analizirati dokumentaciju i rad postojećih studijskih programa	Preopterećenost osoblja	12 mjeseci	Kreirana mapa stanja Provedena analiza dokumentacije	- Izvještaj Tima za kvalitet Fakulteta/Univerzitetskih studija



5.4.2. Pokretanje novih i unaprijeđenje postojećih multidisciplinarnih i zajedničkih studijskih programa	Pokretanje novih univerzitetskih, multidisciplinarnih i zajedničkih studija Unaprijeđenje postojećih univerzitetskih, multidisciplinarnih i zajedničkih studija	Nizak nivo prihvatanja sistema među (uposlenicima) Tehnički problemi u funkcionisanju studija	Kontinuirano	Najmanje jedan double degree program Najmanje jedan joint degree program Revidirani programi u periodu trajanja strategije prema nalazima samoevaluacije	-Izveštaj Tima za kvalitet Fakulteta/Univerzitetskih studija
---	--	--	--------------	--	--

Strateški cilj: 5.5. Studijski programi na stranim jezicima, DL studijski programi i dualni sistem obrazovanja

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
5.5.1. Pokretanje studijskih programa na stranim jezicima	Poticati uključivanje nastavnika na stručni razvoj jezičnih kompetencija za izvođenje nastave na stranom jeziku.	niz propalih pokušaja nestručnost kadra – jezička barijera	Kontinuirano-prije početka akademske godine	Broj studijskih programa koji se izvode na engleskom jeziku. Broj predmeta koji imaju mogućnost izvođenja na engleskom jeziku na ostalim studijskim programima	Prorektor za nastavu i nastavna pitanja
5.5.2. Pokretanje dualnog sistema obrazovanja	Usvajati adekvatnu zakonsku regulativu za probvođenje istog	Indolentnost Ministarstva nauke i obrazovanja Zakonski okvir	1 godina	-Usvajanje i ažuriranje internih akata koji se odnose na nove oblike i načine studiranja, (studiji po dualnom modelu).	UNMO (NNV, Kolegij Rektora, Senat)



	Pokrenuti studijski program po sistemu dualnog obrazovanja (npr. apikultura-pčelarstvo) i drugi specijalistički studiji (npr. mikrobiologija) usklađeni sa tržištem	Slabo privredno okruženje Nedostatak radne snage Izostanak interesa uz izazove na tržištu rada Nepoznavanje pojma preduzetničkog univerziteta Višegodišnji zastoj u prijemu mladih asistenata Isključenost iz programa razvoja lokalne i regionalne zajednice	1 godina	Broj usvojenih novih studijskih programa	Praćenje i predviđanje tržišta rada – Kancelarija za kontrolu kvaliteta
--	--	---	----------	--	---



Strateška oblast 6: Otvorene nauke i digitalna transformacija

Strateški cilj: 6.1. Definisanje i implementacija principa otvorene nauke

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
6.1.1. Definisanje principa otvorene nauke	Istraživanje najboljih praksi	Nedostatak relevantnih izvora podataka Neusklađenost sa postojećim regulativama	2 – 3 mjeseca	Broj istraženih praksi (min. 5 relevantnih primjena).	Mjesečni izvještaj o napretku
	Razvoj okvira za implementaciju otvorene nauke	Usklađenost interesa zainteresovanih strana Formalni problemi u vezi sa deljenjem podataka	4 – 6 mjeseci	Usvojen okvir od strane nadležnih tijela Univerziteta Broj povratnih informacija od zainteresovanih strana	Mjesečni izvještaj o napretku Prezentacija predloženog okvira za implementaciju otvorene nauke
6.1.2. Izrada plana implementacije otvorene nauke	Formiranje multidisciplinarne radne grupe	Nedostatak kompetentnih članova Nedostatak jasno definisanih uloga i odgovornosti	1 mjesec	Formiranje radne grupe sa najmanje 5 članova. Jasno definisane uloge i odgovornosti.	Dvosedmični sastanci radne grupe Izvještaj o realizaciji aktivnosti
	Razvoj plana	Neusaglašenost članova radne grupe u vezi sa ključnim prioritetima.	2 – 3 mjeseca	Razvijen i odobren akcioni plan.	Mjesečni sastanci sa menadžmentom
6.1.3.	Nadogradnja postojeće ili nabavka nove platforme za deljenje podataka	Nedostatak tehničke kompatibilnosti sa postojećim sistemima.	4 – 5 mjeseci	Postojanje platforma koja zadovoljava kriterije otvorene nauke.	Mjesečni izveštaji i prezentacija napretka implementacije.



Obezbeđivanje infrastrukture za otvorene naučne resurse		Previsoki troškovi implementacije ili održavanja.		Platforma testirana sa najmanje 10 korisnika.	
	Obuka nastavnog osoblja , priprema i distribucija materijala za korištenje infrastrukture	Nizak nivo prihvatanja platforme među korisnicima (nastavnim osobljem). Tehnički problemi u funkcionisanju infrastrukture	1 mjesec	Broj obučениh korisnika (najmanje 80% nastavnog osoblja i laboranata). Nivo zadovoljstva korisnika sa obukama (ankete).	Izveštaj o realizovanoj obuci Rezultati ankete o zadovoljstvu obukom
6.1.4. Promocija i edukacija o otvorenoj nauci	Kampanja za podizanje svijesti	Slaba reakcija ciljne publike Niska efikasnost komunikacionih kanala (u slučaju korištenja neplaćenih objava).	3 mjeseca	Povratne informacije o prepoznatljivosti otvorene nauke (ankete).	Dvosedmični sastanci sa timom zaduženim za promociju. Mjesečni izveštaji o rezultatima kampanje.
	Organizacija događaja	Nedostatak zainteresovanih učesnika.	4 mjeseca	Broj organizovanih događaja (min. 2 događaja). Broj učesnika u događajima	Izveštaj o realizaciji nakon svakog događaja, sa analizom i preporukama.
6.1.5. Monitoring i evaluacija napretka u implementaciji otvorene nauke	Uspostavljanje sistema praćenja	Neustupanje potrebnih podataka od strane timova za implementaciju aktivnosti		Implementacija sistema za praćenje sa tačno definisanim KPI-ma	Mjesečni izveštaji napretka implementacije.



Strateški cilj: 6.2. Razvoj sistema za praćenje nastavnog procesa

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
6.2.1. Definisanje kriterija za vrednovanje kvaliteta nastave	Formiranje radne grupe	Nedostatak stručnih članova Nedostatak jasno definisanih uloga i odgovornosti	1 mjesec	Formirana radna grupa sa jasno definisanim ulogama	Mjesečni izvještaj o napretku
	Razvoj kriterija za vrednovanje kvaliteta nastave	Neusaglašenost zainteresovanih strana (nastavnici, studenti) o ključnim aspektima/kriterijima kvaliteta nastave Usklađivanje sa postojećim obrazovnim standardima	Kontinuirano	Definisani kriteriji za vrednovanje kvaliteta nastave Broj metodoloških pristupa	Mjesečni izvještaj o napretku
6.2.2. Uvođenje softverskog rješenja za praćenje kvaliteta nastave	Nadogradnja postojećeg ili nabavka novog softverskog rješenja za praćenje kvaliteta nastave	Postojeće rješenje ne omogućava jednostavnu nadogradnju Nepostojanje finansijskih sredstava za nabavku novog softverskog rješenja - Poteškoće u integraciji novog softverskog rješenja sa postojećom infrastrukturom	3 mjeseca	Postojanje softverskog rješenja za praćenje kvaliteta nastave Broj korisnika koji su potvrdili upotrebljivost	Mjesečni izvještaj o napretku sa akcentom na evaluaciju funkcionalnosti softverskog rješenja



	Obuka nastavnog osoblja o korištenju softverskog rješenja	Nizak nivo prihvatanja softverskog rješenja među korisnicima (nastavnim osobljem). Tehnički problemi u funkcionisanju softverskog rješenja	1 mjesec	Broj obučениh korisnika (najmanje 80% nastavnog osoblja i laboranata). Nivo zadovoljstva korisnika sa obukama (ankete).	Izveštaj o realizovanoj obuci Rezultati ankete o zadovoljstvu obukom
--	---	---	----------	--	---

Strateški cilj: 6.3. Uvođenje softverskog rješenja za izvještavanje

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
6.3.1. Implementacija softverskog rješenja za digitalno izvještavanje	Formiranje radne grupe i identifikacija zahtjeva	Nedostatak stručnih članova Nedostatak jasno definisanih uloga i odgovornosti	3 mjeseca	Formirana radna grupa sa jasno definisanim ulogama koja će biti u stanju prepoznati setove podataka kao i način njihovog prikazivanja u izvještajnim i grafičkim formama.	Mjesečni izvještaj o napretku
	Nadogradnja postojećeg ili nabavka novog softverskog rješenja za digitalno izvještavanje	Postojeće rješenje ne omogućava jednostavnu nadogradnju Nepostojanje finansijskih sredstava za nabavku novog softverskog rješenja	5 mjeseci	Postojanje softverskog rješenja za digitalno izvještavanje Broj korisnika (članova menadžmenta i drugih rukovodećih funkcija) koji su potvrdili upotrebljivost	Mjesečni izvještaj o napretku sa akcentom na evaluaciju funkcionalnosti softverskog rješenja



		Poteškoće u integraciji novog softverskog rješenja sa postojećom infrastrukturom			
6.3.2. Obuka korisnika	Obuka o korištenju softverskog rješenja za digitalno izvještavanje	Nizak nivo prihvatanja softverskog rješenja među korisnicima (uposlenici univerziteta koji su na rukovodnim funkcijama). Tehnički problemi u funkcionisanju softverskog rješenja	1 mjesec	Broj obučenih korisnika Nivo zadovoljstva korisnika sa obukama (ankete)	Izveštaj o realizovanoj obuci Rezultati ankete o zadovoljstvu obukom

Strateški cilj: 6.4. Uvođenje sistema upravljanja dokumentima

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
6.4.1. Implementacija sistema za upravljanje dokumentima	Odabir sistema (nadogradnja postojećeg ili nabavka novog) za upravljanje dokumentima	Nepostojanje finansijskih sredstava za uvođenje sistema upravljanja dokumentima	2 mjeseca	Izabran/definisan sistem sa svim potrebnim funkcionalnostima	Mjesečni izvještaj o napretku
	Uvođenje sistema za upravljanje dokumentima	Poteškoće u integraciji sistema sa postojećom infrastrukturom Postojeće rješenje ne omogućava jednostavnu nadogradnju	4 – 6 mjeseci	Sistem uspješno integrisan u sve radne procese Broj korisnika sistema	Mjesečni izvještaj o napretku



6.4.2. Obuka korisnika	Obuka o korištenju sistema za upravljanje dokumentima	Nizak nivo prihvatanja sistema među korisnicima (uposlenici i dalje dokumente šalju putem email-a ili drugih komunikacijskih kanala, te se ne kreira adekvatan trag tj. putanja od pošiljaoca do primaoca dokumenta). Tehnički problemi u funkcionisanju sistema	2 mjeseca	Broj obučениh korisnika Nivo zadovoljstva korisnika sa obukama (ankete)	Izveštaj o realizovanoj obuci Rezultati ankete o zadovoljstvu obukom
---	---	---	-----------	--	---

Strateški cilj: 6.5. Digitalna transformacija procesa na Univerzitetu

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
6.5.1. Digitalna transformacija postojećih procesa na Univerzitetu	Formiranje radne grupe	Nedostatak stručnih članova Nedostatak jasno definisanih uloga i odgovornosti	1 mjeseca	Formirana radna grupa sa jasno definisanim ulogama i zadacima	Izveštaj o planu rada
	Identifikacija prioriternih procesa i aktivnosti koji trebaju biti u potpunosti digitalizovani npr.: Elektronski indeks (studentska, evidencija nastave, pristup	Neslaganje zainteresovanih strana sa identificiranom listom prioriteta Neusklađenost sa postojećim, te nemogućnost kreiranja novih zakonskih procedura koje bi podržale digitalnu transformaciju	3 mjeseca	Broj identifikovanih procesa koji su prioritetni za digitalnu transformaciju	Mjesečni izvještaj o napretku



	prostorijama, popusti na transportne i druge usluge) • Elektronska evidencija nastave (veza sa 6.2) • Elektronska prijava i ,upis studenata • Povezivanje sa drugim sistemima (CIPS, banke i dr.) • Implementacija LMS modula, AI podrške učenje, VR simulacija • Modul za inkluziju i pristupačnost • Automatska evidencija uplata (povezivanje sa računovodstvom)	- Nepostojanje finansijskih sredstava za implementaciju			
--	---	--	--	--	--



	i drugim službama) • Mogućnost digitalnog potpisivanja dokumenata • Modul za provjeru validnosti diploma Modul za građansku nauku i inovacije				
	Digitalna transformacija ključnih procesa	Troškovi implementacije veći u odnosu na planirane Rizici u vezi sa sigurnošću podataka	18 – 24 mjeseca	Broj digitalno transformisanih procesa Nivo zadovoljstva korisnika	Tromjesečni izvještaji o napretku
6.5.2. Obuka o korisnika	Obuka uposlenika Univerziteta i drugih zainteresovanih strana o korištenju procesa koji su doživjeli digitalnu transformaciju	- Nizak nivo prihvatanja među korisnicima, bilo da se radi o uposlenicima Univerziteta ili drugim zainteresovanim stranama	6 mjeseci	Broj obučanih korisnika Nivo zadovoljstva korisnika sa obukama (ankete)	Izvještaj o realizovanoj obuci Rezultati ankete o zadovoljstvu obukom



		Tehnički problemi u funkcionisanju softverskog rješenja			
--	--	---	--	--	--

Strateška oblast 7: Internacionalizacija i međuinstitucionalna saradnja

Streteški cilj: 7.1. Jačanje i unapređenje procesa međunarodne saradnje i internacionalizacije na Univerzitetu

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
7.1.1. Razvoj međunarodnih partnerstava	Identificirati primarne strane organizacije i uspostaviti odgovarajuće saradnje	Kvalitet partnera Regulativni i pravni izazovi Neusklađenost ciljeva	Kontinuirano	Izrađen i usvojen godišnji plan međunarodne saradnje Uspostavljeno najmanje 30 međunarodnih sporazuma na nivou godine	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor za međunarodnu saradnju
	Povećanje broja međunarodnih mreža u kojima Univerzitet učestvuje	Razlike u standardima i regulativa partnera Jezičke barijere	Kontinuirano	5 novih mreža Najmanje 25 međunarodnih projekata na godišnjem nivou	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor za međunarodnu saradnju
7.1.2.	Poboljšati promociju programa razmjene	Nerealna očekivanja Preopterećenje informacijama	Kontinuirano	Promotivni materijal dostupan studentima na nivou	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor



Podsticanje mobilnosti studenata i osoblja	studenata na nivou Fakulteta/Univerzitetskih studija	Kulturne i jezičke barijere		Fakulteta/Univerzitetskih studija Web stranica i društvene mreže redovno ažurirati Pratiti broj posjetilaca društvenih mreža	Odbor za Međunarodnu saradnju
	Organizovati veći broj međunarodnih kratkih programa za studijske programe svih ciklusa	Usklađenost sa standardima Nedostatak ljudskih resursa Održivost programa Zadovoljstvo/nezadovoljstvo nastavnika/studenata	Periodično	Najmanje 50 dolaznih mobilnosti Najmanje 120 odlaznih mobilnosti Broj revidiranih nastavnih planova i programa Broj inoviranih kurseva po nastavnom planu i programu Baza podataka o inovativnim kursevima / nastavnim programima postoji i periodično se ažurira Broj međunarodnih kratkih programa i programa Broj ponuđenih predmeta na stranom jeziku	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Odbor za Međunarodnu saradnju
	(Su)Organizovati međunarodne naučne konferencije,	Finansijski rizici Kvalitet partnera	Periodično, najmanje jednom godišnje	Minimalno jedna organizovana konferencija godišnje (pored postojećih)	Kancelarija za međunarodnu saradnju

7.1.3.



Organizacija međunarodnih konferencija i događaja- ljetne škole	simpozijume i radionice koje će okupiti istraživače i studente iz različitih zemalja.	Nedostatak interesa i angažmana			Prorektor za/voditelji Univerzitetskih studija
	Ogranizacija ljetnih i zimskih škola	Različiti pravni okviri Nedostatak interesa Evalvacija i održivost Finansijski	Periodično, najmanje jednom godišnje	Ogranizovati 5 ljetnih ili zimskih škola na nivou trajanja strategije	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Prodekani

Streteški cilj 7.2. Intenziviranje promotivnih aktivnosti usmjerenih ka unapređenju procesa: saradnje, mobilnosti i razvoja projekata

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
7.2.1. Unaprijeđenje procesa saradnje, mobilnosti i razvoja projekata	Napraviti plan promotivnih aktivnosti Predstavljanje toka i rezultata svih procesa saradnje, mobilnosti i razvoja projekata	Nedostatak ljudskih reursi Opterećenost zaposlenika	Periodično	Izrađen i usvojen godišnji plan promocije aktivnosti Identifikovani potencijalni programi i projekti na različitim nivoima radi jačanja međunarodne saradnje i mobilnosti Predstavljeni rezultati svih međunarodnih projekata	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Kancelarija za PR



	Razviti strategije za privlačenje stranih studenata i uključivanje Alumni i stručnjaka	Motiviranost zaposlenika dodatnim zaduženjima		Analiza programa i projekata u kojima je uključen Univerzitet se periodično razmatraju i objavljuju	
7.2.2. Promocija internacionalizacije kroz (su)organizaciju događaja edukativnog karaktera	Održavanje redovnih radionica i seminara sa ciljem edukacije i razmjene iskustava i znanja među partnerima.	Motiviranost Ljudski reusrsi	Periodično	Najmanje 2 (su)organizovane radionice ili seminara na godišnjem nivou	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Kancelarija za PR
7.2.3. Uspostaviti i pokrenuti online platforme za umrežavanje	Razvijanje i održavanje online platforme za povezivanje potencijalnih partnera i razmjenu ideja	Ljudski resursi	Periodično	Izraditi online platformu ili web stranicu koja će služiti za povezivanje	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Kancelarija za PR

Strateški cilj 7.3. Unapređenje procesa mobilnosti

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
7.3.1.	Analizirati postojeća akta koja regulišu	Tehnički rizici, održavanje podrška...	Periodično	Broj registrovanih korisnika na platformi za mobilnost	Kancelarija za međunarodnu saradnju



Analiza postojećeg stanja procesa mobilnosti	mobilitet na Univerzitetu	Organizacijski rizici		Broj studenata i osoblja koji koriste novu informatičku platformu.	Prorektor Informatička služba
7.3.2. U skladu sa provedenom analizom predložiti unaprijeđenja	Uspostavljanje novih i jačanje postojećih partnerskih odnosa sa univerzitetima širom svijeta.	Pravni rizici	Periodično	Broj novih partnerskih ugovora Broj novih sporazuma o saradnji sa inostranim institucijama.	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Dekani Prodekani

Strateški cilj 7.4. Povećanje broja prijava i participacija na međunarodnim projektima

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
7.4.1. Organizovati informativne radionice i seminara	Organizovati redovne edukativne radionice za akademsko osoblje i studente o međunarodnim projektima, mogućnostima prijave i upravljanju projektima.	Nedovoljno interesovanje Nedostatak resursa Tehnički problemi Finansijski resursi	Periodično/ u zavisnosti od potrebe 2-3 puta godišnje	Broj prijava na međunarodne projekte Mjeriti ukupan broj prijava na međunarodne projekte svake godine Uključiti veći broj osoba koji su učestvovali u pripremi projekta	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Prodekani
7.4.2.	Kreirati i održavati ažuriranu bazu podataka o mogućnostima	Opterećenje zaposlenika Tehnički problemi	Kontinuirano	Broj odobrenih projekata Pratiti broj međunarodnih projekata koji su odobreni i	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor



Uspostaviti baze podataka međunarodnih projekata	međunarodnih projekata, uključujući rokove, tematske oblasti i kontakt osobe.	Dodatni nagažmani osoblja		koje je Univerzitet realizovao. Učešće akademskog osoblja i studenata: Pratiti broj akademskih radnika i studenata koji aktivno učestvuju u prijavama i realizaciji međunarodnih projekata.	Informatička služba
7.4.3. Podsticati formiranje interdisciplinarnih timova	Podsticati formiranje interdisciplinarnih timova koji će zajednički raditi na prijavama za međunarodne projekte.	Različiti ciljevi i vrijednosti Nedostatak koordinacije Smanjena efikasnost Ograničeni resursi, ljudski, finansijski tehnički	Kontinuirano	Timovi formirani, akitvirati njihov angažman na fakultetima u cilju boljeg prenosa informacija o mogućnostima i načinu prijavljivanja	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Prodekani

Strateški cilj 7.5. Uspostaviti funkcionalan sistem tutorstva za dolazne student i osoblje na razmjeni

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
7.5.1. Uspostaviti mentorski program za dolazne studente	Uvođenje mentorskih programa za studente koji se vraćaju sa mobilnosti kako bi podijelili svoja iskustva s drugima.	Neadekvatna selekcija mentora Različiti ciljevi Dodatni finansijski troškovi	Kontinuirano	Iskusni istraživači pomažu mlađim kolegama u pisanju prijava i upravljanju projektima. Broj učesnika	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Prodekani



		Očekivanja i obaveze angažovanih Opterećenost u slučaju da su već profesori		Održivost programa	
7.5.2. Razviti program mentorstva	Definisati profile mentora (iskustvo, stručnost, dostupnost).	Iskustvo mentora u sličnim aktivnostima Stručnost mentora Različiti akademski standardi Pravni i etički izazovi	Periodično/ u zavisnosti od poziva	Broj mentora uključenih u programski sistem Uključiti veći broj mentora za podršku novim studentima i osoblju.	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor
7.5.3. Kreirati priručnik za mentore koji će sadržavati smjernice, ciljeve i strategije mentorstva	Uspostaviti sistem praćenja i evaluacije mentorskih odnosa.	Nedostatak jasnih ciljeva Preopterećenje mentora Nezainteresovanost mentora Nedostatak povratne informacije Način vrednovanja za mentore?	Periodično/ 2-3 puta godišnje	Učestalost organizacije orijentacijskih programa: Organizirati najmanje 2-3 orijentacijska dana godišnje, uz dodatne radionice tokom semestra. Stepen zadovoljstva novih članova: Postići zadovoljstvo kod novih studenata i zaposlenika putem anketiranja.	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor
7.5.4. Organizacija orijentacijskih dana	Planirati orijentacijske dane koji će uključivati prezentacije o instituciji, njenim	Loša komunikacija Tehnički problemi Nedovoljna pripremljenost osoblja	Periodično/ 2 puta godišnje	Organizovati grupne aktivnosti koje će potaknuti umrežavanje među novim članovima.	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Unija studenata



	pravilima, resursima i aktivnostima.	Nedostatak interesa Nedovoljan broj učesnika			
7.5.5. Edukacija mentora	Organizovati treninge za mentore kako bi se osigurala njihova spremnost i sposobnost da pruže podršku novim članovima.	Nedostatak kompetentnih mentora Nezainteresovanost Neadekvatna obuka? Očekivanja i pristupi Finansijski rizici Povrtane informacije?	Periodično/ 2 puta godišnje	Razviti materijale za kontinuiranu edukaciju mentora.	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Angažman spoljnjih stručnjaka?
7.5.6. Evaluirati povratne informacije	Redovno prikupljati povratne informacije od novih studenata i mentora putem anketiranja.	Nizak broj anketiranih Nezainteresovanost studenata i osoblje Pristranost odgovora Loša formulacija pitanja Preopterećenje informacijama Negativne povratne informacije...	Periodično/ 2 puta godišnje	Praćenje i evidencija broja studenata koji su povezani s mentorima na kraju prve godine studija.	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor Informatička služba
	Organizovati periodične sastanke sa mentorima zbog razmjene iskustava i poboljšanja programa.	Nezainteresovanost studenata i osoblja Preopterećenje informacijama Nedostatak povrtanih informacija	Periodično/ 1 godišnje	Uspostaviti mentorstvo za najmanje 50-70% novih studenata u prvoj godini studija:	Kancelarija za međunarodnu saradnju Prorektor





Strateška oblast 8. : Humanističke nauke, umjetnost, kultura i sport

Strateški cilj 8.1.: Sistemsko izučavanje i razvoj humanističkih nauka

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
8.1.1. Održavati i unaprijediti studijske programe koji se bave proučavanjem bosanskog jezika i bosanskohercegovačke književnosti	Održavanje i inoviranje studijskih programa koji se bave proučavanjem bosanskog jezika i bosanskohercegovačke književnosti	Slabi infrastrukturni uvjeti Smanjen interes za humanističke nauke	Kontinuirano	Organizovani naučni skupovi Objavljene knjige i naučni radovi Prijave na projekte Održane promocije, tribine, izložbe Saradnja sa kulturnim i naučnim institucijama i istaknutim pojedincima	NNV FHN-a
8.1.2. Održavati i unaprijediti studijske programe koji se bave proučavanjem bosaskohercegovačke i svjetske historije i kulturne baštine	Održavanje i inoviranje programa koji se bave proučavanjem bosanskohercegovačke i svjetske historije	Slabi infrastrukturni uvjeti Smanjen interes za humanističke nauke	Kontinuirano	Organizovani naučni skupovi Objavljene knjige i naučni radovi Obilježavanje značajnih datuma iz bosanskohercegovačke historije Prijave na projekte Održane promocije, tribine, izložbe	NNV FHN-A



				Saradnja sa kulturnim i naučnim institucijama i istaknutim pojedincima	
8.1.3. Restrukturiranje instituta za humanističke nauke	Donošenje inicijative za restrukturiranje instituta Prijedlog za restrukturiranje – formiranje centara unutar instituta	Nepostojanje zakona o naučnoistraživačkoj djelatnosti	12 mjeseci	Donesena odluka o restrukturiranju Odluka o centrima unutar instituta humanističkih nauka	NNV FHN-A
8.1.4. Analiza stanja i pokretanje studijskog programa iz umjetnosti i kulture	Imenovano Stručno tijelo koje će se baviti razvojem ovih oblasti na Univerzitetu	Nedostatak nastavnog osoblja sa umjetničkim nastavnim zvanjima	12 mjeseci	Izrađen plan o unaprijeđenju umjetnosti i kulture na Univerzitetu	Voditelj stručnog tijela
	Urađeni elaborati o pokretanju novih studijskih programa iz oblasti umjetnosti i kulture	Nedovoljan broj zainteresovanih studenata Neadekvatna infrastruktura za ovu vrstu studija	48 mjeseci	Usvojen Elaborat i pokrenuti jedan novi studijski program iz umjetnosti i kulture	Voditelj stručnog tijela Kolegiju rektora
8.1.5. Planiranje i izgradnja infrastrukture za umjetnost i kulturu	Identifikacija potrebne infrastrukture za umjetnost i kulturu od strane stručnjaka Izrada plana izgradnje infrastrukture za umjetnost i kulturu Izgradnja u skladu sa utvrđenim planom	- Nepostojanje stabilnih izvora finansiranja	6 mjeseci 24 mjeseca	- Urađen plan infrastrukturne izgradnje	Kolegij Rektora



			Posljednja godina strategije		

Strateški cilj 8.2.: Unaprijeđenje i promocija sporta na Univerzitetu

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
8.2.1. Analiza stanja i unaprijeđenje sportske infrastrukture	Reaktiviranje Komisije za sport Analizirati stanje i predložiti plan unaprijeđenja sportske infrastrukture	Nedovoljan angažman Komisije	12 mjeseci	Urađena analiza sportske infrastrukture sa konkretnim prijedlozima za unaprijeđenje	Komisija za sport
8.2.2. Promocija sporta i pozicioniranje kampusa Univerziteta kao jednog od centara popularizacije sporta u Gradu Mostaru	Analiza stanja i izrada plana promocije sporta Korištenje sportske infrastrukture u kampusu za popularizaciju sporta u široj zajednici	Nedovoljan angažman imenovanih/nadležnih Nedovoljan interes u lokalnoj zajednici	12 mjeseci Kontinuirano	Urađen plan promocije sporta Broj organizovanih sportskih događaja Broj sportskih ekipa i rekreativaca koji koriste sportske terene	Komisija za sport Komisija za sport



8.2.3. Vrednovanje i nagrađivanje vrhunskih sportista koji studiraju na Univerzitetu	- Izraditi pravilnik vrednovanja i nagrađivanja vrhunskih sportista koji studiraju na Univerzitetu	Raspoloživa finansijska sredstva	12 mjeseci	Pravilnik je usvojen na nadležnom organu i u primjeni je	- Komisija za sport
---	--	----------------------------------	------------	--	---------------------

Strateški cilj 8.3: Značajnije učešće studenata Univerziteta u umjetničkim, kulturnim i sportskim aktivnostima

Operativni ciljevi	Aktivnosti/zadaci	Rizici	Vremenski okvir	Indikatori	Način praćenja indikatora/sistem izvještavanja
8.3.1. Planski djelovati u pravcu značajnijeg učešća studenata u umjetničkim, kulturnim i sportskim aktivnostima	Urađen godišnji program aktivnosti iz umjetnosti, kulture i sporta za studente	Nedostatak finansijskih sredstava za realizaciju planiranih aktivnosti Nedovoljna podrška relevantnih institucija Slab odziv studenata za učešće u aktivnostima Administrativne prepreke u sprovođenju programa	Kontinuirano	Program usvojen na nadležnim tijelima Broj osmišljenih programa Broj uključenih studenata Vidljivost u javnosti	Komisija za sport u suradnji sa Unijom studenata



8.3.2. Podizanje svijesti o značaju umjetnosti, kulture i sporta	Održane radionice, seminari, predstave, izložbe na Univerzitetu	Nedovoljan interes studenata Neadekvatni prostorni kapaciteti Manjak stručnih predavača i izvođača Nedostatak tehničke opreme i resursa Problem organizacije termina koji odgovaraju većem broju studenata	Kontinuirano	Broj studenata koji prisustvuje radionicama, seminarima, predstavama, izložbama	Kancelarija za odnose s javnošću u sutradnji sa Unijom studenata
	Organizovanje studentskih konferencija iz ovih oblasti	- Ograničenost istraživačkih resursa	Kontinuirano	Organizovana studentska konferencija	Kancelarija za odnose s javnošću u sutradnji sa Unijom studenata
	Izdavanje studentskog časopisa	Poteškoće u prikupljanju sadržaja i angažovanju studenata Nedostatak sredstava za štampu i distribuciju Neizvjesnost u kontinuitetu izlaženja Ograničena čitalačka publika	Kontinuirano	Publikovan časopis	Kancelarija za odnose s javnošću u sutradnji sa Unijom studenata



	Reaktiviranje Univerzitetskog kulturno umjetničkog društva	Nedostatak finansijskih sredstava Nedovoljna infrastruktura	12 mjeseci u zadnjoj godini strategije	Reaktiviran rad Univerzitetskog kulturno umjetničkog društva	Kancelarija za odnose s javnošću u suradnji sa Unijom studenata
8.3.3. Provođenje studentskih projekata iz oblasti umjetnosti, kulture i sporta	Aplikacija na javne pozive za provođenje studentskih projekata iz oblasti umjetnosti, kulture i sporta	Mogućnost nedostatka uspješnih aplikacija zbog visokih kriterija i konkurencije Administrativne prepreke pri prijavi i implementaciji projekata Moguća kašnjenja u realizaciji zbog procedura odobravanja	Kontinuirano	Najmanje dvije aplikacije na javne pozive Najmanje jedan implementiran projekat	Unija studenata





JAVNE RASPRAVE

Senat UNMO – 23.10.2024. – Informacija Tima za izradu strateških dokumenata kao tačka dnevnog reda Senata i rasprava

Odbor za kvalitet Univerziteta – 04.12.2024. – Građevinski fakultet

Prva javna rasprava online – 07.01. – 14.01.2025. Rasprava o strateškim oblastima

Druga javna rasprava online – 25.03. – 25.04.2025. Rasprava o operativnim planovima

Javna rasprava – 05.05.2025. Rektorat Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru

**PREDSJEDAVAJUĆA SENATA
UNIVERZITETA „DŽEMAL BIJEDIĆ“ U MOSTARU**

Prof. dr. Alena Huseinbegović, rektorica



Broj: 101-2639-1/25

Datum: 26.6.2025. godine