



STRATEGIJA RAZVOJA MEĐUNARODNE SARADNJE UNSA za period 2018(19)-2022(23)

SADRŽAJ

I. UVOD

- I.1. Pristup u strateškom promišljanju o procesima internacionalizacije
- I.2. Proces strateškog planiranja na UNSA

A. STRATEŠKI OKVIR I AKCIONI PLAN RAZVOJA MEĐUNARODNE SARADNJE NA UNSA

A.1. Analiza konteksta u kome se odvija međunarodna saradnja i TOWS matrica

- A.1.1. Poimanje internacionalizacije
- A.1.2. Interne slabosti i snage UNSA
- A.1.3. Mogućnosti i ograničenja za razvoj internacionalizacije
- A.1.4. Odabir strateškog pravca razvoja procesa internacionalizacije

A.2. Strateški okvir – vizija, misija, i ciljevi procesa internacionalizacije

A.3. Praćenje i evaluacija implementacije strategije razvoja međunarodne saradnje

A.4. Akcioni plan

B. ANALIZA STANJA

B. 1. Proces internacionalizacije – obuhvat i globalni izazovi

- B.1.1. Definicija, obuhvat i tipovi internacionalizacije; globalni trendovi vezani za procese internacionalizacije
- B.1.2. Tipovi / načini realizacije internacionalizacije
- B.1.3. Osnovni izazovi koje proces internacionalizacije postavlja pred UNSA

B.2. Zakonski okvir u kojima se odvija proces internacionalizacije

- B.2.1. Organizacija visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini
- B.2.2. Finansiranje visokog obrazovanja
- B.2.3. Mobilnost i međunarodna saradnja u BiH, FBiH i KS

B.3. Izazovi procesa internacionalizacije

- B.3.1. Vrednovanje rizika i strategije i mjere upravljanja istim
- B.3.2. Umjesto zaključka

B.4. Interna analiza resursa UNSA u području međunarodne saradnje

- B.4.1. Međunarodna saradnja – obuhvat i opseg poslova
- B.4.2. Organizacija međunarodne saradnje na UNSA
- B.4.3. Podrška internacionalizaciji i mobilnosti nastavnika i studenata

Lista slika i grafikona

- Slika I.1.1. Evolucija misije modernih univerziteta
- Slika I.1.2. Misija modernog univerziteta
- Slika B.1.1. Razvojne faze internacionalizacije (Spencer-Oatey & Dauber 2017: 9)
- Slika B.1.2. Moderni pristup procesu internacionalizacije – četvrta faza razvoja
- Slika B.2.1. Ukupni Prihodi i rashodi UNSA
- Slika B.2.2. Struktura izvora finansiranja R&D u BiH
- Slika B.2.3. Konkurentnost BiH ekonomije i kapacitet za inovacije i razvoj
- Slika B.4.1. Organizacija i obuhvat aktivnosti međunarodne saradnje na UNSA
- Graf B.4.1. Struktura planiranog budžeta za međunarodnu saradnju na organizacionim jedinicama
- Graf B.4.2. Organizacija međunarodnih događaja na UNSA

Lista tabela

- Tabela I.2.1. Članovi tima za izradu strategije
- Tabela A.1.1. Poimanje procesa internacionalizacije (1 ne slažem se, 5 potpuno se slažem)
- Tabela A.1.2. Interne slabosti (1 ne slažem se, 5 potpuno se slažem)
- Tabela A.1.3. Interne snage (1 ne slažem se, 5 potpuno se slažem)
- Tabela A.1.4. Mogućnosti za razvoj procesa internacionalizacije
- Tabela A.1.5. Ograničenja za razvoj procesa internacionalizacije (1 ne slažem se, 5 potpuno se slažem)
- Tabela A.1.6. TOWS matrica – odabir strateškog pravca
- Tabela A.2.1. Mjere akcionog plana implementacije strategije
- Tabela A.3.1. Opis indikatora praćenja implementacije strategije
- Tabela A.4.1: Operativni ciljevi i mjere
- Tabela B.4.1. Studijski programi koji se u potpunosti izvode na engleskom jeziku

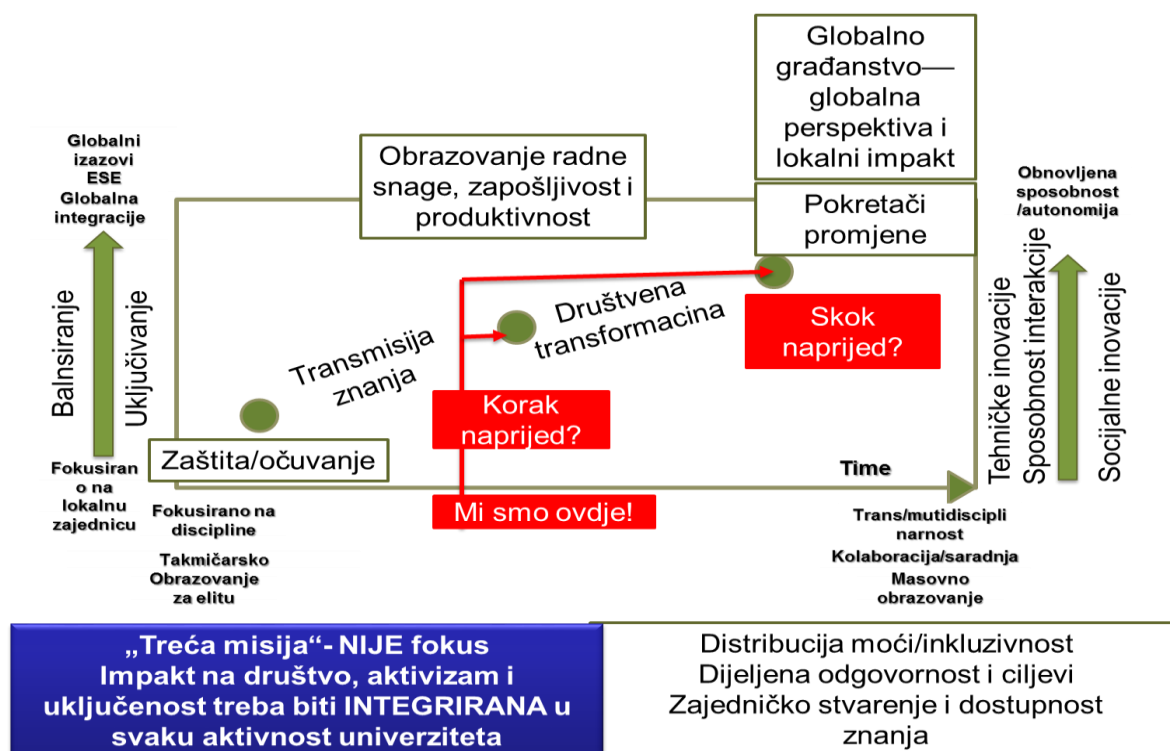
I. UVOD

Da bi jačanje procesa internacionalizacije doprinjelo jačanju sposobnosti UNSA da postane moderna, uspješna, prepoznatljiva, poželjna i društveno odgovorna institucija i pokretač razvoja društva, neophodno je da taj proces bude na odgovarajući način osmišljen, odnosno da prati kretanja u društveno-ekonomskom i tehničko-tehnološkom okruženju i na lokalnom i na globalnom nivou. U tom smislu neophodno je osvrnuti se na očekivanja društva, na misiju univerziteta u eri globalizacije i četvrte industrijske revolucije. Na ovaj način će biti definisan pristup i logika strateškog promišljanja na UNSA. Upravo će o tome biti riječi u ovom uvodnom poglavlju.

I.1. Pristup u strateškom promišljanju o procesima internacionalizacije

U globalnom svijetu se očekuje da univerziteti daju odgovore koji će riješiti „velike“ globalne izazove/probleme od kojih ovisi opstanak čovječanstva, ali i kvalitet života svakog pojedinca na kugli zemaljskoj. Istovremeno, lokalne zajednice, koje značajno finansiraju i/ili podržavaju rad i svaku aktivnost univerziteta, očekuju da univerziteti omoguće svakodnevno jačanje konkurentskih prednosti ekonomije kako bi te zajednice živjele bolje od drugih. Ova dva zahtjeva su vrlo često suprotstavljena jer prvi poziva na integraciju svih znanja, uspostavu novih vrijednosti koji će omogućiti „stvaranje“ globalnog građanina, sposobnog da razumije dinamiku života (društvene, ekonomske, prirodne aspekte) i da bude spreman da djelujući lokalno, često odričući se i investirajući u budućnost, daje doprinos rješanju globalnih problema. Istovremeno drugi zahtjev forsira akademsku zajednicu da bude fokusirana na lokalne potrebe, obično zanemarujući promišljanja i djelovanja vezana za globalne izazove.

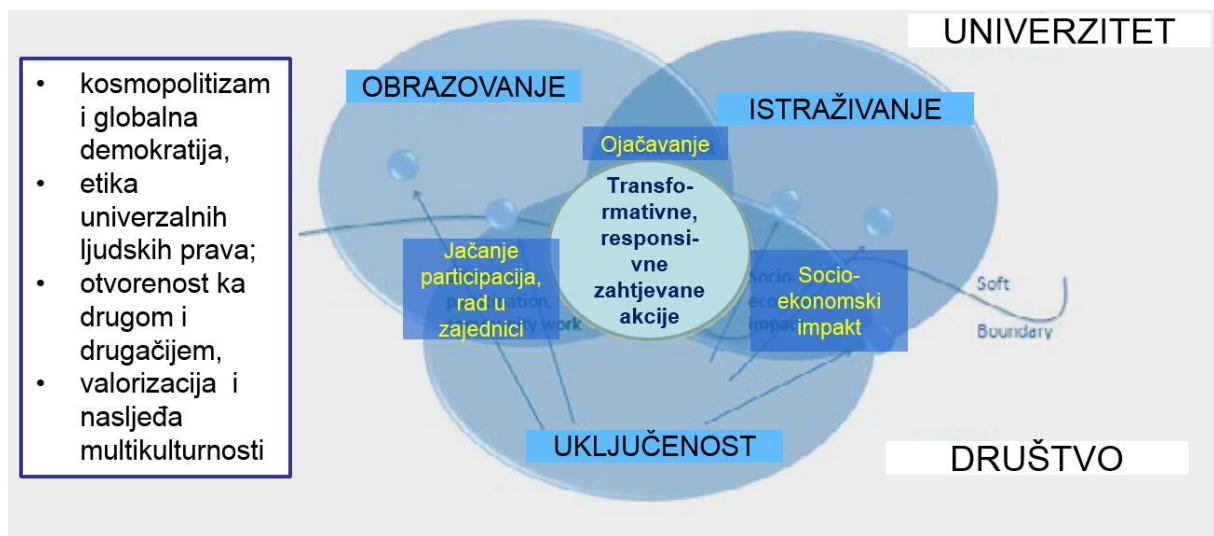
Slika I.1.1. Evolucija misije modernih univerziteta



Prilagodjeno: Rektorska konferencija: WHAT IS THE MISSION OF THE UNIVERSITY TODAY? - FORMATION, RESEARCH, INNOVATION, WORK, WISDOM INTERNATIONAL CONFERENCE OF UNIVERSITY RECTORS, Villa Mondragone - University of Rome Tor Vergata, Rome, 2018; GUNI (2017): Higher Education in the World 6. Towards a Socially Responsible University: Balancing the Global with the Local, Girona, Spain

Pod pritiskom globalnih promjena mijenja se i uloga univerziteta i to od one gdje je fokus bio na naučnim disciplinama, koje su se poručavale detaljno i relativno izolirano, a obrazovanje je bilo namjenjeno eliti (malom dijelu društva), te je time i znanje bilo u velikoj mjeri nedostupno. Tako su univerziteti polako posatajalo sami sebi svrha i moralo je doći do promjene. Tehničko-tehnološki razvoj je omogućio bržu jednostavniju transmisiju znanja, ali je uzrokovao i značajne probleme vezane za aplikaciju i korištenje znanje (svih aspekata), te je glavna uloga univerziteta postala da stvaraju visoko-profiliranu radnu snagu koja je bila sposobna odgovoriti izazovima konkurentnih ekonomija i omogućiti ekonomski rast, pa se tako govorilo o trećoj misiji univerziteta. Iako je ovakav pristup podrazumijevao značajniju demokratizaciju, poticao uključenost svih stakeholdera on ipak nije dao očekivani rezultat u pogledu rješavanja „velikih“ globalnih problema (klimatske promjene, glad, siromaštvo, migracije, ratovi isl). I u tom smislu, danas se od univerziteta očekuje da postanu proaktivni društveni akteri koji će podijeliti znanje i sposobnosti, te omogućiti socijalnu transformaciju, odnosno promjene društva koje će olakšati upotrebu svih vrsta znanja i dostignuća i osigurati održivost Planeta, ali i poboljšati kvalitet života svakog pojedinca. U tom smislu se od univerziteta očekuje da će omogućiti i pomoći stvaranje novih i/ili jačanje postojećih vrijednosti, te novih društvenih struktura i organizacijskih formi, ali i svih vrsta inovacija kako bi se čovječanstvo uspješno suočilo sa globalnim izazovima. Drugim riječima, odustaje se od koncepta tri misije, a promovira se jedinstvena misija koja podrazumijeva da svaka (pa i najjednostavnija) aktivnost doprinosi i ima efekta na društvenu transformaciju, baš kako je i prikazano na slijedećoj slici.

Slika I.1.2. Misija modernog univerziteta



(Source: Goddard, Hazelkorn, Kempton and Vallance, 2016)

U kontekstu evolucije misije, a time i aktivnosti univerziteta u modernom globalnom društvu, treba istaći da se UNSA nalazi negdje između prve i druge faze, odnosno još uvijek smo vrlo fokusirani na discipline, bez izrazitih nastojanja da ojačamo interdisciplinarnost, sa veoma ograničenom autonomijom, fokusirani na transmisiju znanja, gdje je „treća strana“ pasivni primatelj, a ne aktivni partner koji omogućava ko-kreaciju i inovacije. U tom smislu, UNSA može napraviti korak prema drugoj fazi i jačati sposobnosti da se „prilagodi se tržištu“, odnosno ispuni misiju te druge faze. U tom slučaju UNSA će nastaviti kaskati iza onih koji čine moderno društvo i ostati „orijentiran na lokalnu zajednicu“, što u dugom roku može postati ograničenje u smislu težnje da postane dio moderne globalne zajednice, kao i integralni dio globalnog društva. UNSA može odabrati i drugi put, odvažno iskoračiti i „preskočiti“ ovu drugu fazu i postati dio globalnog odgovornog društva, te time na efikasan i adekvatan način osposobiti sve aktere lokalne zajednice (uključujući i samog sebe) da djeluju, unapređuju kvalitet

života, ali na način da doprinose rješavanju globalnih pitanja. UNSA treba zahtjevan i složen proces institucionalne integracije iskoristiti da izgradi inoviranu ko-saradivačku kulturu, kako bi bio u stanju da snažnije saraduje sa okruženjem i unaprijedi interdisciplinarnost svih aktivnosti, potičući kreativnost i inovativnost svih zaposlenih. Upravo će snaženje procesa internacionalizacije omogućiti UNSA da postane socijalno inkluzivna, osjetljiva i odgovorna institucija, a time i integralni dio moderne (ne nužno i po skalama najbolje) i progresivne akademske zajednice koja će biti u mogućnosti da pomogne transformaciji bh. društva. Sve rečeno jeste osnov koncepta razvoja međunarodne saradnje u slijedećem periodu.

I.2. Proces strateškog planiranja na UNSA

Proces strateškog promišljanja o internacionalizaciji je za počeo dolaskom novog rukovodstva UNSA 2016. godine. Vrlo važna platforma za razmjenu mišljenja, upoznavanja sa najboljim praksama internacionalizacije je izgrađena u okviru implementacije projekta STINT (Strengthening of Internationalisation in BiH higher education¹). Ova platforma je okupila sve javne BiH univerzitete, tri EU univerziteta, dvije agencije za osiguranje kvaliteta akademskog obrazovanja u BiH, dva entitetska ministarstva obrazovanja, te Centar za priznavanje i informisanje. U okviru ove platforme uspostavljen je dijalog koji je omogućio učesnicima sa UNSA da ojačaju vlastite sposobnosti vezano za način, aktivnosti i mehanizme procesa internacionalizacije. Ova platforma je omogućila komparativnu analizu nivoa poznavanja i razumijevanja ovog procesa od strane stakeholdera (studenta, nastavnika, nenastavnog osoblja i rukovodstva).

Zvanično proces pripreme strategije je započeo imenovanjem tima za izradu strategije za resor međunarodne saradnje (Odluka: 01-197/18, od: 28.02.2018. godine) koji su sačinjavali u slijedećoj tabeli nabrojani članovi.

Tabela I.2.1 Članovi tima za izradu strategije

Ime i prezime	Institucija – (pod)organizaciona jedinica
Prof. dr. Ksenija Kondali	Filozofski fakultet
Doc. dr. Hamza Karčić	Fakultet političkih nauka
Mr. Darko Šobot	Akademija likovnih umjetnosti
Prof. dr. Lada Kukić Bilela	Prirodno-matematički fakultet
Prof. dr. Davorka Završnik	Farmaceutski fakultet
Prof. dr. Amir Čaušević	Arhitektonski fakultet
Hamza Jatić	Student
Mr. Adnan Rahimić	Služba za međunarodnu saradnju

Treba naglasiti da je ovaj tim imenovan kada su imenovani i ostali timovi/grupe koji trebaju pripremiti cjelokupnu strategiju razvoja UNSA (Strategija razvoja obrazovanja i nauke Univerziteta u Sarajevu za period 2018-2022) i da je ovaj dokument nerazvojni dio cjelokupne strategije razvoja UNSA, te da je formiran po zajedničkoj metodologiji. Ipak važno je istaći da članovi tima nisu podjednako radili, pa je odlučeno da uz svaki dio teksta bude navedeno ime i prezime autora. Grupom je rukovodila prof. dr Aleksandra Nikolić, koja je pripremila i plan rada tima, te objedinila i oblikovala tekst strategije. Na prvom sastanku je utvrđen pristup kreiranju strategije i podjeljeni su zadaci u smislu analize stanja. Dijelovi analize stanja pripremljeni od strane aktivnih članova tima su prodiskutovani prije prihvatanja i nakon toga je osmišljen strateški okvir i prijedlog akcionog plana implementacije strategije internacionalizacije, koji je diskutiran i oblikovan tokom avgusta i septembra, 2018. Odbor za

¹ 561874-EPP-1-2015-1-BE-EPPKA2-CBHE-SP, trajanje od 15.10.2015. – 14.04.2019.

međunarodnu saradnju je također bio aktivno uključen u pripremu strategije (na tri sastanka je diskutovano o strategiji). Finalni tekst strateškog okvira i akcionog plana je poslan Kolegiju rektora, odgovornim osobama na svim (pod)organizacionim jedinicama, SPUSu, kao i UNSA mreži koja okuplja kolege koji aktivno učestvuju u procesima međunarodne saradnje. Svi prijedlozi su uvaženi tokom finalnog oblikovanja teksta, koji je poslan na dalje postupanje Senatu UNSA.

Strategija je pripremljena kombinacijom down-top i top-down pristupa kako be se obezbijedio visok stepen participacije i uključenosti svih (pod)organizacionih jedinica. Pošto je ovaj dokument pripreman tokom perioda koji je uključivao i vrijeme odmora, odlučeno je da će se komunikacija odvijati većim dijelom elektronskim putem pa je tako formiran google drive (Google drive: Međunarodna saradnja) čime je formirana platforma za diskusiju i doprinos. Osim toga su organizirani i radni sastanci tima.

Tekst strategije internacionalizacije je oblikovan na način da omogući brže i jednostavnije praćenje, ali je istovremeno ponuđeno dovoljno informacija koje su neophodne da omoguće uvid u stanje procesa internacionalizacije, resurse koji postoje na UNSA, kao i lokalne i globalne izazove u ovom pogledu. U tom smislu, tekst strategije je podijeljen u dva dijela. Prvi dio strategije na jednostavan način prezentira zaključke strateške analize i objašnjava razloge za izbor strateškog pravca djelovanja na UNSA, kao i strateški okvir i akcioni plan za jačanje procesa internacionalizacije. U drugom dijelu je prikazana analiza stanja koja nudi dodatne informacije i objašnjava zašto je na ovaj način oblikovana strategija internacionalizacije.

A. STRATEŠKI OKVIR I AKCIONI PLAN RAZVOJA MEĐUNARODNE SARADNJE NA UNSA

Kako je već istaknuto strateški okvir i akcioni plan razvoja međunarodne saradnje je prvi dio integralnog teksta Strategije razvoja međunarodne saradnje na UNSA za period 2018-2022. Treba istaći da je teško u potpunosti razumijeti koncept opisanog strateškog puta ukoliko se samo pročita ovaj prvi dio gdje su iznesene težnje, ali i ciljevi i praktične aktivnosti strategije jačanja procesa internacionalizacije, odnosno međunarodne saradnje.

A.1. Analiza konteksta u kome se odvija međunarodna saradnja i TOWS matrica

Analiza internog i eksternog konteksta procesa internacionalizacije je urađena primjenom široko prihvaćenog metodskog pristupa tzv. SWOT analizom i TOWS matricom. Ova analiza je urađena na osnovu ankete koju su popunjavali profesori, studenti, administrativno osoblje i rukovodioci na UNSA. Analiza je urađena kako bi objasnili razloge zbog kojih je predstavljeni strateški okvir kreiran, te zbog čega je izabran predstavljeni pravac razvoja ovog procesa i definisani prioriteti. Osim ove ankete urađena je i komparativna anketa u okviru procesa implementacije projekta STINT. Ova, druga anketa je omogućila komparaciju stanja na UNSA i ostalim univerzitetima. Dodatno je kreiran i upitnik kako bi sakupili podatke o resursima, dokumentima i procedurama koje se provode na organizacionim jedinicama UNSA.

A.1.1. Poimanje internacionalizacije

Ohrabrujući je vidjeti da se sve zainteresirane strane slažu sa stavom da je internacionalizacija važna i treba biti prioritet, jer je osnov jačanja kapaciteta i personalnog napredovanja. Interesanto je vidjeti da se većina zainteresiranih strana na UNSA slaže da internacionalizacija treba biti prioritet, i da je to suštinski pozitivan proces. Također je interesantno primjetiti da trenutno zainteresirane strane na UNSA nisu sigurne šta da misle o odnosu rukovodstva prema internacionalizaciji. Upravo nedefinisani odnos rukovodstva prema internacionalizaciju uz isticanje personalnih koristi od procesa internacionalizacije od strane ispitanika ukazuje da internacionalizacija nije osmišljen, sistemski i institucionaliziran proces. Internacionalizacija je proces koji počiva na zalaganju pojedinaca, bez systemske podrške i bez jasne opredjeljenosti, te možemo reći da su rezultati više izraz „slučaja i dobre volje pojedinaca“, a manje planiranih i jasno osmišljenih aktivnosti grupe ljudi koja je zadužena za taj proces. U ovom momentu je univerzitet na prekretnici i prioritet mora biti stvaranje preduslova da internacionalizacija postane institucionalizirana aktivnost, jasno planirana i sa definisanim resursima i ljudskim (reorganizacija i jasno horizontalno i vertikalno povezivanje ljudi i timova odgovornih za obavljanje ovih poslova) i materijalnim (budžet), kao i sa jasno definisanim procedurama i ostalim dokumentima, te informacionim sistemom koji podržavaju sve aktivnosti internacionalizacije

Tabela A.1.1. Poimanje procesa internacionalizacije (1 ne slažem se, 5 potpuno se slažem)

Internationalizacija je važna, ali nije prvi prioritet UNSA	3,29
Internationalizacija donosi više negativnih efekata koji se ogledaju u „odlivu mozgova“	1,78
Internationalizacija treba biti prvi prioritet UNSA	3,49
Internationalizacija nam omogućava da se moderniziramo, a prvenstveno kroz unapređenje kvaliteta nastavnog osoblja	4,37
Internationalizacija treba biti prioritet jer predstavlja institucionalnu podršku jačanju kapaciteta i personalnog napredovanja nastavnog osoblja i doktorskih kandidata	4,20

A.1.2. Interne slabosti i snage UNSA

Kao što se vidi iz slijedeće analize, ispitanici su istakli mnogo više internih slabosti, odnosno karakteristika procesa na UNSA koji ograničavaju razvoj internacionalizacije, nego onih koji su prepoznati kao faktori koji podupiru ovaj proces. Kada detaljnije analizirate tabelu A.1.2 onda je jasno da interna nefleksibilnost, koja je izraz nepostojanja jasnog određenja rukovodstva prema ovim procesima i nedostatka sistemskog pristupa razvoju ovog procesa, predstavljaju osnovnu prepreku. Nizak stepen fleksibilnosti nastavnih programa, različiti pristupi u priznavanju i prepoznavanju mobilnosti (složenost i samovolja) i nedostatak interdisciplinarnih programa su prepoznati kao faktori koji najznačajnije ograničavaju proces internacionalizacije. Dodatno, nedovoljna aktivnost Studentskog parlamenta, zatim nedovoljna aktivnost studenata koji su spremni da budu domaćini stranim kolegama, kao i nedovoljna motivisanost studenata da ulože napor da dođu do informacija i da pregovaraju o programu vlastite mobilnosti su istaknuti kao veoma bitne interne slabosti UNSA. Također, treba istaći i nizak nivo involviranosti nastavnika vezano za promociju mobilnosti i internacionalizacije, kao i nizak broj stranih predavača i studenata što, u suštini, ukazuje na nizak nivo internacionalizacije nastavnog procesa. Prepoznate su i slabosti vezane za kvalite i atraktivnost UNSA kao poželjne destinacije za sticanje novih znanja, kao i nizak nivo aktivnosti/kvaliteta vezanih za organiziranje ljetnjih škola (ne postoji stvarna tradicija), zatim nizak nivo atraktivnosti internacionalnih konferencija workshopova, časopisa, kao i ponude kurseva za učenje b/h/s jezika, odnosno svih aktivnosti koje UNSA trebaju pretvoriti u atraktivno mjesto za učenje i istraživanje/diseminaciju/diskusiju i razmjenu ideja. Treba istaći da, globalno samo 2% ukupne studentske populacije učestvuje u mobilnosti, a da od te grupe 60% njih učestvuje u kratkim mobilnostima tipa ljetnjih škola koje atraktivno kombiniraju formalne i neformalne oblike učenja i sticanja sposobnosti i vještina. I finalno, UNSA menadžment ne iskazuje jasno da je internacionalizacija put ka modernizaciji i napretku, odnosno nije jasno izražena njihova posvećenost ovom procesu, što se vidi i po tome što učešće u većini procesa internacionalizacije, a posebno onih koji stvaraju atraktivno okruženje za učenje, predavanje i istraživanje, nije prepoznato **kao kriterij za napredovanje, nagrađivanje ili neki drugi vid promocije** pojedinaca. Uz to treba istaći da ne postoji osmišljen program podrške za razvoj nastavnika i administrativnog osoblja u smislu jačanja njihove sposobnosti da osmisle i realiziraju procese internacionalizacije, a posebno procese internacionalizacije kod kuće.

Tabela A.1.2. Interne slabosti (1 ne slažem se, 5 potpuno se slažem)

Mogućnost praćenja nastave na više organizacionih jedinica UNSA paralelno	2,29
Raspoloživi budžet UNSA/fakulteta koji potiču internacionalizaciju	2,41
Složenost procesa prepoznavanja stečenih ECTS bodova od strane matičnih organizacionih jedinica na UNSA	2,51
Dostupnost i kvalitet pravilnika i uputstava za priznavanje i prepoznavanje studijskog boravka	2,57
Uključenost Studentskog parlamenta u promociju mobilnosti	2,57
Nivo fleksibilnosti studijskih programa – mogućnost za priznavanje studijskog boravka	2,60
Uključenost Studentskog parlamenta u aktivnosti vezane za prihvati i pomoć stranim studentima	2,63
Mobilnost studenata je promovisana svakodnevno od strane nastavnika (studenici su ohrabreni)	2,70
Kvalitet (nivo internacionalizacije) časopisa koje izdaje UNSA/fakulteti	2,83
Sposobnost i motivacija UNSA/fakulteta da organiziraju ljetnje škole (internationalne)	2,84
Studentima je objašnjeno zašto je mobilnost važna/korisna	2,87
Nivo razvijenosti obrazovnih i istraživačkih resursa	2,88
Ponuda smještaja za strane studente i predavače	2,90
Reputacija UNSA/fakulteta u smislu izvrsnosti	2,90

Broj stranih predavača	2,94
Nivo spremnosti pojedinaca/fakulteta da prepoznaju i priznaju boravak studenata na drugim univerzitetima	2,95
Kvalitet i broj internacionalnih konferencija/workshopa/seminara i sl.	2,97
Kvalitet ponude kurseva b/h/s jezika za strance	2,98
Za UNSA menadžment (uključujući i dekane i prodekane) internacionalizacija je jasno definisan prioritet	2,99

Vrlo je važno istaći da su zainteresirane strane na UNSA ocijenile da postoje pozitivni pomaci i procesi koji podržavaju internacionalizaciju. Ipak, važno je istaći, da su ove snage ocjenjene samo kao djelimično razvijene. Jedino je Služba za međunarodnu saradnju prepoznata kao izrazita snaga koja omogućava dalji napredak. Shodno tome postoji i određeni nivo koordinacije i kooperacije na UNSA (poznavanje procesa internacionalizacije na UNSA). Osim toga, vrlo je jasno prepoznato da UNSA i njegovo osoblje (pojedinci) učestvuju i imaju iskustva u različitim internacionalnim programima mobilnosti, istraživanja i saradnje, te da su sposobni relizirati nastavu na engleskom (stranim jezicima). Iako nije prepoznat, treba istaći postojanje Centra za interdisciplinarne studije i Konfucijevog instituta i Ofisa za podršku studentima koji mogu biti pokretači procesa internacionalizacije kod kuće, odnosno primjeri internacionalizacije nastavnog i svih drugih procesa. Dostupnost informacija i e-podrška studentima i nastavnom osoblju je prepoznata kao pozitivna osobina, kao i mogućnost korištenja svih resursa UNSA, odnosno gostoprimstvo i otvorenost prema strancima. Dodatno treba istaći da UNSA ima veoma razvijenu mrežu različitih internacionalnih partnera – bilateralni ugovori, ugovori za mobilnost, COST, aktivno učešće u važnim asocijacijama

Tabela A.1.3. Interne snage (1 ne slažem se, 5 potpuno se slažem)

UNSA nastavnici prepoznaju vezu između internacionalizacije i razvoja UNSA	3,01
Broj stranih studenata	3,02
UNSA nastavnici prepoznaju važnost internacionalizacije	3,04
Dostupnost informacija o studijskim programima, načinu studiranja i načinu življenja koje su neophodne za strane studente i nastavnike	3,06
Percepcija povezanosti mobilnosti i procesa „odliv mozgova“	3,06
Sposobnost fakulteta/UNSA da kreira i implementira atraktivne studijske programe na engleskom jeziku	3,09
Nivo poznavanja aktivnosti internacionalizacije kod kuće	3,11
Ponuda atraktivnih kulturnih/sportskih sadržaja za strane studente predavače	3,11
Mobilnost administrativnog osoblja je prepoznata kroz različite programe vezane za izgradnju karijere	3,13
Razvijenost ureda na fakultetima koji podržavaju mobilnost i aplikaciju na međunarodne projekte	3,13
Razvijenost mreže eksperata UNSA iskusnih u pripremi i učešću u međunarodnim programima koja pruža pomoć svim zainteresiranim	3,18
Spremnost pojedinaca sa fakulteta/UNSA da učestvuju/apliciraju na programe/projekti međunarodne saradnje	3,23
Strategija internacionalizacije je vodeći dio strategije razvoja UNSA/fakulteta	3,25
Obezbijeden jednostavan i otvoren pristup svim resursima za gostujuće studente i nastavnike	3,26
UNSA nastavnici prepoznaju vezu između internacionalizacije i razvoja njihove karijere/prepoznatljivosti u prostoru visokog obrazovanja	3,26
Sposobnost pojedinaca (nastavnika) da kreiraju i implementiraju atraktivne studijske programe na engleskom jeziku	3,28
Nivo znanja engleskog jezika studenata	3,29
Nivo posvećenost dekana/prodekana jačanju mobilnosti i internacionalizacije (zauzetost i sl.)	3,30
Mobilnost nastavnog osoblja je prepoznata kroz različite programe vezane za izgradnju karijere	3,32
Razvijenost osnovne menadžerske infrastrukture koja potiče internacionalizaciju (prorektor, prodekani, Odbor)	3,35

Uključenost UNSA/fakulteta u atraktivne mreže/networke internacionalnih univerziteta/istraživačkih centara	3,37
Nivo atraktivnosti UNSA/fakulteta u smislu izgradnje internacionalnog partnerstva – poželjan partner	3,38
Uključenost UNSA/fakulteta u atraktivne mreže/networke regionalnih univerziteta/istraživačkih centara	3,38
Razvijenost studentske organizacije Erasmus Student Network	3,42
UNSA menadžment (uključujući i dekane i prodekane) jasno prepoznaju vezu između internacionalizacije i razvoja UNSA/fakulteta	3,44
Iskustvo UNSA/fakulteta vezano za projekte međunarodne saradnje (dosadašnja aktivnost)	3,47
Nivo poznavanja/korištenja on-line softwarea (npr. MsOffice i Google doc) neophodnih za apliciranje i upravljanje mobilnošću, apliciranjem na druge međunarodne projekte	3,51
Ponuda studija na engleskom jeziku čini UNSA/fakultete atraktivnim za mobilnost studenata i nastavnika	3,55
Učešće UNSA/fakulteta u asocijacijama koje okupljaju visokoškolske ustanove	3,59
Razvijenost UNSA ured za međunarodnu saradnju (broj zaposlenih i sredstva)	3,60
Internacionalna promocija UNSA/fakulteta	3,72
Nivo razvijenosti aktivnosti vezanih za podizanje nivoa znanja pojedinaca vezanih za apliciranje i učešće u međunarodnim projektima (seminari, info dani, radionice, diseminacije i dr.)	3,76
Nivo razvoja i korištenost socijalnih mreža od strane ureda za međunarodnu saradnju	3,87
Kvalitet usluga koje pruža UNSA ured za međunarodnu saradnju	4,04

A.1.3. Mogućnosti i ograničenja za razvoj internacionalizacije

Kada se razmatraju mogućnosti za razvoj internacionalizacije onda je na prvom mjestu izdvojena atraktivnost grada Sarajeva kao mjesta gdje se susreću ljudi, okupljaju mladi i gdje postoji mogućnost jačanja inelektualnih, interkulturalnih i drugih transferzalnih, prenosivih vještina. U suštini, čitav region je vrlo privlačan mladim ljudima i ima mnogo toga da ponudi. Naravno tu su i troškovi života i studiranja koji su u odnosu na ostale zemlje EU vrlo prihvatljivi.

Tabela A.1.4. Mogućnosti za razvoj procesa internacionalizacije

Dostupnost razvojnih fondova – bilateralni fondovi vlada prijateljskih zemalja	3,10
Pristupanje EU – raspoloživost fondova	3,13
Razvijenost/dostupnost nacionalnih/internacionalnih fondova za razvoj internacionalnih studijskih programa	3,14
Programi za stipendiranje studenata	3,24
Programi za poticanje/finansiranje mobilnosti nastavnika i administrativnog osoblja	3,24
Privlačnost cijelog regiona i jednostavan način putovanja po regionu	3,43
Visina školarina	3,46
Troškovi života (znatno niži nego u zemljama EU)	3,77
Sarajevo – grad mladih i sjecište kultura – vibrantna zajednica gdje se kulture susreću	4,08

Naravno proces stabilizacije i pristupanja EU je omogućio UNSA da aplicira na različite EU fondove, a i kolege iz drugih zemalja mogu aplicirati na iste u svojim zemljama. Dodatno, treba istaći i mogućnosti koje pružaju bilateralni fondovi vlada prijateljskih zemalja, a posebno mogućnosti saradnje sa Kinom u okviru programa 16+1, te mogućnosti koje otvara Berlinski proces koji bi trebao omogućiti formiranje posebnog fonda za finansiranje mladih istraživača, kao i inicijative koje pokreću nacionalne i internacionalne organizacije a tiču se organiziranja BiH dijaspore, te stvaranje WB alumni organizacije za ERAZMUS+.

Prema anketi visok stepen korupcije (percepcije) u kombinaciji sa političkom i ekonomskom nestabilnošću obeshrabruje investiranje u internacionalizaciju i forsira „zatvaranje“ i brigu o internim problemima i pukom preživljavanju. Ovo je zaista značajno ograničenje koje doprinosi negativnoj percepciji procesa prije svega mobilnosti. Nadalje, neuređen regulatorno institucionalni okvir predstavlja veliku barijeru. U ovako neuređenom društvu propisi vezani za oporezivanje stipendija plaćanje PDVa, način otvaranja bankovnog računa isl, kao i propisi i procedure koje regulišu dobivanje viza za boravak u BiH obeshrabruju mobilnost koja jeste „srce“ procesa internacionalizacije. Nepostojanje domaćih (internih) fondova za poticanje procesa internacionalizacije, posebno mobilnosti stranih studenata jeste prepreka daljem jačanju procesa internacionalizacije. Nedovoljna razvijenost ekonomije, odnosno privrednih subjekata predstavlja problem jer je teško s njima uspostaviti produktivnu saradnju koja je važna za proces internacionalizacije. Univerziteti iz regiona su prepoznati kao određena prijetnja, posebno zato što njihova društva podržavaju procese internacionalizacije. Mobilnost studenata nije na tržištu rada prepoznata i vrednovana od strane poslodavaca, što smanjuje nivo motivacije studenata. Privatni univerziteti i njihove aktivnosti ne doprinose jačanju procesa internacionalizacije.

Tabela A.1.5. Ograničenja za razvoj procesa internacionalizacije (1 ne slažem se, 5 potpuno se slažem)

Politička i ekonomska nestabilnost	2,43
Nivo korupcije u društvu (umanjuje motivaciju studenata i profesora jer vjeruju da je sve korumpirano)	2,53
Propisi vezani za način isplate sredstava za stipendije, plaćanje PDV-a i sl.	2,60
Složenost procedura izdavanja dozvola za boravak/viza (on-line, pristup i sl.)	2,62
Privatni univerziteti i njihova aktivnost na promociji Sarajeva	2,66
Uključenost indikatora nivoa internacionalizacije (objektivna mjera – mobilnost i sl.) kao kriterija za raspodjelu dodatnih sredstava iz javnog budžeta	2,72
Sofisticiranost ekonomije – privrednih subjekata i njihova motivacija za saradnju sa UNSA	2,73
Propulsivnost bankarskog sektora (otvaranje i zatvaranje računa, transfer novca, kašnjenje isplata)	2,77
Cijena internacionalne akreditacije	2,81
Prepoznatost HEA i akreditacije koju univerziteti dobijaju od nje	2,87
Prepoznatost mobilnosti kao kriterija za zapošljavanje mladih ljudi	2,91
Univerziteti u regionu su nam konkurencija – atraktivniji i privlačniji su od UNSA	2,95
Zdravstveno i životno osiguranje (nivo premija, cijena istog i sl.)	2,95

Slabost HEA i visoki troškovi međunarodne akreditacije stvaraju problem UNSA jer nema ko da garantira za kvalitet onoga što se radi na UNSA.

A.1.4. Odabir strateškog pravca razvoja procesa internacionalizacije

U slijedećoj tabeli predstavljen je sumarni rezultat analize internog i eksternog okruženja u smislu jačanja procesa internacionalizacije na UNSA. Kako bi mogli kritički sagledati moguće pravce razvoja ovog procesa važno je pripremiti TOWS matricu, kako je to i prikazano u nastavku teksta.

Tabela A.1.6. TOWS matrica – odabir strateškog pravca

	Snage	Slabosti
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relativno razvijen i iskusan IRO ured koji ima vrlo dobru komunikaciju i reputaciju internu i eksternu; 2. UNSA i njegovo osoblje (pojedinci) učestvuju i imaju iskustva u različitim internacionalnim programima mobilnosti, istraživanja i saradnje, te da su sposobni relizirati nastavu na engleskom; 3. Odbor za međunarodnu saradnju, Centar za interdisciplinarne studije i Konfucijev institut i Ofis za podršku studentima koji mogu biti pokretači procesa internacionalizacije kod kuće; 4. Dostupnost informacija i e-podrška studentima i nastavnom osoblju (socijalne mreže) 5. Mogućnost korištenja svih resursa UNSA, odnosno gostoprimstvo i otvorenost prema strancima 6. Razvijena mreža različitih internacionalnih partnera – bilateralni ugovori, ugovori za mobilnost, COST, aktivno učešće u važnim asocijacijama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nefleksibilnost nastavnog procesa i niska internacionalizacija – nepostojanje sistemskog pristupa (planovi, pravilnici, horizontalna i vertikalna kooperacija, upitni resursi – nedovoljan broj stranih istraživača i studenata, nepostojanje budžeta – ovisnost o stranim fondovima, smještajni kapaciteti) 2. Neaktivnost studentskih organizacija u promociji i realizaciji procesa internacionalizacije – nepostojanje efikasne alumni organizacije 3. Nizak nivo atraktivnosti i prepoznatljivosti UNSA – broj i kvalitet međunarodnih događaja, časopisa, ponuda programa, učenje b/h/s jezika, a posebno nepostojanje tradicije ljetnjih/zimskih škola 4. Nizak nivo odanosti menadžmenta na svim nivoima – internacionalizacija nije stvarni i prepoznati prioritet 5. Nedostatak programa za jačanje sposobnosti nastavnika, studenata i administracije da osmisle i implementiraju proces internacionalizacije
<p>Mogućnosti</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. atraktivnost grada Sarajeva i cijelog regiona 2. troškovi života i studiranja 3. dostupnost EU fondova (izvjesno povećanje sredstava u istim – obećan je dupli iznos za fondove) 4. bilateralni odnosi sa vladama prijateljskih zemalja – Kina i program 16 + 1 5. Berlinski proces – formiranje fonda za mlade istraživače 6. Inicijative za uključivanje dijaspore u ove procese 	<p>Maxi – Maxi Agresivni razvoj</p> <p>Ovo strateško opredjeljenje se temelji na upotrebi snaga kako bi iskoristili ponuđene prilike. Snage nisu dovoljno razvijene da bi u ovom trenutku mogle biti efikasno upotrebljene za korištenje mogućnosti. Ograničenja i slabosti UNSA sprečavaju aplikaciju ove strategije u sadašnjem trenutku.</p>	<p>Maxi – Mini Uzlet</p> <p>Promjena organizacijske kulture i izgradnja sistemskog pristupa procesu internacionalizacije, te horizontalna integracija resursa i izgradnja zajedničkih kapaciteta koji će omogućiti unapređenje sposobnosti svih da doprinesu razvoju i podjele odgovornost.</p>
<p>Ograničenja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visok stepen korupcije (i percepcije korupcije) u kombinaciji sa političkom i ekonomskom nestabilnošću, 2. neuređen regulatorno institucionalni okvir, 3. konkurencija iz regiona – javni i privatni univerziteti, 4. mobilnost studenata nije na tržištu rada prepoznata i vrednovana od strane poslodavaca 5. Slabost HEA i visoki troškovi međunarodne akreditacije 	<p>Mini-Maxi Diverzifikacija</p> <p>Pošto ne postoji sistemski uređen pristup procesu internacionalizacije onda je teško govoriti o diverzifikaciji kako bi iskoristili svoje snage za prevladavanje prepreka iz okoline.</p>	<p>Mini-Mini Napuštanje – izlazna strategija</p>

A.2. Strateški okvir – vizija, misija, i ciljevi procesa internacionalizacije

Na osnovu detaljne analize stanja neophodno je definisati strateški okvir za razvoj procesa internacionalizacije na UNSA. Strateški okvir čine definisana vizija i vrijednosti kojima stremi UNSA i koje aktivno promovira kako bi obezbjedila efikasan i efektan razvoj procesa internacionalizacije i kako bi izgradili inspirativnu korporativnu kulturu, koja potiče i okuplja sve aktere na UNSA.

Vizija i vrijednosti

UNSA - mjesto gdje se susreću, isprepliću, nadopunjuju i razvijaju ljudi, težnje, ideje, kulture i izvrsnost, stvarajući snažnu privlačnu/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 postali akademska zajednica, intelektualno sposobna i društveno odgovorna.

Na ovaj način se UNSA profilira kao proaktivn, 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, poučavanja, istraživanje i umjetnički rad, koje omogućava da studenti, istraživači i nastavnici i ostali akteri kritički promošljaju i shvataju dinamiku globalnih i lokalnih društveno-ekonomskih, tehničko-tehnoloških i političkih procesa/problema i ponude održiva i inovativna rješenja za unapređenje kvaliteta života za sve. Takvo okruženje, progresivna, dinamična i ko-saradivačka kultura djeluje privlačno za sve i omogućava izgradnju snažne internacionalne mreže koja osnažuje razvoj humanih resursa i infrastrukture za internacionalizaciju i modernizaciju, te omogućava efektno predstavljanje postignuća, kvaliteta i pouzdanosti UNSA.

„Promišljajmo i oblikujmo održivu budućnost zajedno

Odabrani strateški pravac – Uzlet (Maxi-Mini)

Svakako prvi prioritet ove strategije je i promjena organizacijske kulture i izgradnja sistemskog pristupa procesu internacionalizacije, te horizontalna integracija resursa i izgradnja zajedničkih kapaciteta koji će omogućiti unapređenje sposobnosti svih da doprinesu razvoju i podjele odgovornost. Drugim riječima, fokusirat se na reorganizaciju postojeće interne mreže (organizacijske forme sa jasnim mandatima i odgovornostima za svakog učesnika) koja će povezati postojeće resurse na univerzitetu, a prije svega odgovorna lica kako bi sistemski razvijali i upravljali procesima internacionalizacije, te kako bi sve aktivnosti bolje koordinirali dijelili zasluge i odgovornosti i kako bi postojeće resurse iskoristili na najbolji način.

Neophodno je delokalizirati nastavni proces, učiniti ga atraktivnijim (interdisciplinarne studije koje odgovaraju globalnim izazovima) tako što ćemo pozivati strane istaknute naučnike i predavače (alumni i dijaspora) i nuditi dvojne diplome, te razvijati ponudu različitih kratkih obrazovnih modula (ljetnje škole, LLL programi), te raditi na jačanju kapaciteta za učenje b/h/s jezika (on-line i ljetnji kursevi), zatim jačati ponudu u području „study abroad“ programa stranih visoko rangiranih univerziteta (USA, Kina idr). Delokalizacija koja se fokusira na mapiranje i izdvajanje i razvijanje atraktivnih interdisciplinarnih, interkulturoloških studija, koje prate nove društveno-ekonomske paradigme, i inoviraju odnose svih aktera čini temelj modernizacije akademske zajednice, ali i bh. društva. U ovom

smislu treba snažno podržati inicijativu Uprave grada Sarajeva, a vezano za projektnu ideju Sarajevo – studentski grad.

Pri realizaciji prioritet strategije je i stvaranje uslova za obrazovanje bazirano na istraživanju, koje treba da posluži kao dokaz i osiguranje da kod studenata razvijamo kritičko mišljenje (sve ono što to podrazumjeva), kao i fokus na istraživanja „okrenuta ka zajednici“ – ko-kreiranje znanja i transformacija društva. Ovo je veoma važno jer prema istraživanju OECDa i UNESCOa sposobnosti, znanja i vještine koje treba da posjeduje istraživač su one koje će biti zahtjevane na svakom radnom mjestu budućnosti. Ovi procesi, kao prioritetno područje ove strategije, trebaju biti platforma za proaktivno uključivanje svih aktera društva, što će rezultirati jačanjem sposobnosti UNSA da bude prihvaćen kao aktivan akter socijalne transformacije bh.društva, regiona, ali i Planeta.

Potrebno je strateški promišljati o partnerima sa kojima možemo aktivno razvijati sve procese od nastave do istraživanja, a posebno je neophodno mapirati „niše znanja, obrazovanja i istraživanja“ za koje su partneri spremni izdvojiti sredstva (npr alternativna tradicionalna kineska veterina, migracije isl). Neophodno je udružiti snage kako bi svi događaji koji se organiziraju (od radionica do naučnih kongresa), te sve vrste diseminacije naučnih i drugih saznanja unaprijedili učinili vidljivijim i cjenjenijim na regionalnom i EU tržištu.

Strateški cilj:

Institucionalizacija procesa internacionalizacije na UNSA uz snažni razvoj uslova za jačanje „internationalizacije kod kuće“ kako bi stvorili atraktivno, poticajno, kreativno i inkluzivno okruženje za učenje, napredovanje, istraživanje i razmjenu ideja i znanja.

Operativni ciljevi

1. Jačanje sposobnosti organizacijskih jedinica, nastavnika, administracije i studenata da osmisle i implementiraju proces internacionalizacije (interna reorganizacija – horizontalna integracija ljudskih resursa, jačanje sposobnosti da se unaprijedi nivo internacionalizacije nastavnog procesa – pedagoška podrška, planirani budžet, dokumenata, – iznošenje iskustava/trening, tim za internacionalizaciju)
2. Internacionalizacija kod kuće (rad na ponudi modernih studijskih programa na engleskom jeziku) i stvaranje internacionalnog okruženja kod kuće
3. Vidljivost i networking (interna promocija, promocija u inostranstvu isl, informatička podrška – zajednički portal za organiziranje eventa, sve časopise i njihovu digitalizaciju i osnivanje tima za unapređenje kvaliteta časopisa odnosno njihove indeksacije, akademski sastanci)

Mjere strateškog plana

Da bi realizirali zacrtane ciljeve neophodno je provesti određene mjere, odnosno skup zadataka i aktivnosti. U slijedećoj tabeli su pobrojane mjere akcionog plana implementacije strategije.

Tabela A.2.1. Mjere akcionog plana implementacije strategije

	Mjere
OC1	Jačanje sposobnosti organizacijskih jedinica, nastavnika, administracije i studenata da osmisle i implementiraju proces internacionalizacije
	Mteam UNSA (IntCoNet UNSA)
	Go green - "Pametni ured"
	GE-P The global Education Profiler

	Istraživački portfolio
	Portfolio usluga
	Godišnji izvještaj o radu
	Dokument prema zakonu o VO
	Uklanjanje administrativnih prepreka (tim bilding - omogućiti zaposlenim u studentskim službama da se upoznaju)
	Volontiraj.unsa.ba - mreža za uključenje studenata
	"Prozor mobilnosti" (fokus na neciklično obrazovanje)
	Erazmus kafe
	Portal "Učimo - govorimo BH jezike"
	Jačanje bilateralne saradnje/interaktivna karta partnera
	Jačanje korištenja sredstava Jan Monnet
	Jačanje sposobnosti za korištenje sredstava ERAZMUS+ programa
	Unapređenje mobilnosti putem potpisivanja ERAZMUS+ bilateralnih ugovora
	Nagrada za doprinos u izvrsnosti
	Sajam stipendija
	Multilateralni studiji
	Projekat Dijaspore za razvoj (D4D): „Sajam ideja“
	Brain Gain program („povratak mozgova“)
	Bužet za internacionalizaciju
OC2	Internacionalizacija kod kuće
	Promotori internacionalizacije
	"Učimo strane jezike" jačajmo višejezičke kompetencije studenata
	Dani kulture svijeta
	Akademski kafe
	Study abroad - usluge i aktivnosti
	Ljetnje škole
	Staff week
	Jačanje kulture internacionalizacije i kvaliteta
	Centar izvrsnosti za podršku mobilnosti
	Muzej UNSA
	UNSA brend - prodavnica
	Fond za mobilnost
OC3	Vidljivost i networking
	ReFresh kooperaciju
	Socijalne mreže - budy network
	UNSA diplomaticNet
	Portal: "Gdje znanje počinje"
	Alumni akademski klub
	Mreže - networking sastanci
	Poznati o UNSA
	Investicijski dan
	Projekat Crvena oživljavanje Kampusu - "Održivi kampus"
	Projekat Zdravo življenje
	Expo u Kampusu/fakultetima

	Tradicija i UNSA
	Konfucijev institut
	CIS
	Monitoring i evaluacija implementacije strategije

A.3. Praćenje i evaluacija implementacije strategije razvoja međunarodne saradnje

Da bi osigurali adekvatnu realizaciju ovog strateškog i akcionog plana neophodno je definisati sistem praćenja i ocjene implementacije strategije, kao i indikatore koji će omogućiti praćenje efekata i rezultata procesa internacionalizacije.

Odbor za međunarodnu saradnju će biti odgovorno tijelo koje će jednom godišnje na osnovu izvještaja o radu Univerziteta u Sarajevu vršiti kratku evaluaciju. Generalna evaluacija će biti izvršena po osnovu generalnih indikatora. Planirano je da se vrši i „dubinska“ evaluacija koja se odnosi na implementaciju planiranih aktivnosti, a prema indikatorima koji su definisani operativnim planiranjem aktivnosti/mjera/projekata iz predloženog akcionog plana. Rezultat evaluacije, osim utvrđivanja kvaliteta realizacije treba biti i unapredjeni operativni plan za preostali dio perioda realizacije strategije.

Na početku implementacije Odbor će uraditi analizu kako bi se definisao stupanj razvijenosti međunarodne saradnje/internationalizacije. Dodatno, na samom početku Odbor će napraviti i detaljan plan monitoringa i analize, kao i dokumente za evidenciju odnosno prikupljanje podataka i finalno će preciznije definisati indikatore praćenja. Ovdje opisani indikatori će biti dio seta razvijenih indikatora, ali će njihov broj način izračunavanja i posmatranja biti detaljnije definisan.

Na osnovu izvještaja o radu svake godine Odbor će dati kratku ocjenu efikasnosti i efektivnosti implementacije strategije, te predložiti korektivne i preventivne mjere za unapređenje efikasnosti realizacije strategije.

Nakon dvije i po godine Odbor će napraviti detaljnu analizu kako bi se ocjenila efikasnost i efektivnost implementacije strategije i dostignuti nivo jačanja procesa internacionalizacije. Na osnovu nalaza odbor će definisati 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.

Generalni indikatori za praćenje realizacije strategije su dati u nastavku ovog podpoglavlja dok su specifični indikatori predviđeni u akcionom planu.

Tabela A.3.1. Opis indikatora praćenja implementacije strategije

Aktivnost	Indikator	Opis indikatora	Podatke pribavlja:
Ugovori i članstva	Kvantitativna i kvalitativna promjena vezana za sporazume	Kvantitativa promjena mjeri promjene u broju, dok kvalitativna mjeri „aktivnost“ ugovora i kvalitet partnera prema stavu i kriterijima koje utvrdi Odbor za međunarodnu saradnju	Služba za MS
	Kvantitativna i kvalitativna promjena vezana za članstva	Kvantitativa promjena mjeri promjene u broju, dok kvalitativna mjeri „aktivnost“ i koristi od članstva, a prema stavu i kriterijima koje utvrdi Odbor za međunarodnu saradnju	Služba za MS
Projekti	Broj međunarodnih projekata čiji je koordinator UNSA	Povećanje učešća UNSA i OJ u međunarodnim projektima ponuđenih u otvorenim pozivima programa evropskih fondova je jedan od najvažnijih ciljeva Strategije internacionalizacije Univerziteta.	Služba za MS Služba za NIR
	Broj međunarodnih projekata u kojima se UNSA pojavljuje kao partner	Ovaj indikator kvantitativno pokazuje broj novih projekata u kojima je Univerzitet partner, broj izdatih mandatnih pisama i odnos između potpisanih pisama namjere i stvarnih projekata u kojima Univerzitet učestvuje.	Služba za MS Služba za NIR
	Broj uključenog osoblja u međunarodne projekte	U principu svaki međunarodni projekat na Univerzitetu implementira određeni tim. Cilj ovog indikatora jeste da daje informaciju o broj osoblja uključenog u međunarodne projekte, po organizacionim jedinicama, oblastima i ukupno a koje su bitne u planiranju implementacije novih projekata, opterećenosti rada ostalih osoba, uključenosti u projekte vezane za specifičnu oblast – osoba iz te oblasti, adekvatno uključanje studenata, isl.	Služba za MS Služba za NIR Ured za podršku međunarodnim projektima
Mobilnost	Broj programa mobilnosti u kojima UNSA učestvuje	Ovaj indikator će kvantitativno pokazati broj programa mobilnosti u kojima Univerzitet u Sarajevu učestvuje (Erasmus+, Mevlana, CEEPUS, itd) i mogućnosti koje se nude za uspostavljanje međunarodne mobilnosti - dolazne i odlazne.	Služba za MS
	Broj mobilnosti dolaznih studenata i broj osoba	Ovaj indikator pokazuje struktura studenata studenata iz inostranih zemalja koji se odlučuju da dio obrazovanja provedu na UNSA čime se mjeri uspješnost akademske mobilnosti, a jedan je od elemenata za mjerenje atraktivnosti studijskih programa i Univerziteta.	Služba za MS Prodekani/koordinatori na OJ

	Broj mobilnosti dolaznog osoblja i broj osoba	Ovim indikatorom kvantitativno mjerimo interes inostranog osoblja (akadenskog i administrativnog) sa partnerskih inostranih univerziteta koji dolaze na UNSA u okviru mobilnosti	Služba za MS Prodekani/koordinatori na OJ
	Broj održanih predavanja od strane dolaznog akademskog osoblja i broj osoba	Ovaj indikator će pokazati intenzitet dolaska nastavnog osoblja sa drugih inostranih visokoškolskih ustanova na UNSA s ciljem održavanja nastave tokom određenog vremenskog perioda ili održavanja posebnih kurseva, obuka i programa.	Prodekani/koordinatori na OJ
	Broj mobilnosti dolaznog administrativnog osoblja i broj osoba	Kvantitativno izražava dolaske administrativnog osoblja sa inostranih univerziteta na UNSA radi obuke, usavršavanja (staff week), držanja kurseva i sl.	Služba za MS Prodekani/koordinatori na OJ
	Broj mobilnosti odlaznih studenata	Mjeri i prati broj studenata koji odlaze na mobilnost u inostranstvo na različite vremenske periode i iz različitih razloga. Može se reći da indikator mjeri zainteresovanost studenata za usavršavanje i sticanje novih saznanja na drugim stranim univerzitetima.	Služba za MS Prodekani/koordinatori na OJ
	Broj mobilnosti odlaznog osoblja i broj osoba	Ovim indikatorom kvantitativno mjerimo interes domaćeg osoblja (akadenskog i administrativnog) sa UNSA koji odlaze na partnerske inostrane visokoobrazovne institucije u okviru mobilnosti.	Služba za MS Prodekani/koordinatori na OJ
	Broj održanih predavanja od strane odlaznog akademskog osoblja i broj osoba	Mjeri broj odlaznog akademskog osoblja koji određeni vremenski period provode na nekoj od visokoškolskih ustanova u inostranstvu. Prilikom praćenja i analize ovog indikatora u obzir ćemo uzeti i razloge zbog kojih nastavno osoblje odlazi u mobilnost.	Prodekani/koordinatori na OJ
	Broj mobilnosti odlaznog administrativnog osoblja i broj osoba	Indikator prati i mjeri broj administrativnog osoblja koji je određeni vremenski period provelo na nekom od univerziteta u inostranstvu. Prilikom analize i interpretacije ovog indikatora u obzir treba uzeti i razloge zbog kojih je administrativno osoblje boravilo u inostranstvu (individualni program, staff week, itd).	Služba za MS Prodekani/koordinatori na OJ
Studijski programi	Broj novih studijskih programa na engleskom ili drugim stranim jezicima	Strateško opredjeljenje UNSA je da i u procesu osnivanja novih studijskih programa na engleskom ili drugim stranim jezicima osigura određeni nivo standarda i adekvatan nivo kvaliteta svih procesa.	Služba za nastavu OJ
	Broj novih predmeta na engleskom ili drugim stranim jezicima	Cilj je ponuditi stranim studentima pohađanje nastavnih sadržaja na određenim predmetima, dok se na fakultetima ne uspostave studijski programi na stranim jezicima.	Služba za nastavu OJ

	Broj zajedničkih (joint degree) studijskih programa sa međunarodnim partnerima	Za organizovanje ove vrste programa biće potrebno pronaći međunarodne partnere sa kojima će biti definisana oblast za kreiranje studijskog programa, i sva prateća dokumentacija. Praćenjem broja zajedničkih studijskih programa na različitim nivoima biće utvrđena veličina međunarodne mreže UNSA.	Služba za nastavu OJ
	Broj novih interdisciplinarnih studijskih programa	Interdisciplinarni i posebni studijski programi na Univerzitetu su atraktivni i njihov razvoj i adekvatna promocija će biti od izuzetne važnosti za internacionalizaciju, kako kurikuluma, tako i u vidu gostujućih nastavnika i saradnika, mobilnosti itd.	Služba za nastavu OJ
Konferencije, ljetne škole i drugi kratki kursevi/programi	Broj konferencija i drugih događaja međunarodnog karaktera koje organizuje Univerzitet ili OJ	Međunarodne zimske i ljetne škole, konferencije, seminari kao edukativni programi na više načina doprinose internacionalizaciji Univerziteta. Fakulteti i Univerzitet organizuju naučne skupove i konferencije, a određeni broj njih je bio međunarodnog karaktera. Indikator je osmišljen s ciljem kvantitativnog praćenja broja konferencija i skupova generalno gledajući koje organizuju ili suorganizuju organizacione jedinice ili Univerzitet. Ovaj indikator pratiće broj održanih međunarodnih škola, konferencija, seminara, radionica na UNSA i OJ obuhvatajući i broj učesnika i predavača iz inostranstva.	Služba za odnose sa javnošću Prodekani/koordinatori
Budžet	Postotak prihoda od strane međunarodnih projekata i rada IRO (po svim programima) u ukupnom budžetu UNSA	Međunarodni projekti mogu da igraju značajnu ulogu u ukupnom budžetu Univerziteta. Cilj Univerziteta je da povećava postepeno prihode od projekata međunarodnog karaktera. Ovaj indikator mjeri i prati ukupne prihode po svim međunarodnim projektima na Univerzitetu i odnos prihoda po međunarodnim projektima u ukupnom budžetu Univerziteta.	Služba za finansije Centar za podršku projektima
	Broj zaposlenih u centralnoj Službi za međunarodnu saradnju i na OJ	Full time ili part-time zaposleni u Rektoratu i na OJ UNSA koji u opisu svojih radnih zadataka obavljaju aktivnosti vezane za međunarodnu saradnju Univerziteta i internacionalizaciju i članovi mreža Kancelarije za međunarodnu saradnju.	Služba za MS Prodekani/koordinatori na OJ
Vidljivost i prepoznatljivost	Praćenje međunarodne vidljivosti UNSA (Webometrics, ARWU)	Rezultati primjene gore navedenih indikatora u konačnici trebali bi da dovedu do boljeg pozicioniranja Univerziteta na svjetskim rang listama kao što je Webometrics, isl.	Služba za kvalitet

	Broj razvijenog promotivnog materijala	U cilju bolje informiranosti studenata, nastavnog i administrativnog osoblja o mogućnostima međunarodne saradnje biće izrađeni leci, brošure, uputstva i multimedijalni materijal o različitim programima internacionalizacije.	Služba za odnose sa javnošću i Služba za umjetnost kulturu i sport OJ
	Atraktivnost web stranice i sadržaja na engleskom jeziku	Praćenjem posjeta sadržajima na engleskom jeziku indirektno će se utvrditi intenzitet interesovanja aktera za sadržaje koje nudi UNSA.	Služba za odnose sa javnošću i Služba za umjetnost kulturu i sport
	Vidljivost na društvenim mrežama	Praćenjem posjeta sadržajima na društvenim mrežama (Facebook) moći će se utvrditi intenzitet interesovanja aktera za sadržaje koje nudi UNSA.	Služba za odnose sa javnošću i Služba za umjetnost kulturu i sport

A.4. Akcioni plan

Tabela A.4.1: Operativni ciljevi i mjere

	Mjera	Opis	Godine					Budzet	Nosilac	Izvor	Indikator
			1	2	3	4	5				
			0								
OC1	Jačanje sposobnosti organizacijskih jedinica, nastavnika, administracije i studenata da osmisle i implementiraju proces internacionalizacije										
	Mteam UNSA (IntCoNet UNSA)	Integriranje - uspostava fleksibilnije i efikasnije strukture, formiranje dokumentacije - procedura saradnje, guidelines, planske sesije, mapiranje svih koji podržavaju mobilnost - organogram i CV - prezentacija na portalu	X	X					Služba za pravne poslove, Služba za kvalitet uz saradnju sa službom za MS	Vlastita sredstva	Broj žalbi, broj sastanaka, aktivnost pojedinaca (dolaza na sastanke, učešće u zajedničkim aktivnostima, učešće u radu komisija)
	Go green - "Pametni ured"	Uspostava e-ofisa što podrazumijeva software i portal koji će biti i dio vidljivosti, kao i dalji razvoj promocije "bez papira"	X	X	0	0	0	20000	UNSA ured za međunarodnu saradnju - Prorektor	Vlastita/rezervisa na sredstva	Zadovoljstvo korisnika, broj posjeta portalu, jačanje mobilnosti
	GE-P The global Education Profiler	Snimanje želja i potreba - radionice, portfolio mogućnosti za saradnju u oblasti obrazovanja (cikličnog i necikličnog - forma za identifikaciju i anketiranje fakulteta, prikupljanje ideja - početak svake godine)	X	0	0	0	0	10000	Odbor za međunarodnu saradnju, prodekani	Vlastita sredstva	Jasan i pregledan portfolio - mogućnost za saradnju - e-verzija i promotivni materijal
	Istraživački portfolio	Anketiranje, kreiranje formata za prikupljanje istraživačkog profila, istraživački profil fakulteta	X	0	0	0	0	5000	UNSA NIR & MS, Centar za projekte, Odbor za međunarodnu saradnju, prodekani	Vlastita sredstva	Jasan i pregledan portfolio - mogućnost za saradnju
	Portfolio usluga	Anketiranje, kreiranje formata za prikupljanje podataka o uslugama koje nudimo ili koje želimo nuditi, elektronske informacije	-	X	0	0	0	4000	UNSA NIR & IRO, Odbor za međunarodnu saradnju, prodekani	Vlastita sredstva	Jasan i pregledan portfolio - mogućnost za saradnju
	Godišnji izvještaj o radu	InfoBar - internacionalizacija u brojkama, Inovirani e-godišnji izvještaj, radionice vezane za izvještaj o radu (predstavljanje), prikupljanje prijedloga za nagradu, prevod i editovanje izvještaja, petogodišnji izvještaj, samoevaluacija "nivo razvoja internacionalizacije po kriterijima za akreditaciju	X	0	0	0	0	15000	Odbor za međunarodnu saradnju, prodekani, IRO	Vlastita sredstva/Erazmus + projekat (eventualno)	5 godišnjih izvještaja, 5 InfoBarova, 5 nagrada, aktivnost odbora

	Dokument prema zakonu o VO		X	0	0	0	0	0	5000	Odbor za međunarodnu saradnju, zainteresirani nastavnici i SPUS	Vlastita sredstva/Erazmus + projekat (eventualno)	Dokument, iznos odobrenih sredstava, broj prihvaćenih inicijativa
	Uklanjanje administrativnih prepreka (tim bilding - omogućiti zaposlenim u studentskim službama da se upoznaju)	Četiri obuke nastavnika i šefova studentskih službi (jačanje svjesnosti o internacionalizaciji i pojednostavljenje procedure priznavanja i prepoznavanje ETCS i diploma); studentsko tutorstvo (mreža tutora/promotora, 6 sastanaka tokom godine - treninzi i on-line forum Q&A - uvezan i sa drugim akterima), procedura prepoznavanja aktivnosti studenata tutora (procedura pravdanja izostanaka - max 8 časova tokom mjeseca); Kreiranje liste najčešće postavljanih pitanja, najčešćih problema, dobre prakse i za studente i za administraciju	X	X	0	0	0	-		Odbor, IRO, SPUS, Služba za nastavu i Prorektor za nastavu i studentska pitanja	Vlastita sredstva/Vlada	Aktivnost na forumu, publikacije Q&A i dobre prakse, broj/index održanih radionica, broj/index žalbi i pritužbi, poštovanje procedure
	Volontiraj.unsa.ba - mreža za uključene studenata	Mreža studenata koji žele volontirati, alumniija volontera u ofisu, ponuda za studente da se uključe u rad ureda/katedri/fakulteta/, te da učestvuju u istraživanjima - grupa na research gate ili LinkedInu, e format za punjenje ponude i potražnje, web stranica	X	0	0	0	0		10000	SPUS/UNSA ured za međunarodnu saradnju	Sredstva SPUSa (razvoj)/vlastita/vlada	Broj/index prijavljenih studenata, broj/index angažiranih studenata (svi oblici)
	"Prozor mobilnosti" (fokus na neciklično obrazovanje)	E-ponuda studijskih programa (pretraživanje i promoviranje),neciklično obrazovanje - što odrazumjeva poziv za dostavljanje prijedloga za nastavni sadržaj na engleskom 2 puta godišnje i nagradu za odbrane- 500KM (modili i kolegiji koji se vezuju za projekte i/ili područja/polja koja su atraktivna stranim studentima - arheološka nalazišta/nasljeđe, aplicirana istorija - preplitanje imperija, biodiverzitet, umjetnost socijalizma sil), rad na procedurama i drugi aktivnostima vezanim za int. saradnju - duple diplome, joint programi, interdisciplinarni programi na stranim jezicima - priprema članaka, opis dobrih praksi, insistiranje	X	X	0	0	0		30000	Odbor/Ured za nastavu i studentska pitanja	Sredstva fonda/Vlade/Donatora	Broj/index prijavljenih/odabranih moula, modula na engl jeziku; Broj procedura, broj zajedničkih studija, broj žalbi
	Erazmus kafe	Trening za studente, testimonijals - vannastavne aktivnosti za dolazeće studente	X	X	0	0	0		5000	SPUS/ESN, WB Erazmus alumni	Sredstva SPUSa (razvoj)/vlastita/vlada	Broj/index aktivnosti i treninga (sastanaka), zadovoljstvo studenata
	Portal "Učimo - govorimo BH jezike"	Permanentna ponuda za strane studente	X	X	0	0	0		20000	Filofski fakultet, Odbor	Vlastita sredstva/vlada	Broj/index aktivnosti i treninga (sastanaka), zadovoljstvo studenata

Jačanje bilateralne saradnje/interaktivna karta partnera	Jasno propisivanje procedure za predlaganje i potpisivanje MoU sa drugim univerzitetima, posjete i pokloni za godišnjice proslave univerziteta, učešće na sastancima za jačanje bilateralne saradnje, organiziranje workshopa za uspostavu bilateralne saradnje - jačanje multilateralnih projekata, interaktivna karta za predstavljanje partnera, kratke priče i testimonijali o saradnji - promocija u tipu "da li ste znali", priča o Bosanskim kraljicama i jagelonskom univerzitetu, angdote vezane za saradnju, dobre prakse	X	X	0	0	0	100000	Odbor, prodekani, prorektori, IRO, Kabinet, Služba za kulturu i sport	Vlastita sredstva	Broj/index bilateralnih ugovora, broj/index realiziranih zajedničkih aktivnosti, inicijativa
Jačanje korištenja sredstava Jan Monnet	Trening - radionica, formiranje tima za pripremu ovih projekata, kreiranje prioriternih oblasti (prema našim potrebama i sposobnostima), finansiranje rada timova koji pripremaju projekte	X	0				2000	Odbor, IRO, SPUS, ESN, fakulteti, Služba za nastavu	Vlastita sredstva	Broj/index radionica, učenika, pripremljenih projekata
Jačanje sposobnosti za korištenje sredstava ERAZMUS+ programa	najmanje 4 treninga godišnje, snaženje aktivnosti na socijalnim medijima, unapređivanje web portala, priprema uputstava i raznih dokumenata za pomoć pri apliciranju, e-newsletter, promotivni materijal	X	0	0	0	0	5000	IRO, Odbor, Centar za projekte	Vlastita sredstva	Broj treninga Broj učesnika Posjećenost web stranica Objave na socijalnim mrežama Broj newslwtwra Broj promotivnih materijal
Unapređenje mobilnosti putem potpisivanja ERASMUS+ bilateralnih ugovora	Izgradnja mreže koja je finansirana EU novcem i uključuje mobilnost studenata i akademskog i nastavnog osoblja - studijske posjete, networking sastanci, bilateralne posjete, poziv atraktivnim univerzitetima da nas posjete	X	0	0	0	0	80000	IRO, Odbor, prodekani	Vlastita sredstva i projekti	Broj/index mobilnosti, ugovora
Nagrada za doprinos u izvrsnosti	Promocija nastavnika i studenata (posebno aktivnih u buddy networku i u amentorskim aktivnostima (5000 KM godišnje) - prednost pri korištenju javnih sredstava	P	X	0	0	0	25000	Odbor, IRO	Vlastita sredstva (pokrovitelj neka ambasada)	Borj/index aplikanata
Sajam stipendija		X	0	0	0	0	100000	Odbor, IRO	Vlastita sredstva (pokrovitelj neka ambasada)	Broj index posjetioca, izlagača, zadovoljstvo posjetilaca
Multilateralni studiji	Posebni projekti koji promovišu različite vrijednosti i prioritete UNSA i partnera npr izgradnja mira i demokratizacija, EU put isl, 2 puta godišnje poziv i selekcija za prijedloge tema isaradnje	P	C X	0	0	0	25000	Odbor, IRO	Vlastita sredstva (pokrovitelj neka ambasada)	
Projekat Dijaspore za	Aktivno uključivanje organizacijskih jedinica UNSA u projekat Dijaspore za razvoj (D4D) koji ima za cilj	X	0	0	0	0	250000	Projektni tim,	Vlastita sredstva/Vlada/	Broj/index aktivnih članova, inicijativa,

	razvoj (D4D): „Sajam ideja“	jačanje uloge bh. dijaspore u razvojnim procesima u BiH. Znajući koliko dijaspora ima važnu ulogu u razvoju naše zemlje, Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH, u saradnji sa svojim partnerima, kreiralo je web portal za dijasporu i Crowdsourcing platformu „Sajam ideja“, koji omogućava našim stručnjacima iz iseljeništa da se povežu sa stručnjacima u Bosni i Hercegovini, akademskom zajednicom, razmijene informacije, svoja znanja i iskustva.								Služba za nastavu	Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice/donatori	participanata, broj/index realiziranih zajedničkih aktivnosti
	Brain Gain program („povratak mozгова“)	Stvaranje stimulativnih uslova za povratak akademske i naučne elite, uključivanje predstavnika dijaspore sa nastavnim, naučnim i umjetničkim zvanjima u istraživačke projekte i nastavu ili bez njih, kao i uključivanje dijaspore u proces lobiranja i pristupa finansijskim fondovima u inostranstvu namjenjenih internacionalizaciji visokog obrazovanja. Stimulisanje studiranja na UNSA, n.p.r., razvijanjem onlajn kurseva za učenje (Već spomenuti: Portal "Učimo - govorimo BH jezike), ažuriranje informacija i jačanje vidljivosti portala „Study-UNSA“. Aktivno uključivanje diplomatsko-konzularnih predstavništava u proces informisanja o mogućnostima studiranja na UNSA, pravljenje promotivnog materijala na stranim jezicima i distribuiranje pripadnicima dijaspore, jačanje alumni mreža na univerzitetima, podsticanje profesora BiH porekla u dijaspori da iniciraju zajedničke studentske programe sa našim Univerzitetom.	X	0	0	0	0	15000		Služba za nastavu, Služba za NIR, Služba za MS OJ	Vlastita sredstva/Vlada	Broj/index aktivnih članova, inicijativa, participanata,
	Bužet za internacionalizaciju		X	0	0	0	0	1% od budžeta UNSA				
OC2	Internacionalizacija kod kuće											
	Promotori internacionalizacije	Identifikacija osoba koja intenzivno radi na internacionalizaciji i formiranje mreže promotora. Organiziranje radionica, sastanaka, priprema tekstova za 4 ciljne grupe: administracija, nastavnici, studenti, država - godišnjiplan promocije - jasni ciljevi i outcomi	P	X	0	0	0	10000		Odbor, IRO, prodekani	Vlastita sredstva	Broj/index aktivnih članova, inicijativa, participanata
	"Učimo strane jezike" jačajmo višejezičke kompetencije studenata	ponuda kurseva stranih jezika - dva pravca kratki kursevi npr kineski, japanski isl onih koji mogu biti finansirani od strane ambasada; slobodni izborni predmeti na svim nivoima studija, e portal za učenje jezika - saradnja sa UNI koji žele ustupiti resurse i stvaranje mreže saradnje sa institutima koji promovišu kulturu i jezik svojih zemalja	P	X	0	0	0	40000		Odbor, Filozofski fakultet	Vlastita sredstva/ambasade/donatori	Broj/index inicijativa, participanata

	Dani kulture svijeta	Napraviti kalendar događaja u koje ćemo uključiti NGO sektor, ambasade, kulturne centre, institute isl)	P	X	0	0	0	40000	Služba za umjetnost i sport, Ured za odnose sa javnošću, prodekani, poznate javne ličnosti	Vlastita sredstva/ambasade/donatori	Broj/index inicijativa, participanata
	Akademski kafe	Kalendar događaja, promocija događaja za javnost - poster i pozivi, e-newsletter, predavanja profesora koji su bili u mobilnosti (nešto novo i specifično), predavanja gostujućih profesora ili treninzi od strane administrativnog osoblja, web sa dostupnim predavanjima, on-line predavanja, webinary, interaktivna sala	P	X	0	0	0	250000	CIS, Služba za nastavu i studentska pitanja, NIR, IRO	Vlastita sredstva/ambasade/donatori	Broj/index inicijativa, participanata
	Study abroad - usluge i aktivnosti	Mapiranje mogućnosti i formiranje uslova za provođenje istih	X	0	0	0	0	25000	Služba za nastavu i studentska pitanja, NIR, IRO	Vlastita sredstva/ambasade/donatori/Vlada/Grad projekti	Broj/index inicijativa, participanata
	Ljetnje škole	Mapiranje mogućnosti i formiranje uslova za provođenje istih - fokus na Kini, 2 raspisa godišnje za ljetnju školu sa prednošću na interdisciplinarnim studijama i regionalnom i EU/globalnom fokusu - istočne i dalekoistočne zemlje	X	0	0	0	0	60000	Filozofski fakultet, UNSA IRO	Vlastita sredstva/ambasade/donatori	Broj portfolija Broj ljetnjih škola Broj "otvorenih" inicijativa
	Staff week	Jačanje sposobnosti isaradnje	X	0	0	0	0	25000	IRO	ERAZMUS+ i vlastita sredstva	Broj događaja/učesnika
	Jačanje kulture internacionalizacije i kvaliteta	Stručne ekskurzije, kulturni i sportski događaji, gostovanja alumnija, van nastavne aktivnosti koje će omogućiti bolje upoznavanje nastavnika i jačanje kohezije	P	X	0	0	0	50000	Služba za umjetnost i sport, Ured za odnose sa javnošću, prodekani, poznate javne ličnosti	Vlastita sredstva	Broj događaja(učesnika/inicijativa)
	Centar izvrsnosti za podršku mobilnosti	Promotori internacionalizacije i nagrađivani, kao i eksperti u oblasti tehnologija, jezika, pedagogije i prezentiranja čine mrežu za pomoć profesorima pri kreiranju modula, ljetnjih škola, studijskih programa i pri izvođenju istih, vebinari "kako pripremiti curriculum za strane studente", kako koristiti moodle, kako organizirati blended nastavu, lista fondova i organizacija koje mogu biti donatori, centar sakuplja i ocjenjuje prijedloge	P	P	X	X	0	250000	Odbor, služba za nastavu i studentska pitanja, prodekani, NIR i IRO	ERAZMUS+ i vlastita sredstva	Formirana mreža, broj aktivnih članova, broj mentora, broj aktivnosti, broj zahtjeva za pomoć

	Muzej UNSA		P	P	P	X	X		100.000	Služba za umjetnost kulturu i sport	Vlastita sredstva	Dokumentacija o osnivanju Plan osnivanja
	UNSA brend - prodavnica		P	P	P	X	X			Služba za umjetnost kulturu i sport	Vlastita sredstva	Grafičko rješenje Ponuda poklona i suvenira
OC3	Vidljivost i networking											
	ReFresh kooperaciju	Godišnje poslati poruke s pozivom za razmjenu ideja kako "osježiti" saradnju i sa biltenom - istraživačkim portfoliom	X	X	X	X	X		35000	Ured za NIR, Centar za NIR i projekte	Vlastita, donatorska, vlade	Bilteni; nove ideje
	Portal za vannastavne aktivnosti i kulturu (Socijalne mreže - budy network)	Glavni kanal informisanja - na početku godine se pravi marketing plan nastupa na mrežama, zatim kalendar događaja (fiksni događaji bitni za MS), adresar za MS newsletter, "oglašivači" (turistička zajednica, pozorišta, kulturne manifestacije i akademije)	X	X	0	0	0		20000	Služba za odnose sa javnošću, Služba za umjetnost, kulturu - SPUS, ESN, NGOs	Vlastita, donatorska, vlade	Broj događaja, Efikasnost kalendara Adresari i newsletteri
	UNSA Diplomatic Net	Priprema materijala za prezentiranje UNSA i mogućnosti studiranja - istraživački i edukacioni portfolio, veze sa univerzitetima - formiranje NewsLettera	P	X	X	0	0		75000	UNSA IRO, NIR, nastava	Vlastita, donatorska, vlade	
	Portal: "Gdje znanje počinje"	Portal sa softwareom za konferencije, za časopise, za izdanja UNSA (predaja manuskripta, radova, prijavljivanje, recenziranje, full text pristup isl), unapređenje indeksiranja časopisa - bar jedan koji je napredovao	P	X	X	0	0		50000	UTIC & tim "gdje znanje počinje"	Vlastita, donatorska, vlade	Broj časopisa, struktura indeksiranja, broj/indeks onih koji su napredovali
	Alumni akademski klub	Ko je gdje bio i kako mu je bilo i o čemu treba voditi računa, priprema digitalnih svjedočenja o programima i univerzitetu, uključivanje u promotivne akcije	P	X	0	0	0		45000	Služba za nastavu i studentska pitanja, R&D centar, NIR	Vlastita, donatorska, vlade	Broj učesnika Broj snimljenih svjedočenja Broj sastanaka
	Mreže - networking sastanci	Interaktivna mapa mreža sa kratkim opisom, i sa istaknutim učešćem UNSA, analiza UNSA aktivnosti u ovim organizacijama (koristi i troškovi), radionice za strateško opredjeljenje vezano za učlanjivanje u mreže i kreiranje asocijacija, procedura za učlanjenje/iščlanjenje UNSA, održavanje članstva	P	X	0	0	0		150000	Odbor, IRO, prodekani (ostali stakeholderi)	Vlastita, donatorska, vlade	Broj radionica/učesnika Troškovi Inicijative/rezultat članstva Interaktivna mreža
	Poznati o UNSA	Priče o UNSA, iskustvu studiranja i rada - 1 priča mjesečno, portal sa nagrađenim studentima, alumnima, nastavnicima	P	X	0	0	0		25000	Odbor, Služba za umjetnost i sport, Odnosi sa javnošću	Vlastita, donatorska, vlade	Broj/index posjetilaca korisnika, broj/index pokrenutih održivih praksi, prihvaćenih inicijativa

	Investicijski dan	Pozvati sve nivoe vlasti, donatore, sve investitore i pokazati gdje mogu investirati, ali na način da pokažemo kakve su koristi za njih, interaktivna mapa investicijskih mogućnosti i publikacija investirajte u našu budućnost	0	X	0	0	0	10000	Ured za izgradnju kampusa, Ured za odnose sa javnošću, Kabinet prorektori i dekani, i Služba za kulturu	Vlastita, donatorska, vlade	Broj/index posjetilaca korisnika, priča, zadovoljstvo korisnika i mogućnost postavljanja in linkova na njihove institucije - webinary
	Projekat Crvena oživljavanje Kampusa - "Održivi kampus"	Partner Crvena i Uni Abu Dabi	X	0	0	0	0	100000	Ured za izgradnju kampusa, Crvena, Ured za odnose sa javnošću i Služba za kulturu	Vlastita, donatorska, vlade	Broj/index posjetilaca korisnika, broj/index pokrenutih održivih praksi, prihvaćenih inicijativa, zadovoljstvo lokalne zajednice
	Projekat Zdravo življenje	ERAZMUS+ BUGI postaviti pokazne sajtove za urbanu poljoprivredu i dani otvorenih vrata i nastup po srednjim školama, pozvati kolege i ponuditi okolišna rješenja bazirana na ovom pristupu, smart rješenja za grad isl, napraviti takmičenje srednjih skola i nagradu, posjetiti sajmove inovacija - sve osnov za razvoj ozbiljne saradnje sa privredom, cooking show za ambasade i donatore - veza sa ostalim promocijskim	X	X	0	0	0	10000	Projekat, Ured za izgradnju kampusa, SPUS	Projekat plus vlastita sredstva	Broj/index posjetilaca korisnika, broj/index pokrenutih održivih praksi, prihvaćenih inicijativa, zadovoljstvo lokalne zajednice
	Expo u Kampusu/fakultetima	Izložbeni prostor za opremu i pokazne sesije radionice - organizirati u saradnji sa proizvođačima opreme, sa ambasadama i drugim NVO, reklamni portal	P	X	0	0	0	10000	Fakulteti, Ured za izgradnju kampusa Ured za odnose sa javnošću	Fakulteti, Ured za razvoj kampusa	Broj izložbi, Broj laboratorija/mašina Broj učesnika Broj ugovora vezanih za ovu aktivnost
	Tradicija i UNSA	Sve što predstavlja tradiciju - hrana ishrana, nasljeđe, biodiverzitet isl prikazano i pokazano lokalnj zajednici	P	X	0	0	0	10000	Fakulteti, Ured za izgradnju kampusa Ured za odnose sa javnošću	Vlastita sredstva	Broj događaja/učesnika/inicijativa
	Konfucijev institut	Jačanje rada konfucijevog instituta osmišljavanjem aktivnosti vezanih za istraživanje i regionalno povezivanje	P	P	0	0	0	10000	Rukovodstvo Instituta	Konfucijev institut, vlastita sredstva, Ambasada	Broj događaja/učesnika/inicijativa
	CIS	Jačanje rada CISA	0	0	0	0	0	10000	Služba za nastavu i NIR	Vlastita sredstva, projekti, donatori	Broj događaja/učesnika/inicijativa

	Monitoring i evaluacija strategije	Radi efikasnije i efektivnije implementacije strategije neophodno je vršiti monitoring i evaluaciju procesa. Monitoring vrše timovi koji implementiraju mjere predviđene ovim akcionim planom, a evaluaciju vrši Odbor za međunarodnu saradnju. Odbor treba napraviti presjek stanja na početku implementacije strategije, a onda nakon 2,5 godine izvršiti prvu evaluaciju i predložiti mjere unapređenja. Svake godine se daje kratka analiza i prijedlog korektivnih mjera. Promocija postignutih rezultata	X	0	0	0	0	0	10000	Odbor za međunarodnu saradnju Timovi za implementiranje mjera Služba za MS	Vlastita sredstva	Godišnji izvještaji Odbora za međunarodnu saradnju, Službe za međunarodnu saradnju, timova za implementaciju mjera, Evaluacijski izvještaj, korektivne mjere, nove inicijative
--	---	--	---	---	---	---	---	---	-------	--	-------------------	--

B. ANALIZA STANJA

Svaki proces strateškog planiranja započinje promišljanjem o sadašnjem trenutku i o prošlim događajima koji su ga oblikovali. Na ovaj način utvrđujemo polaznu tačku, odnosno sve karakteristike institucije i konteksta u kome ona posluje, kako bi što efikasnije kreirali strategiju razvoja, koja će istovremeno biti i ambiciozna, ali i realna, te biti usmjerena ka rješavanju problema i prema modernizaciji koja će instituciji obezbjediti adekvatno mjesto na globalnoj sceni. Analizu je radio tim u sastavu: prof. dr Ksenija Kondali, prof. dr Lada Lukić Bilela, prof. dr Davorka Završnik, prof. dr Aleksandra Nikolić i Mr Adnan Rahimić. Dr Jasna Bošnjović je podržala rad grupe.

Ovaj dio teksta je osmišljen na način da obezbjedi dovoljno informacija prije svega o sadržaju procesa internacionalizacije, njegovoj važnosti i obuhvatu. Također, u prvom dijelu je na vrlo efektan način prikazana evolucija, razvoj procesa internacionalizacije koji je u svakoj od faza istakao koristi, ali i probleme, te razloge koji su poticali dalje jačanje procesa internacionalizacije. Često se, i u praksi, i u literaturi, konstatira da postoji mnoge nejasnoće vezane za definisanje sadržaja i obuhvata procesa internacionalizacije. Stoga je pri strateškom promišljanju jako važno da preciziramo šta se porazumijeva pod ovim terminom, te da se definiše širina/obuhvat ovog procesa, jer na taj način definišemo područje za koje kreiramo strategiju razvoja. Nakon, preciziranja, sadržaja i oblika procesa internacionalizacije, jasno je prodiskutiran legalni okvir u kome posluje UNSA, kao i rizici koji su povezani sa procesom internacionalizacije jer proističu iz njegove prirode. I finalno, prikazana je analiza stanja na UNSA, a vezano za procese internacionalizacije. Ovdje treba istaći da nisu detaljno analizirani rezultati jer smatramo da su postignuti rezultati iskazani na ovom posljue rezultat aktivnosti pojedinaca, a ne organiziranog i sistematičnog pristupa.

B. 1. Proces internacionalizacije – obuhvat i globalni izazovi

Prof. dr Ksenija Kondali

Međunarodna saradnja neodjeljivaje od vizije i misije Univerziteta u Sarajevu kao razvijene, otvorene, dinamične i društveno odgovorne visokoškolske ustanove. U kontinuiranim zalaganjima da ostvari ravnopravno partnerstvo sa afirmiranim svjetskim univerzitetima te naučnim, istraživačkim i umjetničkim subjektima i centrima, Univerzitet u Sarajevu, u skladu sa principima Evropskog prostora visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog prostora, posvećen je i aktivan u ostvarivanju različitih oblika međunarodne saradnje. Visokoškolsko obrazovanje već od ranih dana svoga postojanja posjeduje međunarodnu dimenziju, a u današnje vrijeme i globaliziranom svijetu, značaj uloge međunarodne saradnje se očituje i u rastućem trendu njenog razvoja i širenja. Međutim, sadržaj i uloga međunarodne saradnje ne smije biti pripremanje pojedinaca i društava za bespogovornu prilagodbu neokolonijalnim modalitetima služenja novim silama na globalnom tržištu već u aktivnom stvaranju održive budućnosti gdje jednako sudjeluju nastavne, naučne, istraživačke i umjetničke aktivnosti kojima se potiču vještine, spoznaje i kritička svijest novih generacija studenata kao društveno odgovornih pojedinaca, koji je sposoban da razumije dinamiku, diverzitet i probleme globalnog konteksta, ali i da osmisli rješenja/inovacije/kreacije koje implementirana na lokalnom nivou doprinose poboljšanjima i u lokalnom i u globalnom okruženju.

Nesumnjivo ključni element modernih pristupa razvijanja međunarodne saradnje u visokom obrazovanju danas u svijetu predstavlja internacionalizacija. Širokoshvaćena i prepoznata kao sveznačajnija pretpostavka pa čak i zamajac modernizacije visokoškolskih ustanova u svijetu, internacionalizacija je još uvijek nedovoljno afirmirana strateška okosnica i praksa Univerziteta u Sarajevu. Prema međunarodnim mjerilima kvalitete i u smislu Okvirnog zakona o visokom obrazovanju

Bosne i Hercegovine (2007), Zakona o visokom obrazovanju Kantona Sarajevo (2017), Programa rada rektora o potrebi „internacionalnog profiliranja Univerziteta“ (2016: 5) i drugim pripadajućim aktima i strategijama, internacionalizacija je ugrađena u zakonske i programske ciljeve Univerziteta u Sarajevu. Njena snažnija realizacija omogućena je procesima reforme ka bolonjskom principima studija od akademske 2005/2006. godine, a među njima su mobilnost studenata i osoblja, internacionalizacija nastavnih planova i programa i transdisciplinarnost. Takvim pristupima visokom obrazovanju postiže se veća kvaliteta učenja, razmjena nastavno-naučnih, naučno-istraživačkih i umjetničkih postignuća i dobrih praksi kojima se osnažuju pojedinci, institucija i društvena zajednica. Jasno opredjeljenje za internacionalizaciju očituje se i u Statutu Univerziteta 2013. i 2018. godine, kojim su stvoreni daljnji preduvjeti cijelom nizu potrebnih elemenata za Bolonjski proces sa uključivanjem u projekte mobilnosti studenata i osoblja. Takvim strateškim potezima „usmjerenih na kontinuirano jačanje Univerziteta u Sarajevu i postizanje statusa respektabilne i prepoznatljive visokoškolske i naučne institucije u regionu i EHEA“ (*Samoevaluacijski izvještaj 2013: 4*) ostvaruje se i veća atraktivnost Univerziteta u Sarajevu, koji predstavlja „najznačajniju visokoškolsku ustanovu u Bosni i Hercegovini“ (*Strategija obrazovanja KS 2017: 115*). Zahvaljujući međunarodnim aktivnostima i drugim naporima, Univerzitet u Sarajevu stvara uvjete izvrsnosti u kojima akademsko osoblje može obaviti istraživanje, umjetničke i druge aktivnosti na najvišoj razini, potvrđujući se tako kao visokoprofilirani i kompetetni članovi akademske zajednice koji potiču inovativnost i konkurentnost univerzitetskog sistema. U isto vrijeme međunarodna saradnja omogućava i bolju kvalitetu nastavno-naučnog, istraživačkog i umjetničkog procesa u kojem studenti mogu usvajati znanja, vještine i kompetencije, pomoću kojih se prepoznaju kao ravnopravni, konkurentni i kreativni subjekti u akademskoj razmjeni i svjetskim trendovima obrazovanja i rada.

U skladu sa utvrđenom politikom razvoja obrazovanja, naučno-istraživačkog i umjetničkog rada te domaćim i europskim ciljevima razvoja obrazovanja (uključujući Strategiju obrazovanja Kantona Sarajevo, Strateške pravce razvoja visokog obrazovanja u Federaciji Bosne i Hercegovine i ciljeve mobilnosti zajedničke za Europski prostor visokog obrazovanja), međunarodna saradnja ima za cilj unaprijediti **institucionalne kapacitete** međunarodnih aktivnosti, pospješiti priključenje međunarodnim programima/projektima, pojačati prepoznatljivost i prisutnost u svim oblicima povezivanja i saradnje sa zemljama regije, balkansko-mediteranskog kruga, Europe i svijeta, omogućiti preuzimanje aktivnije uloge u kreiranju novih strateških partnerstava putem jačanja bilateralne i multilateralne saradnje, ali i kroz postojeće akademske mreže, univerzitetskih asocijacija i drugih tijela. Ključni cilj međunarodne saradnje je izgradnja kulture kvalitete koja će sve stakeholdere potaći da unapređuju kako vlastite sposobnosti tako i sve procese u kojima učestvuje univerzitet, na što upućuju i recentne ekspertne analize (npr. Bendermacher et al. 2017), kao i standardi Europske univerzitetske asocijacije (The European University Association – EUA). Međunarodni okvir unutar njem stvaralačkom potencijalu akademske zajednice omogućava puno ostvarenje, izravnu prisutnost i provjeru na širem akademskom horizontu što će ne samo pojačati internacionalizaciju već poboljšati i kvalitetu rada i života svih studenata i osoblja Univerziteta. Iz ovih razloga u akademskom kontekstu ključno pitanje treba biti kako se međunarodna dimenzija ostvaruje i unaprjeđuje u radu Univerziteta u odnosu na sadašnje i buduće tendencije društva i svijeta. Misija Univerziteta u pogledu međunarodne saradnje govori o principima i praksama povezivanja, istraživanja, mobilnosti i drugim aspektima koji trebaju odgovoriti na tako postavljeno pitanje i služiti u svrhu njegovog ostvarenja.

Prema ovim zacrtanim ciljevima, zadatak međunarodne saradnje se sastoji u relevantnoj procjeni i funkcionalnom unaprjeđenju obrazovnih, naučno-istraživačkih aktivnosti i umjetničkog stvaralaštva kroz međunarodnu usporedbu i ocjenu rada. Kontinuiranim preispitivanjem svrhe, sadržaja i odjeka realizacije međunarodnih aktivnosti, kao i kritičkog osvrta na njegovo cjelokupno međunarodno djelovanje ispunjavaju se i strateški ciljevi Univerziteta. Putem diferenciranih oblika ciljanih postupaka

i procesa Univerzitet se afirmira kao sve značajniji partner renomiranim visokoškolskim ustanovama i centrima.

Među konkretnim koracima međunarodne saradnje ubrajaju se i sljedeći:

- delokalizacija postojećih studijskih programa;
- optimizacija Bolonjskog procesa radi veće standardizacije i transfera znanja;
- povećanje broja studijskih predmeta i programa koji se izvode na stranom jeziku (uključujući dvojne diplome i zajedničke studije);
- sklapanje sporazuma o međusobnom priznanju i ekvivalenciji diploma uz harmonizaciju internih postupaka za tu namjenu;
- uspostavljanje novih i unaprjeđivanje funkcionalnih bilateralnih međuuniverzitetskih i drugih sporazuma sa stranim partnerima;
- usklađivanje budžeta UNSA i svih organizacionih jedinica s pojačanjem međunarodnih aktivnosti;
- razvijanje drugih strategija i postupaka internacionalizacije.

B.1.1. Definicija, obuhvat i tipovi internacionalizacije; globalni trendovi vezani za procese internacionalizacije

Internationalizaciju treba promatrati kao opsežan proces, sa specifičnim kontekstom i prioritetima, koja obuhvaća sve segmente rada univerziteta čime se doprinosi stvaranju prilagodljivijeg univerziteta koji može odgovoriti opravdanim zahtjevima tržišnih i javnih potreba. U literaturi iz navednog područja internacionalizacija obrazovanja se kao pojam vodi u opticaju svega tridesetak godina, ali je zasigurno iz korijena promijenio mapu visokog obrazovanja u relativno kratkom vremenu (Knight 2014: 1). U isto vrijeme, naglašava se da „internationalizacija ima različita značenja različitim ljudima, institucijama i državama“ (Ibid.) i zato je u odrednici pojma internacionalizacije potrebno prepoznati višedimenzionalnost jer obuhvaća različite pretpostavke, radnje i razvojne puteve. Njena raširenost kao pojma i prakse u obrazovnom sektoru došla je do izražaja tek osamdesetih godina prošlog stoljeća, odnosno globalizacije kao „stvarnosti koju oblikuju rastuće integrirana svjetska ekonomija, nova informacijska i komunikacijska tehnologija (...), pojava međunarodne mreže znanja, uloga engleskog jezika i drugih sila izvan upliva akademskih institucija“ (Altbach et al. 2009: iv). Internationalizaciju oblikuju različiti čimbenici, među kojima i politički, ekonomski, socio-kulturni i akademski, ali i kontekstualni, na primjer rastuća raznolikost studentske populacije i osoblja te opseg oblika visokog obrazovanja (npr. transnacionalno obrazovanje i međunarodna partnerstva), kao što navode Spencer-Oatey & Dauber (2017: 2).

Većina određenja internacionalizacije govori o njoj kao o procesu integriranja međunarodne, međukulturne ili globalne dimenzije u svrhu, funkciji ili postizanja postsekundarnog obrazovanja (Knight 2003: 2), tj. prije svega u cilju podučavanja/učenja, istraživanja, usluga ili pružanja visokog obrazovanja“ (Knight 2004: 7), slično kao i u drugim stručnim izvorima (usp. npr.: Altbach, Reisberg i Rumbley 2009; De Wit 2010; International Association of Universities 2016). Na ovom fonu su i druge definicije, poput one koja naglašava da je internacionalizacija „**svjestan proces integriranja**“ navedenih dimenzija „kako bi se povećala kvaliteta obrazovanja i istraživanja za sve studente i osoblje te pružio značajan društveni doprinos“ (De Wit 2015, u: International Association of Universities 2016). U ovom potonjem opisu se ogleda i svrha internacionalizacije i pratećih aktivnosti koja uključuje i veći stepen uspješne zapošljivosti, društvene integriranosti studenata nakon završetka studija i spremnosti ne samo za rad u globalnom radnom okruženju već i za stvaranje novih, kreativnih oblika radne fleksibilnosti i mobilnosti mladih, pripremajući ih za osviješten rad i život u međukulturnom i

globalizirajućem okruženju. Iz ovih razloga se u definicijama internacionalizacije navodi da se radi o „fizičkoj mobilnosti, akademskoj saradnji i akademskom transferu znanja, kao i međunarodnom obrazovanju“, na koji utiče globalizacija, to jest „konkurencija i upravljanje tržištem, transnacionalno obrazovanje i, naposljetku, komercijalni transfer znanja“ (Middlehurts 2000; Sadlak 2001, u: Teichler 2009: 4). U okvirima rasprave o internacionalizaciji i globalizaciji očituju se ne samo različiti već i suprotstavljeni stavovi (usp. npr. De Wit 2010; Brandenburg i De Wit 2010; Brandenburg et al 2013), gdje se ukazuje i na činjenicu da se „aktivnosti koje su bliže konceptu globalizacije (visoko obrazovanje kao komercijalna roba) sve više realiziraju pod zastavom internacionalizacije“ (Brandenburg i De Wit 2010: 16). Neupitno je da „globalizacija ima ogroman uticaj na internacionalizaciju visokog obrazovanja i da se prepoznaje kroz izgrađivanje odnosa između zemalja, ljudi, sistema i kultura“ (Knight 2014: 1-2). U svakom slučaju, jasno je da su ova dva procesa snažno povezana i da ne isključuju jedan drugoga (Brandenburg et al 2013), te se izvodi i zaključak kako na internacionalizaciju možemo gledati istovremeno kao na odgovor, ali i posrednik globalizacije, posebno trgovine, zbog sve veće komercijalizacije obrazovanja (Knight 2002: 2).

Treba dodati da se u ovoj raspravi pojavljuje i pojam europeizacije koja se uglavnom povezuje sa međunarodnom saradnjom u regionalnom okviru (Teichler 2009), kao što je regionalni program akademske mobilnosti *CEEPUS*, a da se njena politika određuje i realizira zahvaljujući dokumentima *Europsko visoko obrazovanje u svijetu* (Europska komisija 2013) i *Europa 2020: Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast* (Europska komisija 2010), a naravno i kroz program mobilnosti *ERASMUS+* (De Wit et al 2015), koji je značajan jer ima za cilj „poticati poboljšanje kvalitete, inovacije, izvrsnost i internacionalizaciju u ustanovama“ (*Erasmus+: Vodič kroz program* 2017: 108). Stoga proizlazi zaključak kako se djelokrug i učinak internacionalizacije treba očitovati u kontinuiranom i ciljnom unaprjeđivanju svih aktivnosti koje jačaju kvalitetu prepoznatljivosti i vidljivosti naučno-istraživačkih, umjetničkih, nastavnih i stručnih postignuća univerziteta kao značajnog elementa regionalnog i međunarodnog razvoja.

Zadatak kako akademske tako i društvene zajednice jest da osiguraju najbolje uvjete, mehanizme i procedure koji će poticati i pružati potporu provođenju aktivnosti internacionalizacije, imajući u vidu da je internacionalizacija jedna od ključnih sila koje oblikuju visoko obrazovanje koje mora odgovoriti izazovima 21. stoljeća (Knight 2014: 13).

Većina programa i strategija internacionalizacije u razvijenim zemljama za svoj glavni prioritet vide pripremu studenata za život i rad u globalnom radnom okruženju, s potrebnim međukulturnim kompetencijama. Upravo iz ovih razloga se ističe ključna uloga „prekograničnog obrazovanja“, gdje se ne radi samo o studentima koji odlaze u druge zemlje radi mogućnosti daljnjeg obrazovanja već o jednom sinergijskom procesu razvijanja akademskih programa, obrazovnih ustanova i novih usluga koje prelaze granice radi realizacije programa obrazovanja i obuke u stranim zemljama. U tu svrhu se sve više u različitim regijama, zemljama, gradovima ili administrativnim jedinicama prepoznaje korist razvijanja obrazovnog huba, odnosno sjecišta prekograničnog obrazovanja, obuke i istraživanja koji su međusobno povezani i koji donose dodatnu vrijednost toj zajednici (usp. Knight 2014: 13). Iz ovih razloga se internacionalizaciji na mnogim univerzitetima u cijelom svijetu posvećuje ogromna pažnja, jer, svjesni njenog značaja, „nastoje da budu što zanimljiviji za strane studente i predavače, ne samo svojim nastavnim programima i istraživačkim delatnostima, nego i logistikom koju pružaju strancima još i pre dolaska u njihovu zemlju“ (Cakeljić 2018). Istovremeno, bilo bi nesmotreno zaključiti kako se internacionalizacija temelji isključivo na akademskoj mobilnosti iz jedne zemlje u drugu jer se ona može odvijati „**u učionici, na kampusu i u zajednici fokusiranjem na međukulturna pitanja**“ (Knight 2014: 3). Iz navedenih razloga internacionalizaciju promatrati prije svega kao proces neprestanog, dobro osmišljenog i zaokruženog procesa svih partnera u radu na onim principima i praksama Univerziteta

koji će povezivanjem sa relevantnim regionalnim i međunarodnim subjektima doprinijeti kvaliteti, privlačnosti i inovativnosti svih akademskih kapaciteta.

B.1.2. Tipovi / načini realizacije internacionalizacije

Internationalizacijom je visoko obrazovanje doživjelo transformaciju, ali se i sam koncept i realizacija internacionalizacija umnogome mijenja budući da se radi o procesu koji je uvjetovan raznovrsnim okolnostima i promjenama. U njenoj realizaciji kao dva glavna tipa procesa internacionalizacije razlikuju se „internationalizacija kod kuće“ i „prekogranično obrazovanje“, ali blisko povezani, odnosno uzajamno se dopunjuju (Knight 2014: 3). U ranijoj i šire uvriježenoj upotrebi internacionalizacija se može ostvariti putem aktivnosti, ishoda, motiva, procesa, kao „internationalizacije kod kuće“ i „internationalizacije u inozemstvu“ (Knight 2004: 16-21).

U okviru tipova odnosno načina institucionalne provedbe internacionalizacije od kraja prošlog stoljeća ideje „međunarodne učionice“ i „internationalizacije kod kuće“ nailaze na sve širu prihvaćenost u razvijenom svijetu. „Internationalizacija kod kuće“ ima za cilj da Univerzitet učini mjestom međukulturnih susreta i saradnje na području podučavanja, učenja, istraživanja i umjetničkog stvaralaštva svojim pristupom otvorenosti svojih studenata, nastavnog, istraživačkog i nenastavnog osoblja prema svim stranim partnerima. Takva strategija uključuje aktivnosti koje se odvijaju na Univerzitetu a usmjerene su na međunarodno povezivanje, međukulturno razumijevanje, jednakost pristupa i modernizaciju visokoškolske ustanove i koje su potrebne za aktivno uključivanje svih subjekata obrazovnog procesa kako bi ravnopravno, kompetetno i osviješteno mogli sudjelovati u akademskoj i društvenoj zajednici te domaćem i međunarodnom tržištu rada. Aktivnosti u ovom pristupu podrazumijevaju delokalizaciju odnosno internacionalizaciju nastavnih planova i programa, jasno definiranje ishoda učenja, istraživanja, generičkih i transfernih vještina i znanja radi pripreme za fleksibilno, multikulturno globalno radno okruženje, koje ne poznaje nacionalne granice.

U današnje vrijeme univerziteti se sve više suočavaju s potrebom i potražnjom da „svim svojim studentima omoguće globalne mogućnosti učenja“ (Agnew and Khan 2014: 31). „Internationalizacijom kod kuće“ se proširuje dostupnost univerziteta koji priprema „sve studente za međusobno povezanu globalnu stvarnost“ (Agnew and Khan 2014: 42). Takva strategija se ostvaruje prije svega putem poboljšanja kvalitete studijskih programa, odnosno prilagodbe nastavnih programa svjetskim trendovima, za što je ključno redovito unutarnje i vanjsko vrjednovanje. Ovim pravcem internacionalizacije u kući koji podrazumijeva i razvijanje ponude kolegija, ali i cjelokupnih studija na stranim jezicima, prvenstveno na engleskom jeziku manje na I. ciklusu studija a više na II. ciklusu studija doći će do povećanja dolazne mobilnosti, broja upisanih stranih studenata a privući se se i strani nastavnici. Posebno je velika mogućnost internacionalizacije kod kuće organizacijom radionica, seminara, konferencija, ljetnih škola na Univerzitetu kao i doktorskog studija na stranom jeziku. Na takvim i sličnim programima učešćem domaćih studenata a bez stvarne fizičke mobilnosti ostvaruje se internacionalizacija u lokalnom kontekstu gdje se studenti izlažu globalnim uvjetima. U savremenim obrazovnim tendencijama rastuća je prisutnost studentskih hubova pomoću kojih visoko obrazovanje postaje dostupnije studentima, ali se istovremeno moderniziraju i delokaliziraju postojeće visokoškolske institucije, poboljšava profil cijelog obrazovnog sistema u državi i ostvaruju prihodi od obrazovanja stranih studenata. Ove okolnosti su povezane i sa predviđanjima da će se broj međunarodnih studenata koji plaćaju školarine povećavati a samim tim se na visoko obrazovanje sve više gleda kao na industriju koja donosi prihode institucijama a i zemljama u kojima se nalaze. U tom cilju se visokoškolske institucije ciljano bave jačanjem svog ugleda, brendiranja i rangiranja u regionalnom i međunarodnom kontekstu (Knight 2014: 31). Iako treba istaći da ni jedno rangiranje nije „ideološki neutralno“ (GUNI, 2017). To je i logično jer postavljeni kriteriji rangiranja „protežiraju“

određene vrijednosti, pa tako na primjer Šangajska lista kao vrhunsku vrijednost stavlja izvrsnost u istraživanju/objavljivanju, dok Webometrix potencira uticaj univerziteta na društvo.

„Internacionalizacija u inozemstvu“ se provodi kroz jačanje međunarodne pozicioniranosti i ugleda Univerziteta na osnovu visokih postignuća u nastavno-naučnom, istraživačkom i umjetničkom radu zahvaljujući oblicima obrazovanja i obuke koji se odvijaju u drugoj zemlji. U takve aktivnosti spadaju međunarodno povezivanje kroz mobilnost studenata, nastavnog, istraživačkog i nenastavnog osoblja, projekata, studijskih programa i sl. (Agnew and Khan 2014; Knight 2004; De Wit 2010). U posljednjih desetak godina trend je dosad neviđenog rasta prekogranične mobilnosti² (studenata, programa i partnera), što je zauzvrat izvršilo pritisak na univerzitet da osnaži „međukulturne i međunarodne dimenzije učenja/podučavanja, istraživanja, vannastavnih aktivnosti, međukulturnih vještina te odnosa sa grupama u lokalnoj kulturnoj zajednici“ (Knight 2014: 2-3). Ovaj trend ima za posljedicu postepeno pomicanje od modela razvojne saradnje do pristupa partnerstva i razmjene a u današnje vrijeme sve više do komercijalnog i konkurentnog pristupa. U tome smislu dolazi do transformacije mobilnosti studenata na međunarodnom planu ka velikom biznisu međunarodnog privlačenja studenata u dvadeset prvom stoljeću. S tim u vezi je rastući broj međunarodnih ogranaka i kampusa, kao i zajedničkih programa „twinning“ (projekti saradnje između javne uprave u zemlji-korisnici i odgovarajuće institucije u nekoj od država-članica EU), dvojni/zajednički studijski program i dr. (Knight 2014: 3).

Nema sumnje da je najizraženiji dugoročni trend u internacionalizaciji a i međunarodnoj saradnji studentska mobilnost. Do nedavno studentska mobilnost (kao i mobilnost osoblja) svodila se na neuobičajenu praksu i pojedinačne slučajeve a u ovom stoljeću a posebno u ovom desetljeću je doživjela je pravi skok. Stručnjaci su gotovo jednoglasni kako niko nije mogao predvidjeti tako „meteorski uspon u svim oblicima studentske mobilnosti u posljednjih pedeset godina“ (Knight 2014: 15). Prema nekim podacima, broj mobilnosti studenata u 2010. godini u svijetu je iznosio 4,1 milion (Knight 2014, prema OECD 2012), a pokazatelji govore da će se ovaj broj u narednih desetak godina udvostručiti (Knight 2014: 15), budući da je u direktnoj vezi s velikom promjenom u potrebama i paradigmatima posla i zapošljivosti.

Jedan od bitnih aspekata obrazovanja koji se ogleda i u potrebi internacionalizacije visokog obrazovanja je neograničena globalna zapošljivost i strategije razvijanja međukulturnih kompetencija studenata. Brojni su primjeri koji svjedoče kako poslodavci sve više traže diplomirane studente sa vještinama kritičkog rasuđivanja, integriranja spoznaja, vještina i pristupa te visokim stepenom spremnosti za zaposlenje, prilagođavanje i iznalaženje rješenja u specifičnim kontekstima, što su u konačnici vještine 21. stoljeća. S tim u vezi s i nastojanja da se studiranje i iskustvo studenata proširi „izvan univerzitetskih zidova, na primjer, kroz saradnju sa srodnim istraživačkim institutima, industrijom i društvenim organizacijama“ (Loukkola 2017: 7). Takve strategije idu ka tome da se ostvari „integracija i eksplicitno identificiranje razvijanja vještina (transverzalnih/profesionalnih kompetencija) u zvaničnom kurikulumu“ (Loukkola 2017: 9). No sama činjenica da dolazi do povećanog broja mobilnosti nije sama po sebi dovoljna niti sebi svhra. Stručnjaci upozoravaju da sadašnji pristupi evaluacije usmjereni na strukturalne aspekte internacionalizacije (npr. broj studenata iz drugih zemalja u odnosu na domaće studente) nije adekvatan za procjenu aspekata koji se povezuju sa integracijom i međukulturnim razvojem (Spencer-Oatey & Dauber 2017: 8-9). U prikupljanju i obradi podataka o mobilnosti bitno je odabrati i ispravnu metodu i svrhu analize jer sami podaci ne znače ništa, odnosno sama činjenica o određenom stepenu mobilnosti ne mora biti najpouzdaniji pokazatelj razine postignuća internacionalizacije određene visokoškolske ustanove. Iz tog razloga treba uzeti u obzir i

² U literaturi se javljaju i drugi termini koji su istovjetni „prekograničnom obrazovanju“, poput pojmova „transnacionalno obrazovanje“, „obrazovanje bez granica“ ili „'offshore' obrazovanje“ (Knight 2014: 3).

druge kontekstualne indicije a razmotriti i pristupe poput alata pod nazivom „Globalni edukacijski profiler“ (Global Education Profiler – GE-P).



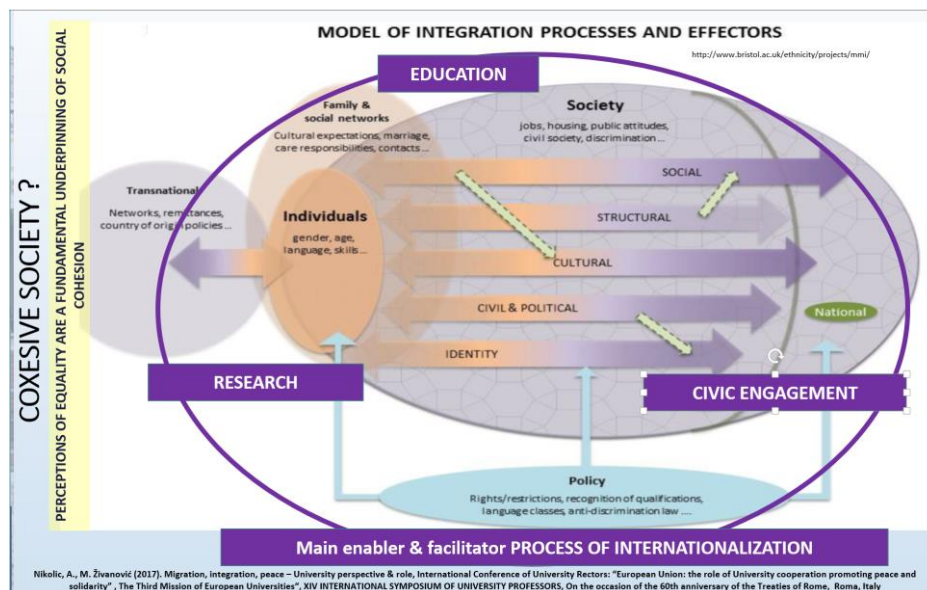
Slika B.1.1.: Razvojne faze internacionalizacije (Spencer-Oatey & Dauber 2017: 9)

Ako se sagleda nivo razvoja procesa internacionalizacije UNSA onda možemo reći da je on dosegao drugu razvojnu fazu kako je to i prikazano na predhodnoj slici. Dakle, proces internacionalizacije na UNSA je u razvoju, ali nivo njegove sofisticacije i raznovrsnosti nije adekvatan, odnosno odlikuje se ograničenom interkulturalnom interakcijom, integracijom i nedovoljno omogućava individualni razvoj. U tom smislu važno je insistirati na razvoju kompetencija svih od studenata, preko nastavnika i zaposlenika do ostalih interesnih grupa (osnivač, roditelji isl.) uključenih u svakodnevne aktivnosti univerziteta. Četvrta faza razvoja internacionalizacije podrazumijeva kreiranje atraktivnog i inspirativnog okruženja za učenje i istraživanje/diseminaciju/diskusiju i razmjenu ideja, što jeste preduslov za jačanje prije svega kompetencija za razumijevanje kompleksne dinamike globalnog okruženja, ali i za pronalaženje inovativnih i prilagođenih rješenja koje će jačati kvalitet života lokalne zajednice, ali doprinositi i globalnom razvoju. Stoga proces internacionalizacije treba biti osmišljen tako da omogući izgradnju kulture kvaliteta koja će pomoći ubrzano jačanje interkulturalnih kompetencija studenata i svih zaposlenih na univerzitetu.

Najnoviji trend u razvijanju prekograničnog obrazovanja su međunarodni obrazovni hubovi koji predstavljaju treću generaciju prekograničnog obrazovanja u kojem su ključni elementi mobilnost, kritična masa i saradnja međunarodnih/lokalnih univerziteta, studenata, istraživačkih instituta i privatnog industrijskog sektora. Konceptualno se takvi centri ustanovljuju u cilju izgradnje izvrsne reputacije na području visokog obrazovanja, obuke i istraživanja u regiji i šire (Knight 2014: 13). Razlikuju se tri vrste takvih centara, od koji je studentski hub usmjeren na upis i obrazovanje studenata na visokoškolskim i stručnim ustanovama. Kod huba talenata proširuje ovako postavljen fokus obukom i zadržavanjem profesionalaca i stručnjaka koji mogu pomoći ekonomski razvoj zemlje. Nasuprot tome, hub znanja/inovacija strateški se bavi proizvodnjom i primjenom novih spoznaja. Zajedničko im je svima da su u značajnom mjeri posvećeni povezivanjem visokog obrazovanja sa ekonomijom i razvojem zemlje (Knight 2014: 35). Sve ovo treba da omogući stvaranje društva koje će uključiti sve, biti inkluzivno i omogućiti pristup znanju za sve, jer je to jedini način koji omogućava optimalno korištenje

svih raspoloživih resursa i rješavanje globalnih problema kroz jačanje i razvoj lokalnih zajednica. Dakle, kolaborativna istraživanja, koja uključuju i potiču inovativnost svih su neizbježni osnov za pronalazak rješenja za suočavanje sa globalnim problemima: klimatske promjene, siromaštva, gladi, migracija, nestanka vrsta isl. Na taj način kroz blisku kolaboraciju bit će omogućeno da nauka postane nerazdvojni dio donošenja i javnih i privatnih odluke, jer svaka pojedinačno treba biti bazirana na faktima i naučnim dokazima. Upravo proces internacionalizacije treba stvoriti sposobnost društva, odnosno pojedinca da inkorporira drugo i drugačije, bude tolerantan, informisan o okruženju i sposoban da prihvati izazove iz okruženja, odnosno da postane dio „kolaborativne nauke“, shvati kompleksnu dinamiku svijeta u kom živimo, kako bi mogao doprinjeti transformaciji društva i jačanju kvaliteta života svakog pojedinca. Dakle, moderno shvaćen i organiziran proces internacionalizacije treba da postane facilitator stvaranja budućeg kohezivnog i održivog društva.

Slika B.1.2. Moderni pristup procesu internacionalizacije – četvrta faza razvoja



B.1.3. Osnovni izazovi koje proces internacionalizacije postavlja pred UNSA

Kao i brojne druge visokoškolske ustanove, Univerzitet u Sarajevu suočava se sa izazovima kako uspostaviti komplementarnost tradicije, inovacija i integracija, odnosno uspostavljanje sklada između nastavno-naučnog procesa potaknut akademskim, istraživačkim i umjetničkim postignućima najvišeg reda pomoću kojeg se obrazuju i izgrađuju subjekti održivog razvoja Bosne i Hercegovine. Budući da Univerzitet ima obavezu djelovanja u skladu s domaćim zakonima ali i međunarodnim propisima, kao što su principi Bolonjske deklaracije, standardi Europskog prostora visokog obrazovanja i Europskog istraživačkog prostora i drugi, potrebno je kontinuirano i snažno poticati internacionalizaciju koja je neupitnog ključnog značaja u međunarodnoj saradnji, ali i sveukupnog razvoja univerziteta. Takvu strategiju podržavaju i drugi dostupni međunarodni programi kojima je za cilj „podržati internacionalizaciju, privlačnost, kvalitetu, jednakost pristupa i modernizaciju ustanova visokog obrazovanja“ (*Erasmus+: Vodič kroz program 2017: 33*). Najveći finansijski i organizacijski učinak na internacionalizaciju Univerziteta bez sumnje je uslijedio uključanjem Bosne i Hercegovine u program Europske komisije Erasmus 2008. godine, što je omogućilo pravo učešća u projektima koje su imale za posljedicu i veći broj mobilnosti (usp. Peta interna institucionalna evaluacija: Kvantitativni pokazatelji stanja). Međutim, još uvijek nisu svi aspekti internacionalizacije dovoljno uključeni u sve djelatnosti Univerziteta, a treba podići svjesnost o važnosti internacionalizacije kao jednog od glavnih pokretača

razvoja kvalitete. U ovom kontekstu nema sumnje da je jedan od ključnih prioriteta strategije internacionalizacije jačanje prekograničnog obrazovanja povećanjem odlazne i dolazne mobilnosti studenata, nastavnog, istraživačkog i nenastavnog osoblja. Bez obzira na ohrabrujuće uzlazne trendove u mobilnosti i drugim vidovima internacionalizacije, na Univerzitetu u Sarajevu još uvijek je broj odlaznih studenata u odnosu na ukupnu studentsku populaciju ispod željenog nivoa, a još nepovoljnija je situacija sa brojem dolaznih studenata. U tu svrhu potrebno je podići stepen iskorištenosti postojećih i uspostavljati nove oblike istraživačke i studijske mobilnosti, pri čemu izazovi čine posebne mjere i koraci koji se trebaju uvesti zbog bolje dostupnosti mobilnosti što većem broju studenata, uključujući i podzastupljene kategorije studenata (invalidi, student bez ranijeg iskustva kratkotrajnog boravka u stranoj zemlji, studenti slabijeg imovinskog statusa i dr.). U istom kontekstu treba se suočiti i sa činjenicom da će program mobilnosti sve više uključivati i nove profile kao što su praksa, stručni rad, povezivanje sa poslodavcima, nevladinim sektorom i slično. U tome smislu Univerzitet će imati zadatak da se adekvatno pripremi za ove raznovrsnije i kompleksnije aspekte mobilnosti.

Veliko iskušenje u internacionalizaciji Univerziteta je i proces unaprjeđenja svih studijskih programa i drugih akademskih aktivnosti koji bi osigurali funkcionalnije uključivanje dolaznih studenata u lokalnu akademsku sredinu, odnosno u nastavno-naučni proces. Istovremeno bi se delokalizacijom kurikuluma i uvođenjem mogućnosti praćenja nastave ili dijela nastave na stranim jezicima izvan filoloških studija pospješila „internationalizacija kod kuće“ domaćim studentima. Postojeći izazovi su usložnjeni i nedovoljnim administrativnim i finansijskim resursima Univerziteta koji će razradom strateških odrednica internacionalizacije i svim pratećim aktivnostima osigurati daljnji rast istraživačke izvrsnosti Univerziteta i njegove međunarodne prepoznatljivosti i atraktivnosti.

B.2. Zakonski okvir u kojima se odvija proces internacionalizacije

Prof. dr Davorka Završnik

Zbog svog složenog ustavnog sistema, sektor visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini je heterogen, i ima asimetričnu strukturu sa tri nivoa vlasti. Politička i administrativna struktura u Bosne i Hercegovine odražava se na okvir visokog obrazovanja. Bosna i Hercegovina ima dva entiteta i jedan distrikt. Federacija Bosne i Hercegovine sastoji se od 10 kantona, pa je vlast nad relevantnim pitanjima podijeljena između **14 odgovornih ministarstava**: 2 entitetska ministarstva za obrazovanje, 10 kantonalnih ministarstava za obrazovanje, Odjela za obrazovanje u Brčko Distriktu i Ministarstva civilnih poslova BiH na državnom nivou.

Visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini je regulirano Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini (Službeni glasnik BiH, 59/07, 59/09). Ovim zakonom utvrđena je organizacija visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, odgovornost nadležnih vlasti u ovoj oblasti, tijela za provođenje zakona i međunarodnih obaveza Bosne i Hercegovine, te način osiguravanja kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja.

U cilju harmonizacije zakonodavstva visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini zakoni Republike Srpske i kantonalni zakoni iz oblasti visokog obrazovanja trebali su biti usklađeni s odredbama Okvirnog zakona u periodu od šest mjeseci nakon njegovog stupanja na snagu“ (član 63. stav.1 Okvirnog zakona). U Informacija o izvršenju Okvirnog zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini (Ministratva civilnih poslova, 2016. god) stoji da i pored navedene odredbe Okvirnog zakona, zakoni nižih nivoa

vlasti doneseni su tokom 2008., 2009., 2010., 2012. i 2013. godine u deset kantona u Federaciji Bosne i Hercegovine, Republici Srpskoj i Brčko distriktu Bosne i Hercegovine.

Iako su sadržaji zakona o visokom obrazovanju vrlo slični, u pojedinim dijelovima i detaljima se razlikuju u različitim administrativnim jedinicama, kao i po broju i vrsti podzakonskih akata i prateće dokumentacije za regulaciju oblasti visokog obrazovanja.

Ukoliko se pogledaju kantonalni i drugi zakoni koji reguliraju oblast visokog obrazovanja, primjetno je da zakonski propisi, i pored određenih općeprihvatljivih rješenja i definicija, različito uređuju pojedina pitanja iz oblasti visokog obrazovanja. Ovo se posebno odnosi na ispunjavanje minimalnih uvjeta za osnivanje i početak rada pravnih lica koja obavljaju djelatnost visokog obrazovanja kao i minimalne uvjete, organizacije nastavnog procesa i procedure za izbor u istraživačka i naučna zvanja.

U Kantonu Sarajevo na snazi je Zakonom o visokom obrazovanju – (Službene novine Kantona Sarajevo, 33/17,) koji (čl. 1). uređuje: *obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja; opća pitanja u vezi sa osnivanjem, organizacijom, finansiranjem, upravljanjem i rukovođenjem visokoškolskim ustanovama; djelatnost i uslovi za obavljanje djelatnosti u oblasti visokog obrazovanja; prava i obaveze nadležnih organa u oblasti visokog obrazovanja; način osiguranja kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja; organizacija studija, prava i obaveze studenata, uslovi za sticanje diploma i drugih javnih isprava; statusna pitanja akademskog osoblja, kao i naučni i umjetnički razvoj i druga pitanja od značaja za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području Kantona Sarajevo.* Treba istaći da veliki broj članaka ovog zakona ograničavaju internacionalizaciju studijskih programa, posebno sa aspekta uključivanja nastavnih sadržaja na engleskom jeziku, zatim različite veoma krute forme vezane za organiziranje nastave, ali i provjere znanja, ali i odobravanja promjene kurikuluma i/ili uvođenja novog. Ovakvim rješenjima se ograničava i otežava proces inoviranja nastavnog procesa i njegova modernizacija, a to znači i ograničenje sposobnosti za unapređenje kvaliteta nastave, ali i svih drugih procesa na UNSA. Osim toga, zakon je vrlo restriktivan, odnosno kaznene odredbe su veoma neprimjerene akademskoj zajednici i svakako obeshrabruju zaposlene da ulažu dodatne napore kako bi ojačali procese internacionalizacije na UNSA.

S obzirom da je visoko obrazovanje u BiH je složeno, decentralizirano, bez jasne zakonske regulative i strateški osmišljene politike razvoja visokog obrazovanja potrebno je napraviti detaljnu analizu **svih zakona i svih kantona** na području Federacije BiH. Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke ima ključnu ulogu u usaglašavanju zakona, pa je u strategiji za period 2012. do 2022.godine, Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke predvidjelo konstantan razvoj internih procedura i provođenje monitoringa implementacije zakona.

U Prioritetima za razvoj visokog obrazovanja u BiH za razdoblje 2016. - 2026., P1.2. Dobro upravljanje i zakonodavstvo tačka 4 navedeno je: *Nastaviti istraživanje utjecaja postojeće pravne regulative (pravnih propisa) na provedbu strategija, politika, izvješća i zakona o visokom obrazovanju u BiH, koje provode visokoškolske ustanove u BiH i nadležna tijela na svim razinama, ishodi kojeg istraživanja će dati smjernice o tomu kako na najbolji način unaprijediti / modernizirati buduće studije i strategije; te učiniti javno dostupnim strateške dokumente VŠU i nadležnih obrazovnih vlasti, koje je u nadležnosti obrazovnih vlasti, visokoškolskih ustanova, agencije iz područja visokog obrazovanja u BiH i rektorske konferencije.*

Akademsko zajednica treba daleko više da učestvuje u kreiranju zakona i strategija na svim nivoima vlasti. Svaka visokoškolska ustanova najbolje poznaje svoje naučne i stručne posebnosti, svoje nedostatke i svoje snage, pa bi bilo logično da se omogući akademskoj zajednici da daje sugestije, rješenja i uređuju svoj prostor. Iako je tijekom izrade Zakona o visokom obrazovanju akademsko zajednica davala moguća rješenja i smjernice za poboljšanje teksta zakona, ukazivala na nedostake,

predložila 84 amandmana u cilju poboljšanja teksta zakona i iznalaženja adekvatnih rješenja, nakon održane javne rasprave predlagač u najvećoj mjeri nije uzeo u obzir sugestije i primjedbe akademske zajednice.

B.2.1. Organizacija visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini

Nepostojanja jasne zakonske regulative i strateški osmišljene politike razvoja visokog obrazovanja, globalizacija i decentralizacija visokog obrazovanja otvorila je mogućnosti otvaranja velikog broja univerziteta, visokih škola, fakulteta, javnih ili privatnih. Osnivači novih fakulteta i univerziteta su u Bolonjskom sistemu vidjeli šansu da se etabliraju kao relevantne akademske institucije, koje će biti konkurentne prema starijim i čvrsto pozicioniranim javnim univerzitetima, s namjerom da vremenom prerastu u atraktivnije, raznovrsno strukturirane studijske programe. Prema podacima Centra za informisanje i priznavanja dokumenata iz oblasti visokog obrazovanja u BiH postoji ukupno 54 visokoškolske ustanove, od čega 14 u Republici Srpskoj, 7 u Brčko distriktu i 33 u Federaciji BiH, a u Kantonu Sarajevo 4.

Prema podacima Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta BiH, u našoj zemlji je akreditovano ukupno 27 visokoškolskih ustanova, od čega je osam državnih.

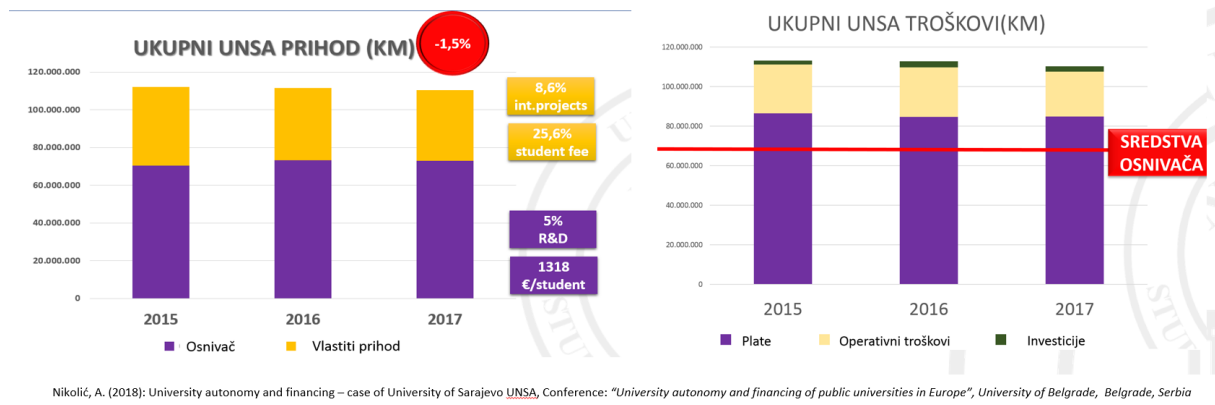
Ekspanzija univerziteta i visokih škola umjesto da je dovela do povećanja konkurentnosti, usljed nepoštivanja standarda i normativa, utjecala je na sniženje kvaliteta i inflacije u visokom obrazovanju. Stoga je veoma važno **insistirati na harmonizaciji** i jednakim uvjetima rada, izgradnji instrumenata i mehanizama za promicanje i osiguravanje najviše razine kvalitete u nastavi, naučno-istraživačkom radu, te stručnim i administrativnim djelatnostima, **podjednako** u državnim i privatnim univerzitetima na području BiH, odnosno FBiH. Posebno je važno insistirati na osiguranju kvaliteta koje traže regulirane profesije.

B.2.2 Finansiranje visokog obrazovanja

Osnovna pretpostavka funkcioniranja misije i vizije te strateških ciljeva u oblasti visokog obrazovanja je njegovo finansiranje. Obrazovanje u BiH se uglavnom financira iz javnih sredstava, tj. entitetskog, kantonalnog i budžeta Distrikta Brčko. RS i svaki kanton u FBiH imaju nadležnost određivanja budžeta i resursa za obrazovanje. Još uvijek je neriješen sistem finansiranja visokog obrazovanja u Federaciji BiH, odnosno ovaj nivo vlasti nedovoljno učestvuje u finansiranju visokog obrazovanja, tako da se javni univerziteti finansiraju najvećim dijelom iz budžeta kantona, a jedan iz budžeta četiri kantona (osnivači).

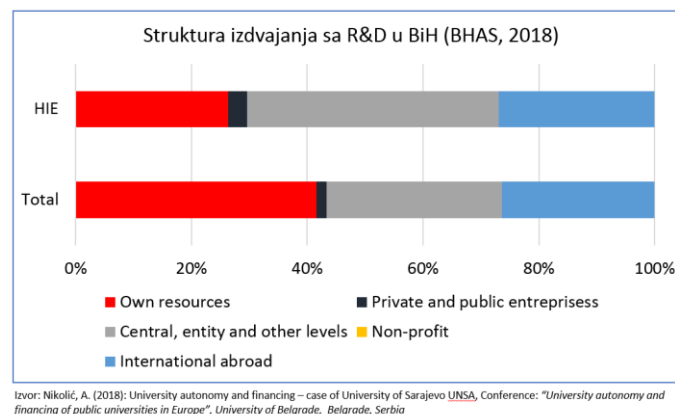
Kao što se vidi na slijedećoj slici UNSA se ipak većim dijelom finansira iz budžeta KS, a ono što je zabrinjavajuće jeste smanjivanje prihoda UNSA u 2017 godini, a pošto novi zakon o visokom obrazovanju predviđa prelazak na trezorski način poslovanja i integraciju UNSA, zabrinjava činjenica da UNSA neće više slobodno raspolagati sredstvima koja su spadala u vlastite prihode, a naplaćena su po osnovu školarine. Ova akonska obaveza, uz neophodnost uvećanja finansiranja UNSA po osnovu kolektivnog ugovora, dovest će do „prenapregnutosti“ budžeta KS što može uzrokovati probleme i što će zasigurno ograničiti ulaganja neophodna za jačanje internacionalizacije na UNSA. Ipak treba naznačiti da je zakonodavac u zakonu predvidio vlastitu obavezu sufinansiranja procesa internacionalizacije, mobilnosti i međunarodnih projekata. Međutim nije jasno kako će taj dio zakonske obaveze biti proveden jer još uvijek ne postoje podzakonska akta koja bliže definišu implementaciju ove obaveze.

Slika B.2.1: Ukupni Prihodi i rashodi UNSA



Nadalje, ono što jako zabrinjava su minimalna izdvajanja za naučno istraživački i umjetnički rad. Prema Agenciji za statistiku Bosne i Hercegovine (BHAS, 2018) ukupna izdvajanja za R&D (istraživanje i razvoj) na nivou Bosne i Hercegovine, koja uključuju izdavanja svih aktera (budžet, visokoškolske institucije, kompanije isl) iznose 0,2% GDP.

Slika B.2.2: Struktura izvora finansiranja R&D u BiH

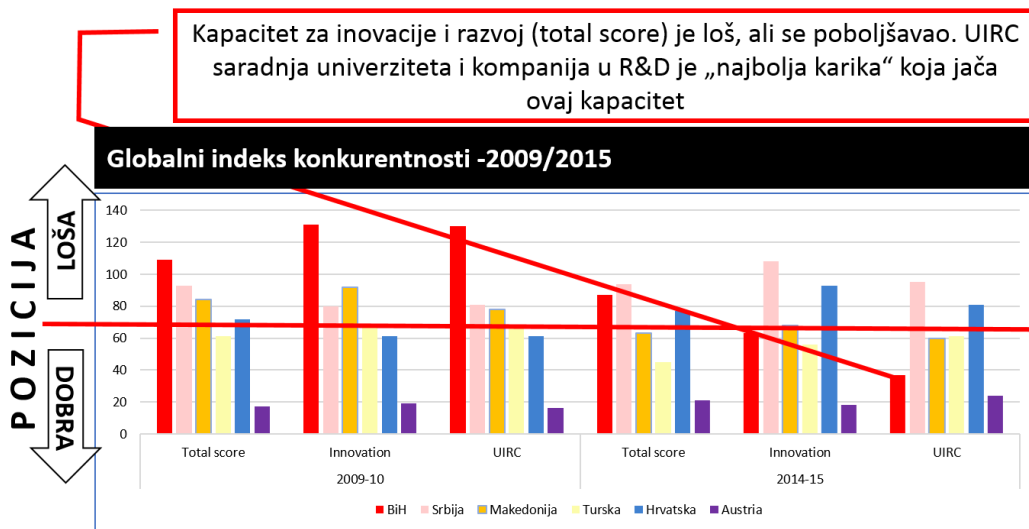


Kada se pogleda struktura raspodjele tih sredstava onda situacija izaziva još veću zabrinutost (54% se troši na plate, a 11% na investicije). Dodatno treba analizirati odakle se prikupljaju sredstva. Vrlo interesentno je da institucije koje vrše istraživanja troše vlastita sredstva (prihode koje su zaradili po drugim osnovama) i to u visini od 40%. Na slici se vidi da visokoškolske ustanove kofinansiraju istraživanja u visini od 26% ukupnih implementiranih sredstava, dok kompanije to rade u visini od 79% (vidjeti na slijedećoj slici). Dodatno, treba istaću da u ukupnim sredstvima kojima se finansira R&D u BiH univerziteti učestvuju sa 40%, a kompanije sa 34%. Drugim riječima, kako je to i vrlo efektno istakla i autorica Nikolić (2018) visokoškolske ustanove finansiraju velikim dijelom R&D u BiH i one jesu glavni zaštitnik naučno-istraživačkih resursa. Ova njihova važna uloga nije uopšte prepoznata i priznata. Univerziteti se posmatraju kao „potrošači“, „otuđeni centri znanja“, a u suštini je suprotno, oni su najaktivniji investitori naše budućnosti, a time i garant razvoja.

Nadalje problem je i u broju istraživača, koji je značajno niži od EU prosjeka i iznosi 771 na milion stanovnika. Univerziteti okupljaju istraživače, a u kompanijama je zaposleno samo 17% od ukupnog broja istraživača u BiH. To je jedan od razloga zbog kog naša privreda ima nizak nivo konkurentnosti i inovativnosti. Ipak, ponovo treba istaći ulogu univerziteta u jačanju i stvaranju kapaciteta za rast i razvoj ekonomije. Kako se i vidi na slijedećoj slici najbolje ocijenjen aspekt je saradnja univerziteta i

kompanija u području R&D. Upravo ona doprinosi boljoj poziciji (nižem rangu) cjelokupne BiH ekonomije u svijetu, a u smislu kapaciteta za inoviranje, što je podloga razvoja.

Slika B.2.3.: Konkurentnost BiH ekonomije i kapacitet za inovacije i razvoj



Broj zaposlenih u visokoškolskim institucijama bi trebalo da se utvrđuje u skladu sa Standardima i normativima za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja na području svih kantona i RS-a i Brčko distrikta, kao i broj odjela i broj sati nastavnog plana i programa. Međutim, iako postoje usvojeni Standardi i normativi kojima se regulira kadrovska i materijalna pitanja osnivanja i rada visokoškolskih ustanova, kao i optimalnog broja studenata prema broju nastavnika, u većini slučajeva nema veće povezanosti između donesenih Standarda i modela financiranja univerziteta. Materijalni troškovi se uglavnom planiraju na osnovu izvršenja budžeta u prošloj godini. Najveći dio ovih sredstava je usmjeren na plaćanje energije i komunalnih usluga, tako da se ne ostavlja prostora za unaprjeđenje nastavnog procesa, za nabavku materijala, literature i sl. Dodatno važno je istaći da mobilnost nije budžetirana, osim izdvajanja koja podržavaju međunarodni program CEEPUS (na nivou Entiteta) i rad fonda za mobilnost (na nivou Entiteta).

Budući da se raspodjela budžeta radi na osnovu prošlogodišnjih budžeta, ne tvrđuju se stvarne potrebe fakulteta za materijalnim sredstvima potrebnim za odvijanje nastavnog procesa. Već godinama od nadležnog ministarstva obrazovanja dobivamo isti novčani iznos kao i prethodne godine, što se svakako odražava na kvalitet nastave.

B.2.3. Mobilnost i međunarodna saradnja u BiH, FBiH i KS

Na Univerzitetu u Sarajevu Erasmus+, Erasmus Mundus, Tempus, CEEPUS, Mevlana su programi koji su najviše povezivali pojedince i institucije zemalja Zapadnog Balkana te doprinijeli provedbi reformi u skladu s bolonjskim procesom. Tako je u toku 2017. godine 513 studenata, nastavnika i saradnika Univerziteta u Sarajevu je kroz razne programe mobilnosti učestvovalo u posjetama partnerskim visokoobrazovnim institucijama izvan granica Bosne i Hercegovine (Izveštaj o radu Univerziteta u Sarajevu za 2017 godinu). Učešće u novom programu Erasmus+ doprinijelo je učvršćivanju pozicije Univerziteta u Sarajevu u evropskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA). Mobilnost studenata, nastavnika ili saradnika omogućena je i preko bilateralnih sporazuma između Univerziteta u Sarajevu i partnerskog univerziteta u svijetu.

Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke u svoju strategiju uvrstio je i izradu plana i način podrške međunarodnim projektima i inicijativama, kao i sinergijski rad na međunarodnim projektima u BiH,

čime se očekuje u narednom periodu jači priliv sredstava Evropske unije, namijenjenih za razvoj visokog obrazovanja i nauke. Sličan model razvija i Vlada Kantona Sarajevo, s tim da Zakon o visokom obrazovanju predviđa da UNSA pripremi elaborat za podršku međunarodnoj saradnji. Zbog nepostojanja podzakonskih akata nije jasno kolika sredstva se predviđaju i kako će ona biti raspodjeljivana.

U uskoj saradnji sa Ministarstvom civilnih poslova BiH, Ministarstvo planira napraviti bazu podataka međunarodnih projekata, sa posebnim fokusom na FP7 i Horizon. Ovaj pristup omogućit će kreiranje i zajedničkih kriterija za sufinansiranje, kao i jačanje zajedničkih inicijativa, te kreiranje zajedničkih prioriteta. Pored međunarodne saradnje, Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke izradit će kriterije za podršku domaćim inicijativama i podršku bh. institucijama u zajedničkim projektima. Na ovaj način će se poboljšati kvalitet i ujednačiti načini djelovanja, a na osnovu istih principa i standarda.

Vijeće ministara BiH, na prijedlog Ministarstva civilnih poslova, donijelo je Odluku o usvajanju Prioriteta za razvoj visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini za period 2016 – 2026. U dokumentu su prezentirane aktivnosti koje bi nadležni organi u BiH trebali provesti u preciziranim rokovima kako bi se osnažio razvoj visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini i ostvarila njegova potpuna uključenost u Evropski prostor visokog obrazovanja. U prioritetima za razvoj visokog obrazovanja u BiH za razdoblje 2016. - 2026. između ostalog planirano je:

- povećati investicije za znanstvenoistraživački rad;
- dodijeliti posebne stavke proračuna za potporu znanstvenoistraživačkom radu na svim javnim VŠU, npr. financiranje za publikacije, pristup elektronskim časopisima, kofinanciranje međunarodne suradnje i umrežavanja, inovacija istraživačkog rada vezanih za Horizon 2020,
- nabaviti ICT opremu i nove laboratorije na svim javnim VŠU,
- unaprijediti regionalnu i prekograničnu suradnju putem zajedničkih prijava i učešća na projektima; aktivno podržavati međunarodnu mobilnosti osoblja VŠU i to dovesti u vezu sa napredovanjem u karijeri;

Neadekvatno funkcionisanje Agencije za osiguranje kvaliteta i razvoj visokog obrazovanja u BiH (HEA) jeste i može biti i dalje značajno ograničenje za jačanje procesa internacionalizacije. Zbog neadekvatnog rada Agencije doveden je u pitanje proces akreditacije institucija i programa na visokoškolskim institucija. Upravo to ugrožava implementaciju ERASMUS+ projekata kojima se uvode novi i atraktivni studijski programi. Dodatno, neadekvatan regulatorni okvir koji ne osigurava visok stepen političke neovisnosti i objektivnosti ovih agencija (uključujući i Agenciju u RS), kao i slabosti u organizaciji, resursima i radu Agencije, sprečilo su njen prelazak iz statusa promatrača u status člana ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education). To će zaisigurno imati negativne refleksije na poziciju UNSA u okvirima Evropskog prostora visokog obrazovanja, zatim njegovu atraktivnost i reputaciju, odnosno na sposobnost da uspostavlja bliske i efikasne veze sa međunarodnim partnerima, a time i na mobilnost studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja, te učešće UNSA u različitim međunarodnim programima/projektima, inicijativama i mrežama.

Finalno, treba istaći da je R. Srbija dobila status programske zemlje (do prošle godine je bila partnerska zemlja kao i BiH) u okviru ERASMUS+ programa što je za sve visokoškolske institucije u BiH veoma dobra vijest. Ovo znači da će BiH biti u mogućnosti povući više novca iz ovih fondova.

B.3. Izazovi procesa internacionalizacije

Prof. dr. Lada Lukić Bilela

Internationalizacija visokog obrazovanja sredstvo je poboljšanja kvalitete i relevantnosti obrazovanja u smislu stjecanja znanja, razmjene iskustava, mobilizacije studenata, akademskog i administrativnog osoblja te usklađivanja nastavnih planova i programa s međunarodnim sadržajima. Specifični ciljevi podrazumijevaju povećanje broja združenih studija i povećanje broja obrazovnih i/ili studijskih programa i kolegija na stranim jezicima jačanjem kompetencija studenata i osoblja. Internationalizacijom se, u konačnici, doprinosi konkurentnosti na tržištu znanja, bosanskohercegovačke privrede i „pametnog rasta“ temeljenog na inovativnim pristupima i modernim tehnologijama.

Iako su pozitivni aspekti internacionalizacije visokoškolskih ustanova neosporni i brojni, postoje i ozbiljni rizici povezani s ovim rastućim fenomenom, koji podrazumijevaju: (1) komercijalizaciju visokog obrazovanja (2) akademsku kolonizaciju i (3) poteškoće u osiguravanju kvalitetnog obrazovanja te (4) pad kvalitete obrazovanja (Jibeen & Khan, 2015). Većina, osobito tranzicijskih zemalja kao osnovne rizike internacionalizacije visokog obrazovanja navodi komercijalizaciju obrazovanja, „odljev mozgova“ ali i pad kvalitete obrazovanja, što se primarno odnosi na prekogranične aspekte internacionalizacije a manje na aktivnosti unutar kampusa univerziteta (Knight, 2007). U konačnici, internacionalizacija donosi temeljite promjene u strukturi i ustroju visokog školstva i značajno utječe na obrazovnu politiku jedne zemlje. Stoga se svaki aspekt internacionalizacije mora pažljivo analizirati te sačiniti set mjera koje će doprinijeti poboljšanju kvalitete obrazovanja i izbjegavanju potencijalnih rizika. U suštini moderni pristup internacionalizaciji podrazumijeva uspostavu „brain circulation“, što znači da se veći akcenat stavlja na aktivnosti procesa „internationalizacije kod kuće“, odnosno stvaranje privlačnog i motivirajućeg okruženja za učenje, poučavanje i naučnoistraživački i umjetnički rad, ali se značajno investira i u nastavne programe, kulturne sadržaje i „slobodne“ module koje studenti mogu pohađati, kao i u akademsko obrazovanje orijentirano ka istraživanju i koprodukciji znanja.

Rizici internacionalizacije prepoznati su još sedamdesetih godina XX stoljeća, u području društvenih znanosti, osobito u zemljama gdje su ove znanstvene discipline bile slabije razvijene (Lamy, 1976). Već se tada s negodovanjem izvještava kako s podacima prikupljenim u međunarodnim projektima i istraživanjima nisu upoznate različite domaće ustanove društvenih znanosti u Trećem svijetu, koje bi za njih mogle biti zainteresirane. Izdaju se propozicije da ne bi trebalo izdavati dopuštenja za opsežna istraživanja ukoliko predstavnici iz zemlje domaćina nisu među glavnim istraživačima te da ekspertski tim treba činiti kadar iz lokalne zajednice. Još tada se naglašava potreba da prioritet u financiranju trebaju imati oni projekti koji će „za sobom više ostaviti nego odnijeti“. Lamy također navodi da „ne samo da prikupljene podatke treba ostaviti lokalnom skupu društvenih znanosti, već ih treba ostaviti onima koji će se znati njima poslužiti, što bi trebali biti osnovni zahtjevi za sva velika istraživanja u Trećem svijetu“.

Ova se problematika ponovno aktualizira u posljednjih dvadestak godina, kada smo svjedocima najprije postepenog a zatim vrlo snažnog razvoja međunarodne suradnje. Osim brojnih koristi koje donosi mobilnost u smislu razmjene znanja i protoka informacija te usvajanja novih tehnologija, svjedoci smo i brojnih rizika koji se ponajviše mogu odnositi na komercijalizaciju u obrazovnom sustavu, akademsku kolonizaciju te poteškoće u u osiguravanju kvalitetnog obrazovanja te postupni trend pada kvalitete obrazovanja.

B.3.1. Vrednovanje rizika i strategije i mjere upravljanja istim

Komercijalizacija visokog obrazovanja se s jedne strane može odnositi na mobilnost dolaznih i odlaznih studenata i osoblja „samo radi mobilnosti“ a bez jasno razrađenog plana pohađanja onih kolegija kojima će se unaprijediti stjecanje znanja iz oblasti njihove struke ili pak onih onih kolegija koji na matičnom univerzitetu nisu dostupni dok se s druge strane komercijalizacija može ogledati kroz priskrbliivanje stvarne materijalne koristi budući da su na programima razmjene (npr. Erasmus +) jasno definirani troškovi koje student odnosno osoblje (akademsko i administrativno) može ostvariti. Stoga su u slučaju olakog davanja suglasnosti za odlazak na razmjenu zloupotrebe itekako moguće.

Uzmimo primjer redovnog profesora koji je istovremeno i prodekan za međunarodnu suradnju. On može ostvariti mobilnost u svojstvu i nastavnog i administrativnog osoblja. Ako pretpostavimo da mu organizaciona jedinica univerziteta neće praviti problem oko potpisivanja suglasnosti čak i nekoliko puta tokom akademske godine, uz pretpostavku da mu nepostojanje vlastitih etičkih kvaliteta ne čini prepreku te da svoje kolege većinom ne obavještava o mogućnostima da se i oni prijave na program razmjene, lako je pretpostaviti da može u nekoliko svoga mandata ostvariti značajnu materijalnu dobit.

Poseban problem predstavlja nepoštivanje propozicija programa razmjene od strane partnerskog univerziteta programske zemlje, koja naprimjer plaća samo „stvarne troškove“ (a ne troškove defirane propozicijama programa mobilnosti) i to po obavljenoj mobilnosti studenata i osoblja. To može dodatno produbiti razlike između ugroženih skupina studenata kojima je po prirodi stvari ionako teže ostvariti mobilnost, što se primarno odnosi na studente slabijeg materijalog statusa, studente invalide i studente pripadnike nacionalnih manjina.

Mjere:

- Uvođenje strožije provjere opravdanosti odlaska na razmjenu kako bi se izbjegle situacije odlaska osoblja iz osobne koristi (želja da posjeti određeni grad/državu; posjet obitelji; ostvarivanje materijalne koristi).
- Provjera pridržavanja propozicija unutar programa razmjena i u slučaju nepoštivanja pritužba nadležnima te raskid nepovoljnog ugovora.

Akademsko kolonizacija predstavlja ozbiljan rizik koji može dugoročno odraziti na politiku razvoja visokog obrazovanja jedne zemlje. Ona je osobito vidljiva u tranzicijskim zemljama gdje se nude obećavajuće i primamljive programe razmjene, određeni studijski programi koji nemaju nikakvih dodirnih tačaka sa potrebama matične zemlje, dalja profesionalna, znanstvena i stručna usavršavanja u stranim zemljama, radna mjesta u stranim zemljama a bez ikakvog donošenja benefita matičnoj zemlji. U prirodnim znanostima se takvi programi vrlo često svode na uzimanje uzoraka iz matične zemlje bez prolaska procedura za dobivanje dozvola za iznošenje uzoraka iz matične zemlje, istraživači iz matične zemlje gotovo nikada nemaju vodeće pozicije u projektima, niti raspolažu dobivenim rezultatima. Ipak, ovdje treba uzeti u obzir da pristup obrazovanju i pravo na posao čine dio integralnog seta ljudskih prava. Stoga bilo kakva restriktivna politika nije pravi odgovor na ove izazove. Bolje rečeno pravi put i način je izgradnja kulture kvaliteta, odanosti i prpadnosti instituciji/timu, te jačanje identiteta pojedinaca.

Mjere:

- Uspostavljanje bilateralnih i drugih međunarodnih sporazuma uz jasno i nedvojbeno inzistiranje na jednakim pravima stranaka u sporazumu.
- Uspostavljanje bilateralnih sporazuma i programa prema kojima se mogu mijenjati partneri, ovisno o njihovoj sposobnosti da na odgovarajuće načine udovolje potrebama zemlje domaćina.
- Neki od obaveznih uvjeta u bilateralnim projektima mogu podrazumijevati dva voditelja projekta (iz obe partnerske zemlje), odnosno da se voditelj projekta, ukoliko nije istraživač iz

matične države, obaveže ugovorom da je prioritet projekta povećanje kapaciteta lokalne zajednice ili istraživanje koje je u skladu s nacionalnim interesima zemlje domaćina.

- Davanje prednosti onim programima međunarodne razmjene za koje je sigurno da će kroz duža razdoblja donijeti koristi matičnoj državi, u skladu s njenim nacionalnim prioritetima.
- Podizanje obrazovne razine i kapaciteta istraživanja u skladu s nacionalnim prioritetima (npr. Dinarski krš, biodiverzitet itd.) pretpostavlja razradu cjelovite razvojne politike. U takvim slučajevima, međunarodne organizacije mogu odigrati značajnu savjetodavnu ulogu.
- U bilateralne programe i međunarodne programe razmjene te sva obuhvatnija istraživanja koja uključuju znanstvenike iz stranih zemalja, nužno ugraditi elemente koji pomažu unapređenju postojećih obrazovnih programa, istraživačkog potencijala i domaće znanstveno-istraživačke infrastrukture.
- Poticanje da se neki od rezultata istraživanja objave u domaćim časopisima, osobito onima sa dugom tradicijom (npr. Glasnik Zemaljskog muzeja i sl.) ili nekom drugom obliku znanstvene komunikacije, na službenim jezicima Bosne i Hercegovine.

Poteškoće u ostvarivanju osiguranja kvalitete mogu činiti problem zbog eventualne upitne kvalitete međunarodnih programa visokog obrazovanja. Ostala pitanja koja se odnose na internacionalizaciju obrazovanja uključuju registraciju, licenciranje i priznavanje od strane matične institucije i institucije domaćina. Studijski programi moraju priznati na nacionalnom i međunarodnom nivou. Neke zemlje nemaju priznate sustave za registraciju pa iako, autentične nacionalne i međunarodne, akreditacijske agencije posluju u mnogim zemljama i osiguravaju kvalitetu one mogu biti nelegitimne. Studenti, poslodavci i javnost moraju biti upoznati s mogućnosti da navedena akreditacija ne spada u nadležnost nacionalnih regulatornih sustava (Knight, 2011).

Mjere:

- Stroga provjera kvalitete studijskih programa institucije domaćina

Smanjenje kvalitete obrazovanja može se pratiti kroz nekoliko aspekata koje se odnose na:

- mobilnost dolaznih i odlaznih studenata bez uspostavljanja internog pravilnika odabira istih;
- mobilnost akademskog osoblja bez provođenja jasnih (internih) kriterija odabira i provjere kvalitete onoga što će predviđenim programom ponuditi predavači;
- potpisivanje međunarodnih sporazuma gdje će kvantitet prevagnuti nauštrb kvaliteta, u smislu ostvarivanja sporazuma sa univerzitetima čiji su studijski programi manje kvalitetni.

Na primjer uslijed neselektivnog primanja dolaznih studenata i nastavnog osoblja bez predhodne provjere i razrade kriterija odabira može se dogoditi da na programu razmjene imamo studente koji su jednostavno željeli promijeniti ambijent bez ikakvog interesa za studijski program na koji su primljeni. Također, možemo dobiti i predavače koji loše govore strani jezik, koji nemaju jasno razrađenu viziju dolaska i nude predavanja daleko ispod akademskih očekivanja. Takvi se propusti mogu izbjeći jasno reguliranim pravilima te internom provjerom. Ponekad se sa željom postizanja i omogućavanja maksimalne mobilnosti (što je inače pozitivno i poželjno) zapostavlja prvobitni cilj internacionalizacije u smislu poboljšanja kvalitete obrazovanja.

Mjere:

- Uvođenje jasnih kriterija odabira studenata koji odlaze i koji dolaze na razmjenu (npr. prosjek ocjena sa predhodnih godina studija; ocjene iz kolegija relevantnih za odabrani studijski program; motiviranost i sl.).

- Uvođenje jasnih kriterija odabira akademskog osoblja (referentnost; radovi i postignuća iz oblasti za koju se kandidat prijavljuje; dokaz o poznavanju stranog jezika koji može biti i potvrda njegovog boravka na specijalizaciji).
- Uvođenje strožije provjere opravdanosti odlaska na razmjenu kako bi se izbjegle situacije odlaska osoblja iz osobne koristi: želja da posjeti određeni grad/državu; posjet obitelji; ostvarivanje materijalne koristi).

Nadalje, smanjenje kvaliteta obrazovanja moguće je zbog neselektivnog i altruističkog potpisivanja međunarodnih sporazuma sa univerzitetima koji su ispod prosjeka po međunarodnim standardima. Kvantitet ostvarenih sporazuma nikako ne smije imati prioritet nad kvalitetom visokoškolskih ustanova sa kojima se sporazum potpisuje.

Mjere:

- Uvođenje jasnih kriterija odabira visokoškolskih ustanova sa kojima će biti potpisani međunarodni sporazumi (npr. pozicioniranost na međunarodno priznatim listama; kvaliteta studijskih programa; referentnost osoblja i sl.). Ovi kriteriji moraju ipak biti kreirani u skladu sa globalnim profilom institucije i ne bi trebali isključivati ni univerzitete, odnosno visokoškolske ustanove koje su po definisanim kriterijima lošije. Upravo doprinos jačanju drugih institucija jeste izražavanje i jačanje društvene odgovornosti univerziteta.
- Uvođenje strožije provjere opravdanosti potpisivanja međunarodnih sporazuma sa pojedinim univerzitetima. S tim da treba voditi računa o nivou razvijenosti procesa internacionalizacije, koji u suštini treba oblikovati odluku o načinu provjere i ocjene opravdanosti potpisivanja međunarodnih/sporazuma, ugovora, Vrlo važno je da postoji propisana procedura ove provjere i da je postignut nivo saglasnosti vezano za nju.

B.3.2. Umjesto zaključka

Budući da su visokoškolske ustanove ključni faktori u stvaranju uravnotežene i konstruktivne strategije internacionalizacije, njihova trajna zadaća podrazumijeva kontinuiranu procjenu utjecaja internacionalizacije na smjer i politiku razvoja univerziteta. Internacionalizacija ne smije biti puki sporazum na papiru, ili broj ostvarenih međunarodnih sporazuma, nego i angažirano poštivanje propisa i obaveza definiranih usvojenim dokumentima (Pravilnik o međunarodnoj suradnja; Strategije razvoja univerziteta i sl.). Internacionalizacija mora u prvom redu služiti nacionalnim interesima jedne zemlje uzimajući u obzir njene prirodne, društvene i ljudske resurse.

Među osnovne rizike internacionalizacije možemo svrstati: (1) komercijalizaciju visokog obrazovanja, (2) akademsku kolonizaciju i (3) poteškoće u osiguravanju kvalitete i (4) trend pada kvalitete visokog obrazovanja. Tu su i opasnosti od povećanja trenda odlaska mladih ljudi i formiranih stručnjaka iz Bosne i Hercegovine ali se on može umanjiti ulaganjem u otvaranje novih radnih mjesta, pružanjem različitih razvojnih poticaja za malo i srednje poduzetništvo, pristup apliciranju projektima i razvojnim fondovima, razvoj sustava nagrađivanja itd.

Potencijalni rizici mogu umanjiti usvajanjem dokumenata i donošenjem mjera koji će jasno regulirati pravila mobilnosti doznaih i odlaznih studenata, akademskog i administrativnog osoblja, te uspostavljanjem instrumenata osiguranja poštivanja i provođenja usvojenih mjera.

Internationalizacija svakako treba biti prioritet strategije razvoja univerziteta ali uz jasno definirane ciljeve i prioritete koji podrazumijevaju i poštuju nacionalne interese te prirodne, društvene i ljudske resurse Bosne i Hercegovine.

B.4. Interna analiza resursa UNSA u području međunarodne saradnje

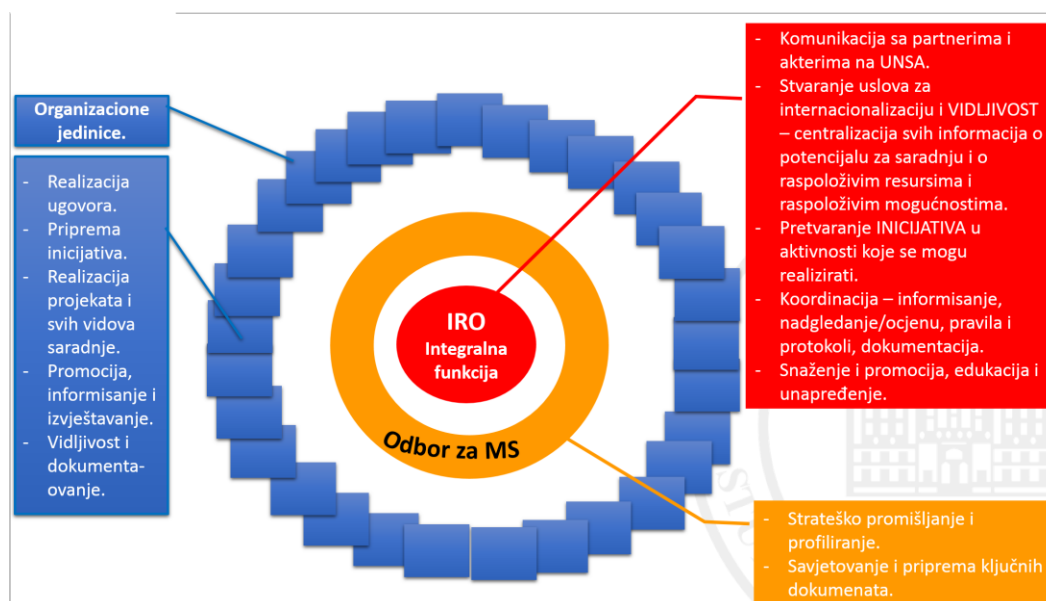
Prof. dr Aleksandra Nikolić
mr Adnan Rahimić
dr Jasna Bošnjović

Da bi mogli adekvatno analizirati stanje međunarodne saradnje na UNSA neophodno je prije svega definisati opseg i obuhvat poslova koji omogućavaju izgradnju sposobnosti za uspostavu i realizaciju aktivnosti međunarodne saradnje, te organizaciju i raspoloživost humanih resursa, kao i mehanizme podrške za jačanje međunarodne saradnje. U ovom dijelu nećemo isticati rezultate koje postiže UNSA na ovom području jer bi onda tekst bio predugačak, a svi podaci o performansama su dostupni u godišnje izvještaju. Dodatno, do sada su rezultati u ovoj oblasti mnogo više iskaz stremjenja i dodatnog napora pojedinaca, nego sistematskog, planiranog i institucionaliziranog razvoja. Naravno epicentar razvojnih aktivnosti u ovom području je Služba za međunarodnu saradnju, čiji razvoj je vođen osmišljenim aktivnostima rukovodioca službe.

B.4.1. Međunarodna saradnja – obuhvat i opseg poslova

Na UNSA, aktivnosti koje su dio poslova vezane za međunarodnu saradnju uključuju sve aktivnosti koje trebaju da omoguće iskustvo studiranja i rada u internacionalnom i multikulturalnom okruženju, kako bi modernizirali sve procese, prevazišli materijalna i druga ograničenja sa kojima se susreće UNSA i kako bi u skorij budućnosti UNSA postao veoma privlačan i domaćim i stranim studentima, ali i iskusnim istraživačima. U tom smislu međunarodna saradnja podrazumijeva sve UNSA aktivnosti koje omogućavaju jačanje internacionalne vidljivosti i prepoznatljivosti UNSA kao aktivnog i poznatog partnera u oblasti visokog obrazovanja, zatim stvaranje uslova za uspostavu efikasne saradnje UNSA i međunarodnih partnera što uključuje aktivnosti pristupanja različitim asocijacijama/mrežama i inicijativama, kao i potpisivanje bilateralnih ili multilateralnih ugovora/memoranduma o saradnji i mobilnosti, te jačanje kapaciteta za apliciranje na međunarodne programe i projekte, te stvaranje uslova za jačanje mobilnosti studenata, nastavnika i administrativnog osoblja (što podrazumijeva ugovaranje, promociju, implementaciju programa mobilnosti).

Slika B.4.1. Organizacija i obuhvat aktivnosti međunarodne saradnje na UNSA



Međunarodna saradnja stvara **uslove (potencijal)** za internacionalizaciju, međunarodnu istraživačku saradnju, kolaboraciju sa svim akterima globane/lokalne zajednice, ali ona **nije izvršilac iste**. U tom smislu za punu realizaciju postojećeg potencijala neophodno je da se u svom domenu uključe svi ostali akteri, studenti i zaposleni na UNSA, kako bi se ojačala saradnja u oblasti naučno-istraživačkog rada, te implementirali nastavni programi koji mogu privući strane predavače i studente. Kao što se može zaključiti postoji snažna međuzavisnost između aktivnosti međunarodne saradnje i svih ostalih, tako da je teško postaviti jasnu granicu, te je najjednostavnije reći da **aktivnosti međunarodne saradnje prestaju kada počinje realizacija na lokalnom nivou**: npr realizacija Memoranduma o saradnju je na zainteresiranim akterima – studentima i nastavnicima, (pod)organizacionim jedinicama, ili realizacija/implementacija međunarodnih projekata je na lokalnom UNSA timu i službama koje finansijski reliziraju projektne aktivnosti.

B.4.2. Organizacija međunarodne saradnje na UNSA

Aktivnosti međunarodne saradnje su planirani, implementirani i praćeni od strane Službe za međunarodnu saradnju i ureda/centara i odgovornih osoba na nivou (pod) organizacionih jedinica. Dodatno, dvije podorganizacione jedinice direktno podržavaju međunarodnu saradnju: Centar za interdisciplinarnu studije i Konfucijev institut UNSA. Osim toga, postoji savjetodavno i stručno tijelo Odbor za međunarodnu saradnju koga imenuje Senat i koji se bira na 4 godine.

Služba za međunarodnu saradnju ima trenutno 3 uposlenika, a po sistematizaciji je planirano četiri radna mjesta. Ona je sposobna da samostalno osmišljava i planira razvoj službe, ali i svih aktivnosti međunarodne saradnje. Šef službe i stručni saradnik su veoma iskusni i učestvovali su u različitim vidovima mobilnosti i bili su i administratori, ali i članovi tima koji su implementirali složene međunarodne projekte. U službi je nedavno počela raditi saradnica bez iskustva.

Slika B.4.1. pokazuje organizaciju međunarodne saradnje na UNSA. Problem je što još ne postoji direktna i efikasna povezanost između „centralne“ službe i (pod)organizacionih jedinica, kao ni između nadležnog prorektora i osoba odgovornih za međunarodnu saradnju na organizacionim jedinicama. Također ne postoji ni horizontalna povezanost između (pod)organizacionih jedinica u smislu boljeg korištenja raspoloživih resursa, znanja i iskustva.

Kao što je moguće vidjeti na UNSA (pod)organizacionim jedinicama većinu poslova obavljaju prodekani za međunarodnu saradnju, dok je veoma mali broj administrativnog osoblja, odnosno samo 4 (pod)organizacionih jedinica ima zaposleno administrativno osoblje (uključujući i volontere) koje je zaduženo samo za međunarodnu saradnju, dok neke organizacione jedinice imaju administrativno osoblje koje je zaduženo, pored ostalog za međunarodnu saradnju tako da im to nije primarna zadaća. Upravo zbog činjenice da je vođenje i razvijanje i praćenje međunarodne saradnje **generalno dodatni posao profesora**, UNSA nije u potpunosti iskoristila svoj potencijal u pogledu međunarodne saradnje. Zbog toga je Služba za međunarodnu saradnju i prepoznata kao osnovni zamajac razvoja međunarodne saradnje, a posebno popularizacije i promocije mobilnosti i mogućnosti za apliciranje na međunarodne obrazovne projekte. Naravno, podrazumijeva se da se očekuje da većinu administrativnih zadataka, kao i onih koji se odnose na praćenje i dogovaranje, a vezano za mobilnost studenata i nastavnika i administrativnog osoblja preuzme centralna služba UNSA. Na ovom nivou aktivnosti to je moguće izvesti, ali samo pod uslovom da ova služba ima podršku svih aktera, a posebno odgovornih lica sa (pod)organizacionih jedinica, kao i njihovih studentskih službi, ali i studentskih organizacija, prvenstveno SPUSa.

Treba istaći da se odgovorne osobe na (pod)organizacionim jedinicama prema njihovim tvrdnjama ne biraju na osnovu iskustva u međunarodnoj saradnji. Tako je samo njih 18 (60%) učestvovalo u profesionalnom usavršavanju na međunarodnim partnerskim univerzitetima kroz programe kao što su

Erasmus+ (teaching i/ili training mobilnost), kratki studijski boravci, CEEPUS, Tempus, Marie Curie stipendije i dr., dok je samo njih 10 (33,3%) vodilo međunarodne projekte, a njih 26 (86,7%) su bili članovi tima međunarodnog projekta (npr. Erasmus+, Tempus, Regionalna mreža akademija, međunarodne konferencije, IPA projekti idr).

Izveštavanje o mobilnosti govori o nivou uređenosti ove aktivnosti na UNSA, ali to također govori i o podršci rukovodstva, ali i mogućnosti da se postignuća u ovoj oblasti koriste u svrhu promocije pojedinaca i njihovog napredovanja. Na 76,7% (pod)organizacionih jedinica Univerziteta u Sarajevu se vodi i redovno ažurira evidencija mobilnosti akademskog i administrativnog osoblja, i to je zadatak: (i) prodekani za međunarodnu saradnju (7)/prodekan za naučnoistraživački rad (2), (ii) koordinator za međunarodnu saradnju (4), (iii) generalni tajnik fakulteta (1), (iv) koordinator ljudskih resursa (1), (v) koordinatori studija koji dostavljaju informacije centralnoj Službi za međunarodnu saradnju (1), (vi) rukovodilac ureda za međunarodnu saradnju (1), (vii) šefovi katedri (1), (viii) stručni saradnik za međunarodne odnose (1), (ix) šef službe za naučnoistraživački rad, međunarodnu akademsku saradnju i izdavaštvo (1), (x) šef službe za međunarodnu akademsku saradnju (1). Sedam (pod)organizacionih jedinica priprema izvještaj o mobilnosti i šalje da Vijeću na usvanje, dok sve (pod)organizacione jedinice učestvuju u pripremi godišnjeg izvještaja o međunarodnoj saradnji. Dakle, ovim se ističe osnovna slabost UNSA kada je u pitanju međunarodna saradnja, a to je prije svega raznolika praksa na organizacionim jedinicama, kao i posmatranje ove aktivnosti kao posla od drugorazredne važnosti, odnosno posla koji se „završava uz put“.

Godišnji izvještaj o međunarodnoj saradnji priprema i uobličava Služba za međunarodnu saradnju UNSA na osnovu dostavljenih podataka od strane odgovornih osoba sa (pod)organizacionih jedinica. Ne postoji uhodana procedura za svakodnevno izvještavanje/informisanje o izvršenim aktivnostima međunarodnog karaktera u kojima su učestvovala (pod)organizacione jedinice ili njihovi članovi/studenti. Još uvijek je prorektor, ili neka od službi ili odgovorni pojedinci (učesnici i/ili inicijatori aktivnosti) iniciraju/zahtjevaju dostavu kratkih izvještaja vijesti koje je moguće objaviti na socijalnim mrežama kako bi jačali vidljivost, prepoznatljivost i reputaciju. Za sada služba za međunarodnu saradnju i služba za odnose s javnošću UNSA su akteri koji moraju ulagati dodatni napor kako bi prikupili ove informacije i učinili ih vidljivim, a time istakli sposobnosti i kvalitet pojedinaca, timova i organizacionih jedinica UNSA. Služba za umjetnost, kulturu i sport za sada nije aktivno uključena u jačanje vidljivosti svih aktivnosti UNSA na području međunarodne saradnje (ali i ostalih aktivnosti) na UNSA. Dodatno, ova služba treba biti ključ oblikovanja strategije komunikacije i vidljivosti i brendiranja UNSA, te biti aktivan akter stvaranja atraktivnog vannastavnog okruženja kako za studente, tako i za istraživače i nastavnike, ali i alumnije UNSA. Za sada ova služba nije ni kapacitirana da preuzme sve ove aktivnosti, što ima negativnu refleksiju na efikasnost razvoja aktivnosti međunarodne saradnje. Drugim riječima, ni interna ni eksterna komunikacija u ovoj oblasti nije adekvatna, a ona u suštini pokazuje i čini vidljivim društveni impakt UNSA i jača sposobnost UNSA za saradnju.

Za jačanje aktivnosti međunarodne saradnje neophodna je efikasna saradnja sa službom za računovodstvo, pravnom službom i studentskim službama. Za sada postoji mnogo prepreka u uspostavi kolaboracije i efikasnije podrške od strane ovh službi. Dio problema proizilazi iz činjenice da ove službe nisu u dovoljnoj mjeri informatizirane (npr nedostaje on-line aplikacija za upis na studijski program, on-line aplikacija za praćenje studenata i izdavanje potvrda, on-line aplikacije za relizaciju finansijskih transakcija isl), kao i jasnih procedura koje jasno identificiraju donosiocje odluka i način na koji se proces izvršava. Nadalje, osoblje ovih službi nije dovoljno educirano, pa zbog nerazumijevanja i nepoznavanja jezika i/ili načina na koji funkcioniše međunarodna saradnja otežava realizaciju iste. Vrlo mali broj zaposlenih u ovim službama je bio dio bilo koje vrste treninga u ovoj oblasti, a još manje ih je

učestvovalo u mobilnosti. Niko od zaposlenih u ovim službama nije prisustvovao info-danima ili „Staff weeku“. U ovoj oblasti treba doći do začajne promjene.

Još uvijek na UNSA postoji problem vezan za nivo poznavanja stranog jezika, te poznavanja načina oblikovanja modernih načina prenosa znanja (nastave), kao i otpora prema modernizaciji studijskih programa i uspostavljanju interdisciplinarnih timova i studijskih programa. U ovom smislu veoma bi bilo važno kreirati programe koji bi pomogli zaposlenim/studentima da prevazidju ove slabosti. Nadalje, potrebno je standardizirati dokaze o znanju jezika na način kako to standardizira evropski okvir za znanje stranih jezika. Dakle C1, B1, B2 i te dokaze prihvatiti jer trenutno većinost zaposlenici imaju raznovrsne potvrde o znanju jezika. Programi za pomoć jačanju sposobnosti i kompetencija za međunarodnu saradnju, trebaju prerasti u centar koji bi dugoročno predstavljalo platformu za okupljanje onih koji žele doprinjeti jačanju internacionalizacije i delokalizacije UNSA, odnosno jačati kulturu kvaliteta.

Motivacija nastavnika i administrativnog osoblja da osmišljavaju i učestvuju u procesima internacionalizacije (posebno studija na stranim jezicima) je niska, jer taj napor nije prepoznat/zahtjevan u procesu napredovanja, a nije ni nagrađen. Ovo je posljedica nepostojanja jasno definisane politike međunarodne saradnje/kvaliteta, kao ni jasno definisanog i ugrađenog zahtjeva za učešće u ovim aktivnostima koji bi bio ugrađen u sve dokumente koji se tiču upravljanja humanim resursima. Naravno, neki vid nagrade i promocije za zalaganje u ovoj oblasti bi doprinjeo porastu nivoa motivacije zaposlenih i studenata.

B.4.3. Podrška internacionalizaciji i mobilnosti nastavnika i studenata

Za efikasno organiziranje neophodno je obezbijediti i niz aktivnosti, institucionalnih i vaninstitucionalnih, koje za cilj imaju jačanje svijesti o važnosti svih procesa međunarodne saradnje, zatim promociji svih oblika međunarodne saradnje (posebno e-promocija), zatim olakšavanju implementacije upravljačko-administrativnih procesa koji omogućavaju jačanje aktivnosti međunarodne saradnje, a posebno mobilnosti studenata i profesora (politike, procedure, pravilnici, uputstva isl), te onih koji obezbjeđuju stabilno odvijanje, praćenje i ocjenjivanje ovih procesa (budžet i sistemi komunikacije), kao i onih koji obezbjeđuju adekvatno kulturno-socijalno iskustvo gostiju na UNSA.

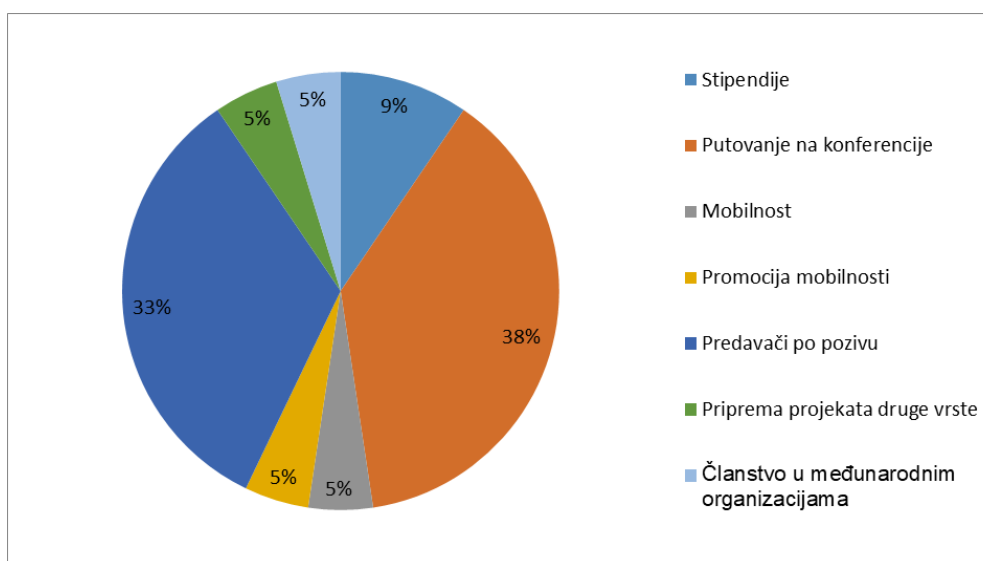
Odbor za međunarodnu saradnju

U skladu sa odredbama Statuta Univerziteta u Sarajevu, kao savjetodavno i stručno tijelo Senata za aktivnosti koje imaju međunarodni karakter od 2014. godine djeluje Odbor za međunarodnu saradnju. Konstituirajuća sjednica drugog po redu Odbora za međunarodnu saradnju Univerziteta u Sarajevu održana je 7. juna 2017. godine jer SPUS šest mjeseci nije imenovao svog predstavnika. Odbor za međunarodnu saradnju ima devet članova, od kojih su: po jedan predstavnik svake grupacije nauka/umjetnosti iz reda nastavnika/saradnika, jedan predstavnik ostalih organizacionih jedinica, predstavnik Studentskog parlamenta i prorektor za međunarodnu saradnju. Odbor intenzivno radi na kreiranju i jačanju internog sistema upravljanja procesima koji omogućavaju razvoj aktivnosti međunarodne saradnje, i to: učestvuju u pripremi strateških dokumenata (plana i strateških alijansi), zatim kreiranju operativnih dokumenata/procedura neophodnih za funkcionisanje procesa međunarodne saradnje. Vrlo važna aktivnost odbora je vezana za mapiranje i prepoznavanje kapaciteta (ljudi, mreža i ideja) na nivou (pod)organizacionih jedinica i čak istraživačkih timova, jačanju aktivnosti procesa internacionalizacije kod kuće, ali i za jačanje kapaciteta i svjesnosti o važnosti procesa međunarodne saradnje za kvaliteta UNSA. Važno je istaći da trenutno odbor čine članovi koji su aktivni sudionici procesa međunarodne saradnje.

Budžet

Iako na UNSA ne postoji zvanični budžet za međunarodnu saradnju, treba istaći da Služba planira određeni budžet kako za putovanja, tako i za štampanje promotivnih materijala, pripremu promotivnih aktivnosti i aktivnosti koje se odnose na doček studenata i osoblja, te edukaciju osoblja, kao i na plaćanje članarima u mrežama. Treba naglasiti da je Služba bila sposobna značajan dio sredstava za ove namjene obezbijediti kroz implementaciju različitih vrsta projekata (Erazmus+, Fondacija kralja Baudouina isl). Ipak budžet koji bi ciljano podržavao mobilnost i drugu vrstu međunarodnih aktivnosti ne postoji na centralnom nivou. Na devet (pod)organizacionih jedinica Univerziteta u Sarajevu (30%) postoji planirani godišnji budžet namijenjen za međunarodnu saradnju u približnom iznosu oko 3.000,00 KM ili određeni postotak od ukupnog budžeta zavisno od raspoloživih sredstava. Na slijedećem grafikonu se može vidjeti namjena planiranog budžeta na organizacionim jedinicama.

Grafikon B.4.1. Struktura planiranog budžeta za međunarodnu saradnju na organizacionim jedinicama



Dokumentacija – politike, procedure, pravilnici, uputstva, izvještaji i formulari

Strateški dokumenti koji opredjeljuju razvoj međunarodne saradnje i procesa internacionalizacije nedostaju (u izradi su). Ne postoji precizno definisana politika internacionalizacije, pa stoga ne postoji ni jasna namjera vođstva u ovom području što ima negativne posljedice po nivo odanosti/opredjeljenosti rukovodstva, ali posebno na prepoznavanje važnosti ove aktivnosti. Zbog toga se ova aktivnost, kako je već ranije istaknuto, smatra aktivnošću „drugorazredne vrijednosti“.

Godišnji operativni planovi se pripremaju na nivou službe ali se oni tiču planiranja realizacije preuzetih obaveza, te administrativnog praćenja istih. Oni obično nemaju razvojnu crtu, osim ako se ne radi o projektima koje implementira ured u smislu jačanja infrastrukture za međunarodnu saradnju.

Prema navodima odgovornih lica na (pod) organizacionim jedinicama postoje slijedeće vrste dokumentacije u ovoj oblasti (*dokumenti/publikacije/materijali o međunarodnoj saradnji*): **(i)**Strategija razvoja međunarodne saradnje (4) – ASU, MAS, EFSA, MF; **(ii)**Akcioni plan razvoja međunarodne saradnje (3) – MAS, EFSA, MF; **(iii)**Razvijeni set indikatora i frekvencija izvještavanja (1) – EFSA; **(iv)**Politiku razvoja međunarodne saradnje (možda je dio Politike kvaliteta) (5) – FPN, FZS, FFSA, FSK, MF; **(v)**Pravilnik/ uputstvo/ proceduru za mobilnost studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja (8) –

FPN, VFS, KBF, ETF, PED, ALU, ARH, MF; **(vi)**Pravilnik/uputstvo/proceduru za Cotutelle program (1) – MF; **(vii)**Pravilnik/uputstvo/proceduru za izdavanje zajedničkih diploma (5) – KBF, EFSA, ARH, FSK, MF; **(viii)**Promotivni video material (13) – FPN, FIN, CIS, FASTO, ŠF, KBF, ASU, INGEB, MAS, EFSA, PED, ARH, MF; **(ix)**Brošure/druge dokumente ili druge vrste publikacija kojima promovirate organizacionu jedinicu (21) – FPN, MEF, FIN, PPF, FZS, FF, CIS, FASTO, PMF, ŠF, KBF, FF, ETF, ASU, MAS, EFSA, PED, ARH, FSK, GFSA, MF; **(x)**Brošure/druge dokumente ili druge vrste publikacija kojima promovirate međunarodnu saradnju (8) – FPN, CIS, FASTO, KBF, FF, MAS, ARH, MF

Dokumentacija koja je neophodna za planiranje, implementaciju, praćenje i unapređenje međunarodne saradnje je djelimično razvijena. U ovom smislu najuređenije je područje mobilnosti osoblja i studenata, gdje postoji Pravilnik (u zadnjoj fazi usvajanja), uputstva, formulari za prijavu i praćenje uspjeha, kao i za potvrdu boravka. Također, postoji osnovna dokumentacija koja se tiče aplikacije na različite međunarodne programe/projekte, kao i uputstvo za realizaciju međunarodnih projekata, ali ono ne omogućava efikasnu finansijsko administrativnu podršku pri realizaciji (izmjene i poboljšanje su u toku). Za potpisivanje različitih ugovora, memoranduma o razumijevanju i/ili drugih akata o saradnji ne postoji pravilnik/procedura, ali se taj posao obavlja po ustaljenoj praksi, a registar ugovora postoji, dok će ugovori u digitalizovanoj formi uskoro biti dostupni na web stranici. Ne postoji uputstvo, niti procedura za pripremu Elaborata za sufinansiranje mobilnosti prema članu 163 Zakona o visokom obrazovanju KS, kao ni za pripremu dokumentacije za aplikaciju za sufinansiranje međunarodnih projekata.

Na (pod)organizacionim jedinicama postoji raznolika praksa u dokumentovanju mobilnosti studenata, izvještavanju i postupanju vezano za međunarodne projekte. Također, na (pod)organizacionim jedinicama ne postoji zahtjev niti dokumentovanje procesa diseminacije rezultata mobilnosti i/ili drugih aktivnosti međunarodne saradnje. Osim toga, ne postoji ni dokumentovanje procesa edukacije/treninga administrativnog, nastavnog osoblja i studenata u ovoj oblasti. Uglavnom u ovoj oblasti moraju biti urađena značajna unapređenja.

Dokumentacija/baza podataka koja govori o profilu institucije i pojedinaca, kako istraživačkom, tako i obrazovnom, nije razvijena što smanjuje sposobnost uspostave i realizacije različitih vidova međunarodne saradnje. Isto je stanje vezano za nagrade i postignuća pojedinaca i timova, ali i aktivnosti međunarodne saradnje koju uspostavljaju pojedinci i timo i (pod)organizacione jedinice. Ovo, također, mora biti promijenjeno.

Ne postoji ni ustaljena procedura prikupljanja podataka o diplomiranim studentima, niti procedura za analizu nivoa zapošljivosti, posebno u internacionalnim kompanijama.

Promocija i jačanje sposobnosti za uspostavu i realizaciju međunarodne saradnje/internacionalizacije

Služba za međunarodnu saradnju ima set vrlo dobro urađenih promotivnih materijala (informacije/uputstva/iskustva, bilteni isl) koja su dostupna na web stranici i ostalim socijalnim mrežama. Jednom godišnje se organizira Sajam stipendija i Staff week, te se redovno organiziraju Infodani, kao i sastanci na kojima promoviramo zainteresirane strane univerzitete/institucije.

Vrlo važna aktivnost u promociji je i diseminacija iskustava. Prema tvrdnjama odgovornih osoba sa (pod)organizacionih jedinica samo njih 30% organizuju ili učestvuju u organizaciji diseminacije rezultata mobilnosti nastavnog i administrativnog osoblja, kao i studenata (kroz razne informativne dane, sesije i radionice, prezentiranju na nastavno-naučnom vijeću, kroz izvještaje sa službenih putovanja, društvenih mreža i web stranica). Ipak, na samo 2 (pod)organizacione jedinice Univerziteta u Sarajevu postoji zahtjev da se organizira diseminacija rezultata mobilnosti koji je uključen u akt te jedinice:

Odluka dekana za izvještaj vijeću fakulteta nakon boravka na službenom putu (Šumarski fakultet i Katoličko-bogoslovni fakultet).

Na 11 (pod)organizacionih jedinica UNSA (36,7%) organiziraju se promotivni skupovi s ciljem promocije međunarodne saradnje. Uglavnom se radi o informativnim danima o Erasmus+ programu koji se organizuju 1-2 godišnje.

Za studente na početku svakog semestra organiziramo *Dan dobrodošlice za strane studente (& orijentacijski program)*, kao i *program za odlazne studente*. U okviru orijentacijskog programa gostujući studenti se upoznaju sa bh. studentima (buddy network) koji su također učestvovali u projektima razmjene, imaju priliku da uče bosanski/hrvatski/srpski jezik kao i da obiđu značajne turističke destinacije naše zemlje. Jedna od aktivnosti u okviru orijentacijskog programa jeste i posjeta Hercegovini, tačnije Blagaju, Počitelju i Mostaru, gdje strani studenti mogu uživati u ljepotama ovih bh. mjesta, a čije troškove pokriva Služba za međunarodnu saradnju Univerziteta u Sarajevu.

Promotivni materijal je rađen u formi afiša, brošura, postera i roll up banera, a za potrebe sajma stipendija urađen je billboard i citylight. Zbog nedostatka budžeta nema promotivnih materijala koji bi mogli biti ujedno i pokloni za posjetioce, ali i za partnere koje UNSA posjećuje (olovke, torbe isl). Ovo je značajan nedostatak. Također, zbog više aktivnosti međunarodnog karaktera, naša Služba je učestvovala u više medijskih nastupa na radio i TV stanicama, te u saradnji sa Službom za javnost izradila *press release* članke koji su bili distribuirani u print i web medije (aneks).

Nedostaje jedna informativna brošura o UNSA, te informacije o (pod)organizacionim jedinicama inekim posebnim studijskim programima, te set slajdova koje možemo koristiti prilikom predstavljanja UNSA, niti postoji integrisani grafički identitet UNSA (boje, znakovlje, pokloni isl).

Škola bosanskog/hrvatskog/srpskog jezika

Škola bosanskog/hrvatskog/srpskog jezika je organizovana u saradnji Filozofskog fakulteta i Službe za međunarodnu saradnju Univerziteta u Sarajevu tokom semestra na Filozofskom fakultetu – Odsjek za bh. jezike i književnost. Ponuđena je nastava za početni i napredni nivo, a najčešće se formiraju grupe od 7-10 polaznika, zavisno od interesa, s obzirom da kurs nije obavezan. Prosječno se uradi oko 25 časova kursa, a studenti dobijaju 2 ECTS boda za učešće u ovoj školi.

Za studente koji bi željeli naučiti aktivno govoriti naše jezike ne postoji program koji bi mogli pohađati 6/12 mjeseci, niti postoje forme učenja na daljinu, niti e-aplikacija za učenje jezika, niti postoje programi za testiranje i verificiranje nivoa znanja jezika. Ovo je značajno ograničenje u jačanju međunarodne saradnje i procesa internacionalizacije. Također, ne postoje ni programi koji bi raznim zainteresiranim grupama omogućili intenzivno učenje jezika (npr članovi diplomatskog kora, turistički vodiči isl).

Elektronski servisi podrške međunarodnoj saradnji

Prije svega treba istaći da na UNSA ne postoji elektronski sistem apliciranja i praćenja mobilnosti studenata, nastavnika i osoblja. Zbog toga su ovi procesi još uvijek vremenski vrlo zahtjevni i često onemogućavaju jednostavan i potpun uvid u mobilnost studenata, nastavnika i osoblja, posebno ako se zna da se oni odvija po osnovu različitih programa, a i u okviru nekih međunarodnih projekata. Vrlo često mobilnosti u okviru međunarodnih projekata ostanu nezabilježene i time nevidljive.

Na UNSA ne postoji integralni portal/e-servis koji bi olakšavao organiziranje, praćenje i izvještavanje o značajnim događajima, koje organiziraju (pod)organizacione jedinice, kao što su predavanja zapaženih stručnjaka, seminari, radionice, konferencije, razne vrste gostovanja, ljetnje/zimske škole. Značajan

iskorak je napravljen jačanjem UNSA integralne web stranice, tako da većina ovih događaja ne prođe nezapaženo, što se ranije dešavalo. Ipak u 21 vijeku takva podrška je nedovoljna i neadekvatna. Zbog nepostojanja integrativnih e-servisa (sakupljanje podataka) vertikalna i horizontalna komunikacije je ugrožena, pa vrlo često postignuća pojedinaca, timova i (pod)organizacionih jedinica ostanu neprepoznata i nezabilježena što nije adekvatno, jer se na taj način ne gradi motivirajuća atmosfera za jačanje svih aspekata međunarodne saradnje. Za sada je na pojedincu/timu da uloži dodatne napore kako bi njegovi uspjesi postali vidljivi i prepoznati. To nije adekvatna strategija, jer često pojedinci/timovi nemaju vremena i/ili nisu motivirani da učine i taj dodatni napor.

Web stranica: Iako informacije o međunarodnoj saradnji objavljuje na oficijelnoj web stranici univerziteta u Sarajevu (www.unsa.ba). Na dijelu stranice koji se odnosi na međunarodnu saradnju nalaze se sve informacije i dokumenti, kao i pozivi vezani za međunarodnu saradnju. Tu se nalazi pregled međunarodnih projekata, pregled projekata mobilnosti finansiranih od strane različitih programa, zatim pregled mreža u koje je UNSA uključena, te pregled bilateralnih ugovora koje je UNSA potpisala. Na web stranici je dostupan i godišnji izvještaj o međunarodnoj saradnji na lokalnim i engleskom jeziku, kao i ponuda kurseva na stranim jezicima (u okviru profila studijskih programa). Ono što nedostaje su svakako profili istraživača, istraživačkih grupa, ali i studija koje bi mogli i ili želimo pokrenuti. Služba za međunarodnu saradnju je pokrenula dodatnu, na glavnu stranicu integrisanu, web stranicu www.erasmus.unsa.ba koja je fokusirana više na programe mobilnosti finansirane od strane Evropske komisije, sa svim potrebnim informacijama od objave konkursa, instrukcija o načinu prijavljivanja, potrebnoj dokumentaciji, definisanju odgovornih osoba – potpisnika dokumenata, do objave informacija i vijesti koje su od važnosti svim zainteresovanim.

Na 19 (pod)organizacionih jedinica Univerziteta u Sarajevu postoji web stranica posvećena međunarodnoj saradnji, a na njoj se nalaze uglavnom informacije o uslugama i servisima koje se pružaju studentima, akademskom i administrativnom osoblju, informacije o konkursima, linkovi koji vode do oficijelnih stranica međunarodnih programa. Web stranice se ažuriraju uglavnom redovno, s tim da manji broj (pod)organizacionih jedinica ažurira web stranicu po potrebi ili rijetko. Uz to, većina (pod)organizacionih jedinica vrši distribuciju informacija koje prime od Službe za međunarodnu saradnju Univerziteta u Sarajevu. Inače ove stranice nisu hiperlinkane sa „glavnom stranicom“ međunarodne saradnje na UNSA web portalu.

Služba za međunarodnu saradnju je veoma aktivna u promovisanju svakodnevnog rada, naročito programa mobilnosti kroz vlastite društvene medijske kanale i stranice, dok su (pod)organizacione jedinice manje aktivne u ovom smislu. Tako Služba za međunarodnu saradnju koristi slijedeće socijalne mreže: (i)**Facebook**: služba je otvorila svoju promotivnu stranicu na ovom društvenom mediju (www.facebook.com/iro.unsa) na kojem objavljuje sve informacije o međunarodnoj saradnji Univerziteta u Sarajevu, kao i svaki konkurs. Pored ove, postoji nekoliko grupa zatvorenog tipa namijenjene za dolazne strane studente, kao i odlazeće studente koji odlaze na određeni period u inostranstvo u svrhu akademske mobilnosti. Obje grupe koriste se za neformalni razgovor i objavljivanje potrebnih informacija, poznavajući trend sveopšte prisustnosti studenata na ovim društvenim mrežama. (ii)**Instagram**: Služba je otvorila i Instagram profil na kojem vizuelno predstavlja informacije o međunarodnoj saradnji, aktivnostima oko promocije konkursa i ostale potrebne informacije (www.instagram.com/univerzitetusarajevu). (iii)**YouTube**: imajući u vidu popularnost YouTube medijskog kanala, Služba samostalno snima i izrađuje kraće video klipove koji sadrže informacije o aktivnostima „internacionalizacije kod kuće“, kao što je Sajam stipendije, kao i video testimonials studenata koji su vboravili na našem Univerzitetu, u cilju promocije univerziteta i studijske ponude (www.youtube.com/iro.unsa). (iv)**Twitter**: Služba je otvorila i Twitter račun na kojem objavljuje kratke informacije o međunarodnoj saradnji (www.teitter.com/erasmusunsa). (v)**LinkedIn**: Univerzitet u

Sarajevu je otvorio profil i na ovoj društvenoj mreži na kojoj, između ostalog, stoje informacije o međunarodnoj saradnji i poveznice sa programima mobilnosti, kojeg su naši studenti, sada već alumniji, koristili.

Od ukupnog broja, 13 (pod)organizacionih jedinica ima aktivnu Facebook mrežu otvorenog tipa, u obliku stranice ili grupe u kojoj postavljaju informacije. Od ostalih mreža, Fakultet političkih nauka ima otvoren YouTube i Twitter račun, dok Centar za interdisciplinarnu studiju ima i Instagram profil.

Studentske organizacije

Vrlo važnu ulogu u procesu internacionalizacije imaju i studentske organizacije, ali se može reći da je ovo i najslabija karika u smislu jačanja procesa internacionalizacije. Krovna studentska organizacija je SPUS. SPUS ima osobu nadležnu za međunarodnu saradnju, ali tu počinje i prestaje sva aktivnost ove organizacije. Do sada nismo svjedočili da SPUS učini bilo kakav napor da ugosti strane studente ili čak da ih pozove na događaje koji oni organiziraju ili da se udostoje da dođu i pozdrave studente tokom orijentacijskog programa. Također, oni ne učestvuju ni u promotivnim aktivnostima ni u organizaciji Sajma stipendija, iako su im pozivi uredno poslani.

Na (pod)organizacionim jedinicama djeluju asocijacije studenata. Ove asocijacije djeluju nezavisno i implementiraju neke aktivnosti vezane za poticanje i jačanje međunarodne saradnje kao na primjer apliciranje za organizaciju međunarodnih konferencija, te učešće na nekim takmičenjima isl. Ove se aktivnosti sa stanovišta UNSA procesa internacionalizacije odvijaju „stihijski“ nekoordinirano.

ESN asocijacija je najaktivnije udruženje studenata u smislu podržavanja procesa internacionalizacije. Oni čine „budy mrežu“ za strane studente i pomažu im da se snađu u BiH i da riješe probleme sa kojima se suočavaju.

UNSA saradjuje sa IAESTE (International Association for the Exchange of Students for Technical Experience). To je međunarodno udruženje za razmjenu studenata radi stručne prakse, osnovano još 1948. godine na Imperial College-u u Londonu, a inicijativu je pokrenulo 10 evropskih zemalja. Danas broji oko 80 zemalja koje učestvuju u programu razmjene. Ova organizacija otvaradodatne mogućnosti mobilnosti studenata.

Alumni

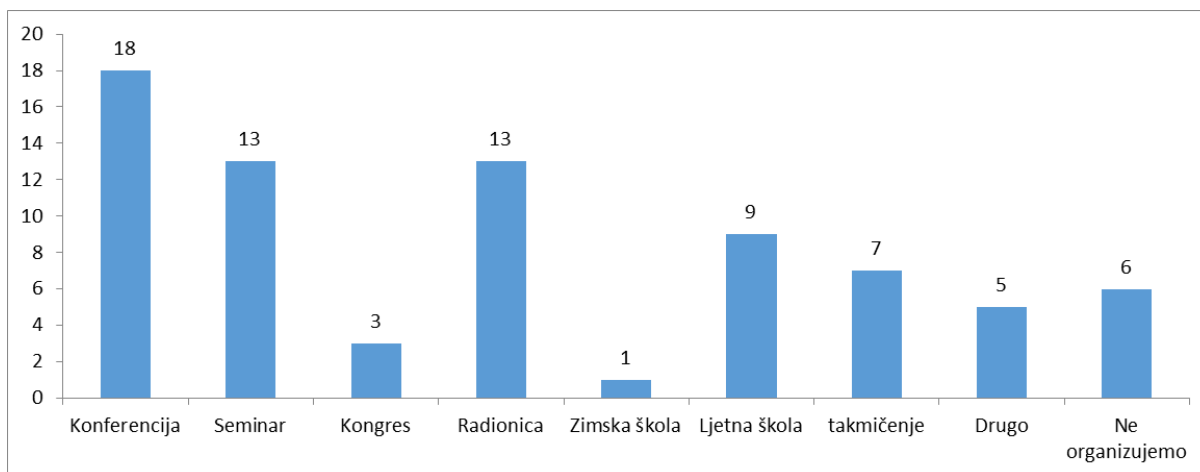
Dodatno važnu ulogu u vidljivosti može imati alumni organizacija. Na 9 (pod)organizacionih jedinica postoji alumni asocijacija studenata, koje okupljaju 500 i više studenata. Alumni asocijacija studenata koji su bili na mobilnosti postoji na 1 (3,3%) podorganizacionoj jedinici – Prirodno-matematičkom fakultetu. UNSA je do sada napravio nekoliko koraka u kreiranju i aktiviranju alumni organizacije. Prije svega napravljena je alumni mreža na LinkedInu, te je pripremljena aplikacija za finansiranje dolaska nekoliko priznatih UNSA alumnija, kako bi organizirali predavanja iz određenih oblasti. Naravno na organizacionim jedinicama postoje „poluprivatne“ relacije između uspješnih i aktivnih alumnista i organizacionih jedinica. Ipak, treba istaći da ne još uvijek nije uspostavljen sistemski proces okupljanja alumnista, ali nije ni osmišljena strategija korištenja ovog tako važnog resursa za jačanje UNSA prepoznatljivosti, vidljivosti i reputacije, za jačanje procesa internacionalizacije i modernizacije nastave.

Internacionalizacija kod kuće

Pojam "Internacionalizacija kod kuće" se dotiče svega - od akademskog nastavnog plana i programa (npr. ponude studijskih programa ili predmeta na engleskom jeziku), do interakcije između domaćih studenata i međunarodnih studenata (npr. dan dobrodošlice, orijentacijski program, informativni dani, radionice), saradnje među fakultetima (npr. staff week, zajednička nastava na engleskom jeziku, učešće

u programima obuke i usavršavanja), na kultivaciju međunarodno fokusiranih tema istraživanja, do inovativnih upotreba digitalnih tehnologija. Najvažnije, fokusira se na sve studente i osoblje koji uživaju prednosti međunarodnog visokog obrazovanja, a ne samo onih koji su u mobilnosti. Od ukupnog broja, 9 (pod)organizacionih jedinica Univerziteta u Sarajevu je odgovorilo da imaju osmišljene aktivnosti „internacionalizacije kod kuće“ koje se realizuju kroz: ponudu studijskih programa na engleskom jeziku, posjete stranih studenata, ljetne škole, predavanja gostujućih profesora, prezentacija projekata mobilnosti, dani otvorenih vrata i izradu web stranice na engleskom jeziku. Kada su u pitanju međunarodni događaji, 24 (pod)organizacione jedinice organizuje aktivnosti koje su prikazane na slijedećem grafikonu.

Grafikon B.4.2. Organizacija međunarodnih događaja na UNSA



Pod opcijom „drugo“ odgovori su bili info dani, škola bosanskog jezika za strane studente, tribine, prezentacije radova, postdiplomski programi necikličnog obrazovanja

Studijski programi na stranim jezicima

Na Univerzitetu u Sarajevu, na 15 (pod)organizacionih jedinica (50%) se organizuju studijski programi na engleskom jeziku ili se nastava i ispiti na nekim predmetima izvode na engleskom jeziku. Univerzitet u Sarajevu trenutno nudi studijske programe koji se u potpunosti izvode na engleskom jeziku navedene u slijedećoj tabeli.

Tabela B.4.1. Studijski programi koji se u potpunosti izvode na engleskom jeziku

<i>I ciklus (Bachelor):</i>	<i>II ciklus (Master):</i>	<i>III ciklus (PhD):</i>	Integrirani studij
<i>Ekonomija (EFSA)</i> <i>Menadžment (EFSA)</i>	Javni sektor i okolišna ekonomija (EFSA) Islamsko bankarstvo (EFSA) Menadžment (EFSA) Demokratija i ljudska prava u JI Evropi (CIS) Engleski jezik i književnost (FF)	Ekonomija (EFSA) Menadžment i biznis (EFSA)	Medicina (MF)

	Islamske studije (Islam u Evropi) – od 2018/2019 (FIN)		
--	--	--	--

Mnogi studijski programi na Univerzitetu u Sarajevu koji nisu navedeni daju mogućnost međunarodnim studentima da imaju privatne konsultacije sa profesorima ukoliko nastava nije organizovana na engleskom jeziku. Predavanja i ispiti se mogu organizovati u dogovoru sa predmetnim profesorima kroz istraživanje, seminarske radove, mentorstvo ili nekom drugom akademskom aktivnosti koja može rezultirati dobijanjem potrebnih kreditnih bodova.



Univerzitet u Sarajevu ima nastavne programe koje je razvio i implementira sa stranim partnerskim institucijama:

- Zajednički master studij iz Političkih nauka - Integracija i upravljanje – u saradnji sa Univerzitetom u Salzburgu i konzorcijem Erasmus+ projekta euroPS
- Evropski regionalni master program iz oblasti demokracije i ljudskih prava u jugoistočnoj Evropi (ERMA) – u saradnji sa Univerzitetom u Bolonji
- Sarajevo Business school u saradnji sa Griffith koledžom u Dublinu
- Master Islamsko bankarstvo u saradnji sa Univerzitetom u Boltonu
- Master javni sektor i ekonomija okoliša u saradnji sa Ekonomskim fakultetom Univerziteta u Ljubljani
- Master iz oblasti ekonomije u saradnji sa Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu

Članstvo u međunarodnim asocijacijama/mrežama/hubovima/inicijativama

Članstvo u mrežama jača evropske istraživačke institucije i doprinosi razvoju međunarodnog profila institucije. Univerzitet u Sarajevu je član brojnih mreža. Prijedlog za pristupanje nekoj od mreža ili asocijacija daje menadžment, a konačnu odluku donosi Senat. Neke mreže su produkt međunarodnih obaveza koje je potpisala Bosna i Hercegovina (Deklaracija u Raveni – UniADRION, Unija za Mediteran – EMUNI i sl.). Univerzitet u Sarajevu je, nažalost, limitiran finansijski da bi bio u mogućnosti redovno izvršavati obaveze prema svim mrežama čiji je član, tako da je u toku kritička analiza ove oblasti sa stanovišta prioriteta Univerziteta u Sarajevu.

Pregled mreža, asocijacija i drugih međunarodnih organizacija na univerzitetnom nivou:

Logo	Organizacija	Skraćenica	Web adresa
	Evropska asocijacija univerziteta	EUA	www.eua.be
	Dunavska rektorska konferencija	DRC	www.drc-danube.org



**Globalna
univerzitetska
mreža za
inovacije**

GUNI

www.guninetwork.org



**Euromediterranski
univerzitet**

EMUNI

www.emuni.si



**Mreža
univerziteta
Jadransko-jonske
regije**

UniADRION

www.uniadrion.net



**Internacionalno
univerzitetsko
vijeće u Ankari**

IUC Ankara

www.iuc-edu.com



**Univerzitetska
agencija
frankofonije**

AUF

www.auf-org



**Adriatic Linked
Universities**

ALUM

www.alum-net.org



**Konzorcij
univerziteta za
područje Afrike i
Mediterana**

C.U.A.M.

www.cuam.eu



**EVOLution of
TREEs (za
Šumarski fakultet)**

EVOLTREE

www.evoltree.eu



**Balkanska
univerzitetska
asocijacija**

BUA

www.baunas.org

Vidljivost se jača i učešćem u radu različitih asocijacija. Tako je 8 članica navelo aktivno učešće u slijedećim asocijacijama i mrežama: Liga islamskih univerziteta, ICA-CASEE, Evropska asocijacija za

uspostavljanje obrazovanja iz oblasti veterinarstva (EAEVE), IUFRO, ICGEB, ICANN, AEC, EFI, RIPE, ICTM.

Vannastavne aktivnosti

Vrlo važan aspekt atraktivnosti UNSA za jačanje studentske mobilnosti, ali i mobilnosti nastavnika i nenastavnog osoblja čine i vannastavne aktivnosti. Organizacione jedinice organiziraju veliki broj različitih vannastavnih aktivnosti, ali je vrlo teško doći do informacija (nisu objedinjene na jednom mjestu) pa gosti imaju problema da prepoznaju date vannastavne aktivnosti. S druge strane ne postoje aktivnosti vezane za rad u zajednici koje bi dijelom mogle biti i dio procesa internacionalizacije kod kuće (informativna sesija, radionica za npr urbanu poljoprivredu). Takođe je teško doći i do informacija o kulturnim dešavanjima ili preporukama za izlete isl.

Dodatno, vrlo važan ograničavajući faktor predstavlja i nepostojanje adekvatnog smještaja sa studente, nastavnike i nenastavno osoblje.