



Strategija razvoja Univerziteta u Sarajevu 2019-2023.



Univerzitet u Sarajevu



Univerzitet u Sarajevu
Rektorat

STRATEGIJA RAZVOJA
UNIVERZITETA U SARAJEVU
2019–2023.

Sarajevo, 2019. godine

Naziv djela:

Strategija razvoja Univerziteta u Sarajevu
za period 2019–2023. godine

Priredivači:

prof. dr. Rifat Škrijelj, rektor
prof. dr. Aida Hodžić, prorektorica za nastavu i studentska pitanja
prof. dr. Dženana Husremović, prorektorica za naučnoistraživački rad
prof. dr. Aleksandra Nikolić, prorektorica za međunarodnu saradnju
prof. dr. Maida Čohodar Husić, prorektorica za kvalitet
prof. Sanja Burić, prorektorica za umjetnost, umjetničkoistraživački rad, kulturu i sport
prof. dr. Tarik Zaimović, prorektor za finansije od 08. 04. 2019.
prof. dr. Elvir Čizmić, prorektor za finansije u periodu od 25. 04. 2018. do 08. 04. 2019.
Rijana Jusufbegović, studentica-prorektorica
doc. dr. Elmedin Selmanović, direktor UTIC-a
prof. dr. Melika Husić-Mehmedović, direktorica CIS-a
Kenan Filipović, dipl. iur.
dr. sc. Vanja Kenjić

Izdavač:

Univerzitet u Sarajevu

Glavni i odgovorni urednik:

prof. dr. Rifat Škrijelj, rektor

Godina izdanja:

2019.

Lektor:

Tarik Ćušić, MA

Štampa:

„Štamparija Fojnica d. d.“

Učesnici u izradi strateškog plana:

– resor finansija:

1. prof. dr. Senada Kalabušić, Prirodno-matematički fakultet
2. prof. dr. Meliha Bašić, Ekonomski fakultet
3. prof. dr. Nijaz Ibrulj, Filozofski fakultet
4. prof. dr. Nihad Fejzić, Veterinarski fakultet
5. prof. dr. Mirsad Kurtović, Poljoprivredno-prehrambeni fakultet
6. prof. dr. Šemsudin Mašić, Elektrotehnički fakultet
7. prof. Pjer Žalica, Akademija scenskih umjetnosti
8. Mirza Ibrahimović, student
9. Emina Filipović, Služba za računovodstvo i finansije

- za resor međunarodne saradnje:

1. prof. dr. Ksenija Kondali, Filozofski fakultet
2. prof. dr. Davorka Završnik, Farmaceutski fakultet
3. prof. dr. Amir Čaušević, Arhitektonski fakultet
4. doc. dr. Hamza Karčić, Fakultet političkih nauka
5. doc. dr. Lada Lukić-Bilela, Prirodno-matematički fakultet
6. mr. Darko Šobot, Akademija likovnih umjetnosti
7. Hamza Jatić, student
8. Adnan Rahimić, Služba za međunarodnu saradnju

- za resor umjetnosti, kulture i sporta:

1. prof. dr. Elma Tataragić, Akademija scenskih umjetnosti
2. prof. dr. Tamara Karača-Beljak, Muzička akademija
3. prof. dr. Nermin Nurković, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja
4. doc. dr. Jasmina Gavrankapetanović, Akademija likovnih umjetnosti
5. Ishak Jalimam, student
6. Dževad Kordić, AKCUS „Seljo“
7. Ibrahim Uštović, USD „Bosna“
8. Lamija Selman, Sekretarijat Muzičke akademije
9. Mirza Nakičević, Služba za umjetnost, kulturu i sport

– za resor nastave:

1. prof. dr. Merima Čaušević, Pedagoški fakultet
2. prof. dr. Arzija Pašalić, Fakultet zdravstvenih studija
3. prof. dr. Samir Dolarević, Građevinski fakultet
4. prof. dr. Jasmina Selimović, Ekonomski fakultet
5. prof. dr. Drena Gadžo, Poljoprivredno-prehrambeni fakultet
6. doc. dr. Midhat Izmirlija, Pravni fakultet
7. doc. dr. Sead Turčalo, Fakultet političkih nauka
8. prof. dr. Tamara Karača-Beljak, Muzička akademija
9. Muhamed Tulić, student
10. Saša Madacki, Služba za nastavu

- za resor NIR-a/UIR-a:

1. prof. dr. Mirza Dilić, Medicinski fakultet
2. prof. dr. Faruk Bogunić, Šumarski fakultet
3. prof. dr. Branko Vučijak, Mašinski fakultet
4. prof. dr. Jasmin Ahić, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije
5. doc. dr. Zehra Alispahić, Fakultet islamskih nauka
6. doc. dr. Selma Đuliman, Filozofski fakultet
7. prof. mr. Jasna Mujkić, Akademija likovnih umjetnosti
8. viši naučni savjetnik Sanin Haverić, Institut za genetičko inženjerstvo i biotehnologiju
9. Amra Banda, MA, studentica
10. Nina Begović, Služba za NIR/UIR

- za resor kvaliteta:

1. prof. dr. Nihad Fejzić, Veterinarski fakultet
2. prof. dr. Jasmina Selimović, Ekonomski fakultet
3. prof. dr. Milenko Blesić, Poljoprivredno-prehrambeni fakultet
4. prof. dr. Dušanka Bošković, Elektrotehnički fakultet
5. prof. dr. Kanita Imamović-Čizmić, Pravni fakultet
6. prof. dr. Azra Medić, Muzička akademija
7. prof. dr. Lejla Kafedžić, Filozofski fakultet
8. mr. Maida Omanović, Centar za interdisciplinarnu studije
9. Emina Mušija, studentica

Sadržaj		
SAŽETAK		7
	Pristup	7
	Vizija, misija, strateški okvir	8
	Strateški prioriteti	9
	Mjerenja i evaluacije	11
1.	UVOD	13
	1.1 Strateško planiranje UNSA za 2019–2023.	13
	1.2 Principi na kojima se temelji Strategija razvoja UNSA	13
	1.3 Metodologija i operacionalizacija Strategije razvoja UNSA	14
2.	STRATEŠKI OKVIR	17
	2.1 Strateške analize okruženja i institucije (PESTEL I SWOT)	17
	2.2 Interesno-utjecajne strane	22
	2.3 Misija i vizija	24
	2.4 Strateški i operativni ciljevi	26
	2.5 Mjerenja i evaluacije	27
3.	STRATEŠKI CILJEVI UNIVERZITETA U SARAJEVU	31
	Područje: Nastava i studentska pitanja (N)	31
	Područje: Finansije (F)	34
	Područje: Naučnoistraživački rad (S)	37
	Područje: Međunarodna saradnja (M)	42
	Područje: Umjetnost, umjetničkoistraživački rad, kultura i sport (K)	49
	Područje: QA&QM (Q)	53
4.	Usvajanje i promocija strateškog plana UNSA	69
DODACI		71
	Spisak skraćenica	71

Osnovan 1949. godine, Univerzitet u Sarajevu (UNSA) je najstarija, najveća i najbolja visokoškolska ustanova u Bosni i Hercegovini, sa posebnom odgovornošću za rast i razvoj kako Kantona Sarajevo tako i cijele Bosne i Hercegovine. Univerzitet u Sarajevu je primjer kako se promišlja, ali i osjeća i „živi“ multikulturalnost i tolerancija. Komponiran od 30 organizacionih jedinica od kojih su 22 fakulteti, tri akademije i 5 instituti, UNSA je uvijek bio, a i namjerava ostati mjesto susreta, okupljanja, razgovora različitih interesnih grupa, različitih društvenih grupa, ljudi željnih da razmjenjuju ideje i znanja, da kreativno promišljaju o sebi, različitim lokalnim i globalnim društveno-ekonomskim i političkim pitanjima. UNSA potiče „centripetalne“ sile tolerancije i kreacije koje privlače ljude cijelog regiona, ali i Evrope i svijeta. Kao moderna i uspješna javna visokoškolska ustanova UNSA ima posebnu obavezu i zadatak promoviranja etičke i društvene odgovornosti, poseban javni angažman da okuplja i uključuje sve društvene aktore, a posebno studente i akademsku zajednicu, kako bi pronašli inovativna i efektivna rješenja za izazove održivog razvoja kako lokalne zajednice tako i cijelog Planeta. Od dana osnivanja do danas UNSA uspješno pronalazi načine da neprestalno jača vlastite kapacitete i sposobnosti, da ojača saradnju sa svjetskim centrima izvrsnosti, ali i sa predstavnicima lokalne zajednice, ekonomskim subjektima kao i sa vladinim tijelima kako bi podijelili znanje, transferirali dobre prakse, unaprijedili i modernizirali sve aspekte društveno-političkog i ekonomskog života i omogućili jačanje kvaliteta života svakog stanovnika Bosne i Hercegovine, ali i da ponudi inovativna rješenja za globalna pitanja (npr. problemi kvaliteta okoliša, klimatskih promjena, sigurnosti i kvaliteta hrane, zdravlja i siromaštva). UNSA vrlo uspješno omogućava i potiče sve, a posebno studente, da intenzivnije učestvuju u javnom diskursu, a posebno da daju doprinos razvoju sporta, umjetnosti, istraživanja, ali i oblikovanju novih organizacionih formi društva za prilagođavanje intenzivnim i brzim tehničko-tehnološkim i informacijskim promjenama.

UNSA se prvi put u sedamdeset godina bivstvovanja suočava sa kompleksnom i radikalnom reorganizacijom, odnosno pravnom i finansijskom integracijom, te novim, vrlo nefleksibilnim načinom finansijskog poslovanja, tzv. trezorskim poslovanjem. Ovakva radikalna promjena poslovanja zahtijeva brzu i vrlo efektanu informatizaciju svih procesa na UNSA, a posebno onih koji su vezani za finansijsko poslovanje, prikupljanje podataka (i dokaza) o performansama. Ovakav pristup organizaciji će zasigurno dovesti do ujednačavanja poslovnih i obrazovnih praksi, kao i jačanja sposobnosti praćenja radnih procesa i njihovih rezultata, odnosno sposobnosti upravljanja svim aktivnostima i kvalitetom poslovanja. Na taj način će biti ojačana transparentnost rada i poslovanja UNSA. Ipak, treba izraziti i zabrinutost koja potječe od nefleksibilnog i često neadekvatnog legislativno-institucionalnog okvira u kom posluje UNSA. Prije svega, ovakav okvir značajno sužava akademsku autonomiju UNSA, te usporava procese, posebno one koji su u vezi sa implementacijom međunarodnih projekata i međunarodne saradnje. Sve navedeno potcrtava važnost procesa planiranja, a naročito strateškog promišljanja o budućnosti UNSA.

Akadske snage UNSA utemeljene su u njegovom obuhvatnom dijapazonu svojih (pod)organizacionih jedinica: fakulteta, instituta, akademija i centara, od kojih je svaka postigla akademsku izvrsnost i posebnost u svom području, a čemu i dalje stremi. Ovakav humboltovski univerzitet je sposoban omogućiti interdisciplinarno i holističko promišljanje o budućnosti, tako da je „bottom-up“ pristup

odgovarajući i on omogućava jačanje inovativnosti i kreativnosti, koje jesu karakteristika svih (pod)organizacionih jedinica ali i administrativnih službi.

Prije kreiranja strateškog plana Univerziteta u Sarajevu kreirano je *Uputstvo za proces izrade Strategije razvoja Univerziteta u Sarajevu*. Razlog tome je kreiranje jedinstvenog procesa, uključivanje zahtjeva svih interesno-utjecajnih grupa (IUG), uspostavljanje transparentnog i efikasnog sistema razvoja i implementacije strateških dokumenata na UNSA. Također, ne manje važan cilj jeste uspostavljanje **kontinuiteta procesa strateškog planiranja i usmjerenja Univerziteta u Sarajevu i u narednim mandatnim periodima, kako bi se osigurala sljedivost provedenih aktivnosti, ali i dugoročni razvoj najvećeg i najuspješnijeg javnog univerziteta u Bosni i Hercegovini.**

Vizija i misija, strateški okvir

❖ Vizija i vrijednosti

UNSA – mjesto gdje se susreću, isprepliću, nadopunjuju i razvijaju ljudi, težnje, ideje, kulture i izvrsnost, stvarajući snažnu i kohezivnu silu koja spaja cijeli region i BiH.

UNSA promovira slobodu, otvorenost, uključenost, autonomiju, odgovornost, kao i raznolikost ideja, kooperacije kreativnosti i proces modernizacije kako bi postao intelektualno sposobna i društveno odgovorna akademska zajednica.

Na ovaj način se UNSA profilira kao proaktivan, pouzdan, prepoznat, atraktivni partner i produktivni i kreativni član globalne, EU i regionalne akademske zajednice.

❖ Misija

Koristeći vlastiti renome, višedecenijsko iskustvo i tradiciju, UNSA kreira inspirativno, inkluzivno i atraktivno okruženje za učenje, poučavanje, istraživanje i umjetnički rad, što omogućava da studenti, istraživači i nastavnici i ostali akteri kritički promišljaju i shvataju dinamiku globalnih i lokalnih društveno-ekonomskih, tehničko-tehnoloških i političkih procesa te održiva i inovativna rješenja za unapređenje kvaliteta života za sve. Takvo okruženje i progresivna, dinamična i sarađivačka kultura djeluju privlačno za sve i omogućavaju izgradnju snažne internacionalne mreže koja intenzivira razvoj humanih resursa i infrastrukture za internacionalizaciju i modernizaciju te omogućava efektno predstavljanje postignuća, kvaliteta i pouzdanosti UNSA.

„Promišljajmo i oblikujmo održivu budućnost zajedno.“

Strateški prioriteti

Dolaskom novog rektora, prof. dr. Rifata Škrijelja, u mandatnom periodu od 2016. do 2020. godine, izmijenjeni su Statut UNSA i organizaciona struktura Rektorata. Vodeći računa o modernom pristupu upravljanju i razvoju visokoškolskih institucija kao i potrebi snažnije funkcionalne integracije i jačanja zajedničke kulture, identiteta i prepoznatljivosti UNSA, promijenjen je broj prorektora, odnosno pored prorektora za oblast nastave i studentskih pitanja, oblast naučnoistraživačkog rada, oblast međunarodne saradnje, oblast finansija, uvedeni su i prorektori za oblast umjetnosti, kulture i sporta i oblast osiguranja i upravljanja kvalitetom (QA&QM). Rektor je pri kreiranju plana rada za navedeni mandat, unutar Strategije razvoja UNSA, posebnu pažnju obratio na to da su **predstavници svih grupacija zastupljeni u menadžmentu**, kako niti jedna (pod)organizaciona jedinica ne bi bila zanemarena, te kako bi se problemi svih, a skladu sa dostupnim mogućnostima, mogli rješavati.

Ova Strategija razvoja UNSA fokusira se na razvoj niza specifičnih ciljeva i aktivnosti za poboljšanje izvrsnosti u šest središnjih područja, tj. jedinstvenom ciljnom području razvoja Univerziteta: internacionalizacija (međunarodna saradnja), nastavni proces i uključivanje studenata, stabilnost poslovanja kroz dostupne resurse, finansijske tokove, naučnoistraživački rad, umjetnost, kulturu i sport te kroz informatizaciju i izgradnju sveobuhvatnog sistema osiguranja i upravljanja kvalitetom na UNSA. Kroz šest navedenih područja poseban fokus će biti na jačanju multidisciplinarnosti i interdisciplinarnosti te ostvarivanju četvrte misije modernih uspješnih i prepoznatljivih univerziteta – socijalne inovacije: jasan i prepoznat pozitivan utjecaj na društveno-ekonomska i politička kretanja, a putem stvaranja prostora za uključivanje svih, a posebno marginaliziranih društvenih grupa, te putem jasnog i otvorenog javnog angažmana, promoviranja etičke i društvene odgovornosti.

U procesu strateškog planiranja unutar svakog navedenog područja postavljeni su strateški ciljevi iz kojeg su derivirani operativni ciljevi i aktivnosti.

Kako bi se obezbijedila konzistentnost, odnosno potakla ubrzana transformacija UNSA u smislu prilagođavanja i poštovanja zahtjeva novog legislativno-institucionalnog okvira za visoko školstvo u Kantonu Sarajevo, te program razvoja rektora u mandatu 2016–2020, kao i opredjeljenja da se provede efikasna funkcionalna integracija UNSA, određeni su strateški pravci vezani za razvoj šest navedenih područja:

1. u području **finansija** glavni strateški prioritet je informatizacija i konsolidacija finansijskog poslovanja i finansijskog izvještavanja, odnosno stabilnost finansijskih tokova UNSA u svim aspektima rada (kroz rast prihoda, očuvanje finansijske stabilnosti i ubrzanje dinamike razvoja UNSA, osiguranje likvidnosti u kratkom i srednjem roku, osiguranje dugoročne likvidnosti, te unapređenje sistema izvještavanja po svim finansijskim pokazateljima UNSA), kao i kreiranje mogućnosti za daljnji razvoj kroz osiguranje finansijskih sredstava;
2. u području **nastave i studentskih pitanja** glavni strateški prioritet je izvrsnost u nastavnom procesu i kontinuitet u „podmlađivanju“ akademske zajednice i permanentnom osnaživanju sposobnosti akademskog i neakademskog osoblja, razvoju zajedničkih, međunarodnih atraktivnih studijskih programa, modernizaciji procesa podučavanja i učenja te uvođenju „na istraživanju zasnovanog“ nastavnog procesa, kao i uključivanju studenata u sve procese odlučivanja na UNSA (upošljavanje najboljih mladih asistenata sa fokusom na istraživanje, razvoj,

ali i podučavanje, kurentni i uporedivi nastavni planovi i programi, povezivanje sa tržištem rada s ciljem omogućavanja obavljanja studentskih praksi iz svih područja, adekvatno postavljeni i dostignuti ciljevi učenja, podrška studentima itd.);

3. u području **naučnoistraživačkog rada** fokus je stavljen na promociju i podršku naučnoj izvrsnosti i relevantnosti kroz unapređenje sistema upravljanja i osnaživanja NI/UI radom čiji je prevashodni cilj povećanje intelektualnog outputa pojedinca ali i institucije u cjelini kako bismo jasno promovirali UNSA kao pouzdanog i poželjnog partnera, te UNSA kao mjesto dijaloga i promišljanja i stvaranja koje okuplja potentne inovativne ljude i ideje (objavljivanje u referentnim časopisima, povećanje impakt faktora, veći broj istraživačkih i razvojnih projekata, osavremenjivanje fonda literature i pristupa bazama podataka, osnivanje fonda za mlade istraživače, povećanje broja fundamentalnih istraživanja, povezivanje sa tržištem rada, razvoj međunarodnih i atraktivnih multidisciplinarnih doktorskih studijskih programa);
4. u području **međunarodne saradnje (MS)** glavni strateški prioritet je institucionalizacija procesa internacionalizacije na UNSA, kako bi se stvorili uvjeti za delokalizaciju procesa obrazovanja ali i istraživanja, te studentima i akademskom i neakademskom osoblju pružila prilika da steknu interkulturalne, generalne i prenosive sposobnosti koje će omogućiti i njima kao pojedincima ali i UNSA i BiH da uspješno odgovorimo na izazove modernog informatičkog, brzo napredujućeg globalnog društva. Posebno mjesto zauzimaju i sve aktivnosti na stvaranju uvjeta za jačanje „internationalizacije kod kuće“ i vidljivost i umrežavanje kako bismo stvorili atraktivno, poticajno, kreativno i inkluzivno okruženje za učenje, napredovanje, istraživanje i razmjenu ideja i znanja i kako bi UNSA ostao poznat i prepoznat kao inovativan kreativan i pouzdan partner koji može mnogo toga ponuditi;
5. u području **umjetnosti, kulture i sporta** stavljen je fokus na poticanje inkluzivnosti, multikulturalnosti i izvrsnosti te unapređenje rada i razvoja umjetnosti, kulture i sporta Univerziteta u Sarajevu, odnosno zdravlja i dobrobiti studenata, njihovog javnog angažmana u područjima umjetnosti, kulture i sporta kako bismo maksimizirali svoj doprinos ali i utjecali na prepoznatljivu komponentu obrazovanja na UNSA, te postali najbolji promotori UNSA (javni nastupi, sportska takmičenja, humanitarne akcije, uključivanje u rad lokalnih zajednica kroz promociju umjetnosti, kulture i sporta, studenti akademija, FASTO i sl., promocija umjetnosti, kulture i sporta uz pomoć akademske zajednice i studenata široj društvenoj javnosti itd.);
6. u području **sistema osiguranja i upravljanja kvalitetom** definirana su tri strateška cilja: jačanje informatizacije i kapaciteta za unutrašnje osiguranje kvaliteta na UNSA, osiguranje standarda kvaliteta visokog obrazovanja na UNSA koji će omogućiti punu implementaciju sistema upravljanja kvalitetom. Kao treći strateški cilj prepoznata je promocija i podrška izvrsnosti kojoj teži UNSA.

Kao što se vidi iz prethodnog teksta, Strategija UNSA se fokusira na šest strateških područja čiji razvoj je preduvjet, ali i način efikasnog i efektnog integriranja UNSA, te jačanja identiteta, korporativne kulture i prepoznatljivosti. U skladu sa proklamiranim vrijednostima, strateškim okvirom sve organizacione jedinice će se fokusirati na razvijanje područja koja su u epicentru njihove djelatnosti. Oni će vlastite razvojne planove uskladiti sa ovom strategijom i na taj način će se obezbijediti i razvoj specifičnih područja obrazovanja, istraživanja i umjetničkoistraživačkog rada.

Iako je UNSA svoj rad usmjerio na dostizanje osnovnih strateških ciljeva, jedinstveni cilj koji ih povezuje je poboljšanje izvrsnosti rada akademske zajednice. Kroz sve navedeno se posebno potcrtava društvena uloga UNSA, povezivanje sa društveno-ekonomskim i političkim akterima u cilju modernizacije cjelokupnog društva i delokalizacije visokog obrazovanja, te briga za dobrobit društva i pojedinca u njemu.

Mjerenja i evaluacije

Unutar Strategije razvoja UNSA, na osnovu operativnih ciljeva navedenih područja, kreirani su i ključni pokazatelji uspješnosti (ključni indikatori performansi – KPI) za navedena područja, kako bi se mjerila uspješnost provođenja određenih aktivnosti, tj. uspješnost izvršenja operativnih, a u konačnici i strateških ciljeva Univerziteta. Dakle, na osnovu strateškog okvira definirani su strateški prioriteti i operativni ciljevi i mjere, sa jasno objašnjenim odgovornostima i indikatorima realizacije (akcioni plan). Uz navedeno su definirani i osnovni rizici koji prate izvršenje akcionih planova u navedenih šest prioritarnih oblasti. Na ovaj način je osigurano praćenje izvršenja planiranog, odnosno adekvatan i vrlo visok nivo sljedivosti i transparentnosti realizacije strategije je obezbijeđen. Dodatno treba istaći da je upravo završena i VI samoevaluacija UNSA, koja je obezbijedila ulazne podatke za ocjenu „nultog“ stanja, odnosno za lakše praćenje i evaluaciju napretka UNSA, odnosno realizaciju strategije.

Odbor za osiguranje kvaliteta će biti odgovorno tijelo koje će jednom godišnje na osnovu izvještaja o radu Univerziteta u Sarajevu vršiti kratku evaluaciju efikasnosti i efektivnosti realizacije strategije. Rezultat evaluacije, osim utvrđivanja kvaliteta realizacije, treba biti i unaprijeđeni operativni plan za preostali dio perioda realizacije strategije. Na samom početku Odbor će napraviti i detaljan plan monitoringa i analize, kao i dokumente za evidenciju odnosno prikupljanje podataka i finalno će preciznije definirati indikatore praćenja.

Nakon dvije i po godine Odbor će napraviti detaljnu analizu realizacije strategije. Na osnovu nalaza Odbor će definirati korektivne mjere, ali će moći i prilagoditi predloženi akcioni plan shodno nalazima i potrebama procesa internacionalizacije, ali i shodno promjenama u okruženju.

Ovakav pristup će omogućiti kreiranje korektivnih akcija koje bi omogućile otklanjanje problema u realizaciji, ali i osmišljavanje novih nepredviđenih aktivnosti kako bi se osnažila realizacija strategije i kako bi se odgovorilo na promjene u okruženju. Naravno, realizacija strategije će uveliko ovisiti i od dostupnih sredstava, odnosno njena realizacija mora biti praćena jačanjem budžeta UNSA za ovu namjenu.

1. UVOD

1.1 Strateško planiranje UNSA za 2019–2023.

Stupanjem na dužnost rektora Univerziteta u Sarajevu 01. 10. 2016. godine prof. dr. Rifat Škrijelj je sa timom prorektora i svim uposlenicima na Univerzitetu u Sarajevu započeo implementaciju aktivnosti iz *Plana rada rektora* za mandatni period 2016–2020. godine.

Kako je Ministarstvo za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo planiralo donošenje novog Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo u 2017. godini, a Vlada Kantona Sarajevo donošenje dokumenta *Strategija razvoja visokog obrazovanja u Kantonu Sarajevu za period 2017–2022.* godine, bilo je neophodno sačekati sa izradom Strategije razvoja UNSA, koja bi korespondirala sa zakonskim okvirom, potrebnim resursima, te usmjerenjima razvoja Kantona. Uporedo sa aktivnostima izrade novog Statuta Univerziteta u Sarajevu, koji je usvojen na 25. redovnoj sjednici Senata održanoj 28. 11. 2018. godine (nakon dobijanja prethodnog mišljenja Upravnog odbora Univerziteta u Sarajevu br. 02-238/18 od 25. 10. 2018. godine i saglasnosti Ministarstva za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo o njegovoj usklađenosti sa odredbama Zakona br. 11-05-38-21313-5/18 od 19. 11. 2018. godine), odlukom Senata Univerziteta donesenoj na 16. redovnoj sjednici od 28. 02. 2018. godine formiran je Tim za izradu Strategije razvoja Univerziteta za period 2019–2023.

S ciljem rasta i razvoja integriranog Univerziteta u Sarajevu te brže implementacije Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo, bilo je važno kreirati jedinstven i sveobuhvatan strateški plan razvoja Univerziteta u Sarajevu pretočen u Strategiju razvoja UNSA za period 2019–2023. Strateški ciljevi su postavljeni za period od 5 godina, tj. 2019–2023. godine. Pritom se vodilo računa i uzela u obzir činjenica da postoji velika razlika među organizacionim jedinicama u pogledu njihove kadrovske osposobljenosti i raspoloživosti fizičkim resursima, te uređenosti procesa koji se na njima provode. Kako se strateški i akcioni planovi ne bi implementirali isključivo kao „kozmetičke izmjene“ u vidu transferirane i generirane dokumentacije, te dijeljenja dobrih praksi na papiru, od izuzetne važnosti je da predstavnici top-menadžmenta članica (OJ) podržavaju sve aktivnosti koje se provode, kako bi se zatim zajedničkim snagama kreirala ali i implementirala jedinstvena razvojna vizija Univerziteta u Sarajevu.

1.2 Principi na kojima se temelji Strategija razvoja UNSA

Osnovni principi kojima se UNSA rukovodio pri kreiranju ove strategije razvoja su:

- **fokus na razvojnu ulogu** Univerziteta u Sarajevu (pojedinaac – društvo) u političkom, ekonomskom, društvenom, tehnološkom, okolinskom i pravnom okruženju;
- **inkluzivni pristup** (IU strane, njihovi predstavnici i/ili ulazni elementi njihovih zahtjeva, ravnopravna zastupljenost spolova i starosnih grupa, različitih grupacija, uključivanje mladih ljudi, učenika i vulnerabilnih grupa);
- **internacionalizacija svih procesa na UNSA**, što je osnov za modernizaciju i jačanje vidljivosti prepoznatljivosti i atraktivnosti UNSA kao pouzdanog i inovativnog partnera;
- **komplementarnost** (usklađivanje sa drugim strategijama i razvojnim planovima Kantona Sarajevo, usklađivanje sa planovima i programima rada državnih i međunarodnih institucija,

usklađivanje sa potrebama društvenog rasta i razvoja, uključujući i potrebe privatnog sektora – tržišta rada, pronalaženje prilika za uključivanje UNSA i umrežavanje sa drugima);

- **transparentnost** (širenje svijesti o važnosti javnog djelovanja i uključivanja, otvorenost prema medijima i široj društvenoj zajednici, etičko i društveno odgovorno poslovanje, informacije o uslugama i aktivnostima UNSA kreirane za mlade ljude i učenike – buduće studente ...);
- **efikasnost i efektivnost svih poslovnih aktivnosti UNSA** (prema unutra – bolje iskorištavanje i preraspodjela vlastitih postojećih resursa, ljudskih, infrastrukturnih, finansijskih i IT; prema vani – iskorištavanje resursa i prilika za saradnju sa drugim domaćim i međunarodnim institucijama, poslovnim sektorom, kroz istraživanja, edukativne programe i konsalting);
- **inovacije i upravljanje znanjem** (informatizacija, aplikacija modernih pristupa poučavanju, učenju i istraživačkom i umjetničkoistraživačkom radu, saradnja sa najboljim domaćim i međunarodnim institucijama, organizacijama, fondovima, programima iz pojedinih, specifičnih područja i prijenos znanja, maksimizacija iskorištenosti novih tehnologija u kreiranju, istraživanju i prijenosu znanja, maksimizacija iskorištenosti postojećih znanja na UNSA prema unutra i prema vani).

1.3 Metodologija i operacionalizacija Strategije razvoja UNSA

Strateško planiranje i kreiranje Strategije razvoja Univerziteta u Sarajevu 2019–2023. je usklađeno sa sljedećim krovnim dokumentima koji služe kao pravni okvir: Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini (*Službeni glasnik BiH*, 59/09), Zakon o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo (*Službene novine KS*, 33/17), Statut Univerziteta u Sarajevu (oktobar 2018), Strategija razvoja visokog obrazovanja u Kantonu Sarajevo 2017–2022. (2017), Program rada Univerziteta u Sarajevu za period 2016–2020. (april 2016), samoevaluacioni izvještaji UNSA, godišnji izvještaji o radu UNSA, podaci organizacionih jedinica, zakonski okviri srodnih područja – direktno i indirektno vezanih za visoko obrazovanje i sl.

Prvi korak u procesu strateškog planiranja na UNSA poduzeo je top-menadžment UNSA, na čelu sa rektorom, te su osnovni elementi obuhvaćeni procesom strateškog planiranja bili uzeti u razmatranje: ponovno definiranje interesno-utjecajnih strana i njihovih zahtjeva, pregled misije i vizije te svrhe postojanja UNSA, kao i temeljnih vrijednosti, te definiranje koncepta razvoja ali i osnovnih izazova sa kojima se UNSA suočava. Osnov za ova određenja činile su strateške analize makrookruženja i mikrookruženja poslovanja UNSA koje su urađene uz pomoć matrica PESTEL i SWOT alata. Ovi dokumenti i analize bili su kreirani ili revidirani na nivou top-menadžmenta Univerziteta u 2018. godini nakon donošenja Strategije i novog Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo. U toku 2018. godine kreirano je i *Uputstvo za izradu strateškog plana na UNSA* kako bi se svim predstavnicima grupacija iz različitih područja omogućio transparentan pristup ali i kvalitetniji rad.

U drugom koraku, a u skladu sa Planom rada rektora, top-menadžment UNSA je odlučio da podijeli strateške prioritete i inicijative u šest osnovnih područja (finansije, nastava i studentska pitanja, NI/UI rad, međunarodna saradnja, kultura, umjetnost i sport te QA&QM). Strateško promišljanje i planiranje svakog razvojnog područja su uradili imenovani timovi pod vodstvom nadležnog prorektora. Svaki imenovani tim su činili predstavnici (eksperti) grupacija UNSA, kao i predstavnici studenata. Nakon imenovanja osoba i njihovog uključivanja u timove, svim učesnicima je dostavljeno *Uputstvo*, te je otpočeo rad na Strategiji razvoja UNSA.

U **trećem koraku** imenovane grupe su kreirale strateške i operativne ciljeve, analizirani su osnovni rizici, te definirane mjere realizacije operativnih ciljeva. Prepoznati su nosioci aktivnosti, kao i izvori finansiranja. Na kraju su za svaki operativni cilj utvrđeni ključni indikatori kojima se mjeri uspješnost izvršenja postavljenih ciljeva. Timovi zaduženi za izradu Strategije za svih šest područja su – od njihovog imenovanja na 16. redovnoj sjednici Senata održanoj 28. 02. 2018. godine, pa do utvrđivanja prijedloga Strategije razvoja Univerziteta na 29. sjednici Senata održanoj 27. 03. 2019. godine – radili samostalno i održali niz sastanaka. Aktivnostima na izradi Strategije razvoja Univerziteta u Sarajevu prethodila je izrada Strategije razvoja NI/UI rada na Univerzitetu u Sarajevu, koju je na prijedlog Savjeta za nauku i umjetnost Univerziteta usvojio Senat na svojoj 11. redovnoj sjednici održanoj 27. 09. 2017. godine. Ona je poslužila kao okvir iz kojeg je ekstrahiran dio Strategije razvoja Univerziteta koji se odnosi na NI/UI rad.

U proteklom periodu je, također, uređena Strategija razvoja međunarodne saradnje Univerziteta u Sarajevu za period 2018/19–2022/23, nastala u saradnji imenovanog tima sa kolegama iz projekta STINT, a usvojena je na 26. redovnoj sjednici Senata Univerziteta održanoj 19. 12. 2018. godine. Strategija razvoja međunarodne saradnje upotrijebljena je kao temelj za izradu dijela Strategije razvoja Univerziteta koji se odnosi na važni segment djelovanja Univerziteta – njegovu internacionalizaciju.

Top-menadžment Univerziteta je u **petom koraku** izvršio usaglašavanje dijelova Strategije urađenih za šest područja. Dijelovi su harmonizirani, prepoznati strateški, a potom operativni ciljevi međusobno su usaglašeni na način da konačno vode dostizanju postavljene misije i vizije Univerziteta u Sarajevu. Kao rezultat zajedničkog rada na 16. vanrednoj sjednici Senata održanoj 08. 04. 2019. godine utvrđen je Nacrt Strategije razvoja Univerziteta koji je upućen u javnu raspravu.

Šesti korak realizacije Strategije razvoja Univerziteta obilježila je javna rasprava, vođena na svim organizacionim jedinicama Univerziteta, a potom i kroz aprilske sjednice vijeća grupacija nauka i umjetnosti. Po obavljenoj javnoj raspravi top-menadžment je na temelju pristiglih primjedbi, sugestija i preporuka utvrdio konačan prijedlog Strategije razvoja Univerziteta za period 2019–2023. godine koji je upućen na 30. redovnu sjednicu Senata na usvajanje.

Senat Univerziteta u Sarajevu je na svojoj 30. redovnoj sjednici održanoj 06. 05. 2019. godine usvojio Strategiju razvoja Univerziteta u Sarajevu za period 2019–2023. godine, Odluka br. 01-12-44/19.

Nakon usvajanja u **sedmom koraku** Strategija je pripremljena za štampanje (lektorirana i prevedena na engleski jezik), te konačno i odštampana. Po usvajanju slijedi prezentacija i diseminacija postavljenih ciljeva i aktivnosti.

2. STRATEŠKI OKVIR

2.1 Strateške analize okruženja i institucije (PESTEL i SWOT)

Organizacijsko okruženje se u procesu strateškog planiranja uzelo kao skup elemenata koji postoje van granica organizacije i imaju potencijalni utjecaj na instituciju ili pojedine dijelove. Opće okruženje uključuje faktore koji nisu u direktnoj povezanosti sa kratkoročnim aktivnostima VŠU, ali utječu na dugoročno odlučivanje, dok ciljno okruženje uključuje elemente ili sektore koji direktno utječu na visokoškolsku ustanovu. Analiza postojeće situacije ima za cilj: rano i ukupno razumijevanje svih faktora koji utječu na istraživanje, rano otkrivanje mogućih problema, ocjenjivanje efekta provođenja strategije, zavisnost od drugih inputa, povezivanje svih interesno-utjecajnih strana.

PESTEL analiza je strukturirani način pristupa strateškoj analizi makrookoline, preduzeća, organizacije, ustanove. Ova analiza obuhvata proces ocjene i interpretacije informacija dobijenih istraživanjem: **(P)** – political/političkih, **(E)** – economic/ekonomskih, **(S)** – social/sociokulturnih i medijskih, **(T)** – technological/tehnološko-naučnih, **(E)** – environmental/ekoloških i **(L)** – legal/pravnih elemenata.

POLITIČKI ASPEKT	
PROBLEMI	UTJECAJ NA INSTITUCIJU
HEA – akreditacija studijskih programa	Domaća institucionalna akreditacija provedena 2014. godine, međutim akreditacija studijskih programa nikada nije zaživjela u KS.
HEA nije primljena u članstvo ENQA-e	Dugoročno UNSA i visoko obrazovanje u BiH imaju lošiji imidž u svijetu. Indirektno može utjecati na izbor UNSA kao međunarodnog partnera.
Nerazumijevanje reformi visokog obrazovanja i obrazovnih politika od vlasnika	Štetne odluke zakonodavne i izvršne vlasti i direktan utjecaj na urušavanje visokog obrazovanje u KS.
Istraživanja u javnom sektoru i privredi idu privatnim VŠU	Isti tretman javnog i privatnog dobra od nadležnih – kriteriji selekcije za izbor nosilaca istraživanja na tržištu (za javne institucije). Direktno utjecaj vrši se na finansijske prilive i odvajanje za javnu VŠU u KS (UNSA i njenih OJ).
Politički pritisci	Smjene menadžmenta i diskontinuitet upravljanja.
BiH na najnovijoj listi EC-a na kojoj su države prepoznate kao prijjetnja zbog pranja novca i finansiranja terorizma – FATF (01. 12. 2017)	Dodatna dokumentacija za sve bankarske transakcije – uvođenje dodatne dokumentacije za vize (direktno na finansijsko poslovanje i internacionalizaciju).
Besplatno školovanje i isti tretman svih studenata iz zemalja bivše Jugoslavije, iako takav tretman naših studenata nije reciprocitetan.	Smanjen priliv novca od školarina.
Politika moratorija zapošljavanja na VŠU	Pregled broja uposlenih u posljednje 3 godine na UNSA i OJ (bez mogućnosti zapošljavanja). Pritisak na ljudske resurse u smislu radnih opterećenja.
Finansiranje UNSA putem mehanizma podrške iz grantova	Nemogućnost dugoročnog planiranja, izloženost političkim pritiscima.

EKONOMSKI ASPEKT	
PROBLEMI	UTJECAJ NA INSTITUCIJU
Način finansiranja fakulteta/akademija po broju studenata.	Proračuni pokazuju da pojedine OJ učestvuju u troškovima studenata u toku njihovog studija.
Nedovoljna ulaganja i neprepoznavanje NIR-a izvan zakonskih obaveza	Smanjen intelektualni output na nivou UNSA i OJ – dugoročno se problematizira pitanje NIR-a bez sistemskih rješenja u ovom području.
Prebacivanje DL-studija na vanredni studij (studenti gube povlastice) – manji upis sljedeće akademske godine: trenutno se puno studenata prebacuje na samofinansirajući studij.	Gašenje DL-a i garantiran manji upis na DL-studij sljedećih akademskih godina. Neki studiji I i II ciklusa isključivo se nude u DL-studijima. Posljedično, ti studiji mogu biti ugašeni uslijed nedostatka zainteresiranih studenata.
Finansijska podrška za nove kadrove i napredovanje u viša zvanja – moratorij na zapošljavanje uslijed nedostatka finansijskih sredstava	Prekida se kontinuitet završavanja akademske zajednice pomoću mladih istraživača i naučnika, te će uskoro na pojedinim OJ biti onemogućen napredak u viša zvanja uslijed nedostatnosti finansijskih sredstava.
Ograničen pristup EU fondovima uslijed sporosti integracije BiH u EU	Nedovoljna finansijska sredstva za nauku, istraživanje i razvoj.
Uloga privatnih univerziteta u području VO (preuzimanje samofinansirajućih studenata)	Negativni finansijski utjecaj (smanjenje prihoda iz vlastitih aktivnosti).

DRUŠTVENI ASPEKT	
PROBLEMI	UTJECAJ NA INSTITUCIJU
Neadekvatan imidž UNSA u javnosti, poslovnoj zajednici, mogućnosti zajedničke saradnje te angažiranja akademskog osoblja u stručno-konsultativnim projektima (kao institucije)	Sve veće učešće studenata KS u studijskim programima privatnih VŠU (60% manje od kvote za upis u 2017. godini).
Nepovjerenje u javnu VŠU UNSA i njene članice	Sve veće učešće studenata KS u studijskim programima privatnih VŠU.
Nepovjerenje uže i šire društvene zajednice prema VŠU (manjak transparentnosti, visoke plaće, mito i korupciju), nasilne integracije, akreditacijama se ne posvećuje dovoljna pažnja.	Smanjenje interesa studenata i potencijalnih poslovnih partnera za saradnju sa UNSA.
Povećani odlazak mladih iz Bosne i Hercegovine	Smanjenje društvene uloge UNSA, smanjenje interesa za studiranjem na javnom univerzitetu.

TEHNOLOŠKI ASPEKT	
PROBLEMI	UTJECAJ NA INSTITUCIJU
Nema ulaganja u infrastrukturu UNSA.	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude.
Nizak nivo informatizacije i automatizacije ključnih procesa (npr. izvođenje nastave, rad sa studentima itd.), ali i procesa podrške na univerzitetima i VŠU	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude.
Nepostojanje osnovnih licenciranih softvera i računarske opreme	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude.
Nepostojanje softverskog inženjeringa na nivou VŠU	Zakon zahtijeva jedinstvene baze podataka bez kupovine zajedničkog softvera, finansijske podrške i to u procesu integracije UNSA.
Jedinstvene baze na nivou UNSA, DL na UNSA, bez infrastrukturnih ulaganja u IT (posljednji jedinstveni sistem čija implementacija traje 15 godina je ISSS), nepostojanje zajedničkih baza u svim područjima (internacionalizacija, baza radova, HRM baza, jedinstvena lista referentnih časopisa, metodologija, tipologija).	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude, potreba uspostavljanja saradnje sa osnivačem i potencijalnim donatorima u pogledu osiguranja finansiranja.
Oснаženje obrazovanja baziranog na IT	Potreba ulaganja u razvoj infrastrukture i programa koji uključuju i online prijenos znanja, potreba edukacije nastavnog kadra za kreiranje modernih edukativnih programa.
Nedovoljna povezanost NIR-a i poslovnog sektora	Nedovoljne mogućnosti kreiranja zajedničkih istraživačko-razvojnih projekata, nedovoljno mjesta za obavljanje prakse studenata, nedovoljna iskorištenost razvojnih fondova u saradnji sa privatnim sektorom, nedovoljna eksploatacija mogućnosti finansiranja od privatnog sektora.

OKOLINSKI ASPEKT	
PROBLEMI	UTJECAJ NA INSTITUCIJU
Nema ulaganja u infrastrukturu UNSA.	Utjecaj na energetska efikasnost objekata UNSA i članica, negativni finansijski efekti (povećani troškovi energenata).
Zastarjeli pristup organizaciji nastavnog procesa	Povećani troškovi štampanja nastavnih materijala.
Nedovoljna integracija principa energetske efikasnosti u nastavne programe	Nizak nivo inicijativa koje se odnose na upotrebu novih tehnologija u energetskoj efikasnosti i drugim oblastima (poljoprivreda, industrija).

PRAVNI ASPEKT	
PROBLEMI	UTJECAJ NA INSTITUCIJU
Novousvojeni Zakon o VO KS neprimjenjiv u kratkom vremenskom roku, bez značajnije finansijske podrške osnivača.	Usporavanje mogućnosti transformacije UNSA.
Uloga konkurentskih VŠU u području VO	Negativni finansijski utjecaj (smanjenje prihoda iz vlastitih aktivnosti), negativna percepcija VO od javnosti (uslijed „masovne produkcije diploma“ umjesto znanja).
Otežana horizontalna mobilnost studenata unutar Bosne i Hercegovine.	Smanjenje partnerskih odnosa unutar BiH, smanjenje mogućnosti za zajedničke nastupe javnih VŠU prema vlastima.
Zakon ograničavajući po pitanju inovacija, fleksibilnosti, čak uključuje i zastarjele principe rada VŠU, koji su evropski univerziteti davno prevazišli.	Nemogućnost razvoja Univerziteta, neprepoznavanje pravog mjesta u društvu i nepostojanje sistemskih rješenja dovodi do urušavanja UNSA.

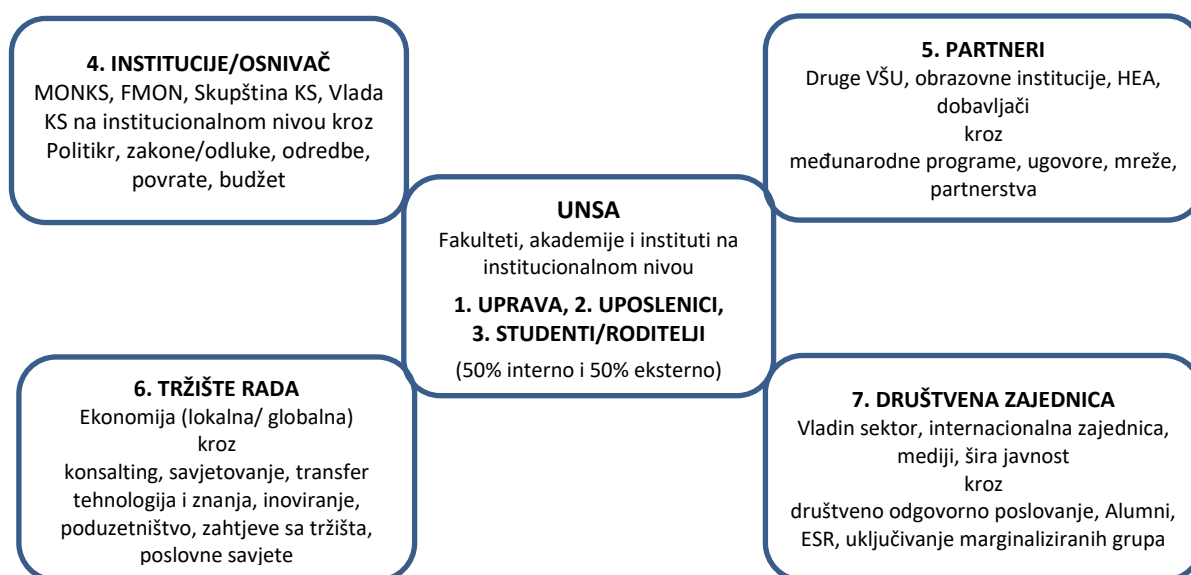
SWOT analiza: (S) – Strengths/snaga, (W) – Weaknesses/slabosti, (O) – Opportunities/prilike, T – Threats/prijetnje

	Korisno	Štetno
Interno	<p>Prepoznatljiv imidž i višestoljetna tradicija sarajevske regije u VO i NIR-u.</p> <p>Pojedine članice UNSA su akreditirane institucije, a akreditirani su programi međunarodnih akreditacijskih kuća (prepoznatljivi u svijetu).</p> <p>Akademsko osoblje sa odgovarajućim naučnim i stručnim znanjima, te specifičnim vještinama (pisanje projekata, fondovi EU, US i sl.).</p> <p>Proces internacionalizacije kroz Erasmus+, CEEPUS, i ugovori o mobilnosti sa najboljim univerzitetima u Evropi – razvijena nacionalna i internacionalna sarađivačka mreža, osposobljena služba za međunarodnu saradnju, razvijena dokumentacija (planovi, uputstva, pravilnici), visok nivo transparentnosti.</p> <p>Implementirani DL, E-Library; E-English, ISSS, Moodle i svi obučeni za korištenje.</p> <p>Potencijal za daljnju izgradnju obrazovanja integriranog sa IT. Alumni. Prepoznatljivost kvalifikacija i diploma UNSA kao javne institucije od poslodavaca.</p> <p>Razvijen imidž UNSA kao otvorenog univerziteta, za nove ideje i inicijative pouzdanog partnera.</p> <p>Nivo transparentnosti i sljedivosti svih procesa (dostupnost informacija, pravila i dokumentacije).</p> <p>Snažna sarađivačka mreža koja uključuju prestižne međunarodne, regionalne, domaće univerzitete, istraživačke centre i kompanije.</p>	<p>Interni otpor promjenama i nizak stepen informatizacije svih procesa rada na UNSA.</p> <p>Nerazvijena administrativna podrška svim procesima rada na UNSA. Nedovoljna finansijska podrška profesionalnom razvoju akademskog/NI/UI i administrativno-stručnog osoblja. Nezadovoljavajući omjer nastavnika – student. Nedovoljna motiviranost zaposlenih.</p> <p>Nedovoljna finansijska podrška procesu mobilnosti i umrežavanju, nefleksibilnost u uspostavljanju zajedničkih studijskih programa, nedovoljna odanost srednjeg menadžmenta, nedovoljni ljudski resursi na organizacionim jedinicama, nedovoljna vidljivost i prepoznatljivost, nizak stepen studentske aktivnosti i zainteresiranosti.</p> <p>Nerazvijena NI/UI infrastruktura.</p> <p>Mali broj NI radova objavljenih u časopisima WoS. Nedostatak sistema podrške i nedovoljna sredstva za učešće u međunarodnim projektima.</p> <p>Nizak stepen delokalizacije, internacionalizacije procesa rada, a posebno akademskih i obrazovnih procesa.</p> <p>Postojanje snažnih internih barijera i konkurencije među fakultetima, odsjecima, katedrama i disciplinama.</p>
Eksterno	<p>Povećanje broja zajedničkih (joint i/ili double degree) programa sa drugim bh. ali i inozemnim VŠU (posebno za članice sa akreditiranim programima). DL-studij za međunarodne programe i diplome.</p> <p>Rad na projektima te korištenje EU fondova za finansiranje NI rada.</p> <p>Saradnja sa ambasadama, donatorima, kao i bilateralni programi usmjereni na razvoj VO, te istraživačke infrastrukture, daljnje EU integracije, ali i saradnja se Kinom, zemljama bivšeg SSSR-a, te institucijama koje imaju snažnu orijentalistiku, posebno perzijski jezik.</p> <p>Organiziranje programa cjeloživotnog učenja (LLL-programi). Organiziranje projekata saradnje sa poslovnim sektorom.</p> <p>Atraktivnost grada Sarajeva i cijelog regiona – kulturna, historijska i sl.</p> <p>Troškovi života i studiranja</p> <p>Snažna dijaspora i uspjesi alumnista UNSA</p> <p>Dostupnost EU fondova (izvjesno povećanje sredstava u istim – obećan je dupli iznos za fondove).</p> <p>Bilateralni odnosi sa vladama prijateljskih zemalja – Kina i program 16 + 1.</p> <p>Berlinski proces – formiranje fonda za mlade istraživače</p> <p>Inicijative za uključivanje dijaspore u ove procese</p>	<p>Stalne izmjene zakonske legislative – sistemska neizvjesnost u smislu finansiranja VO i NIR, te neusklađenih zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima administrativnog uređenja BiH.</p> <p>Kontinuirano smanjenje finansijske podrške vlasnika (za podršku nastavnom procesu i projektima međunarodne saradnje).</p> <p>BiH nema potpuni pristup finansijskim instrumentima EU (pretpristupnim, strukturnim). Jačanje drugih univerziteta u regionu i nedovoljan budžet za mobilnost na višim nivoima vlasti, vizni režim i nedostatak smještajnih kapaciteta.</p> <p>Nepostojanje politika i mjera koje bi omogućile ponovno uključivanje u obrazovanje onih koji su sistem ranije napustili.</p> <p>Izražena konkurencija u sektoru visokog obrazovanja – trend rasta broja univerziteta i VŠU, uključujući i javne i privatne, u dr. kantonima. Nizak nivo investicija u razvoj ICT infrastrukture u zemlji.</p> <p>Visok stepen korupcije (i percepcije korupcije) u kombinaciji sa političkom i ekonomskom nestabilnošću</p> <p>Neuređen regulatorno-institucionalni okvir</p> <p>Nepovoljni demografski i migracioni procesi</p> <p>Nizak nivo uključenosti u EU akademski prostor (infrastrukturu i akademske mreže npr. GEANT – samo mi nismo u mreži).</p> <p>Konkurencija iz regiona – javni i privatni univerziteti, mobilnost studenata nije na tržištu rada prepoznata i vrednovana od poslodavaca.</p> <p>Slabost HEA i visoki troškovi međunarodne akreditacije</p>

2.2 Interesno-utjecajne strane

Pri definiranju interesno-utjecajnih grupa potrebno je odrediti čije zahtjeve Univerzitet zadovoljava, ko ima prioritet i, budući da je riječ o javnoj VŠU odgovornoj za rast i razvoj zemlje, neophodno je definirati odgovornosti i ovlasti za svaki pojedinačni cilj i aktivnosti koje se provode, kako bi se strateški ciljevi ostvarili. Interesno-utjecajne strane, čiji su zahtjevi, potrebe i očekivanja identificirani na Univerzitetu u Sarajevu, su:

- **studenti** očekuju konkurentno znanje, kompetencije i vještine neophodne za zapošljavanje, pravičan i fer odnos, minimalna finansijska izdvajanja, usklađenost sa evropskim tržištem obrazovanja, mogućnost mobilnosti itd.;
- **vlada (vlasnici)** zahtijeva obrazovanje pojedinaca, stručnjaka, naučnika i istraživača koji će biti odgovorni za rast i razvoj države i kantonā kroz razvoj društva ali i ekonomski prosperitet;
- **uposlenici** očekuju nesmetano bavljenje nastavnim aktivnostima i naučnoistraživačkim radom, administrativnim radom, podršku u radu, potrebne resurse za bavljenje akademskim radom (literaturu, baze podataka, međunarodne konferencije i mobilnost, solidan izvor prihoda itd.);
- **društvena zajednica** očekuje društveno odgovorno poslovanje, socijalni senzibilitet i razvoj kritičke svijesti kod mlađih naraštaja, te izgradnju boljeg i pravednijeg društva;
- **partneri** očekuju korektan i fer odnos, povlašteni položaj, kooperaciju i spremnost na saradnju, fleksibilnost, odgovornost itd.



Definiranje osnovnih IUG (internih i eksternih) na UNSA

Pri kreiranju interesno-utjecajnih grupa na Univerzitetu, u obradi njihovih zahtjeva, razlikuju se direktne i indirektno ciljne grupe. U slučaju UNSA direktnim korisnicima se smatraju zaposleni, rukovodstvo, uprava i studenti, roditelji. U indirektno korisnike spadaju vlada (vlasnici), tržište, društvena zajednica i drugi partneri i institucije.

2.3 Misija i vizija

Osnovna struktura Univerziteta se sastoji od Rektorata i trideset organizacionih jedinica od kojih dvadeset i dva fakulteta, tri akademije i pet naučnoistraživačkih instituta unutar šest grupacija iz područja društvenih, humanističkih, medicinskih, prirodno-matematičkih i biotehničkih nauka, tehničkih te umjetnosti:

- Grupacija društvenih nauka:
 - Ekonomski fakultet,
 - Fakultet političkih nauka,
 - Fakultet sporta i tjelesnog odgoja,
 - Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije,
 - Fakultet za upravu,¹
 - Institut za istraživanje zločina protiv čovječnosti i međunarodnog prava,
 - Pravni fakultet,
- Grupacija humanističkih nauka:
 - Fakultet islamskih nauka,
 - Filozofski fakultet,
 - Institut za historiju,
 - Institut za jezik,
 - Katolički bogoslovni fakultet,
 - Orijentalni institut,
 - Pedagoški fakultet,
- Grupacija medicinskih nauka:
 - Fakultet zdravstvenih studija,
 - Farmaceutski fakultet,
 - Medicinski fakultet,
 - Stomatološki fakultet sa klinikama,
 - Veterinarski fakultet,
- Grupacija prirodno-matematičkih i biotehničkih nauka:
 - Institut za genetičko inženjerstvo i biotehnologiju,
 - Poljoprivredno-prehrambeni fakultet,
 - Prirodno-matematički fakultet,
 - Šumarski fakultet,
- Grupacija tehničkih nauka:
 - Arhitektonski fakultet,
 - Elektrotehnički fakultet,
 - Fakultet za saobraćaj i komunikacije,
 - Građevinski fakultet,
 - Mašinski fakultet,
- Grupacija umjetnosti:
 - Akademija likovnih umjetnosti,
 - Akademija scenskih umjetnosti,
 - Muzička akademija.

¹ Status pridružene članice Univerziteta ima Fakultet za upravu u Sarajevu.

U sastavu Univerziteta su i podorganizacione jedinice: Univerzitetski tele-informatički centar (UTIC), Centar za ljudska prava, Centar za interdisciplinarnе studije, Centar za istraživanje i razvoj Univerziteta u Sarajevu, biblioteka Univerziteta u Sarajevu i Direkcija za izgradnju i održavanje Kampusа Univerziteta.

U svrhu cjelovitog razvoja djelatnosti visokog obrazovanja, naučnoistraživačkog rada i studentskog standardа Univerzitet u svoje nastavne i naučnoistraživačke procese uključuje druge javne ustanove čija je djelatnost regulirana posebnim zakonima na način utvrđen zakonom i to:

- Klinički centar u Sarajevu, kao nastavnu bazu za fakultete Grupacije medicinskih nauka Univerziteta,
- Nacionalnu i univerzitetsku biblioteku BiH, kao nastavnu bazu za organizacione jedinice Univerziteta,
- zdravstvene ustanove koje po zakonu ispunjavaju uvjete za izvođenje nastave,
- Zemaljski muzej BiH,
- Gazi Husrev-begovu biblioteku i ostale biblioteke historijske vrijednosti.

Vizija i vrijednosti

UNSA – mjesto inkluzije, gdje se susreću, isprepliću, nadopunjuju i razvijaju ljudi, težnje, ideje, kulture i izvrsnost, stvarajući snažnu i kohezivnu silu koja razvija i spaja BiH i cijeli region.

UNSA promovira slobodu, otvorenost, uključenost, autonomiju, odgovornost, kao i raznolikost ideja, kooperacije kreativnosti i proces modernizacije kako bi postao intelektualno sposobna i društveno odgovorna akademska zajednica.

Na ovaj način se UNSA profilira kao proaktivan, pouzdan, prepoznat, atraktivni partner i produktivni i kreativni član globalne, EU i regionalne akademske zajednice.

Misija

Koristeći vlastiti renome, višedecenijsko iskustvo i tradiciju, UNSA kreira inspirativno, inkluzivno i atraktivno okruženje za učenje, poučavanje, istraživanje i umjetnički rad, što omogućava da studenti, istraživači i nastavnici i ostali akteri kritički promišljaju i shvataju dinamiku globalnih i lokalnih društveno-ekonomskih, tehničko-tehnoloških i političkih procesa te održiva i inovativna rješenja za unapređenje kvaliteta života za sve. Takvo okruženje i progresivna, dinamična i sarađivačka kultura djeluju privlačno za sve i omogućavaju izgradnju snažne internacionalne mreže koja intenzivira razvoj humanih resursa i infrastrukture za internacionalizaciju i modernizaciju te omogućava efektно predstavljanje postignuća, kvaliteta i pouzdanosti UNSA.

„Promišljajmo i oblikujmo održivu budućnost zajedno.“

2.4 Strateški i operativni ciljevi

Strateški ciljevi	Operativni ciljevi
N1. Promocija i podrška izvrsnosti u nastavnom procesu	N1.1 Jačanje kompetencija kroz funkcionalne studijske programe
	N1.2 Jačanje ljudskog kapitala
	N1.3 Jačanje infrastrukturnih pretpostavki
F1. Konsolidacija finansijskog poslovanja i finansijskog izvještavanja	F1.1 Rast prihoda uz optimizaciju troškova poslovanja UNSA
	F 1.2 Očuvanje finansijske stabilnosti i ubrzanje dinamike razvoja UNSA
	F 1.3 Osiguranje likvidnosti u kratkom i srednjem roku
	F 1.4 Osiguranje dugoročne solventnosti
	F 1.5 Unapređenje sistema izvještavanja po svim finansijskim pokazateljima UNSA
R1. Promocija i podrška naučnoj izvrsnosti i relevantnosti	R 1.1 Unapređenje sistema razvoja i upravljanja NI/UI radom
	R 1.2 Jačanje ljudskih kapaciteta (provedba hrs4r akcionog plana)
	R 1.3 Jačanje infrastrukturnih pretpostavki za NI/UIR
M1. Institucionalizacija procesa internacionalizacije na UNSA uz snažni razvoj uvjeta za jačanje „internacionalizacije kod kuće“ kako bismo stvorili atraktivno, poticajno, kreativno i inkluzivno okruženje za učenje, napredovanje, istraživanje i razmjenu ideja i znanja	M 1.1 Jačanje sposobnosti organizacijskih jedinica, nastavnika, administracije i studenata da osmisle i implementiraju proces internacionalizacije
	M 1.2. Internacionalizacija kod kuće
	M 1.3. Vidljivost i networking
K1. Poticanje izvrsnosti i unapređenje rada i razvoja umjetnosti, kulture i sporta na Univerzitetu u Sarajevu	K1.1 Unapređenje vidljivosti, promocija aktivnosti i rezultata UNSA
	K 1.2 Unapređenje razvoja sporta
	K 1.3 Aktivno uključivanje studenata u umjetničke i sportske aktivnosti
	K 1.4 Jačanje prostornih i kadrovskih kapaciteta na akademijama
	K 1.5 Uspostava mehanizama i <i>ad hoc</i> tijela za razvoj kulturoloških i istraživačkih projekata u široj oblasti kulture i sporta

Q1. Jačanje kapaciteta za unutrašnje osiguranje kvaliteta na UNSA	Q1.1 Unapređenje regulatornog okvira, institucionalnih i personalnih kapaciteta za osiguranje kvaliteta na UNSA
	Q1.2 Jačanje kulture kvaliteta na UNSA
Q2. Osiguranje standarda kvaliteta visokog obrazovanja na UNSA	Q2.1 Analiza postojećeg stanja na svim OJ u odnosu na postojeće kriterije za akreditaciju
	Q2.2 Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa
	Q2.3 Osiguranje kvaliteta nastavničkog i saradničkog kadra
	Q2.4 Institucionalna reakreditacija UNSA
	Q2.5 Akreditacija studijskih programa na OJ UNSA
Q3. Promocija i podrška izvrsnosti	Q3.1 Promocija i podrška međunarodnoj akreditaciji NPP
	Q3.2 Promocija i podrška naučnoistraživačkoj izvrsnosti na UNSA
	Q3.3 Promocija i podrška mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja i studenata
	Q3.4 Povećati vidljivosti rada UNSA

2.5 Mjerenja i evaluacije

Unutar Strategije razvoja UNSA, na osnovu operativnih ciljeva navedenih područja, kreirani su i ključni pokazatelji uspješnosti (ključni indikatori performansi – KPI) za navedena područja, kako bi se mjerila uspješnost provođenja određenih aktivnosti, tj. uspješnost izvršenja operativnih, a u konačnici i strateških ciljeva Univerziteta. Dakle, na osnovu strateškog okvira definirani su strateški prioriteti i operativni ciljevi i mjere, sa jasno objašnjenim odgovornostima i indikatorima realizacije (akcioni plan). Uz navedeno su definirani i osnovni rizici koji prate izvršenje akcionih planova u navedenih šest prioritarnih oblasti. Na ovaj način je osigurano praćenje izvršenja planiranog, odnosno adekvatan i vrlo visok nivo sljedivosti i transparentnosti realizacije strategije je obezbijeđen. Dodatno treba istaći da je upravo završena i VI samoevaluacija UNSA, koja je obezbijedila ulazne podatke za ocjenu „nultog“ stanja, odnosno za lakše praćenje i evaluaciju napretka UNSA odnosno realizacije strategije.

Odbor za osiguranje kvaliteta će biti odgovorno tijelo koje će jednom godišnje na osnovu izvještaja o radu Univerziteta u Sarajevu vršiti kratku evaluaciju efikasnosti i efektivnosti realizacije strategije. Rezultat evaluacije, osim utvrđivanja kvaliteta realizacije, treba biti i unaprijeđeni operativni plan za preostali dio perioda realizacije strategije. Na samom početku Odbor će napraviti i detaljan plan monitoringa i analize, kao i dokumente za evidenciju odnosno prikupljanje podataka i finalno će preciznije definirati ključne i operativne indikatore praćenja. U tom smislu bit će napravljena monitoring tabela koja će omogućiti smanjenje rizika realizacije i promptnu korekciju ukoliko dođe do neke vrste odstupanja uzrokovane slabostima UNSA ili promjenama u okruženju.

Nakon dvije i po godine Odbor će napraviti detaljnu analizu realizacije strategije. Na osnovu nalaza Odbor će definirati korektivne mjere, ali će moći i prilagoditi predloženi akcioni plan shodno nalazima i potrebama procesa internacionalizacije ali i shodno promjenama u okruženju.

Ovakav pristup će omogućiti kreiranje korektivnih akcija koje bi omogućile otklanjanje problema u realizaciji ali i osmišljavanje novih nepredviđenih aktivnosti kako bi se osnažila realizacija strategije i kako bi se odgovorilo na promjene u okruženju. Naravno, realizacija strategije će uveliko ovisiti i od dostupnih sredstava, odnosno njena realizacija mora biti praćena jačanjem budžeta UNSA za ovu namjenu.

Strateški ciljevi	Ključni indikatori (područje posmatranja)
N1. Promocija i podrška izvrsnosti u nastavnom procesu	Sačinjen izvještaj o trendovima u interdisciplinarnosti
	Sačinjen izvještaj o potrebama tržišta za interdisciplinarnim programima
	Broj razvijenih interdisciplinarnih programa
	Sačinjena platforma za interresorno djelovanje
	Sačinjen izvještaj o usklađenosti ishoda učenja
	Izrađen kurikulum za naprednu obuku nastavnika i saradnika
	Donesen Pravilnik o nagrađivanju izvrsnih nastavnika
	Usvojen set preporuka za uspješan studij
	Usvojeno metodičko uputstvo za upravljanje upisnom politikom
	Sačinjen elaborat o organizaciji alumni mreže
	Instalirana platforma za OCW
	Broj OCW kurseva
	Uspostavljen repozitorij e-teza
	Broj nabavljenih primjeraka građe
	Broj sporazuma sa nastavnim bazama
Izrađen elaborat o cjeloživotnom učenju na Univerzitetu u Sarajevu	
F1. Konsolidacija finansijskog poslovanja i finansijskog izvještavanja	Rast prihoda po osnovu projekata po 3% u narednih 5 godina
	Rast prihoda po osnovu konsaltinga po 3% u narednih 5 godina
	Indeks iskorištenosti prostora, indeks iskorištenosti finansijskih resursa
	Koeficijent dnevne likvidnosti
	Smanjenje procenta aktivnosti koje ne generiraju vrijednost
	Indeks uspješnosti projekata
	Rast kapitala Univerziteta u Sarajevu
	Indeks odnosa baziranih na povjerenju i profesionalnosti
Indeks efektivnosti i efikasnosti kolanja dokumenata	
S1. Promocija i podrška naučnoj izvrsnosti i relevantnosti	Razvijen softver za prikupljanje podataka potrebnih za praćenje NI/UIR-a koji je dio informacionog sistema UNSA
	Institucionalizirana podrška u vezi sa projektima, projektnim aplikacijama, TT, IPR pitanjima
	Osmišljena online platforma za upravljanje projektima i projektnim aplikacijama (broj korisnika platforme, povećanje broja prijavljenih projekata)
	Broj profila istraživača UNSA unutar WoS – researcher ID; broj registriranih istraživača na ORCID platformi
	Usvojen Pravilnik o nagrađivanju; broj dodijeljenih nagrada Broj promotivnih aktivnosti u vezi sa fondovima za NI/UI projekte, broj projektnih aplikacija
	Broj objava na EURAXESS i UNSA veb-stranici
	Redefinirana uloga i zadaci Etičkog savjeta u novom Statutu UNSA
	Usvojena nova Pravila III ciklusa studija (u skladu sa strateškim pravicima UNSA)
	Povećanje broja patenata i naučnih radova proisteklih iz realizacije doktorskih disertacija

M1. Institucionalizacija procesa internacionalizacije na UNSA uz snažni razvoj uvjeta za jačanje „internacionalizacije kod kuće“ kako bismo stvorili atraktivno, poticajno, kreativno i inkluzivno okruženje za učenje, napredovanje, istraživanje i razmjenu ideja i znanja	Jasan i pregledan portfolio, mogućnost za saradnju, e-verzija i promotivni materijal
	Jasan i pregledan portfolio, mogućnost za saradnju
	5 godišnjih izvještaja, 5 InfoBarova, 5 nagrada, aktivnost odbora
	Broj, indeks aktivnosti i treninga (sastanaka), zadovoljstvo studenata
	Broj, indeks radionica, učenika, pripremljenih projekata
	Broj, indeks aplikanata
	Broj, indeks aktivnih članova
	Dokumentacija o osnivanju muzeja UNSA, plan osnivanja
	Godišnji izvještaji Odbora za međunarodnu saradnju, Službe za međunarodnu saradnju, timova za implementaciju mjera, evaluacijski izvještaj, korektivne mjere, nove inicijative
	K1. Poticanje izvrsnosti i unapređenje rada i razvoja umjetnosti, kulture i sporta na Univerzitetu u Sarajevu
Postojanje evidencije o medijskoj promociji uspješnih nastavnika, saradnika i studenata	
Definirani kriteriji za napredovanje nastavnika i saradnika temeljeni na umjetničkom istraživanju i stvaranju	
Urađen plan aktivnosti i posjeta OJ UNSA, evidencija o održanim radionicama	
Kalendar kulturno-umjetničkih i sportskih događanja	
Utvrđen vizuelni identitet UNSA	
Q1. Jačanje kapaciteta za unutrašnje osiguranje kvaliteta na UNSA	Imenovani članovi odbora za osiguranje kvaliteta na svim OJ i CIS-u (donesene odluke o uspostavi odbora za osiguranje kvaliteta)
	Formirani uredi za osiguranje kvaliteta na svim OJ UNSA
	Urađen Priručnik za osiguranje kvaliteta na UNSA (koji sadrži relevantne dokumente za sistem osiguranja kvaliteta na UNSA)
Q2. Osiguranje standarda kvaliteta visokog obrazovanja na UNSA	Urađen plan interne evaluacije studijskih programa uključujući mjere usklađivanja sa kriterijima za akreditaciju
	Registar studijskih programa ažuriran u informacionom sistemu i oglašen na veb-stranici UNSA
	Anketa koju popunjavaju studenti jednom godišnje sadrži pitanja kojim se provjerava ispunjenost operativnih ciljeva.
	Podnesen jednogodišnji izvještaj Senatu o provedenoj evaluaciji akademskog osoblja od Odbora za UK
	Prostor, usluge i informacije na svim OJ i u Rektoratu odgovaraju potrebama svih uposlenika i studenata, uključujući osobe s invaliditetom.
	Ustanovljena je komisija koja utvrđuje proceduru usaglašavanja nastavnih planova i programa nastavničkih smjerova, odsjeka, fakulteta sa međunarodnim dokumentima i preporukama u vezi sa brojem ECTS bodova za PPDM grupu predmeta (minimum 60 ECTS)
Q3. Promocija i podrška izvrsnosti	Veb-stranica OJ i UNSA je pristupačna, informativna i redovno ažurirana
	Sadržaj na veb-stranicama OJ i UNSA je pisan na bos./hrv./srp. i engleskom jeziku
	Poticajne mjere za izvrsnost u nastavi i NI/UI radu su primijenjene na kraju akademske godine

STRATEŠKI CILJEVI UNIVERZITETA U SARAJEVU: Strateški, operativni ciljevi i ključni indikatori performansi

➤ **Nastava (N)**

		Strateški cilj:						
		N1. PROMOCIJA I PODRŠKA IZVRSNOSTI U NASTAVNOM PROCESU						
Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019	2020	2021	2022	2023
N1.1 Jačanje kompetencija kroz funkcionalne studijske programe	N 1.1.1. Povećati broj interdisciplinarnih studijskih programa	Sačinjen izvještaj o trendovima u interdisciplinarnosti Sačinjen izvještaj o potrebama tržišta za interdisciplinarnim programima Broj razvijenih interdisciplinarnih programa	Nedovoljna motiviranost nastavnika Interni otpor promjenama	X	X	X	X	X
	N 1.1.2. Internacionalizirati studijske programe te formirati zajedničke studijske programe i studijske programe na stranim jezicima	Sačinjena platforma za interresorno djelovanje Sačinjen izvještaj o partnerstvima OJ sa preporukama za unapređenje saradnje Izveštaj o mogućnostima pokretanja zajedničkih studijskih programa Broj novih studijskih programa Broj upisanih studenata na nove studijske programe Sačinjen izvještaj o trendovima studija sa povećanom potražnjom Broj prevedenih studijskih programa	Nedovoljna motiviranost nastavnika Interni otpor promjenama	X	X	X	X	X
	N 1.1.3. Uskladiti studijske programe sa tržištem rada kroz jasno definiranje ishoda učenja za sve studijske programe koji se izvode na UNSA	Sačinjen izvještaj o usklađenosti ishoda učenja Broj revidiranih studijskih programa	Nekooperativnost kompanija i organizacija civilnog društva	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019	2020	2021	2022	2023
N1.2 Jačanje ljudskog kapitala	N 1.2.1 Provoditi kontinuirano usavršavanje nastavnika za unapređivanje procesa učenja i poučavanja na UNSA kroz primjerene forme edukacije	Izrađen kurikulum za naprednu obuku nastavnika i saradnika Izrađen i usvojen nastavni plan Broj nastavnika koji su završili program Broj akademskih sastanaka	Nedovoljna motivacija nastavnika	X	X	X	X	X
	N 1.2.2 Osigurati da se vrhunska kvalitetna nastava vrednuje kao i vrhunsko i kvalitetno istraživanje i naučni rad	Donesena odluka o utvrđivanju kriterija kvaliteta vrhunske nastave Donesen Pravilnik o nagrađivanju izvrsnih nastavnika Broj dodijeljenih nagrada	Nemogućnost postizanja konsenzusa o principima „kvalitetne nastave“		X	X	X	X
	N 1.2.3 Proširiti okvir saradnje sa Studentskim parlamentom Univerziteta u Sarajevu	Sačinjen plan saradnje sa Studentskim parlamentom i studentskim organizacijama na OJ Usvojen Sporazum o zajedničkoj organizaciji obrazovnih događaja Broj izvedenih programa (događaja)	Neaktivnost SPUS-a i organizaciona kriza i nesposobnost rukovodstava da uključe i motiviraju studente	X	X	X	X	X
	N 1.2.4 Ukloniti prepreke uspješnom studiranju koje proizlaze iz stečenih kompetencija, motivacijskih, socioekonomskih razloga te pripadnosti marginaliziranim skupinama (studenti s invaliditetom, stariji studenti, studenti roditelji, i sl.)	Sačinjen izvještaj o preprekama koje onemogućavaju uspješan studij pripadnicima marginaliziranih grupa sa preporukama za unapređenje od strane Ureda za podršku studentima	Socijalna neosjetljivost Nizak stepen odanosti rukovodstva (posebno srednjeg menadžmenta) Nizak stepen osposobljenosti nastavnog i nenastavnog osoblja	X	X	X	X	X
	N 1.2.5 Uvesti sistem praćenja zapošljivosti studenata koji su završili studij	Izrađena metodologija za skrining zadovoljstva studenata studijskim programima i spremnosti za tržište rada	Nekooperativnost službi za zapošljavanje i alumnija	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019	2020	2021	2022	2023
N1.2 Jačanje ljudskog kapitala (nastavak)	N 1.2.6 Povećati broj uspješnih studenata koji redovno završavaju obaveze po godinama studija	Usvojen set preporuka za uspješan studij	Motivacija i pripremljenost studenata te njihova sposobnost da rade u timu		X	X	X	X
	N 1.2.7 Uspostaviti mehanizam efikasnog upravljanja upisnom politikom	Usvojeno metodsko uputstvo za upravljanje upisnom politikom Izrađena online platforma za upravljanje upisnom politikom Sačinjen plan promocije upisa	Demografski pad i migracije Nedovoljna spremnost osnivača da mijenja dosadašnje prakse Interni otpor	X	X	X	X	X
	N 1.2.8 Uspostaviti alumni mrežu Univerziteta u Sarajevu	Sačinjen elaborat o organizaciji alumni mreže Uspostavljena baza podataka o alumnijima; broj alumnija	Motivacija i odanost alumnija; vrijeme i resursi	X	X	X	X	X
N1.3 Jačanje infrastrukturnih pretpostavki	N 1.3.1 Efikasno korištenje ICT u nastavi	Instalirana platforma za OCW Broj OCW kurseva Uspostavljen repozitorij e-teza	Nedostatak finansijskih sredstava, motiviranost, sposobnost nastavnog i nenastavnog osoblja		X	X	X	X
	N 1.3.2 Povećati kvalitet i kvantitet dostupnih izvora za učenje	Broj nabavljenih primjeraka građe Broj pretplata na baze podataka Repozitoriji Budžet za ovu namjenu	Nedostatak finansijskih sredstava	X	X	X	X	X
	N 1.3.3 Razviti široku mrežu nastavnih baza odnosno organizacija u kojima se povezuju praksa, znanost, umjetnost i visoko obrazovanje	Broj sporazuma sa nastavnim bazama	Spremnost partnera da sarađuju sa studentima Rizici vezani za vrijeme i resurse partnera	X	X	X	X	X
	N 1.3.4 Razviti postojeće i uspostaviti nove oblike i programe cjeloživotnog učenja	Izrađen elaborat o cjeloživotnom učenju na Univerzitetu u Sarajevu	Motiviranost nastavnika, stručna pomoć u izvođenju, zainteresiranost krajnjih korisnika		X	X	X	X

➤ **Finansije (F)**

		Strateški cilj:						
		F1. KONSOLIDACIJA FINANSIJSKOG POSLOVANJA I FINANSIJSKOG IZVJEŠTAVANJA						
Operativni i ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
F1.1 Rast prihoda uz optimizaciju troškova poslovanja UNSA	F 1.1.2 Aplikacija na nove projekte, donacije i sponzorstva	Rast prihoda po osnovu projekata po 3% u narednih 5 godina	Rizik procesa integracije vođenja projekata	X	X	X	X	X
	F 1.1.3 Konsalting usluge za različite kompanije	Rast prihoda po osnovu konsaltinga po 3% u narednih 5 godina	Rizik stvarnih kapaciteta za ovu namjenu	X	X	X	X	X
	F 1.1.4 Podešavanje cijena školarina	Rast cijena svih vrsta školarina za 5% u narednih 5 godina	Rizik političkog odlučivanja	X	X	X	X	X
	F 1.1.5 Optimizacija korištenja resursa	Indeks iskorištenosti prostora Struktura prihoda Opterećenost nastavnika (struktura opterećenja i pojedinačna opterećenost)	Rizik neadekvatne opremljenosti prostora Motivacija i sposobnost nastavnog i nenastavnog osoblja	X	X	X	X	X
F1.2 Očuvanje finansijske stabilnosti i ubrzanje dinamike razvoja UNSA	F 1.2.1 Racionalizacija korištenja finansijskih resursa	Indeks iskorištenosti finansijskih resursa	Rizik sklerotičnih i sporih procedura planiranja	X	X	X	X	X
	F 1.2.2 Korištenje metode ABC kod finansijskog upravljanja	Smanjenje procenta aktivnosti koje ne generiraju vrijednost	Rizik postojanja tehnoloških viškova	X	X	X	X	X
	F 1.2.3 Projektno budžetiranje svih promjena	Indeks uspješnosti projekata Indeks realizacije planova	Rizik nepoznavanja projektnog menadžmenta	X	X	X	X	X
	F 1.2.4 Uvođenje tehnoloških inovacija u poslovanje	Broj inovacija na godišnjem nivou	Rizik strukture zaposlenih Odanost MNG	X	X	X	X	X
	F 1.2.5 Uvođenje savremenih softverskih rješenja	Broj novih softverskih modula	Rizik interesa zaposlenih Odanost MNG	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
F1.3 Osiguranje likvidnosti u kratkom i srednjem roku	F1.3.1 Aktivnosti dnevne finansijske kontrole kroz POC	Koeficijent dnevne likvidnosti	Rizik nesigurnog poslovnog okruženja	X	X	X	X	X
	F1.3.2 Automatizacija sistema importiranja podataka	Koeficijent i indeksi za praćenje produktivnosti, efikasnosti	Rizik netačnih podataka	X	X	X	X	X
	F1.3.3 Uvođenje sistema mjerenja radnog učinka	Koeficijent rentabilnosti OJ i zaposlenika	Rizik nejasnih standarda	X	X	X	X	X
	F1.3.4 Dnevno finansijsko izvještavanje	Koeficijent obrta opreme	Rizik nedostatka normiranja	X	X	X	X	X
	F1.3.5 Blagovremeno utuživanje klijenata koji su u docnji	Indeks naplativosti potraživanja	Rizik naplate potraživanja	X	X	X	X	X
F1.4 Osiguranje dugoročne solventnosti	F1.4.1 Provođenje popisa i legalizacije imovine	Rast vrijednosti imovine za 5% u narednih pet godina	Rizik vezan za legislativu i institucije	X	X	X	X	X
	F1.4.2 Eliminiranje nepotrebnih finansijskih obaveza	Indeks pregovaračke učinkovitosti	Složenost sistema javnih nabavki	X	X	X	X	X
	F1.4.3 Aranžmani javno-privatnog partnerstva – kampus	Rast kapitala Univerziteta u Sarajevu	Rizik optimizacije investiranja	X	X	X	X	X
	F1.4.4 Primjena principa upravljanja ukupnim kvalitetom	Rast vrijednosti intelektualnog kapitala	Rizik osipanja ključnih ljudskih resursa	X	X	X	X	X
	F1.4.5 Osiguranje višeg nivoa finansiranja od budžeta	Rast budžeta 3% godišnje za potrebe UNSA	Rizik političkog nerazumijevanja	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
F1.5 Unapređenje sistema izvještavanja po svim finansijskim pokazateljima UNSA	F 1.5.1 Analiza kontrolnog okruženja	Indeks odnosa baziranih na povjerenju i profesionalnosti	Rizik loših međuljudskih odnosa	X	X	X	X	X
	F 1.5.2 Unapređenje upravljanja rizicima	Smanjenje potencijalne vrijednost rizika za 5% godišnje	Rizik nedovoljnog broja ljudskih resursa	X	X	X	X	X
	F 1.5.3 Primjena principa održivog razvoja, društvene odgovornosti; održivi kampus UNSA	Indeks prihoda po osnovu sekundarnih sirovina Saradnja sa lokalnom zajednicom – uključenost NGO, popularnost na socijalnim mrežama	Rizik nerazumijevanja integralnih TQM principa Niska zainteresiranost osoblja i studenata da se uključe	X	X	X	X	X
	F 1.5.4 Unapređenje sistema komunikacije i kolanja dokumenata	Indeks efektivnosti i efikasnosti kolanja dokumenata	Rizik zloupotrebe dokumenata	X	X	X	X	X

➤ **Naučnoistraživački rad (S)**

		Strateški cilj:						
		S1. PROMOCIJA I PODRŠKA NAUČNOJ IZVRSNOSTI I RELEVANTNOSTI						
Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
S1.1 Unapređenje sistema razvoja i upravljanja NI/UI radom	S1.1.1 Uspostavljanje informacionog sistema za praćenje NI/UI rada	Definirane potrebe, pripremljen plan aktivnosti, razvijen softver za prikupljanje podataka potrebnih za praćenje NI/UI-a koji je dio informacionog sistema UNSA, utvrđene aktivnosti i zaduženja u vezi sa ažuriranjem registra	Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima, nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i naučnoistraživačkog osoblja, neadekvatan imidž univerziteta i VŠU u javnosti, a posebno poslovnoj zajednici, u kontekstu mogućnosti zajedničke saradnje te angažiranja akademskog i naučnoistraživačkog osoblja u stručno-konsultativnim projektima	X	X			
	S1.1.2 Razvoj Centra za podršku i koordinaciju NI/UI rada	Institucionalizirana podrška u vezi sa projektima, projektnim aplikacijama, TT, IPR pitanjima, utvrđeni oblici interresorne saradnje (broj zajedničkih aktivnosti), usvojen program obuke za pripremu i vođenje projekata (broj polaznika, broj info događaja, radionica, konsultacija), izrađena analiza sa prioritnim aktivnostima (broj partnerstava, ugovora, projekata sa privrednim subjektima), osmišljena online platforma za upravljanje projektima i projektnim aplikacijama (broj korisnika platforme, povećanje broja prijavljenih projekata), izrađen plan (broj događaja, broj objavljenih članaka o NI/UI radu i uspjesima na UNSA)	Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima, nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i naučnoistraživačkog osoblja, izražena konkurencija u sektoru visokog obrazovanja – trend rasta broja univerziteta i VŠU, nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika visokog obrazovanja, neadekvatan imidž univerziteta i VŠU u javnosti, a posebno poslovnoj zajednici, u kontekstu mogućnosti zajedničke saradnje te angažiranja akademskog i naučnoistraživačkog osoblja u stručno-konsultativnim projektima, izbori za nastavnika se odlučuje na osnovu mentorstva i na osnovu broja radova, ne vrednuje se ni kvalitet nastave ni provedba projekata	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
S1.1 Unapređenje sistema razvoja i upravljanja NI/UI radom (nastavak)	S1.1.3 Popularizacija nauke i povećanje vidljivosti stručnih ekspertiza te mogućnosti za TT i istraživačke ugovore (translacija NI kapaciteta prema potencijalnim korisnicima)	<p>Pripremljena analiza postojećih potencijala i ugovora OJ sa privredom (osnov za mapu puta)</p> <p>Inicijativa pokrenuta – pripremljen nacrt „mape puta“; mapa puta prihvaćena od UNSA menadžmenta</p> <p>Pokrenuta inicijativa (smjernice za OJ u smislu unificiranog obrasca za veb-prezentaciju istraživačkih aktivnosti); veb-prezentacije 50% OJ unaprijeđene</p> <p>Objavljen godišnji izvještaj; pripremljena analiza naučne produkcije UNSA, broj „uspješnih priča“ objavljenih na UNSA veb-stranici; povećanje saradnje sa javnošću (broj intervjuja, objavljenih članaka)</p> <p>Objavljen godišnji izvještaj; pripremljena analiza naučne produkcije UNSA; broj profila istraživača UNSA unutar WoS – researcher ID; broj registriranih istraživača na ORCID platformi</p>	<p>Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima; nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i naučnoistraživačkom osoblju</p> <p>Nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika visokog obrazovanja; sistem ne podržava uspostavu bližih odnosa i umrežavanja univerziteta i privrede</p>	X	X	X	X	X
	S1.1.4 Uspostava sistema motiviranja i finansiranja NI/UI aktivnosti i produkcije	<p>Transparentni kriteriji; usvojen Pravilnik o nagrađivanju; broj dodijeljenih nagrada; broj promotivnih aktivnosti u vezi sa fondovima za NI/UI projekte; broj projektnih aplikacija; inicijativa usvojena; % povećanja ukupne vrijednosti ostvarenih međunarodnih projekata; inicijativa usvojena; % povećanja ukupne vrijednosti projekata</p>	<p>Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima; nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i NI osoblja; nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika visokog obrazovanja</p>	X	X			

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
S1.2 Jačanje ljudskih kapaciteta (provedba hrs4r akcionog plana)	S1.2.1 Redefiniranje pravila, standarda i normi za napredovanje i istraživačke aktivnosti akademskog osoblja	Inicijativa pokrenuta (prema resornom ministarstvu); u slučaju usvajanja inicijative – povećanje prosječnog broja publikacija, projekata, patenata; izmjena Statuta UNSA; usvajanje Pravilnika o napredovanju; broj radova u časopisima (CC, SCI, Scopus); broj mladih istraživača u projektima; povećanje broja projekata	Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima; nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i naučnoistraživačkog osoblja; nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika visokog obrazovanja	X	X	X		
	S1.2.2 Poboljšanje uvjeta za razvoj i rad istraživača	Inicijativa pokrenuta (prema resornom ministarstvu); broj istraživanja; analiza rezultata i izrađen plan za poboljšanja; broj promotivnih događaja; broj učešća u programima mobilnosti na godišnjem nivou; formirana radna grupa za analizu i izradu elaborata; analiza i preporuke za osnivanje centra za razvoj karijere (CDC); broj osoblja u programu TRAIN (min 50 godišnje); evaluacija i prijedlozi za poboljšanja programa; analiza potreba profesionalnog razvoja; plan profesionalnog razvoj; veb-prezentacija EURAXESS servisnog centra; broj istraživačkih oglasa na EURAXESS i UNSA veb-stranici; broj mentora i mladih istraživača uključenih u proces; projekat pilotiran na min 3 OJ	Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima; nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i naučnoistraživačkog osoblja; nedovoljna finansijska podrška profesionalnom razvoju akademskog i naučnoistraživačkog osoblja; izražena konkurencija u sektoru visokog obrazovanja	X	X	X	X	X
	S1.2.3 Unapređenje politike angažiranja istraživača	Analiza i preporuke za poboljšanja; broj objava na EURAXESS i UNSA veb-stranici; broj konsultacija u vezi sa mobilnošću istraživača; pripremljena analiza; instrukcije u vezi sa tretiranjem odstupanja u hronologiji biografija; usvojena preporuka Senata; broj promoviranih programa mobilnosti	Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima; ograničenost dostupnih izvora finansiranja; nedovoljna finansijska podrška profesionalnom razvoju akademskog i naučnoistraživačkog osoblja	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
S1.2 Jačanje ljudskih kapaciteta (provedba hrs4r akcionog plana) - nastavak	S 1.2.4 Unapređenje etičkih principa i profesionalizma u NI/UI radu	Redefinirana uloga i zadaci Etičkog savjeta u novom Statutu UNSA; osigurano finansiranje softverske licence (Odluka UO); broj provjera Odluka Senata o mjerama za zaštitu od plagijarizma; nivo provedbe HRS4R akcionog plana; broj promotivnih događaja	Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima; nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i naučnoistraživačkog osoblja	X	X	X	X	X
	S 1.2.5 Unapređenje doktorskog studija	Usvojena nova Pravila III ciklusa studija (u skladu sa strateškim pravcima UNSA); povećanje broja patenata i naučnih radova proisteklih iz realizacije doktorskih disertacija; povećanje broja doktoranata u realizaciji NI/UI projekata; revidirani NPP; % povećanja nastave na engleskom jeziku; broj stažiranja u biznis-sektoru; broj stipendija iz industrijskog sektora; broj ugovora o saradnji; broj zajedničkih projekata; broj doktoranata u programima međunarodne mobilnosti; povećanje % finansiranja doktorskog studija iz Fonda za razvoj UNSA	Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima; nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog osoblja; nedovoljna finansijska podrška profesionalnom razvoju akademskog i naučnoistraživačkog osoblja	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
S1.3 Jačanje infrastrukturnih pretpostavki za NI/UIR	S1.3.1 Integracija istraživačke infrastrukture (uspostava registra NI/UI infrastrukture na UNSA)	Pripremljen pregled opreme i prostornih kapaciteta na UNSA za NI/UIR; uspostavljena platforma za registar (bazu) opreme i prostornih kapaciteta na UNSA za NI/UIR; plan aktivnosti; odluke o zaduženjima za održavanje registra; definirani uvjeti korištenja opreme; inoviran dio veb-stranice UNSA za NI/UIR; povećanje broja ugovora za istraživačke aktivnosti	Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima; nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i naučnoistraživačkog osoblja; nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika visokog obrazovanja	X	X			
	S1.3.2 Uspostava i razvoj naučno-tehnološkog parka UNSA	Oformljena radna grupa i izrađen elaborat o mogućnostima za uspostavu tehnološkog parka sa planom aktivnosti; broj konsultacija; broj zajedničkih konferencija; broj patenata; broj usluga u vezi sa TT i IPR na UNSA	Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima; nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i naučnoistraživačkog osoblja; izražena konkurencija u sektoru visokog obrazovanja	X	X	X	X	X
	S1.3.3 Nabavka prioritetne opreme i uspostava sistema održavanja postojeće infrastrukture	Izvršeno „mapiranje“ raspoložive infrastrukture i potreba za opremom na UNSA; razvijeni prioriteti za razvoj infrastrukture; broj zajedničkih nabavki prioritetne opreme; utvrđen sistem za podršku istraživačkoj infrastrukturi i njenom održavanju; uvedena praksa izdvajanja za nabavku i održavanje infrastrukture	Neizvjesno finansiranje VO i naučnoistraživačkog rada, neusklađenost zakonskih propisa, strategija i politika na različitim nivoima; nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i naučnoistraživačkog osoblja	X	X	X	X	X
	S1.3.4 Jačanje centralizirane izdavačke djelatnosti	Analiza časopisa UNSA; broj radova UNSA osoblja u domaćim UNSA časopisima; broj objavljenih radova studenata II i III ciklusa; broj UNSA časopisa na master-listama; povećanje broja UNSA afilijacije prilikom publiciranja (broj radova u WoSu i Scopusu); povećanje broja umjetničkih javnih nastupa i projekata	Nedovoljna finansijska podrška naučnoistraživačkom radu akademskog i naučnoistraživačkog osoblja; nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika visokog obrazovanja					

➤ Međunarodna saradnja (M)

		Strateški cilj: M1.INSTITUCIONALIZACIJA PROCESA INTERNACIONALIZACIJE NA UNSA UZ SNAŽNI RAZVOJ UVJETA ZA JAČANJE „INTERNACIONALIZACIJE KOD KUĆE“ KAKO BI SE STVORILO ATRAKTIVNO, POTICAJNO, KREATIVNO I INKLUZIVNO OKRUŽENJE ZA UČENJE, NAPREDOVANJE, ISTRAŽIVANJE I RAZMJENU IDEJA I ZNANJA						
Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
M1.1 Jačanje sposobnosti organizacijskih jedinica, nastavnika, administracije i studenata da osmisle i implementiraju proces internacionalizacije	M 1.1.1 Mteam UNSA (IntCoNet UNSA)	Broj žalbi, broj sastanaka, aktivnost pojedinaca (dolazak na sastanke, učešće u zajedničkim aktivnostima, učešće u radu komisija)	Nezainteresiranost za postojanje ove mreže	X	X	0	0	0
	M 1.1.2 Go green – „Pametni ured“	Zadovoljstvo korisnika, broj posjeta portalu, jačanje mobilnosti	Nezainteresiranost, nepostojanje budžeta	X	X	0	0	0
	M 1.1.3 GE-P The global Education Profiler	Jasan i pregledan portfolio – mogućnost za saradnju, e-verzija i promotivni materijal	Nezainteresiranost akademskog osoblja, nepostojanje budžeta	X	0	0	0	0
	M 1.1.4 Istraživački portfolio	Jasan i pregledan portfolio – mogućnost za saradnju	Neadekvatna interesorna saradnja, nezainteresiranost i nemogućnost	X	0	0	0	0
	M 1.1.5 Portfolio usluga	Jasan i pregledan portfolio – mogućnost za saradnju	Neadekvatna ICT podrška, nedostatak resursa i miskomunikacija		X	0	0	0
	M 1.1.6 Godišnji izvještaj o radu	5 godišnjih izvještaja, 5 infobarova, 5 nagrada, aktivnost odbora	Nedostatak resursa i miskomunikacija	X	0	0	0	0
	M 1.1.7 Dokument prema zakonu o VO	Dokument, iznos odobrenih sredstava, broj prihvaćenih inicijativa	Nezainteresiranost osnivača	X	0	0	0	0
	M 1.1.8 Uklanjanje administrativnih prepreka (team building – omogućiti zaposlenim u studentskim službama da se upoznaju)	Aktivnost na forumu, publikacije Q&A i dobre prakse, broj, indeks održanih radionica, broj, indeks žalbi i pritužbi, poštovanje procedure	Nezainteresiranost osoblja za učešće, nepostojanje budžeta	X	X	0	0	0

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
M1.1 Jačanje sposobnosti organizacijskih jedinica, nastavnika, administracije i studenata da osmisle i implementiraju proces internacionalizacije (nastavak)	M 1.1.9 Volontiraj.unsa.ba – mreža za uključanje studenata	Broj, indeks prijavljenih studenata, broj, indeks angažiranih studenata (svi oblici)	Nezainteresiranost studenata	X	0	0	0	0
	M 1.1.10 Prozor mobilnosti (fokus na neciklično obrazovanje)	Broj, indeks prijavljenih, odabranih modula, modula na engl. jeziku; broj procedura, broj zajedničkih studija, broj žalbi	Nezainteresiranost osoblja za učešće, nepostojanje budžeta	X	X	0	0	0
	M 1.1.11. Erasmus caffe	Broj, indeks aktivnosti i treninga (sastanaka), zadovoljstvo studenata	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost nastavnika i studenata	X	X	0	0	0
	M 1.1.12 Portal „Učimo – govorimo bh. jezike“	Broj, indeks aktivnosti i treninga (sastanaka), zadovoljstvo studenata	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost nastavnika i studenata	X	X	0	0	0
	M 1.1.13 Jačanje bilateralne saradnje, interaktivna karta partnera	Broj, indeks bilateralnih ugovora, broj, indeks realiziranih zajedničkih aktivnosti, inicijativa	Nezainteresiranost osoblja za učešće, jačanje atraktivnosti drugih UNI, promjena top-MNG pristupa	X	X	0	0	0
	M 1.1.14 Jačanje korištenja sredstava Jan Monnet	Broj, indeks radionica, učenika, pripremljenih projekata	Nezainteresiranost osoblja i studenata za učešće, jačanje atraktivnosti drugih UNI	X	0			
	M 1.1.15 Jačanje sposobnosti za korištenje sredstava Erasmus+ programa	Broj treninga, broj učesnika, posjećenost veb-stranica, objave na socijalnim mrežama, broj newslettera, broj promotivnih materijal	Nezainteresiranost osoblja za učešće, jačanje atraktivnosti drugih UNI, tromo administrira, finansijska realizacija	X	0	0	0	0
	M 1.1.16 Unapređenje mobilnosti putem potpisivanja Erasmus+ bilateralnih ugovora	Broj, indeks mobilnosti, ugovora	Jačanje atraktivnosti drugih univerziteta	X	0	0	0	0

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
M 1.1 Jačanje sposobnosti organizacijskih jedinica, nastavnika, administracije i studenata da osmisle i implementiraju proces internacionalizacije (nastavak)	M 1.1.17 Nagrada za doprinos u izvrsnosti	Broj, indeks aplikanata	Nepostojanje budžeta	P	X	0	0	0
	M 1.1.18 Sajam stipendija	Broj, indeks posjetioca, izlagača, zadovoljstvo posjetilaca	Nepostojanje budžeta, nezainteresanost partnera	X	0	0	0	0
	M 1.1.19 Multilateralni studiji	Broj kreiranih studija Broj realiziranih studija Broj zainteresiranih studenata, zadovoljstvo studenata	Nepostojanje budžeta, akreditacija, motivacija nastavnika, motivacija krajnjih korisnika	P	X	0	0	0
	M 1.1.20 Projekat „Dijaspora za razvoj (D4D)“: „Sajam ideja“	Broj, indeks aktivnih članova, inicijativa, participanata, broj, indeks realiziranih zajedničkih aktivnosti	Nepostojanje budžeta, zainteresiranost nastavnika i partnera i studenata	X	0	0	0	0
	M 1.1.21 Brain Gain program („povratak mozgova“)	Broj, indeks aktivnih članova, inicijativa, participanata	Nepostojanje budžeta, zainteresiranost nastavnika i partnera i studenata	X	0	0	0	0
	M 1.1.22 Budžet za internacionalizaciju	Iznos budžeta, struktura ukupnog UNSA budžeta	Nezainteresanost MNG, nepostojanje izvora finansiranja, smanjena finansijska autonomija UNSA	X	0	0	0	0

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
M1.2. Internacionalizacija kod kuće	M 1.2.1 Promotori internacionalizacije	Broj, indeks aktivnih članova, inicijativa, participanata	Nepostojanje budžeta, zainteresiranost nastavnika i studenata	P	X	0	0	0
	M 1.2.2 Učimo strane jezike, jačajmo višejezičke kompetencije studenata	Broj, indeks inicijativa, participanata	Nezainteresiranost učesnika	P	X	0	0	0
	M 1.2.3. Dani kulture svijeta	Broj, indeks inicijativa, participanata	Zainteresiranost nastavnika i partnera i studenata, nezainteresiranost lokalne zajednice i partnera	P	X	0	0	0
	M 1.2.4 Akademski caffe	Broj, indeks inicijativa, participanata	Zainteresiranost nastavnika, partnera i studenata	P	X	0	0	0
	M 1.2.5 Study abroad – usluge i aktivnosti	Broj, indeks inicijativa, participanata	Nezainteresiranost od UNSA, partnera vlade za finansiranje	X	0	0	0	0
	M 1.2.6 Ljetne škole	Broj portfolija, broj ljetnih škola, broj „otvorenih“ inicijativa	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost od UNSA, partnera	X	0	0	0	0
	M 1.2.7 Staff week	Broj događaja, učesnika	Nepostojanje budžeta, zainteresiranost partnerskih UNI	X	0	0	0	0
	M 1.2.8 Jačanje kulture internacionalizacije i kvaliteta	Broj događaja, učesnika, inicijativa	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost od UNSA, partnera	P	X	0	0	0

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
M1.2. Internacionalizacija kod kuće – nastavak	M 1.2.9 Centar izvrsnosti za podršku mobilnosti	Formirana mreža, broj aktivnih članova, broj mentora, broj aktivnosti, broj zahtjeva za pomoć	Nezainteresiranost od UNSA, partnera, studenata	P	P	X	X	0
	M 1.2.10 Muzej UNSA	Dokumentacija o osnivanju, plan osnivanja	Nepostojanje budžeta, nemotiviranost osoblja i studenata	P	P	P	X	0
	M 1.2.11 UNSA brend – prodavnica	Grafičko rješenje, ponuda poklona i suvenira	Nepostojanje budžeta	P	P	P	X	1
	M 1.2.12 Fond za mobilnost	Iznos sredstava	Neadekvatna odanost top-MNG, nezainteresiranost osnivača i donatora	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
M 1.3. Vidljivost i networking	M 1.3.1 ReFresh kooperacija	Bilteni, nove ideje	n/a	X	X	X	X	X
	M 1.3.2 Socijalne mreže – budy network	Broj događaja, efikasnost kalendara, adresari i newsletteri	Nezainteresiranost, nepostojanje budžeta	X	X	0	0	0
	M 1.3.3 UNSA diplomatic Net	Broj događaja, efikasnost kalendara, adresari i newsletteri	Nezainteresiranost, nepostojanje budžeta	P	X	X	0	0
	M 1.3.4 Portal „Gdje znanje počinje“	Broj časopisa, struktura indeksiranja, broj, indeks onih koji su napredovali	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost nastavnika i krajnjih korisnika	P	X	X	0	0
	M 1.3.5 Alumni akademski klub	Broj učesnika, broj snimljenih svjedočenja, broj sastanaka	Nezainteresiranost, nepostojanje budžeta	P	X	0	0	0
	M 1.3.6 Mreže – networking sastanci	Broj radionica, učesnika, troškovi Inicijative, rezultat članstva, interaktivna mreža	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost nastavnika i krajnjih korisnika	P	X	0	0	0
	M 1.3.7 Poznati o UNSA	Broj, indeks posjetilaca korisnika, broj, indeks pokrenutih održivih praksi, prihvaćenih inicijativa	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost nastavnika i krajnjih korisnika	P	X	0	0	0
	M 1.3.8 Investicijski dan	Broj, indeks posjetilaca korisnika, priča, zadovoljstvo korisnika i mogućnost postavljanja in linkova na njihove institucije – webinar	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost nastavnika i krajnjih korisnika	0	X	0	0	0
	M 1.3.9 Projekat „Crvena ožvljavanje Kampusu“ – „Održivi kampus“	Broj, indeks posjetilaca korisnika, broj, indeks pokrenutih održivih praksi, prihvaćenih inicijativa, zadovoljstvo lokalne zajednice	Nepostojanje budžeta	X	0	0	0	0

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
M 1.3. Vidljivost i networking (nastavak)	M 1.3.10 Projekat „Zdravo življenje“	Broj, indeks posjetilaca korisnika, broj, indeks pokrenutih održivih praksi, prihvaćenih inicijativa, zadovoljstvo lokalne zajednice	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost nastavnika i krajnjih korisnika	X	X	0	0	0
	M 1.3.11 Expo u kampusu – fakultetima	Broj izložbi, broj laboratorija, mašina, broj učesnika, broj ugovora vezanih za ovu aktivnost	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost nastavnika i krajnjih korisnika	P	X	0	0	0
	M 1.3.12 Tradicija i UNSA	Broj događaja, učesnika, inicijativa	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost nastavnika i krajnjih korisnika	P	X	0	0	0
	M 1.3.13 Konfučijev institut	Broj događaja, učesnika, inicijativa	Nepostojanje budžeta, politička klima	P	P	0	0	0
	M 1.3.14 CIS	Broj događaja, učesnika, inicijativa	Nepostojanje budžeta, nezainteresiranost nastavnika i krajnjih korisnika	0	0	0	0	0
	M 1.3.15 Monitoring i evaluacija implementacije strategije	Godišnji izvještaji Odbora za međunarodnu saradnju, Službe za međunarodnu saradnju, timova za implementaciju mjera Evaluacijski izvještaj, korektivne mjere, nove inicijative	Nezainteresiranost odbora i srednjeg MNG	X	0	0	0	0

➤ Umjetnost, umjetničkoistraživački rad, kultura i sport (K)

Kl.	Strateški cilj: K1. POTICANJE IZVRSNOSTI I UNAPREĐENJE RADA I RAZVOJA UMJETNOSTI, KULTURE I SPORTA UNSA							
Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
K 1.1 Unapređenje vidljivosti, promocija aktivnosti i rezultata UNSA	K 1.1.1 Izraditi plan promocije aktivnosti UNSA	Urađen plan promocije, plan promocije oglašen na veb-stranici UNSA i akademija Kalendar kulturno-umjetničkih i sportskih događaja (stalni i varijabilni dio), kalendar gostovanja (u saradnji sa svima kreirati na godišnjem nivou) Budžet za promociju UNSA i kulturno-umjetnički i sportski rad	Preopterećenost administrativnog osoblja	X	X			
	K 1.1.2 Razviti mehanizam nagrađivanja uspješnih nastavnika, saradnika i studenata na temelju umjetničkog rada	Urađen pravilnik o nagrađivanju nastavnika, saradnika i studenata na temelju umjetničkog rada		X	X			
	K 1.1.3 Medijska promocija uspješnih i nagrađivanih studenata, nastavnika i saradnika	Postojanje evidencije o medijskoj promociji uspješnih nastavnika, saradnika i studenata akademija Kuća slavnih UNSA – slavni umjetnici i sportisti – virtuelna galerija likova dostignuća, nagrada, djela	Preopterećenost administrativnog osoblja	X	X			
	K 1.1.4 Angažman studenata i nastavnog kadra u područja umjetnosti i kulture	Pojačan utjecaj na prepoznatljivu komponentu obrazovanja na univerzitetu (javni nastupi, sportska takmičenja, humanitarne akcije, uključivanje u rad lokalnih zajednica kroz promociju umjetnosti i kulture)	Preopterećenost nastavnog kadra i studenata akademija		X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
K 1.2 Unapređenje razvoja sporta	K 1.2.1 Izraditi plan promocije sporta	Urađen plan promocije sporta	Preopterećenost nastavnog kadra		X			
	K 1.2.2 Podizati svijest studenata i nastavnog osoblja o važnosti sporta i tjelesnog odgoja	Zapisnici sa održanih radionica i seminara posvećenih poticanju sportskih aktivnosti	Preopterećenost studenata, preopterećenost nastavnog kadra		X	X	X	X
	K 1.2.3 Analizirati stanje sportske infrastrukture na Univerzitetu	Urađena analiza postojećeg stanja sportskih objekata i ostale infrastrukture		X				
	K 1.2.4 Uspostaviti model funkcioniranja rekonstruiranog bazena	Urađen model funkcioniranja rekonstruiranog bazena		X				
K 1.3 Aktivno uključivanje studenata u umjetničke i sportske aktivnosti	K 1.3.1 Organizirati redovne sportske aktivnosti na nivou Univerziteta	Evidencija o organiziranim sportskim aktivnostima	Nedovoljna finansijska sredstva, nemotiviranost i preopterećenost studenata i nastavnog osoblja	X	X	X	X	X
	K 1.3.2 Promovirati akademski kulturni centar AKCUS „Seljo“	Evidencija uključenih studenata u aktivnosti centra	Nemotiviranost i preopterećenost studenata	X	X	X	X	X
	K 1.3.3 Promovirati univerzitetsko sportsko društvo „Bosna“	Evidencija uključenih studenata u aktivnosti društva	Nemotiviranost i preopterećenost studenata	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
K 1.4 Jačanje prostornih i kadrovskih kapaciteta na akademijama	K 1.4.1 Završetak izgradnje zgrade Akademije scenskih umjetnosti	Završena zgrada Akademije scenskih umjetnosti	Nedostatak finansija		X	X	X	
	K 1.4.2 Rješavanje pitanja smještaja Muzičke akademije	Evidencije o poduzetim aktivnostima za rješavanje problema prostornog smještaja Muzičke akademije	Nedostatak finansija		X	X	X	X
	K 1.4.3 Vrednovanje napredovanja nastavnika i saradnika temeljeno na umjetničkom istraživanju i stvaranju	Definirani kriteriji za napredovanje nastavnika i saradnika temeljeni na umjetničkom istraživanju i stvaranju		X	X			
	K 1.4.5 Analiza stanja i pokretanje interdisciplinarnih i doktorskih studija na akademijama	Urađeni elaborati o pokretanju interdisciplinarnog, dokorskog studija	Preopterećenost nastavnog kadra, nedostatak finansija	x	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
K 1.5 Uspostava mehanizama i <i>ad hoc</i> tijela za razvoj kulturoloških i istraživačkih projekata u široj oblasti kulture i sporta	K 1.5.1 Formirati zajednički projektni tim akademija	Evidencija o održanim događajima na akademijama	Ograničeni prostorni kapaciteti		X	X		
	K 1.5.2 Razviti mehanizam za zajedničko učešće akademija u EU i drugim projektima	Urađen plan aktivnosti	Preopterećenost nastavnog kadra		X	X		
	K 1.5.3 Održavanje kratkih informativnih radionica na OJ UNSA sa uputama za podizanje fizičkog stanja uzrokovano položajem na radnom mjestu i tokom nastavnog procesa	Urađen plan aktivnosti i posjeta OJ UNSA, evidencija o održanim radionicama	Preopterećenost nastavnog kadra		X	X		
	K 1.5.3 Unapređenje vizuelnog identiteta UNSA	Urađena knjiga grafičkih standarda		X	X			

➤ Sistem osiguranja i upravljanja kvalitetom na UNSA (Q)

Q1.	Strateški cilj: Q1. JAČANJE KAPACITETA ZA UNUTRAŠNJE OSIGURANJE KVALITETA NA UNSA							
Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q1.1 Unapređenje regulatornog okvira, institucionalnih i personalnih kapaciteta za osiguranje kvaliteta na UNSA	Q 1.1.1 Utvrditi postojeće stanje sistema QA/QM na UNSA.	Urađen izvještaj o trenutnom stanju sistema QA/QM na svim OJ UNSA sa listom postojećih dokumenata, pravilnika i procedura i njihovoj usklađenosti sa zakonima i standardima kvaliteta, te preporukama za izradu i usklađivanje postojećih i novih zakonskih dokumenata i procedura u skladu sa zakonima i standardima kvaliteta	Nedovoljna motiviranost OJ, nepoštivanje postavljenih rokova	X				
	Q 1.1.2 Uspostava odbora za osiguranje kvaliteta i formiranje ureda za osiguranje kvaliteta (OK) na svim OJ UNSA	1. Imenovani članovi odbora za osiguranje kvaliteta na svim OJ i u CIS-u (donesene odluke o uspostavi odbora za osiguranje kvaliteta) 2. Formirani uredi za osiguranje kvaliteta na svim OJ UNSA	1. Odbor za OK postoji samo formalno, bez stvarne angažiranosti članova 2. Nedostatak sredstava za formiranje ureda za OK 3. Nedovoljna kompetentnost zaposlenih u uredu za OK 4. Preopterećenost drugim referatima osoba određenih za rad u uredu za OK	X				

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q 1.1 Unapređenje regulatornog okvira, institucionalnih i personalnih kapaciteta za osiguranje kvaliteta na UNSA (nastavak)	Q 1.1.3 Izrada i usklađivanje relevantnih dokumenata, pravilnika i procedura koje prate aktivnosti kvaliteta predviđene zakonima i standardima kvaliteta	<p>1. Urađeni nedostajući dokumenti, pravilnici i procedure koje prate aktivnosti kvaliteta, te usaglašeni postojeći sa zakonima i standardima kvaliteta</p> <p>2. Izdavanje diploma i dodatka diplomama na engleskom jeziku</p>	<p>1. Preopterećenost nastavnika i saradnika koji sudjeluju u izradi i usklađivanju pravnih akata mogu umanjiti efikasnost.</p> <p>2. Nepoštivanje postavljenih rokova</p> <p>3. Dokumenti, pravilnici i procedure nisu u skladu s predviđenim zakonima i standardima kvaliteta.</p>	X	X	X	X	X
	Q 1.1.4 Usklađivanje informacionog sistema sa potrebama procesa osiguranja i upravljanja kvalitetom na UNSA	<p>Informacioni sistem omogućava da se mogu dobiti podaci kada god je to potrebno za pojedinu OJ i/ili Univerzitet u cjelini o: a) broju studenata, b) postignuću studenata, c) prolaznosti studenata, d) nastavnom i istraživačkom osoblju, e) naučnoistraživačkoj djelatnosti, f) imovini.</p>	<p>1. Nedostatak sredstava</p> <p>2. Nepostojanje dovoljnog broja stručnog i kvalificiranog kadra iz područja IT u UTIC-u</p>	X	X	X	X	X
	Q1.1.5 Izrada Priručnika za osiguranje kvaliteta na UNSA koji sadrži relevantne dokumente za sistem OK na UNSA	<p>Urađen Priručnik za osiguranje kvaliteta na UNSA (koji sadrži relevantne dokumente za sistem osiguranja kvaliteta na UNSA)</p>	<p>1. Nedostatak sredstava</p> <p>2. Preopterećenost nastavnika i saradnika može ih spriječiti da uzmu učešće u navedenim aktivnostima.</p> <p>3. Nedovoljna motiviranost</p>	X	X			

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q1.2 Jačanje kulture kvaliteta na UNSA	Q.1.2.1 Jačanje vertikalne i horizontalne koordinacije i saradnje tijela za UK i OK UNSA (Odbora za UK UNSA, Službe za OK UNSA i odbora i ureda za osiguranje kvaliteta na OJ)	1. Uspostavljen je referalni mehanizam vertikalne i horizontalne koordinacije i saradnje tijela za UK i OK UNSA.	Preopterećenost nastavnika i saradnika mogu umanjiti efikasnost.	X	X	X	X	X
		2. Jednom godišnje se organizira i realizira savjetovanje o aktuelnim i relevantnim temama za OJ na nivou UNSA u cilju jačanja kulture kvaliteta. (Svako savjetovanje je evaluirano od organizatora i učesnika, te se sačinjava izvještaj o organizaciji i realizaciji savjetovanja.)	1. Nedostatak sredstava 2. Preopterećenost nastavnika i saradnika može ih spriječiti da uzmu učešće u navedenim aktivnostima. 3. Nedovoljna motiviranost	X	X	X	X	X
		3. Posjete HE ustanovama u cilju učenja i razmjene iskustava o jačanju kulture kvaliteta (dostavljeni izvještaji o realiziranoj posjeti uz preporuke za unapređenje kulture kvalitete na UNSA)	1. Nedostatak sredstava 2. Preopterećenost nastavnika i saradnika može ih spriječiti da uzmu učešće u navedenim aktivnostima. 3. Nedovoljna motiviranost	X	X	X	X	X
	Q.1.2.2 Promocija i poticajne mjere za dobre prakse – benchmarking	1. Svaka OJ ima razvijen sistem promocije i poticajnih mjera za nastavno i nenastavno osoblje koje dobrom praksom doprinosi kulturi kvaliteta. 2. Dodjela poticajnih mjera se realizira jednom godišnje na svakoj OJ.	1. Preopterećenost nastavnika i saradnika može ih spriječiti da uzmu učešće u navedenim aktivnostima. 2. Nedovoljna motiviranost	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q1.2 Jačanje kulture kvaliteta na UNSA (nastavak)	Q1.2.3 Kontinuirane obuke za sve zaposlene na UNSA o kulturi kvaliteta	Periodično su organizirane i realizirane obuke za zaposlene na UNSA o temama koje se odnose na kulturu kvaliteta. (Na početku svake akademske godine kreiran je plan obuka za nastavno i nenastavno osoblje o temama kvaliteta visokog obrazovanja. Na kraju svake akademske godine napisan je izvještaj o realizaciji plana obuke za nastavno i nenastavno osoblje o temama kvaliteta visokog obrazovanja.)	1. Nedostatak sredstava 2. Preopterećenost nastavnika i saradnika može ih spriječiti da uzmu učešće u navedenim aktivnostima. 3. Nedovoljna motiviranost	X	X	X	X	X
	Q1.2.4 Kontinuirane obuke za studente UNSA o kulturi kvaliteta	Periodično su organizirane i realizirane obuke za studente na UNSA o temama koje se odnose na kulturu kvaliteta. (Na početku svake akademske godine kreiran je plan obuka za studente o temama kvaliteta visokog obrazovanja. Na kraju svake akademske godine napisan je izvještaj o realizaciji plana obuke za studente o temama kvaliteta visokog obrazovanja.)	1. Nedostatak sredstava 2. Zauzetost studenata nastavom, ispitima 3. Nedovoljna motiviranost	X	X	X	X	X

Q2.		Strateški cilj:						
		Q2. OSIGURANJE STANDARDA KVALITETA VISOKOG OBRAZOVANJA NA UNSA						
Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q2.1 Analiza postojećeg stanja na svim OJ u odnosu na postojeće kriterije za akreditaciju	Q 2.1.1 Zajednički sastanci Odbora za UK i Odbora za OK na UNSA	1. Redovni tromjesečni sastanci Odbora za UK i Odbora za OK na UNSA 2. Potpisani zapisnici sa sastanaka sa preporukama za daljnje aktivnosti odbora na OJ	1. Preopterećenost nastavnika i saradnika može ih spriječiti da uzmu učešće u navedenim aktivnostima. 2. Sastanci se samo formalno održavaju. 3. Nedovoljna motiviranost	X	X	X	X	X
	Q 2.1.2 Analiza spremnosti studijskih programa na UNSA za akreditaciju	1. Matrica ispunjenosti kriterija za akreditaciju studijskih programa za UNSA sa preporukama za unapređenje 2. Urađen plan interne evaluacije studijskih programa uključujući mjere usklađivanja sa kriterijima za akreditaciju	Preopterećenost nastavnika i saradnika može ih spriječiti da uzmu učešće u navedenim aktivnostima.	X	X	X	X	X
	Q 2.1.3 Ažuriranje registra studijskih programa na UNSA u informacionom sistemu	Registar studijskih programa ažuriran u informacionom sistemu i oglašen na veb-stranici UNSA			X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019	2020.	2021	2022.	2023
Q2.2 Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa	Q 2.2.1 Izrada info paketa studijskih programa sa ishodima učenja i opisom kvalifikacija na veb-stranicama OJ UNSA	<p>Studijski programi s opisom kvalifikacija i navedenim ishodima učenja su objavljeni na veb-stranicama OJ UNSA.</p> <p>Studijski programi su ažurirani u skladu s potrebama tržišta i utvrđenim procedurama.</p>	Informacioni paketi ne sadrže relevantne podatke.	X	X	X	X	X
	Q 2.2.2 Redovna evaluacija nastavnog procesa i praćenje implementacije mjera unapređenja i korektivnih mjera	<p>Anketa koju popunjavaju studenti jednom godišnje sadrži pitanja kojima se provjerava ispunjenost operativnih ciljeva.</p> <p>Odbori za osiguranje kvaliteta nadziru implementaciju mjera unapređenja i korektivnih mjera i izvještavaju o tome Odbor za upravljanje kvalitetom UNSA. Podnesen jednogodišnji izvještaj Senatu o provedenoj evaluaciji akademskog osoblja od Odbora za UK Osiguranje neophodnog broja primjeraka obavezne literature u biblioteci OJ i/ili univerzitetskoj biblioteci</p>	Studentska evaluacija se provodi samo formalno, bez korektivnih mjera. Nedovoljna motiviranost studenata da uzmu aktivno učešće u evaluaciji.	X	X	X	X	X
	Q 2.2.3 Realiziranje nastavnih i vannastavnih aktivnosti u kojima su studenti aktivni sudionici procesa	<p>1. Nastavnici i saradnici primjenjuju različite nastavne metode i oblike rada u realizaciji nastavnih aktivnosti.</p> <p>2. Anketa koju popunjavaju studenti jednom godišnje sadrži i pitanje o tome da li nastavnici i saradnici osiguravaju da su studenti aktivni sudionici nastavnog procesa.</p> <p>3. Akademsko osoblje je učestvovalo u seminarima, radionicama, posjetama domaćim i inozemnim univerzitetima na kojima su razmatrane savremene metode učenja.</p>	<p>Preopterećenost nastavnika i saradnika</p> <p>Velik broj studenata u linijama (grupama) otežava implementaciju savremenih metoda učenja koje se fokusiraju na studenta.</p> <p>Preopterećenost studenata nastavnim sadržajima može ih spriječiti da uzmu učešće u vannastavnim aktivnostima.</p> <p>Nedovoljna motiviranost nastavnika, saradnika, studenata</p>	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q2.2 Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa (nastavak)	Q 2.2.4 Osiguranje ravnopravnog učešća studenata s invaliditetom u nastavnim i vannastavnim aktivnostima kroz osiguranje kvalitetnog djelovanja Ureda za podršku studentima	1. Inkluzivno obrazovanje je dio misije UNSA. 2. Prostor, usluge i informacije na svim OJ i u Rektoratu odgovaraju potrebama svih uposlenika i studenata, uključujući osobe s invaliditetom. 3. Veb-stranice svih OJ i UNSA su pristupačne osobama s invaliditetom. 4. Biblioteke OJ i univerzitetska biblioteka su pristupačne za osobe s invaliditetom. 5. Akademsko i neakademsko osoblje je prošlo obuku o nastavnom i nenastavnom procesu koji ima karakteristike univerzalnog dizajna. 6. OJ i Rektorat UNSA osiguravaju afirmativne akcije u cilju regrutiranja većeg broja studenata s invaliditetom. 7. Nastavni i vannastavni proces omogućuje: a) više različitih sredstava prezentacije, b) više sredstava izražavanja i c) više načina uključivanja studenata. 8. Nastavnici i saradnici kroz principe univerzalnog dizajna za učenje primjenjuju različite načine kako bi nastavni plan i program učinili pristupačnim za studente različitih karakteristika. 9. OJ i Rektorat UNSA saraduje sa različitim resursima podrške za studente. 10. Prostorni kapaciteti odgovaraju aktivnostima Ureda. 11. Materijalno-tehnički kapaciteti Ureda su u skladu s njegovim djelovanjem. 12. U Uredu je zaposlena najmanje jedna osoba na puno radno vrijeme. 13. Ured ima podršku Rektorata i svih OJ u svom djelovanju. 14. Studenti percipiraju Ured kao važan resurs u procesu studiranja. 15. Ured pruža podršku studentima u: a) razvoju akademskih vještina (npr. organizacija vremena, strategija učenja, prezentacijskih vještina...); b) razvoju i upravljanju karijerom (npr. vještine traženja zaposlenja, stjecanje iskustva u struci, informiranje i samoprocjena vještina i sposobnosti...); c) savjetovanju u vezi s akademskim i ličnim poteškoćama (npr. tjeskoba pri polaganju ispita, javnim izlaganjima, problemi u odnosima s kolegama, obitelji...); d) razvoju komunikacijskih i socijalno-emocionalnih vještina, e) osiguranju vršnjačke podrške.	1. Nepostojanje finansijskih sredstava za stvaranje infrastrukturnih pretpostavki za ravnopravno učešće studenata s invaliditetom u sve nastavne i vannastavne aktivnosti 2. Nedovoljna informiranost nastavnika i saradnika o načinima aktivnog uključivanja studenata sa invaliditetom u nastavni proces	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q2.2 Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa (nastavak)	Q 2.2.5 Usaglašavanje nastavnih planova i programa sa domaćim i međunarodnim profesionalnim standardima (primjer: nastavničke i druge regulirane profesije)	<p>1. Ustanovljena je komisija koja utvrđuje proceduru usaglašavanja nastavnih planova i programa nastavničkih smjerova, odsjeka, fakulteta sa međunarodnim dokumentima i preporukama u vezi sa brojem ECTS bodova za PPDM grupu predmeta (minimum 60 ECTS). Nastavni planovi i programi nastavničkih smjerova, odsjeka, fakulteta su usaglašeni sa međunarodnim dokumentima i preporukama u vezi sa brojem ECTS bodova za PPDM grupu predmeta (minimum 60 ECTS).</p> <p>2. Usporedba i drugih studijskih programa sa sličnim u regiji i svijetu.</p>	<p>1. Nedovoljna finansijska sredstva</p> <p>2. Preopterećenost i nedovoljna motiviranost nastavnika</p>	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q2.3 Osiguranje kvaliteta nastavničkog i saradničkog kadra	Q 2.3.1 Napravljene smjernice na nivou UNSA prema kojima će biti urađen plan zapošljavanja i napredovanja nastavnika i saradnika na svim OJ UNSA.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan zapošljavanja i napredovanja nastavnika i saradnika je izrađen na svim OJ. 2. Evidentiraju se naučni i stručni radovi, knjige, monografije i slično. 		X	X	X	X	X
	Q 2.3.2 Nastavničkom i saradničkom osoblju se omogućava kontinuirano unapređenje kompetencija za rad u nastavi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na početku svake akademske godine utvrđen je program kojim se osigurava unapređenje nastavnčkih kompetencija saradnika, nastavnika i novih uposlenika. 2. Program unapređenja nastavnčkih kompetencija na UNSA je realiziran u skladu sa utvrđenim planom. 3. Postojanje evidencije i urađena analiza obavljenih usavršavanja 4. Na kraju svake akademske godine dodjeljuju se pohvale i poticaji za istaknute nastavnike i saradnike za nastavnički rad. 5. Kreirana je baza učešća nastavnika i saradnika na naučnim i stručnim skupovima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedovoljna finansijska sredstva za provedbu plana usavršavanja nastavnika i saradnika 2. Preopterećenost nastavnika i saradnika sprečava ih da uzmu učešće u programima posvećenim unapređenju kompetencija. 	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q2.4 Institucionalna reakreditacija UNSA	Q 2.4.1 Pripreme svih članica Univerziteta za reakreditaciju	1. Formiran Tim za provođenje samoevaluacije UNSA. 2. Napisan izvještaj sa evidentiranim provedenim aktivnostima.						
	Q 2.4.2 Ažuriranje upitnika i razvoj dijela informacionog sistema za provođenje institucionalne samoevaluacije	1. Postojeći upitnik je ažuriran. 2. Dio informacionog sistema za provođenje institucionalne samoevaluacije je razvijen.						
	Q 2.4.3 Posjete OJ	1. Odabrani timovi obavljaju posjete OJ u vezi sa institucionalnom evaluacijom UNSA. 2. Dostavljeni popunjeni upitnici i tabele, u skladu sa preporukama za unapređenje stanja u skladu s kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova.	Nedovoljna motiviranost i preopterećenje nastavnika da uzmu učešće u Timu za provođenje institucionalne evaluacije					
	Q 2.4.4 Akreditacija minimalno pet odabranih studijskih programa u okviru institucionalne reakreditacije	1. Odabrani su studijski programi koji će biti akreditirani u okviru institucionalne reakreditacije u skladu s kriterijima za akreditaciju studijskih programa.	Nedovoljna motiviranost i preopterećenje nastavnika da uzmu učešće u Timu za provođenje programske evaluacije (može znatno usporiti proces)					

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q2.4 Institucionalna reakreditacija UNSA (nastavak)	Q 2.4.5 Izrada samoevaluacijskog izvještaja za institucionalnu reakreditaciju UNSA	Izvještaj o internoj institucionalnoj evaluaciji usvojen je na Senatu, a informacija dostavljena UO na uvid.	Nedovoljna motiviranost i preopterećenost nastavnika koji su uzeli učešće u Timu za provođenje programske evaluacije može znatno usporiti proces.	X		X		X
	Q 2.4.6 Institucionalna reakreditacija UNSA	UNSA je (re)akreditiran na institucionalnom nivou.		X				
	Q 2.4.7 Izrada Akcionog plana s ciljem otklanjanja uočenih nedostataka	1. Akcioni plan je napisan na osnovu urađenog izvještaja. 2. Periodično izvještavanje o realizaciji mjera i aktivnosti iz Akcionog plana 3. Organizacija obuka i drugih događaja u vezi sa razmjenom iskustava i unapređenjem studijskih programa			X			

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q2.5 Akreditacija studijskih programa na OJ UNSA	Q 2.5.1 Izrada jedinstvene metodologije za provedbu interne evaluacijske SP na OJ	1. Jedinstvena metodologija je izrađena na nivou UNSA. 2. Svaka OJ periodično izrađuje samoevaluacijski izvještaj o SP.	Preopterećenost nastavnika i saradnika	X	X	X	X	X
	Q 2.5.2 Ažuriranje upitnika za voditelje studijskih programa i obrada odgovora	1. Upitnik za voditelje studijskih programa je ažuriran. 2. Ažuriran upitnik je popunjen od voditelja studijskih programa. 3. Napisan je izvještaj o dobijenim odgovorima na upitnik.	Preopterećenost nastavnika i saradnika	X	X	X	X	X
	Q 2.5.3 Izrada samoevaluacijskih izvještaja SP na svim OJ UNSA	1. Svaka OJ periodično izrađuje samoevaluacijski izvještaj o SP.	Preopterećenost nastavnika i saradnika	X	X	X	X	X
	Q 2.5.4 Akreditacija SP na svim OJ UNSA	Izvršena je akreditacija najmanje jednog studijskog programa na svakoj OJ.	Preopterećenost nastavnika i saradnika	X	X	X	X	X
	Q 2.5.5 Izrada Akcionog plana s ciljem otklanjanja uočenih nedostataka u studijskom programu	1. Akcioni plan je napisan na osnovu urađenog izvještaja. 2. Godišnje izvještavanje o realizaciji mjera i aktivnosti iz Akcionog plana 3. Organizacija obuka i drugih događaja u vezi sa razmjenom iskustava i unapređenjem studijskih programa.	Preopterećenost nastavnika i saradnika Formalan pristup zadatku	X	X	X	X	X

		Strateški cilj:						
		Q3. PROMOCIJA I PODRŠKA IZVRSNOSTI						
Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q3.1 Promocija i podrška međunarodnoj akreditaciji NPP-a	Q 3.1.1 Osiguranje finansijske podrške za međunarodno akreditirane studijske programe	1. Uspostavljen je fond za finansijsku podršku međunarodno akreditiranim studijskim programima. 2. Na kraju svake akademske godine dodjeljuju se sredstva OJ koje imaju međunarodno akreditirane programe.	1. Nedovoljna finansijska sredstva za uspostavljanje fonda 2. Nedovoljna motiviranost za međunarodnu akreditaciju studijskih programa	X	X	X	X	X
	Q 3.1.2 Uspostavljanje kriterija godišnje namjenske nagrade (podrška realizaciji nastave) za međunarodno akreditirane studijske programe na OJ UNSA	1. Kriteriji za dodjelu godišnje namjenske nagrade u cilju podrške realizaciji nastave su uspostavljeni. 2. Na kraju svake akademske godine godišnja namjenska nagrada je dodijeljena u skladu sa kriterijima. 3. OJ kojoj je dodijeljena godišnja namjenska nagrada dostavlja izvještaj o realizaciji iste.	Nepostojanje međunarodnog akreditiranja studijskih programa može učiniti kriterije nekreativnim i nepotrebnim.	X	X	X	X	X
	Q 3.1.3 Dodjela godišnje namjenske nagrade (podrška realizaciji nastave) za međunarodno akreditirani studijski program na OJ UNSA	1. Na kraju svake akademske godine godišnja namjenska nagrada je dodijeljena u skladu s kriterijima.	1. Nedovoljna finansijska sredstva za uspostavljanje fonda 2. Nedovoljna motiviranost za međunarodnu akreditaciju studijskih programa	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q3.2 Promocija i podrška naučnoistraživačkoj izvrsnosti na UNSA	Q 3.2.1 Uspostavljanje kriterija za dodjelu godišnjih nagrada i priznanja za najproduktivnije istraživače na UNSA	<p>1. Kriteriji za dodjelu nagrada i priznanja za najproduktivnije istraživače na UNSA su određeni.</p> <p>2. Utvrđena je procedura izbora najproduktivnijeg istraživača na UNSA zasnovana na kriterijima.</p> <p>3. Na početku svake akademske godine formira se komisija koja donosi odluku o najproduktivnijem istraživaču na osnovu kriterija.</p>	Nedovoljna motiviranost	X	X	X	X	X
	Q 3.2.2 Dodjela godišnjih nagrada i priznanja za najproduktivnije istraživače na UNSA	<p>1. Na kraju svake akademske godine dodjeljuje se nagrada i priznanje za najproduktivnijeg istraživača na UNSA u tekućoj godini.</p> <p>2. Urađena je diseminacija aktivnosti putem medija.</p>	<p>Nedovoljna motiviranost</p> <p>Nedostatna finansijska sredstva</p>	X	X	X	X	X
	Q 3.2.3 Uspostavljanje kriterija za dodjelu godišnje nagrade za najboljeg studenta-istraživača na UNSA	<p>1. Kriteriji za dodjelu nagrada i priznanja za najboljeg studenta-istraživača na UNSA su određeni.</p> <p>2. Utvrđena je procedura izbora najboljeg studenta-istraživača na UNSA zasnovana na kriterijima.</p> <p>3.3. Na početku svake akademske godine formira se komisija koja donosi odluku o najboljem studentu-istraživaču na osnovu uspostavljenih kriterija.</p>	Nedovoljna motiviranost	X	X	X	X	X
	Q 3.2.4 Dodjela godišnje nagrade za najboljeg studenta-istraživača na UNSA	<p>1. Na kraju svake akademske godine je dodijeljena nagrada i priznanje za najboljeg studenta-istraživača na UNSA u tekućoj godini.</p> <p>2. Urađena je diseminacija aktivnosti putem medija.</p>	<p>Nedovoljna motiviranost</p> <p>Nedostatna finansijska sredstva</p>	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q3.3 Promocija i podrška mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja i studenata	Q 3.3.1 Uspostavljanje poticajnih mjera za nastavnike koji realiziraju nastavu na engleskom jeziku.	<p>1. Poticajne mjere za nastavnike koji realiziraju nastavu na engleskom jeziku su uspostavljeni.</p> <p>2. Poticajne mjere se primjenjuju na kraju akademske godine.</p>	<p>Nedovoljna motiviranost</p> <p>Nedostatna finansijska sredstva</p>	X	X	X	X	X
	Q 3.3.2 Uvođenje indikatora u ISSS koji prate dolaznu i odlaznu mobilnost u vezi sa studijskim programima, predmetima i nastavnicima	<p>1. Indikatora u ISSS koji prate dolaznu i odlaznu mobilnost u vezi sa studijskim programima, predmetima i nastavnicima su uvedeni.</p> <p>2. Na kraju svake akademske godine objavljuje se izvještaj o mobilnosti.</p>	Nedovoljna motiviranost	X	X	X	X	X

Operativni ciljevi:	Aktivnosti	Indikatori	Rizici	Vremenski okvir				
				2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Q3.4 Povećati vidljivost rada UNSA	Q 3.4.1 Unaprijediti veb-stranice OJ i UNSA	1. Veb-stranica OJ i UNSA je izrađena. 2. Veb-stranica OJ i UNSA je pristupačna, informativna i redovno ažurirana. 3. Svaka OJ ima plan realizacije diseminacijskih aktivnosti usmjerenih ka promociji OJ i UNSA u tekućoj ak. godini.	1. Nedostatak sredstava 2. Preopterećenost nastavnika i saradnika može umanjiti angažiranost na navedenim aktivnostima.	X	X	X	X	X
	Q 3.4.2 Veb-stranice uraditi na engleskom jeziku	Sadržaj na veb-stranicama OJ i UNSA je pisan na bos./hrv./srp. i engleskom jeziku.	1. Nedostatak sredstava 2. Preopterećenost nastavnika i saradnika može umanjiti angažiranost na navedenim aktivnostima.	X	X	X	X	X
	Q 3.4.3 Uspostaviti digitalni repozitoriji (teza, završnih radova)	1. Uspostavljen je digitalni repozitorij doktorskih disertacija. 2. Uspostavljen je digitalni repozitorij apstrakata magistarskih i diplomskih radova.	1. Nedostatak sredstava 2. Preopterećenost nastavnika i saradnika može umanjiti angažiranost na navedenim aktivnostima.	X	X	X	X	X
	Q 3.4.4 Dostupnost materijala za nastavu	Materijali za nastavu dostupni na veb-stranicama OJ.	Preopterećenost nastavnika i saradnika može umanjiti angažiranost na pripremi materijala za nastavu.	X	X	X	X	X
	Q 3.4.4 Unaprijediti izdavačku djelatnost	Urađen plan publiciranja rukopisa čiji su autori nastavnici i saradnici UNSA po fakultetima/akademijama.	Nedovoljna motiviranost Nedovoljna finansijska sredstva	X	X	X	X	X

Za implementaciju strateških ciljeva koristit će se budžetska i vlastita sredstva ostvarena kroz saradnju sa privredom, društvenom zajednicom, iz fondova, kroz implementaciju međunarodnih projekata itd. Stepenn implementacije zacrtanih strateških i operativnih ciljeva direktno ovisi o raspoloživim finansijskim sredstvima.

4. USVAJANJE I PROMOCIJA STRATEŠKOG PLANA UNSA

Nakon završetka rada nacrt Strategije razvoja UNSA upućen je u javnu raspravu.

Rezultati implementacije ove petogodišnje Strategije razvoja Univerziteta u Sarajevu u prvoj godini implementacije bi se trebali ogledati u sljedećim ishodima:

1. uključivanje svih IU strana u donošenje odluka ključnih za rad Univerziteta, kao što su plan upisa, razvoj novih studijskih programa usklađenih sa tržištem rada i sl.;
2. prevazilaženje postojećih razvojnih GAP-ova među OJ;
3. jačanje integrativnih funkcija članica/OJ;
4. transfer najboljih praksi između pojedinih članica/OJ;
5. razvoj jedinstvenih instrumenata i alata za mjerenje kvaliteta svih aktivnosti na UNSA;
6. širenje kulture kvaliteta među studentima, nastavnicima, top-menadžmentom, ali i **vraćanje povjerenja u kvalitet i transparentnost rada Univerziteta u Sarajevu od tržišta i šire društvene zajednice.**

Odluku, br. 01-12-44/19, o usvajanju Strategije razvoja Univerziteta 2019–2023. donio je Senat Univerziteta u Sarajevu na 30. redovnoj sjednici održanoj 06.05.2019. godine.

REKTOR
Prof. dr. Rifat Škrijelj

DODACI

Spisak skraćenica:

BiH – Bosna i Hercegovina

CEEPUS – Central European Exchange Program for University Studies – međunarodni program razmjene za univerzitete koji nude zajedničke programe studija (jointdegree), naročito zajedničke programe doktorskog studija (joint-doctoral programs) u zemljama potpisnicama CEEPUS-a (zemlje Centralne i Istočne Evrope i Balkanskog poluotoka)

CIS – Centar za interdisciplinarne studije

DL – Distance learning

EC – Evropska komisija

ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System

ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education

ERASMUS – European Community Action Scheme for the Mobility of University Students

EU – Evropska unija

FASTO – Fakultet sporta i tjelesnog odgoja

FATF – Financial Action Task Force

HEA – Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta

ISSS – Informacioni sistem studentske službe

IT – Informacione tehnologije

KS – Kanton Sarajevo

MONKS – Ministarstvo za obrazovanje, nauku i mlade Kantona Sarajevo

MOODLE – Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment – softverska platforma za razmjenu digitalnih materijala i učenje na daljinu

NI/UI – Naučnoistraživački/Umjetničkoistraživački

NIR – Naučnoistraživački rad

OJ – Organizacione jedinice

OK – Osiguranje kvaliteta

PESTEL – Political, Economic, Social, Technological Analysis

PPDM – Pedagoško-psihološko-didaktičko-metodičko

Q – Quality

QA – Quality Assurance

QM – Quality Management

SP – Studijski program

STINT – Strengthening of Internationalization in B&H Higher Education

SWOT – Strength, Weakness, Opportunity, Threat Analysis

UK – Upravljanje kvalitetom

UNSA – Univerzitet u Sarajevu

UTIC – Univerzitetski tele-informatički centar

VO – Visoko obrazovanje

VŠU – Visokoškolska ustanova

Univerzitet u Sarajevu