

UNIVERZITET U ZENICI



STRATEGIJA

RAZVOJA UNIVERZITETA U ZENICI ZA PERIOD 2015. - 2020. GODINA



2020

Zenica, 2015.

UNIVERZITET U ZENICI



STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA U ZENICI ZA PERIOD 2015.–2020. GODINA

**(20 PROGRAMA RAZVOJA NA
UNIVERZITETU U ZENICI ZA 2020.)**

Izdavač:

UNIVERZITET U ZENICI

Tel.: + 387 32 444 430, + 387 32 444 420

Fax: + 387 32 444 431, + 387 32 444 421

E-mail: rektorat@unze.ba

Fakultetska 3, 72 000 ZENICA

Bosna i Hercegovina

Za izdavača:

Rektor prof. dr. sc. Dževad Zečić

Projektni tim:

R. prof. dr. sc. Darko Petković, šef tima

R. prof. dr. sc. Mirsada Oruč, član tima

R. prof. dr. sc. Safet Brdarević, član tima

R. prof. dr. sc. Refik Ćatić, član tima

Doc. dr. sc. Ibrahim Plančić, član tima

Amra Muslić, prof., sekretar tima

Saradnici:

V. prof. dr. sc. Malik Čabaravdić

R. prof. dr. sc. Aleksandar Karač

R. prof. dr. sc. Enes Hašić

Doc. dr. sc. Samir Lemeš

Lektor:

Lamija Subašić, prof.

DTP:

Doc. dr. sc. Ibrahim Plančić

SADRŽAJ

Predgovor	4
Definicije ključnih pojmova	5
Izvršni sažetak Strategije	7
Pregled korištenih skraćenica	9
1. UVOD	10
2. ELEMENTI PRAVNOG FUNKCIONIRANJA UNIVERZITETA U ZENICI	15
3. NASTAVNI PROCES I MENADŽMENT LJUDSKIM RESURSIMA	16
4. PROJEKCIJE RAZVOJA NAUČNOISTRAŽIVAČKOG, INOVACIJSKO-RAZVOJNOG I STRUČNOG RADA	19
5. ZNAČAJ I POZICIONIRANJE BIBLIOTEČKIH FONDOVA I IZDAVAČKA DJELATNOST	21
6. PROCES TRANSFORMACIJE UNIVERZITETA U ZENICI OD PREDAVAČKOG KA PREDUZETNIČKOM	22
7. PROJEKCIJE REGIONALNE I MEĐUNARODNE SARADNJE UNIVERZITETA	23
8. RAZVOJ SISTEMA KVALITETA U RADU UNIVERZITETA U ZENICI	24
9. BOLONJSKI PROCES I UNIVERZITET U ZENICI	25
10. INFORMATIČKA BUDUĆNOST NA UNIVERZITETU U ZENICI	26
11. FINANSIRANJE UNIVERZITETA U ZENICI	27
12. STUDENTSKA PITANJA I RAZVOJ UNIVERZITETA U ZENICI	28
13. GLAVNI PLAN AKTIVNOSTI	29
14. UMJESTO ZAKLJUČKA	32
PRILOZI	33
P1. Pregled OJ u sastavu Univerziteta u Zenici i organizacioni dijagrami	34
P2. Elementi pravnog funkcioniranja Univerziteta	51
P3. Nastavni proces i menadžment ljudskim resursima	52
P4. Projekcije razvoja naučnoistraživačkog, inovacijsko-razvojnog i stručnog rada	57
P5. Značaj i pozicioniranje bibliotečkih fondova i izdavačka djelatnost	63
P6. Proces transformacije Univerziteta od predavačkog ka preduzetničkom	65
P7. Projekcije regionalne i međunarodne saradnje Univerziteta u Zenici	68
P8. Razvoj sistema kvaliteta u radu Univerziteta u Zenici	69
P9. Bolonjski proces i Univerzitet u Zenici	71
P10. Informatička budućnost na Univerzitetu u Zenici	72
P11. Finansiranje Univerziteta u Zenici	75
P12. Studentska pitanja i razvoj Univerziteta u Zenici	77

Predgovor

Dokument STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA U ZENICI ZA PERIOD 2015.-2020. GODINA nastaje u vremenu kada su uveliko svedeni računi prve dekade primjene Bolonjskih odredbi i transformacijâ u sistemima visokog obrazovanja u cijeloj Evropi.

U namjeri da dokument STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA U ZENICI ZA PERIOD 2015.-2020. GODINA bude što bolja osnova za rukovodstvo i sve zaposlene Univerziteta u Zenici, naše sadašnje i buduće studente, kao i našeg Osnivača, provedena je široka projektna aktivnost izrade ove Strategije kroz šest radnih paketa (engl. work packages – WP) i uključivanje svih relevantnih subjekata (engl. stakeholders). Cilj da argumentovano i dokumentovano znamo gdje smo danas i gdje želimo biti u budućnosti, predviđajući na ovaj način optimalan budući rast i razvoj, u najvećoj mjeri je time i postignut.

U savremenim organizacijama visokog obrazovanja danas u Evropi strateški razvoj visokoškolske organizacije temelji se na praćenju, pažljivim analizama i tumačenjima ključnih indikatora stanja (engl. key performance indicators - KPI) te predviđanjima njihovog kretanja. Uvid u ključne indikatore i upravljanje zasnovano na njima stvara realne pretpostavke da se procesi visokoškolskih organizacija vode na savremen način kakav karakterizira organizacije u XXI vijeku. Takav pristup zauzeo je i UNZE-ov projektni tim. U tom su smislu i ovdje data predviđanja KPI-ja, izvedena na osnovu pažljivih analiza i sinteza, odraz želje za razvojem u budućnosti, a ne stagnacijom institucije.

Nakon što su radnu verziju Strategije razvoja UNZE-a iz 3. radnog paketa (WP 3) detaljno elaborirale sve organizacione jedinice te eksterne zainteresirane strane ('stakeholders'), pripremljena je značajno inovirana radna verzija iz 4. radnog paketa (WP 4), koja je pred Vama. Ona će u narednih mjesec dana biti na web-stranici UNZE-a te ponovno dostavljena na više stotina adresa: nastavnicima i saradnicima Univerziteta u Zenici (UNZE), Upravnom odboru UNZE-a, nekadašnjim studentima, direktorima kompanija, predstavnicima resornih ministarstava i vlada, predstavnicima privrednih komora i udruženja poslodavaca, sadašnjim studentima i njihovim roditeljima, kolegama s drugih univerziteta u BiH i bivšoj SFRJ, ekspertima iz oblasti visokog obrazovanja iz EUA, UNESCO-a, CoE-a, EC-a i dr.

Nakon ovog perioda planirano je javno predstavljanje Strategije i usvajanje na posebnoj sjednici Senata UNZE-a.

Zenica, oktobar 2015.

*Prof. dr. sc. Darko Petković
Šef tima UNZE-a sa saradnicima*

Definicije ključnih pojmova

Strateškim planiranjem razvoja Univerziteta u Zenici smatra se cjelovitost i usklađenost mogućeg, opravdanog (potrebnog), održivog ekonomskog, društvenog (socijalnog), okolišnog, prostornog i teritorijalnog prilagođavanja potrebama i na Zakonu zasnovanim interesima zaposlenih i društva u cjelini. U tom smislu se pod razvojnim planiranjem podrazumijeva proces kreiranja razvojnih ciljeva, tj. vizije željenog budućeg stanja koja će biti pretočena u razvojne ciljeve, i definiranje konkretnih koraka i resursa za postizanje tih ciljeva.

Upravljanje razvojem Univerziteta u Zenici predstavlja pretvaranje razvojnih ciljeva i prioriteta u konkretne aktivnosti sa jasnim finansijskim učinkom i institucionalnim odgovornostima, njihovom realizacijom, monitoringom i evaluacijom njihovih rezultata.

Strateški okvir Univerziteta u Zenici obuhvata sve dokumente od strateške važnosti (interne i eksterne) na osnovu kojih se pripremaju programi ili planovi, a u koje spadaju: dugoročni i srednjoročni planski dokumenti, godišnji operativni planovi, međunarodne obaveze i projekti, budžeti organizacionih jedinica i Univerziteta kao cjeline, interne evaluacije stanja, demografski trendovi, politike razvoja zajednice, planski dokumenti zapošljavanja i dr. Strateškim okvirom i srednjoročnim i godišnjim planovima doprinosi se realizaciji razvojnih ciljeva.

Strateški ciljevi proizlaze iz vizije razvoja i predstavljaju široko postavljen smjer djelovanja u upravljanju razvojem UNZE-a u ključnim procesima i aktivnostima koje se realiziraju (nastavno-naučna, naučnoistraživačka i razvojna, servis društvene zajednice).

Srednjoročni program rada Univerziteta u Zenici je skup svih srednjoročnih ciljeva i pokazatelja efektivnosti, izvedenih na osnovu strateškog okvira, koje UNZE ostvaruje u periodu od tri godine. On sadrži okvirne rokove, raspodjelu uloga i odgovornosti između organizacionih jedinica i drugih učesnika.

Srednjoročni plan rada Univerziteta u Zenici je skup svih srednjoročnih ciljeva za čije je ostvarenje odgovorna pojedinačna organizaciona jedinica UNZE-a u periodu od tri godine. On se izvodi iz Srednjoročnog programa rada UNZE-a, odnosno relevantnog strateškog dokumenta.

Srednjoročni cilj je opis stanja koje se očekuje u nekoj oblasti visokog obrazovanja (u skladu sa stanjem ekonomije ili društva) i u skladu je sa strateškim ciljevima za period od tri godine.

Specifični cilj je opis očekivanih stanja u pogledu doprinosa pojedinih organizacionih jedinica na putu ka ostvarenju strateških ciljeva u nekom srednjoročnom periodu (npr. od tri godine).

Godišnji program rada Univerziteta u Zenici je skup godišnjih rezultata koje UNZE planira postići u periodu od godinu dana, a na osnovu svog srednjoročnog programa rada.

Godišnji plan rada Univerziteta u Zenici je skup godišnjih rezultata za koje je zadužena ova visokoškolska institucija za period od godinu dana, a na osnovu svog srednjoročnog plana rada i godišnjeg programa rada UNZE-a.

Operativni cilj je kratkoročno definirano, očekivano stanje dostignuća u provođenju aktivnosti i programa (unutar jedne godine) i isti se ne obrađuje u dokumentima strateškog razvoja.

Program je skup povezanih projekata i aktivnosti koje zajedno doprinose realizaciji ciljeva plana. Program se može sastojati od jednog ili više projekata koji imaju isti cilj.

Projekat je skup povezanih aktivnosti koje zajedno doprinose realizaciji ciljeva plana. Projekat se može sastojati od jedne ili više aktivnosti.

Dokument okvirnog budžeta (DOB) predstavlja grupa budžetskih troškova i prihoda za period od tri godine koji su potrebni za ostvarenje jednog ili više srednjoročnih ciljeva UNZE-a.

Godišnji rezultat je konkretan proizvod svih aktivnosti UNZE-a čije se ostvarenje vrši u periodu od godinu dana. Odgovornost za ostvarenje godišnjeg rezultata je na pojedinačnim OJ

i menadžmentu UNZE-a kao cjelini, a ostvarenje višegodišnjih ciljeva doprinosi ostvarenju posebnog srednjoročnog cilja.

Godišnji izvještaj o radu Univerziteta u Zenici je skup ostvarenih godišnjih rezultata rada organizacionih jedinica i UNZE-a kao cjeline, s ocjenom njihovog doprinosa ostvarenju srednjoročnih i dugoročnih ciljeva, a sadrži i ocjenu opravdanosti utvrđenih ciljeva i njihove izmjene i dopune, ako je to potrebno.

Godišnji izvještaj o izvršenju plana rada organizacione jedinice Univerziteta u Zenici je skup ostvarenih godišnjih rezultata rada pojedinačne institucije u BiH, s ocjenom doprinosa ostvarenju srednjoročnih ciljeva, a sadrži i pregled svih drugih operativnih aktivnosti u toj godini.

Praćenje je postupak kojim se kontrolira provođenje programâ i planova na osnovu stepena njihovog ostvarenja i koristi se kao osnova za uvođenje korektivnih mjera, tj. aktivnosti kojima mijenjamo raspored ili sadržaj pojedinih programa bez značajnije promjene samog plana rada; sistematično i kontinuirano sakupljanje, analiziranje i korištenje podataka i indikatora u svrhu mjerenja napretka ostvarivanja postavljenih ciljeva/programa/projekata i napretka u korištenju dodijeljenih sredstava i preduzimanja odgovarajućih mjera s ciljem eventualnih korekcija.

Evaluacija (interna i eksterna) je postupak kojim se analizira ostvarivanje cilja, a time i njegove efikasnosti i opravdanosti. Postupak provođenja evaluacija je duboko kritički process, koji ima za cilj poboljšanje rada OJ i UNZE-a kao cjeline, a i svi dokumenti koji je prate imaju takav karakter.

Konsultacije su postupak usaglašavanja stavova, mišljenja, nadzora, potreba, prioriteta i ciljeva, kojima se pomaže postupak donošenja odluka i osigurava njihova legitimnost.

Indikatori (ključni pokazatelji stanja) označavaju ciljane vrijednosti kojima težimo u procesu razvojnog planiranja, pokazuju vrstu i stepen promjena koje se neposredno ostvaruju kroz realizaciju programa, projekata i razvojnih ciljeva, te služe kao kvalitativni i kvantitativni pokazatelji nivoa ostvarivanja utvrđenih ciljeva razvoja, odnosno realizacije programa ili projekata.

Izvršni sažetak Strategije

Svrha razvoja visokog obrazovanja, naučnoistraživačkog, razvojno-inovativnog i stručnog rada u Zenici, kroz formu i organizacionu strukturu UNZE-a, jeste da se na organiziran i prethodno osmišljen način iskoriste raspoloživi resursi i usmjere buduće aktivnosti na planu razvoja nastavno-naučnog (obrazovanja) i naučnoistraživačkog, razvojnog i inovativnog rada. Osim toga, na ovaj način je moguće optimalno iskoristiti sve navedene resurse u funkciji ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja Zenice i šire regije.

Planirane pretpostavke razvoja UNZE-a kao efikasnog univerziteta fundamentalnih i primijenjenih nauka treba da budu kompatibilne zahtjevima društva budućnosti, koje mora biti sposobno za konkurenciju na svjetskom tržištu i koje će pokretati ukupan razvoj regije. Strateški cilj razvoja visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada u ZDK je razvoj UNZE-a.

Misija UNZE-a uključuje pomaganje ekonomskog, socijalnog i kulturnog razvoja unutar i izvan granica regiona i države, osiguravajući naučnu i tehničku podršku. Pri tome se UNZE uklapa u nacionalne i internacionalne kriterije kvaliteta obrazovnih i naučnih djelatnosti i rezultata. Drugim riječima, svi rezultati nastavno-naučnog, naučnoistraživačkog i stručnog rada na UNZE-u moraju sadržavati karakter univerzalnih vrijednosti koje se ne mjere samo regionalnim kvalitativnim ocjenama.

Vizija UNZE-a je da postane moderna i respektabilna visokoškolska institucija, uključena u zajednički akademski prostor Evrope i svijeta. Ovom vizijom UNZE bi do 2020. godine trebao da stasa u fleksibilni univerzitet s 12-ak članica (organizacionih jedinica: fakulteta, instituta i dr.), koje će davati oko trideset vrsta diploma (studijske grupe) i imati osam do deset hiljada studenata koji će živjeti i raditi u više funkcionalnih kampusa.

Kroz savremeni pristup projektovanju strategija razvoja, koji je uključivao primjenu savremenih metoda i tehnika u programiranju strateškog razvoja, projektni tim UNZE-a je došao do dokumenta koji treba da predstavlja temelj za osmišljen rad i razvoj u periodu 2015.-2020. godina. U tom je kontekstu, nakon precizne analize i detekcije stanja, razrađen program ključnih aktivnosti, koji će u svojoj operacionalizaciji uključivati strateške projekte, aktivnosti i akcije, koje bi trebao provoditi budući centar za strateški razvoj UNZE-a.

Za period do 2020. godine simbolično je "prepoznato" 20 programa strateškog razvoja (tzv. **"20 PROGRAMA RAZVOJA NA UNZE-u ZA 2020."**) kako slijedi:

- Program mjera za poboljšanje regulative rada i inoviranje organizacione strukture;
- Program mjera za aktivno uključivanje u Evropski prostor visokog obrazovanja (*EHEA - European Higher Education Area*);
- Program mjera za razvoj novih studijskih odsjeka i fakulteta na UNZE-u;
- Program razvoja nastavnog i istraživačkog osoblja;
- Program infrastrukturnog razvoja UNZE-a;
- Program marketinškog razvoja UNZE-a;
- Program sistemskog rješavanja položaja i uloge naučnoistraživačkog i razvojno-inovacijskog rada na UNZE-u i ZDK;
- Program jačeg uvezivanja naučnoistraživačkog i nastavno-naučnog procesa u svim sferama;
- Program razvoja složenog sistema evaluacije naučnoistraživačkog i razvojno-inovacijskog rada;
- Program razvoja magistarskih i doktorskih studija saglasnih stvarnim potrebama šire društvene zajednice i aktuelnog stanja nauke u svijetu;
- Program jačanja internacionalizacije u segmentu naučnoistraživačkog i inovacijsko-razvojnog rada i uključivanja u Evropski istraživački prostor (*ERA – European Research Area*);
- Program sistemskog rješavanja položaja i uloge bibliotečke i izdavačke djelatnosti na UNZE-u i ZDK;
- Program transformacije UNZE-a od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu;
- Program jačanja internacionalizacije UNZE-a;
- Program privlačenja stranih studenata za studiranje na UNZE-u;

- Program razvoja upravljanja sistemom kvaliteta (QMS) na UNZE-u: od reaktivne do proaktivne faze;
- Program pune inkorporiranosti UNZE-a u sistem Bolonjskog procesa – Bolonja 2020;
- Program sistemskog razvoja IKT-a na UNZE-u vođen od CIT-a;
- Program sistemskog rješavanja finansiranja UNZE-a;
- Program punog uključivanja studenata u sve sfere života i rada – preuzimanje prava, odgovornosti i obaveza.

Strateška očekivanja su jasno i precizno elaborirana. Ona se ne mogu ispuniti bez uvjeta koji su nužni za njihova ispunjenja. Nastavnici, saradnici i studenti, sa svoje strane, jamče da će sve učiniti da ispune očekivanja i zadatke koji se postavljaju pred njih. No, najveći broj preduvjeta ne leži u sferama odlučivanja i odgovornosti niti rukovodstva niti zaposlenih na UNZE-u. Ako taj dio preduvjeta ostane i dalje dio obećanja, definirana strateška polja djelovanja ostat će samo lijepi skup želja.

Sve zainteresovane strane ('stakeholderi') su manje-više saglasne da: "Strateški cilj razvoja visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada u Zeničko-dobojskom kantonu treba biti razvoj **UNIVERZITETA U ZENICI**". **Hoće li tako biti u budućnosti, pokazat će vrijeme pred nama.**

Pregled korištenih skraćenica

BiH	Bosna i Hercegovina
BSC	<i>Business-start up Centar</i>
CoE	<i>Council of Europe / Vijeće Evrope</i>
CARDS	<i>Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation / Pomoć Zajednice za obnovu, razvoj i stabilizaciju</i>
CEEPUS	<i>Central European Exchange Program for University Studies / Program razmjene za univerzitetske studije za Srednju Evropu</i>
CIP	Centar za inovativnost i preduzetništvo
CMKR	Centar za menadžment, kvalitet i razvoj
CIT	Centar za informacione tehnologije
EC	<i>European Commission / Evropska komisija</i>
EU	Evropska unija
ECTAS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System / Evropski sistem prijenosa i akumulacije bodova</i>
EHEA	<i>European Higher Education Area / Evropsko područje visokog obrazovanja</i>
EF	Ekonomski fakultet
EUA	<i>European University Association / Evropska asocijacija univerziteta</i>
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education / Evropska asocijacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju</i>
ERA	<i>European Research Area / Evropski istraživački prostor</i>
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
FMM	Fakultet za metalurgiju i materijale
FTE	<i>Full-time equivalent / Ekvivalentno puno radno vrijeme</i>
FP 6/7	<i>Frame Programm 6/7 / Okvirni program 6/7</i>
HRM	<i>Human Resource Management / Upravljanje ljudskim resursima</i>
ISO	<i>International Standardisation Organisation / Međunarodna organizacija za standardizaciju</i>
IES	Interna evaluacija stanja
I&R	Istraživanje & razvoj
IKT	Informaciono-komunikacione tehnologije
ISN ³ IP	Informacioni sistem nastavno-naučnog i naučnoistraživačkog procesa
IPF	Islamski pedagoški fakultet
JU	Javna ustanova
KPI	<i>Key Performance Indicator / Ključni pokazatelj stanja</i>
LAN	<i>Local Area Network / Interna komunikacijska mreža</i>
MCP	Ministarstvo civilnih poslova
MI KK	Metalurški institut "Kemal Kapetanović"
MF	Mašinski fakultet
MSP	Mala i srednja preduzeća
NPP	Nastavni plan i program (tzv. <i>curriculum</i>)
NIR	Naučnoistraživački rad
NTP	Naučno-tehnološki park
NDT	<i>Non-destructive testing / Nerazarujuće ispitivanje</i>
OECD	<i>Organisation for Economic Co-Operation and Development / Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj</i>
ODL	<i>Open Distance Learning / Učenje na daljinu</i>
OJ	Organizaciona jedinica
PF	Pedagoški fakultet
PrF	Pravni fakultet
PR	<i>Public relations / Javni odnosi</i>
SC	Studentski centar
SFRJ	Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija
SOT	Srednjoročni okvir troškova
SOR	Strateške odrednice razvoja
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Snage, slabosti, prilike i opasnosti</i>
TEMPUS	<i>Trans - European Mobility Scheme for University Studies / Transevropska shema za mobilnost za univerzitetske studije</i>
TP	Tehnološki park
UO	Upravni odbor
URC	Univerzitetski računarski centar
UB	Univerzitetska biblioteka
UNESCO	<i>United Nations Education, Scientific and Cultural Organisation / Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, nauku i kulturu</i>
UNIDO	<i>United Nations Industrial Development Organisation / Organizacija Ujedinjenih naroda za industrijski razvoj</i>
UNZE	Univerzitet u Zenici
ZDK	Zeničko-dobojski kanton
ZF	Zdravstveni fakultet
QMS	<i>Quality Management System / Upravljanje sistemom kvaliteta</i>
QA	<i>Quality Assurance / Osiguranje kvaliteta</i>
WUS	<i>World University Service / Svjetski univerzitetski servis</i>
WB	<i>World Bank / Svjetska banka</i>

1. UVOD

Opći podaci o Univerzitetu u Zenici

Puni naziv: **UNIVERZITET U ZENICI –
UNIVERSITAS STUDIORUM ZENICAENSIS
UNIVERSITY OF ZENICA**

Adresa: **FAKULTETSKA 3
72 000 ZENICA
BOSNA I HERCEGOVINA**

Oficijelni logo (grb):.....

Tel.: **+ 387 32 444 430
+ 387 32 444 420**

Fax: **+ 387 32 444 431**

Web-stranica: **www.unze.ba**

Tip: **JAVNA USTANOVA**

Broj studenata: **5 600 (prosjeak za period 2009.–2014.)**

Broj nastavnog osoblja: **450 (140 STALNO ZAPOSLENI + 100 DVOJNO ZAPOSLENI + 210 GOSTI - prosjeak za period 2009.–2014.)**

Broj stalno zaposlenog osoblja: **350 (prosjeak za period 2009. –2014.)**

Oficijelna e-mail adresa: **rektorat@unze.ba**



Zaključno sa 31. 12. 2014. godine na UNZE-u je bilo devet organizacionih jedinica (OJ) i jedna pridružena članica u statusu OJ:

- Fakultet za metalurgiju i materijale
- Mašinski fakultet
- Filozofski fakultet
- Ekonomski fakultet
- Pravni fakultet
- Zdravstveni fakultet
- Politehnički fakultet
- Metalurški institut „Kemal Kapetanović“
- Studentski centar
- Islamski pedagoški fakultet (pridružena članica)

Podorganizacione jedinice u sastavu UNZE-a (direktno pod Rektoratom) su:

- Centar za inovativnost i preduzetništvo
- Centar za društvena i interreligijska istraživanja

Pozicioniranje Univerziteta u Zenici

Rad i razvoj Univerziteta u Zenici, od osnivanja 18. oktobra 2000. godine, može se podijeliti u nekoliko faza.

Nakon prve faze, kada su Vlada i Skupština ZDK u oktobru 2000. godine donijele Odluku o osnivanju Univerziteta, slijedila je faza potpunog mirovanja aktivnosti zbog neprimjerenih političkih zabrana, koje su dolazile iz sjedišta OHR-a i tadašnjeg visokog predstavnika. Studenti su *de facto* u periodu 2000.–2004. godina i dalje bili studenti Univerziteta u Sarajevu, izbori osoblja su išli preko UNSA-e, a sredstva za rad zeničkih fakulteta osiguravao je ZDK.

Druga faza počinje u oktobru 2004. godine i traje negdje do kraja 2009. godine. Tada je urađen čitav niz aktivnosti kojima je utemeljena akademska i poslovna struktura Univerziteta u Zenici i tada su svi pokazatelji imali pozitivne trendove. U ovoj fazi je izvršena pravna i naučno-nastavna integracija UNZE-a saglasno pravilima i uzusima organizacije savremenih zapadnoevropskih univerziteta.

Trećom fazom može se smatrati period od 2009. godine do danas kada neki parametri stagniraju ili imaju oscilatorno ponašanje - čas pozitivni, čas negativni trend. Ovo se može potpuno objasniti djelovanjem okruženja: kriza, restrikcija, stagnacija budžeta ZDK i sl.

Aktivnosti, koje su provedene u prethodnim godinama s ciljem pozicioniranja Univerziteta u Zenici u akademskom prostoru Bosne i Hercegovine te užem i širem okruženju, urodile su plodom. Međutim, mora se priznati da je glavna aktivnost iz 2011. godine nastavljena i u narednim godinama, a to je „preživljavanje“ Univerziteta u teškim uvjetima, prije svega onima koje je nametnulo okruženje. Ovdje se misli na sve aspekte funkcioniranja Univerziteta kao moderne visokoškolske institucije, kao što su: akademski, obrazovni, naučnoistraživački, razvojni, poslovni i sl.

Gledajući generalno, a kao jedan od mjerodavnih podataka, poziciju Univerziteta na svjetskoj listi univerziteta (*Webometrics Ranking*), evidentan je stalan napredak. U prvim godinama rada Univerzitet u Zenici je sa 12000. mjesta došao nakon integracije na 9500. Proces višegodišnjeg svestranog razvoja (brojni međunarodni projekti, jasna internacionalizacija, brojne strane konferencije, radovi u časopisima i na konferencijama, uređene web-stranice i dr.) dovele su da u julu 2014. godine UNZE bude na 2092. mjestu, što je najbolji rang od njegovog osnivanja. Početkom 2015. godine Univerzitet u Zenici je pozicioniran kao drugi iz BiH, iza Univerziteta u Sarajevu. Ostali bh. javni univerziteti su iza UNSA-e i UNZE-a (pozicije od 4000. do 12000. mjesta).

Univerzitet u Zenici je prvi javni univerzitet u FBiH koji je došao i do državne akreditacije uz prethodno provedene postupke eksternih evaluacija i akreditacija od Agencije za razvoj visokog obrazovanja Slovenije (Državna komisija Slovenije, 2008. godine) i od Evropske asocijacije univerziteta (2004. s UNSA-om i 2009. samostalno).

Ključni parametri rada Univerziteta u poslednjih deset godina (lista KPI-ja)

U tabeli 1.1. prikazani su neki uporedni pokazatelji za septembar 2004., decembar 2009., decembar 2010., decembar 2011. i decembar 2012. godine.

Tabela 1.1. Uporedni pokazatelji stanja Univerziteta u Zenici za septembar 2004., decembar 2009., decembar 2010., decembar 2011. i decembar 2014. godine.

POKAZATELJ	Septembar 2004. god.	Decembar 2009. god.	Decembar 2010. god.	Decembar 2011. god.	Decembar 2014. god.
Broj stalnih članica	3	8	8	9 ¹⁾	9 ¹⁾
Broj pridruženih članica	1 ²⁾	1 ²⁾	1 ²⁾	1 ²⁾	1 ²⁾
Broj studijskih odsjeka/programa	10	23	23	24	27
Broj fakulteta s organiziranim studijem II stepena	3	7	7	7	8
Broj studija II stepena organiziranih pri UNZE-u	0	2	2	2	2
Ukupan broj zaposlenih	110	365 ⁴⁾	364 ⁴⁾	356 ⁴⁾	345 ⁴⁾
Broj stalno zaposlenih doktora nauka	26	73 ⁴⁾	79 ⁴⁾	81 ⁴⁾	95 ⁴⁾
Broj angažiranih u nastavi (stalno zaposleni)	60	134 ⁵⁾	131 ⁵⁾	129 ⁵⁾	135 ⁵⁾
Ukupan broj studenata	2200	5850	4911	5991	5052
Broj postdiplomaca (studenti drugog ciklusa)	50	631	802	996	665
Broj prijavljenih doktorskih disertacija na UNZE-u	6	30	42	72	59 +22 III c.
Budžet, KM	4.400.000,00	13.600.000,00	14.134.000,00	13.811.343,00	16.016.609,00
Prosječni lični dohodak u KM-ovima	564,00	1128,00	1188,91	1203,23	1085,00
Napomena:					
1) Osam fakulteta, Studentski centar, MI „Kemal Kapetanović“,					
2) Islamski pedagoški fakultet,					
4) Uključujući Islamski pedagoški fakultet,					
5) Ne uključujući angažirane nastavnike i saradnike na Zdravstvenom fakultetu, a zaposlene u zdravstvenim ustanovama ZDK.					

S obzirom na usvojenu Odluku o standardima i normativima za oblast visokog obrazovanja na području Zeničko-dobojskog kantona u kojoj se govori o pragu kadrovske

popunjenosti, na način da je neophodno imati polovinu ($\frac{1}{2}$) stalno zaposlenih, četvrtinu ($\frac{1}{4}$) iz okruženja i četvrtinu ($\frac{1}{4}$) gostujućih, može se - s obzirom na dostignuti broj stalno zaposlenog nastavnog osoblja - utvrditi da Univerzitet u Zenici treba učiniti još napora za zadovoljavanje ovog kriterija.

Ključni elementi realizacije Strategije razvoja UNZE-a za period 2009.-2014.

U najkraćem, a na bazi ključnih projekcija razvoja UNZE-a u periodu 2009.-2014. godina, možemo dati sumarni pregled glavnih ostvarenja projektovanih ciljeva:

- Inoviran Statut Univerziteta u Zenici na bazi izmjena u Zakonu o visokom obrazovanju ZDK;
- Usvojena nova regulativa za poslove pravnog funkcioniranja UNZE-a (pravilnici, procedure i dr.)
- Nabavljena oprema iz austrijskog kredita kao snažan podsticaj razvoju I&R i podizanju kvaliteta nastavno-naučnog procesa;
- Izvršena transformacija Pedagoškog u Filozofski fakultet;
- Počeo sa radom Politehnički fakultet te otvoreni novi odsjeci na IPF-u (Odsjek za socijalnu pedagogiju i Odsjek za arapski jezik) i FF-u (Kulturološki studij);
- Izvršen reinženjering sistema ECTAS i štampana nova publikacija sistema ECTAS;
- Započeli master studiji na svim organizacionim jedinicama;
- Značajno poboljšani elementi NIR-a (broj: projekata, konferencija, radova na konferencijama i u časopisima, knjiga i dr.) u odnosu na period 2004.-2009. godina;
- Broj naslova u bibliotekama organizacionih jedinica povećan za 20%;
- Kroz brojne međunarodne projekte i vlastita ulaganja značajno poboljšana fundus IKT opreme na UNZE-u;
- Počela primjena softvera za elektronsko prijavljivanje ispita i drugu podršku nastavnom procesu;
- Urađena eksterna evaluacija i akreditacija od Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH;
- Urađena eksterna međunarodna evaluacija četiri studijska programa: na MF-u (Odsjek za menadžment proizvodnih tehnologija), FF-u (Odsjek za razrednu nastavu), FMM-u (Odsjek za hemijsko inženjerstvo) i EF-u (Odsjek za menadžment);
- Studijski program na III ciklusu ZF-a UNZE-a eksterno evaluiran od međunarodne komisije stručnjaka i HEA BIH;
- Urađena eksterna evaluacija od EUA (*European University Association*) iz Brisela;
- Usvojene i date u primjenu brojne procedure i uputstva za sistem kvaliteta;
- Značajno su inovirane web-stranice UNZE-a i organizacionih jedinica;
- Značajno je popravljeno stanje na rang-listi svjetskih univerziteta, tj. lista "Webometrics" (sa 5000. na 2000. mjesto);
- Značajno povećan broj međunarodnih projekata, a u posljednjem krugu Tempus programa, UNZE-a je bio i bh. rekorder po broju dobijenih projekata (5 uspješnih aplikacija);
- Višestruko povećan broj međunarodnih protokola o saradnji u odnosu na period 2004.-2009. godina;
- Formiran stalni Forum stakeholdera Univerziteta u Zenici;
- Unija studenata postala značajan partner i činilac u svim aktivnostima rada i razvoja Univerziteta u Zenici.

Od stvari koje su bile planirane u Strategiji razvoja Univerziteta u Zenici za period 2009.-2014. godine, a nisu ostvarene, navodimo najznačajnije:

- Broj nastavnog osoblja ostao je isti i čak ima trendove daljeg smanjenja;
- Broj novih studijskih odsjeka na prvom ciklusu nije ni blizu postignut, što je automatski uvjetovalo i *status quo* u pogledu broja studenata;
- Finansijska situacija je značajno pogoršana, posebno u domenu stjecanja i raspolaganja vlastitim prihodima;
- Nije završena zgrada Pravnog i Ekonomskog fakulteta, a većina starih objekata nije renovirana;

- Nisu počeli sa radom odsjeci za fizioterapiju (Elaborat je tri godine na čekanju), za zaštitu na radu, zaštitu od požara, te zajednički studiji dva strana jezika i dr.
- Otvaranje akademije umjetnosti je, i pored urađenog Elaborata, obustavljeno bez nade u skorije pokretanje;
- Nije ostvarena suštinska veza fakultetâ i Metalurškog instituta u smislu jačanja RDI-ja na UNZE-u;
- Ništa se nije uradilo na razvoju NTP-a Zenica, u smislu transformacije UNZE-a od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu;
- Slaba mobilnost nastavnog osoblja i studenata;
- Bolonjski proces još uvijek se “konzumira” samo u sferama gdje svako nalazi svoj interes;
- Nije formiran univerzitetski informacijski centar;
- Nije izgrađen niti jedan m² novih prostora za poboljšanje studentskog standarda i rada.

Misija i vizija razvoja Univerziteta u Zenici za novi strateški period

Misija Univerziteta u Zenici zasnovana je na tri osnovne komponente visokoškolskih institucija:

- nastavno-naučni (obrazovni) rad;
- naučnoistraživački rad;
- servis društvene zajednice.

Ove tri komponente visokog obrazovanja međusobno su uvjetovane, ali se radi lakšeg sagledavanja i upravljanja procesima na Univerzitetu mogu raščlaniti na sljedeći način:

- obrazovanje, i kroz nastavni i kroz naučnoistraživački proces, visokokvalitetnih, mladih stručnjaka (studenata), ali i odraslih, u svim oblastima nastave koji postoje na Univerzitetu, tako da mogu biti produktivni u svojim postojećim i budućim aktivnostima;
- kontinuirano praćenje i unapređivanje naučnoistraživačkog, razvojnog i inovacijskog rada na Univerzitetu; osposobljavanje (obrazovanje) i uključivanje što većeg broja mladih ljudi (asistenata i drugog podmlatka) u ovaj proces;
- povezivanje Univerziteta s okolinom, privrednim i kulturnim zbivanjima kojima se stvaraju pretpostavke da UNZE bude istinski lider regiona i organizacija koja je uključena u sva važna zbivanja kao generator promjena i razvoja.

Misija UNZE-a uključuje pomaganje ekonomskom, socijalnom i kulturnom razvoju unutar i izvan granica regiona i države putem pružanja naučne i tehničke podrške. Pri tome se UNZE uklapa u nacionalne i internacionalne kriterije kvaliteta obrazovnih i naučnih djelatnosti i rezultata. Drugim riječima, svi rezultati nastavno-naučnog, naučnoistraživačkog i stručnog rada na UNZE-u moraju sadržavati karakter univerzalnih vrijednosti koje se ne mjere samo regionalnim kvalitativnim ocjenama.

Vizija Univerziteta u Zenici je da postane moderna i respektabilna visokoškolska institucija, uključena u zajednički akademski prostor Evrope i svijeta. Ovom vizijom UNZE bi do 2020. godine trebao da stasa u fleksibilni univerzitet s 12-ak članica (organizacionih jedinica: fakulteta, instituta i dr.), koji će davati oko trideset vrsta diploma (studijske grupe) i imati od osam do deset hiljada studenata, koji će živjeti i raditi u više funkcionalnih kampusa.

Svrha razvoja visokog obrazovanja, naučnoistraživačkog, razvojno-inovativnog i stručnog rada u Zenici, kroz formu i organizacionu strukturu UNZE-a, jeste da se na organiziran i prethodno osmišljen način iskoriste raspoloživi resursi i usmjere buduće aktivnosti na planu razvoja nastavno-naučnog (obrazovanja), naučnoistraživačkog, razvojnog i inovativnog rada. Osim toga, na ovaj način je moguće optimalno iskoristiti sve navedene resurse u funkciji ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja Zenice i šire regije.

Planirane pretpostavke razvoja UNZE-a kao efikasnog univerziteta fundamentalnih i primijenjenih nauka treba da budu kompatibilne zahtjevima društva budućnosti, koje mora biti sposobno za konkurenciju na svjetskom tržištu i koje će pokretati ukupan razvoj regije. Strateški cilj razvoja visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada u ZDK je razvoj UNZE-a.

Strateške projekcije i vizije razvoja Univerziteta u Zenici

Sumarne projekcije/ciljevi za 2020. godinu:

- Ukupan broj zaposlenih u nastavnom procesu: 600
- Broj zaposlenih u nastavnom procesu – vlastiti kadar: 400
- Broj zaposlenih u nastavnom procesu – gostujući kadar: 200

- Ukupan broj studenata: 8 000
- Broj studenata prvog ciklusa: 6 500
- Broj studenata drugog ciklusa: 1 200
- Broj studenata trećeg ciklusa: 300
- Broj studijskih odsjeka prvog ciklusa: 35-40
- Broj studijskih odsjeka drugog ciklusa: 20-25
- Broj studijskih odsjeka trećeg ciklusa: 10-12

- Broj redovnih studenata: 6000 (cca. 75%)
- Broj vanrednih studenata: 2000 (cca. 25%)
- Broj ostalih zaposlenih na UNZE-u: 200¹

Misija Univerziteta u Zenici je da doprinosi razvoju društva kontinuirano razvijajući obrazovanje, učenje i istraživački rad na najvišem nivou kvaliteta (da Univerzitet širi znanje među mladim generacijama koje će koristiti društvu kao cjelini, da budućim generacijama daje obrazovanje koje će ih naučiti da poštuju usklađenost svoje prirodne okoline i samog života, da afirmira vitalnu potrebu za upoznavanjem različitih kultura i da utječu jedni na druge te da doprinesu postizanju univerzalnog znanja). Razvoj Univerziteta koji će omogućiti potpuno iskorištavanje tehnologije u svrhu nastave, učenja, istraživanja, upravljanja i komunikacije. Univerzitet će poticati izvrsnost u naučnom i umjetničkom istraživanju u nastojanju da zauzme mjesto među vodećim univerzitetima u Bosni i Hercegovini. Javno će djelovati kao generator tehnološkog, ekonomskog i društvenog razvoja u skladu sa strateškim potrebama BiH. Univerzitet će razvijati i organizirati različite oblike cjeloživotnog obrazovanja za potrebe ZDK i BiH. Univerzitet će izgrađivati principe etičnosti i tolerancije kako bi studenti bili formirani kao učesnici u modernom i multikulturalnom društvu. Učestvovat će u međunarodnoj razmjeni studenata i profesora i povećavat će međunarodnu prepoznatljivost.

Vizija Univerziteta u Zenici je da u narednom periodu postane moderna i autonomna institucija koja će naučnim istraživanjem i nastavnim radom doprinositi napretku univerzalnog znanja i društva u cjelini te učiniti da je na Univerzitetu neodvojivo naučno istraživanje i nastavni rad i da su moralno i intelektualno nezavisni od svih političkih autoriteta i ekonomske moći. Univerzitet u Zenici će biti usmjeren na održivi razvoj koji izvodi kvalitetno i učinkovito obrazovanje temeljeno na ishodima učenja, istraživanja i konceptu cjeloživotnog učenja. Obrazovni proces će biti prepoznatljiv po izvrsnosti na lokalnom, državnom i međunarodnom nivou. Evropske deklaracije o visokom obrazovanju, koje je BiH potpisala, bit će potpuno primijenjene na tri ciklusa obrazovanja, i to: dodiplomski, magistarski i doktorski studij. Permanentno će se uvoditi novi studijski programi i profilirati stručnjaci u skladu s potrebama tržišta na prostorima ZDK, regije, BiH, Evrope i svijeta. Razvijat će se naučnoistraživačka djelatnost osnivanjem novih instituta, centara i tehnološkog parka. Bit će povećana naučna produkcija i uključenost u međunarodne tokove naučne produkcije. UNZE će stvoriti uvjete za mobilnost studenata i profesora saradnjom unutar BiH i međunarodnom saradnjom. Aktivnom međunarodnom saradnjom i sudjelovanjem u projektima EU-a postići će se potpuna uključenost u zajednički Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA) i Evropski istraživački prostor (ERA).

¹ Napomena: Podaci o sadašnjem broju studenata i osoblja dostupni su u IES UNZE 2013., kao i na web-stranici www.unze.ba (rubrika Lična karta UNZE-a).

2. ELEMENTI PRAVNOG FUNKCIONIRANJA UNIVERZITETA U ZENICI

Strateški ciljevi

Ključna strateška očekivanja u oblasti pravnog funkcioniranja UNZE-a svode se u osnovi na ispunjenja zadataka:

- Inovirana organizaciona struktura UNZE-a i organizacionih jedinica;
- Usaglašen Zakon o visokom obrazovanju ZDK s Okvirnim zakonom o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini;
- Riješena pitanja finansijske autonomije i odgovornosti te otklonjene prepreke koje finansijski onemogućuju razvoj NIR-a;
- Inoviran Statut UNZE-a, QA sistem, određena pravila i procedure i dr.;
- Akademski autonoman i odgovoran izbor UO, rektora, prorektorâ i dekanâ;
- Razvijen koncept "otvorenog univerziteta" kroz jasna pravila rada i procedure koje će biti odraz najboljih praksi u BiH, regionu, Evropi i svijetu;
- Sva dokumentacija od šireg značaja, a koja ne predstavlja poslovnu tajnu institucije, bit će transparentna (postavljena na web-domene UNZE-a i OJ, štampana i dr.);
- Maksimalna uključenost u pravnu regulativu Evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA) i Evropskog istraživačkog prostora (ERA) saglasno poštivanju standarda kvaliteta.

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz oblasti pravnog funkcioniranja UNZE-a, na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa organizacionih jedinica i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektne zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu. To su:

- Program mjera za poboljšanje regulative rada i inoviranje organizacione strukture;
- Program mjera za aktivno uključivanje u Evropski prostor visokog obrazovanja (*EHEA - European Higher Education Area*).

3. NASTAVNI PROCES I MENADŽMENT LJUDSKIM RESURSIMA

Strateški ciljevi

Shodno planskim pretpostavkama razvoja Univerziteta u Zenici, sagledavanju postojećih kadrovskih i materijalnih resursa, strateškim dokumentima razvoja na nivou BiH, FBiH i ZDK, stvarne slike ekonomskog trenutka BiH i ZDK, situacije na tržištu radne snage i tržištu nezaposlenih, potrebama bližeg i daljeg okruženja, praćenju obrazovnih trendova u svijetu i drugim relevantnim analizama može se zaključiti da smjernice osnivanja novih članica Univerziteta u Zenici treba da budu:

- K.1. - Koncept razvoja novih članica u oblastima za koje integrirani Univerzitet daje realne pretpostavke i koje stvaraju sinergijski efekat,
- K.2. - Koncept osnivanja članica koje će biti stvarni novitet u naučnom i obrazovnom smislu na tržištu ponude visokoškolskog obrazovanja u BiH,
- K.3. - Maksimalno fleksibilne institucije koje će pratiti savremene trendove svjetske nauke i istraživanja u društvenim, humanističkim, prirodnim i/ili tehničkim naukama.

Strateški ciljevi za 2020. godinu u ovom segmentu su:

- Povećati broj studijskih odsjeka: 35 na prvom, 20 na drugom i 10 na trećem ciklusu;
- Otkočiti prijem i zapošljavanje nastavnog kadra na Univerzitetu te ga vratiti u domen akademskog izbora bez političkog uplitanja i pritisaka na Univerzitet (posebno naglašeno u Izvještaju Komisije HEA BiH);
- Raditi na maksimalno mogućoj depolitizaciji upravljanja UNZE-om u mjeri koja će jamčiti odgovornost rukovodstva i akademsku autonomiju;
- Ostati otvoren za angažman najkvalitetnijih kadrova sa drugih univerziteta, ili poslovnog sektora, nastojeći da proporcija 50% stalno zaposlenih u nastavi i 25% gostiju sa drugih univerziteta (proklamovani princip mobilnosti) te 25% zaposlenih iz poslovnog sektora postane istinska karakteristika UNZE-a;
- Nove odsjeke, smjerove i fakultete prepoznavati kao trendove budućih potreba regiona, države i svijeta (detaljnije o ovome u poglavlju o nastavnoj i NIR djelatnosti);
- Značajan dio upravljanja ljudskim resursima posvetiti kako resursima unutar UNZE-a (prateće i logističke djelatnosti) tako i resursima izvan UNZE-a (alumniji, poslodavci, različite zainteresovane strane);
- „Sistemske riješiti i omogućiti kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika i saradnika, posebno kada je riječ o unapređenju pedagoških metoda. U tu svrhu koristiti vlastite kadrove s Filozofskog fakulteta i interne obuke;
- Menadžment UNZE-a treba zajedno s predstavnicima Osnivača i nadležnih vlasti iznaći način kako UNZE ne bi više bio pod udarom Odluke o zabrani zapošljavanja, jer se zbog te Odluke nastavni proces mora organizovati uz veće učešće gostujućih nastavnika, što dodatno povećava troškove i opterećuje budžet ZDK².
- Riješiti pitanje dvojnog radnog odnosa za Zdravstveni fakultet, kako je to riješeno na drugim javnim univerzitetima u BiH, čime bi se i stvarna struktura zaposlenih na UNZE-u značajno promijenila³;
- Permanentni rad na NPP-ima u kojima će student biti u centru pažnje, a njegova izlazna znanja, vještine i kompetencije imperativ svih promjena u ovom sektoru;
- Razvoj odgovarajućih prostora za realizaciju nastavnih procesa na Zdravstvenom, Politehničkom, Filozofskom i Islamskom pedagoškom fakultetu;
- Renoviranju prostora starih objekata Mašinskog i Fakulteta za metalurgiju i materijale;

² Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

³ Napomena: Podaci o sadašnjem broju odsjeka dostupni su u IES UNZE 2013., kao i na web-stranici www.unze.ba/UNZE_uticaj_2013

- Osiguranje sredstava za ulaganja u poboljšanje studentskog standarda, a na prvom mjestu povećanje kapaciteta za smještaj u Studentskom domu za novih cca 100-150 studenata (sadašnji kapacitet omogućuje smještaj samo 3-4% ukupne populacije UNZE-a i apsolutno je nedovoljan i za postojeće studente, a kamoli za programe mobilnosti studenata);
- Osnivanje novih odsjeka kao što su energetika, filozofija i sociologija, zaštita na radu, zaštita od požara, kombinovani studij njemačkog i engleskog jezika, fizioterapija, tehnologije i dizajn u drvoprerađi i dr., odnosno fakultetâ kao što su: fakultet interdisciplinarnih studija (odsjeci za ekološko inženjerstvo, zaštitu na radu, zaštitu od požara), fakultet organizacionih nauka (odsjek za informatiku i odsjek za organizaciju i upravljanje), akademija umjetnosti i sl.;
- Promjene naziva onih fakulteta čiji sadašnji nazivi stvaraju probleme diplomantima prilikom zapošljavanja ili nisu adekvatno prepoznati na tržištu rada (npr. Fakultet za metalurgiju i materijale ima i Odsjek za hemijsko inženjerstvo, a što sadašnji naziv fakulteta ne preporučuje poslovnom sektoru na najbolji način);
- Jače uključivanje laboratorija, zavoda, instituta i centara u izvođenje nastavnog procesa s posebnim naglaskom na uključivanje studenata u rad ovih cjelina UNZE-a;
- Permanentno praćenje i analize upisnih politika, politika prijema, prolaznosti, uspješnosti i dužine studiranja i sl. kao podloge za adekvatni strateški menadžment;
- Status Islamskog pedagoškog fakulteta kao pridružene članice rješavati u smislu pozitivnih promjena na bh. akademskom nebu i dobijanja statusa stalne članice;
- „U sve studijske programe, ne samo tehničke, u novim nastavnim planovima i programima inkorporirati studentsku praksu i vrednovati je kroz ECTAS;
- Pri razvoju novih studijskih programa voditi računa o mobilnosti studenata, ljetnim školama i sl. te njihovom što jednostavnijem priznavanju;
- Menadžment UNZE-a treba zajedno sa predstavnicima Osnivača i nadležnih vlasti iznaći rješenje za dugoročno osiguranje kvalitetnije finansijske potpore Osnivača po pitanju fizičkih resursa;
- Doraditi web-stranicu u smislu da engleska verzija bude identična verziji na lokalnim jezicima;
- Poraditi na povećanju vidljivosti UNZE-a u širem i užem okruženju;
- Menadžment UNZE-a treba zajedno sa predstavnicima Osnivača i nadležnih vlasti iznaći način za uspostavu službe za odnose s javnošću, ili za početak, za zapošljavanje barem jedne osobe koja bi profesionalno obavljala poslove odnosa sa javnošću;
- Menadžment UNZE-a treba zajedno sa predstavnicima Osnivača i nadležnih vlasti iznaći način da se objekti koji su u izgradnji što prije završe i stave u funkciju;
- Usaglasiti politiku vezano za strane jezike u okviru studijskih programa, fokusirati se na stručni engleski jezik ili neki drugi strani jezik“⁴.

⁴ Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti, a na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa organizacionih jedinica i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektne zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu. To su:

- Program mjera za razvoj novih studijskih odsjeka i fakulteta na Univerzitetu u Zenici;
- Program razvoja nastavnog i istraživačkog osoblja Univerziteta u Zenici;
- Program infrastrukturnog razvoja Univerziteta u Zenici;
- Program marketinškog razvoja Univerziteta u Zenici.

Indikatori

Tabela 3.1. Ključni indikatori stanja (KPI) za oblast ljudskih resursa UNZE-a u periodu 2009.-2014. godina sa planskim ciljevima za 2020. godinu

R. br. indikatora	Definicija	Prosječna vrijednost indikatora za period 2009.-2014.	Planski cilj definiran Strategijom
KPI 1	BROJ STUDENATA / NASTAVNOG OSOBLJA	12,68	10,00
KPI 2	BROJ STUDENATA / NASTAVNOG OSOBLJA BEZ GOSTIJU	37,42	30,00
KPI 3	UKUPAN BROJ NASTAVNOG OSOBLJA / BROJ NENASTAVNOG OSOBLJA	1,97	4,00
KPI 4	STALAN BROJ NASTAVNOG OSOBLJA + DVOJNI + MI / BROJ NENASTAVNOG OSOBLJA	1,08	3,00
KPI 5	STALAN BROJ NASTAVNOG OSOBLJA / BROJ NENASTAVNOG OSOBLJA	0,59	2,00
KPI 6	UKUPNA POVRŠINA OBJEKATA / BROJ STUDENATA	7,15 m ² /studentu	10,00
KPI 7	UKUPNA POVRŠINA OBJEKATA / BROJ ZAPOSLENIH	112,36 m ² /zaposlenom	100,00
KPI 8	UKUPNA POVRŠINA OBJEKATA / (BROJ ZAPOSLENIH + STUDENTI)	6,72 m ² /osobi	9,00

Tabela 3.2. Ključni indikatori stanja (KPI) za oblast nastavnog procesa

R. br. indikatora	Definicija	Prosječna vrijednost indikatora za period 2009.-2014. godina	Planski cilj
KPI 1	UKUPNI BUDŽET / BROJ STUDENATA	2 200 KM	3 000 KM
KPI 2	SREDSTVA OSNIVAČA / BROJ STUDENATA	1 600 KM	2 500 KM
KPI 3	UKUPNI BUDŽET / BROJ DIPLOMANATA	27 000 KM	40 000 KM
KPI 4	SREDSTVA OSNIVAČA / BROJ DIPLOMANATA	18 000 KM	25 000 KM
KPI 5	UKUPNO UPISANI / BROJ DIPLOMANATA	33,12 %	50,00 %

4. PROJEKCIJE RAZVOJA NAUČNOISTRAŽIVAČKOG, INOVACIJSKO-RAZVOJNOG I STRUČNOG RADA

Strateški ciljevi

U sektoru naučnoistraživačkog, razvojno-inovacijskog i stručnog rada strateški ciljevi za 2020. su:

- Jačanje naučnoistraživačkog i razvojno-inovacijskog rada, koji je definiran odrednicama normi OECD-a i kvalitetnom organizacijom rada kakvu možemo da vidimo kod partnerskih univerziteta;
- Rješavanje problematike plaćanja nastavnog i istraživačkog osoblja kada su u pitanju projekti, mentorstva, magistarski i doktorski studiji, kako je to riješeno u razvijenim zemljama Zapada ili na univerzitetima sa dužom tradicijom u BiH i bivšoj SFRJ (Sarajevo, Beograd, Zagreb i dr.)
- Veća internacionalizacija ovog važnog sektora, jer brojni međunarodni programi (Horizont 2020, COST, Maria Currie, Erasmus, i dr.) pružaju širok okvir za uključivanje svih fakulteta;
- Nastojanje da kao nekada fakulteti i laboratoriji budu što više na tržištu rada i usluga saglasno modelu „Triple Helix“, po kome je i osnovan najveći broj OJ na UNZE-u;
- Kvalitetno ustrojavanje magistarskog i doktorskog studija koji više treba da imaju elemente NIR-a a manje nastave sa ciljem razvoja Centra za doktorski studij UNZE-a;
- Nastavak razvoja savremenih formi naučnoistraživačkog i razvojno-inovacijskog rada putem razvoja jednog-dva centra izvrsnosti, centra za tehnološki transfer, centra za upravljanje projektima i naučno-tehnološkog parka (detaljnije obrađeno u posebnoj poglavlju);
- Stalno ažuriranje sadržaja „Kataloga RDI potencijala UNZE-a“ na b/h/s i engleskom jeziku kao najboljoj ličnoj karti za predstavljanje potencijala UNZE-a u ovom segmentu (softverska platforma omogućuje ažuriranje i inoviranje sadržaja)
- Jačanje uloge postojećih centara i instituta te razvoj novih kao mjesta za najbolji tehnološki transfer (*TTO – Technology Transfer Office*);
- „Menadžment UNZE-a treba zajedno sa predstavnicima Osnivača i nadležnih vlasti iznaći način kako bi UNZE imao motivaciju za komercijalno korištenje postojeće opreme;
- Iako se na regularnoj osnovi prikupljaju podaci o naučnoistraživačkom radu, sistem osiguranja kvaliteta trebao bi se jače fokusirati na evaluaciju ovog procesa⁵.

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti, a na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa OJ i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektne zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To su:

- Program sistemskog rješavanja položaja i uloge naučnoistraživačkog i razvojno-inovacijskog rada na UNZE-u i u ZDK;
- Program jačeg uvezivanja naučnoistraživačkog i nastavno-naučnog procesa u svim sferama;
- Program razvoja složenog sistema evaluacije naučnoistraživačkog i razvojno-inovacijskog rada;
- Program razvoja magistarskih i doktorskih studija saglasnih stvarnim potrebama šire društvene zajednice i aktuelnog stanja nauke u svijetu;
- Program jačanja internacionalizacije u segmentu naučnoistraživačkog i razvojno-inovacijskog rada i uključivanja u Evropski istraživački prostor (*ERA – European Research Area*).

⁵ Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

Indikatori

Tabela 4.1. Ključni indikatori stanja (KPI) za oblast NIR-a i stručnog rada na UNZE-u i planski ciljevi

R. br. indikatora	Definicija	Prosječna vrijednost indikatora za period 2009.-2014.	Planski cilj za 2020.
KPI 1	Publikovani radovi na konferencijama / broj zaposlenih u nastavi	0,51	0,80
KPI 2	Publikovani radovi u časopisima / broj zaposlenih u nastavi	0,35	0,40
KPI 3	Ukupno publikovani radovi / broj zaposlenih u nastavi	0,86	1,20
KPI 4	Publikovani radovi / broj organizacionih jedinica	43,40	60,00
KPI 5	NIR i stručni projekti / broj zaposlenih u nastavi	0,17	0,20
KPI 6	NIR i stručni projekti / broj organizacionih jedinica	8,50	10,00
KPI 7	Objavljeni naslovi / broj zaposlenih u nastavi	0,10	0,25
KPI 8	Objavljeni naslovi / broj organizacionih jedinica	5,00	12,50
KPI 9	Broj seminara i konferencija / broj zaposlenih u nastavi	0,11	0,20
KPI 10	Broj seminara i konferencija / broj organizacionih jedinica	5,33	10,00

Napomena: Procjene/proračuni planskih ciljeva dati su za period od pet godina.

MAGISTARSKI STUDIJ: Očekivanja upisa na drugi ciklus u 2020.: 600

DOKTORSKI STUDIJ: Očekivanja upisa na treći ciklus u 2020.: 150

PROJEKTI:

Plan broja projekata u 2015.: 80

Plan broja projekata u 2020.: 125

RADOVI / ČLANCI:

Projekcije broja radova u 2020.: 700

U časopisima: 230; u zbornicima: 470; u časopisima sa SCI liste: 60

5. ZNAČAJ I POZICIONIRANJE BIBLIOTEČKIH FONDOVA I IZDAVAČKA DJELATNOST

Strateški ciljevi

U sektoru bibliotečkih fondova i izdavačke djelatnosti strateški ciljevi za 2020. su:

- Jačanje bibliotečkih resursa svake organizacione jedinice uz npr. prateći program da „svaka organizaciona jedinica ima minimalno 10 000 naslova“ s ciljem da UNZE u 2020. godini raspolaže sa 100 000 naslova;
- Podsticanje vlastite izdavačke djelatnosti kako u štampanoj tako i elektronskoj formi;
- Javan i transparentan rad (dostupnost više podataka na webu u vezi s nastavnim sadržajima, člancima i radovima sa konferencija i časopisa, ustrojavanje repozitorija magistarskih i doktorskih radova i sl.);
- Nastojanje da svaki student kroz zajedničke akcije sa telekomunikacijskim operaterima dođe do povoljnog prijenosnog računara koji će biti njegova „sveska za kuću i fakultet“;
- Nastojanje da se sadašnji zbornici, časopisi i druge izdavačke forme UNZE-a učine maksimalno vidljivim i kvalitetno proceduralno ustrojenim kako bi se došlo do SCI lista i tzv. faktora utjecaja („impact factor“);
- Univerzitetska biblioteka treba da preuzme ključnu ulogu u sistemskom razvoju internetske literature, koja treba da se nađe na web-stranici www.unze.ba;
- Traženje načina da se na bazi privatno-javnog partnerstva pokrene univerzitetska štamparija;
- Pokretanje modula za interne evaluacije u domeni objavljenih radova koje treba da administriraju biblioteke organizacionih jedinica;
- „Osavremeniti resurse biblioteka i više se usmjeriti na *online* baze podataka;
- Osigurati veći broj računara u čitaoničkim prostorima;
- Povećati čitaoničke prostore⁶, tj. da svi fakulteti imaju adekvatne bibliotečke i čitaoničke sadržaje;
- Najmanje 10% ukupnog bibliotečkog fonda da bude u digitalnoj formi;

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti, na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa OJ i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektne zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To su:

- Program sistemskog rješavanja položaja i uloge bibliotečke i izdavačke djelatnosti na UNZE-u i ZDK i rad na razvoju međunarodno priznatih i indeksiranih časopisa na UNZE-u;

Indikatori

Tabela 5.1. Ključni indikatori stanja (KPI) za bibliotečku djelatnost UNZE-a i planski ciljevi

R. br. indikatora	Definicija	Prosječna vrijednost indikatora za period 2009.-2014.	Planski cilj za 2020.
KPI 1	BROJ NASLOVA / BROJ STUDENATA	11,20	15,00
KPI 2	BROJ NASLOVA / BROJ NASTAVNOG OSOBLJA	136,64	150,00
KPI 3	NOVI NASLOVI / UKUPAN BROJ NASLOVA	2,84 %	3,00 %
KPI 4	BROJ MJESTA U ČITAONICAMA / BROJ STUDENATA	0,02	0,10
KPI 5	BIBLIOTEČKI I ČITAONIČKI PROSTOR (m ²) / BROJ STUDENATA	0,29	0,50
KPI 6	BIBLIOTEČKI I ČITAONIČKI PROSTOR (m ²) / BROJ OJ	173,67	300,00

⁶ Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

6. PROCES TRANSFORMACIJE UNIVERZITETA U ZENICI OD PREDAVAČKOG KA PREDUZETNIČKOM

Strateški ciljevi

U sektoru transformacije Univerziteta u Zenici od predavačkog ka preduzetničkom strateški ciljevi za 2020. su:

- Jačanje veza s poslovnim i društvenom zajednicom gdje će profesori biti stimulirani da sa diplomantima i alumnijima razvijaju nove firme;
- Jačanje veza sa sektorom alumnija na svakoj OJ čime se daje doprinos jačem poslovnim uvezivanju i preduzetničkoj transformaciji UNZE-a te nastojati da svaka OJ dobije prostor koji može biti opredijeljen za razvoj preduzetničkih firmi;
- Uključivanje u nastavni proces što više ljudi iz prakse (predavanja/vježbe) koji zadovoljavaju zacrtane uvjete – težnja 25% osoblja;
- Uvođenje obavezujuće studentske prakse na svim organizacionim jedinicama – jače uključivanje i rad Kancelarije za razvoj karijera i kompetencija na UNZE-u, koja treba da pomogne organizacionim jedinicama u ovom procesu;
- Razrada modaliteta privatno-javnog partnerstva na osnovu Zakona u ZDK, koji omogućuju UNZE-u razvoj takvih firmi sa drugima;
- Pozicioniranje svake organizacione jedinice na tržištu usluga saglasno modelu „Triple Helix“;
- Veća posvećenost „start-up“ firmama, posebno kroz doneseni Zakon o privatno-javnom partnerstvu u ZDK;
- Ustrojen poslovni inkubator te jača saradnja s poslovnim inkubatorima regije, ZDK i najposlije TP-om Zenica;
- Razvijeni ekološki naučno-tehnološki park UNZE-a kao mjesto ključnog razvoja RDI-a na UNZE-u;

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti, na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa OJ i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektne zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To je:

- Program transformacije UNZE-a od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu.

7. PROJEKCIJE REGIONALNE I MEĐUNARODNE SARADNJE UNIVERZITETA

Strateški ciljevi

U ovom smislu strateški ciljevi za period do 2020. godine su:

- Promoviranje maksimalne mobilnosti studenata sa ciljem dostizanja do 5% mobilnosti na prvom ciklusu, do 20% na drugom ciklusu i do 50% na trećem ciklusu;
- Povezivanje protokola o saradnji s konkretnim projektima koji se planiraju ili već realiziraju;
- Jačanje umrežavanja OJ u strukovne ili naučne asocijacije;
- Organiziranje nastavnih sadržaja na drugom i trećem ciklusu koji će barem u omjeru od 30 do 50% biti na engleskom jeziku i koje će držati strani profesori;
- Stvaranje finansijskih pretpostavki za jačanje mobilnosti (posebno apostrofirano u Izvještaju Komisije HEA BiH);
- Svaki fakultet treba da promovira zajednički regionalni pristup u razvoju međunarodne saradnje;
- Veće uključivanje Unije studenata u promoviranje mobilnosti (posebno apostrofirano u Izvještaju HEA BiH);
- „Podstaknuti i motivirati nastavnike za razvoj interdisciplinarnih studija na nivou UNZE-a na engleskom jeziku;
- Osigurati da se na svim fakultetima uči i stručni engleski jezik;
- Menadžment UNZE-a treba zajedno sa predstavnicima Osnivača i nadležnih vlasti iznaći način da se studenti koji žele participirati u međunarodnoj mobilnosti rasterete plaćanja, odnosno da se pronađe način da im se plati (u potpunosti ili djelimično) polaganje testova iz engleskog jezika, ovjera dokumenata i sl.;
- Menadžment UNZE-a treba zajedno sa predstavnicima Osnivača i nadležnih vlasti iznaći način da trezorsko poslovanje ne bude kočnica za učešće u međunarodnim projektima⁴⁷;
- Sudjelovanje svake OJ u programima mobilnosti i aktivne međunarodne saradnje;
- Dostizanje veće otvorenosti UNZE-a za strane studente i veći broj nastavnih sadržaja (predmeta, odsjeka) na engleskom jeziku.

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti, na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa OJ i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektne zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To su:

- Program jačanja internacionalizacije Univerziteta u Zenici;
- Program privlačenja stranih studenata za studiranje na Univerzitetu u Zenici.

Indikatori

Tabela 7.1. Pregled protokola o saradnji UNZE-a i OJ i plan razvoja

Potpisani protokoli o saradnji	Ukupno do 31.12.2014.	Prosječno potpisivano na godišnjem nivou	Plan do 2020. godine
UNZE	40	5	70
Organizacione jedinice	30	4	40
Ukupno	70	9	110

⁷ Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

8. RAZVOJ SISTEMA KVALITETA U RADU UNIVERZITETA U ZENICI

Strateški ciljevi

U ovom smislu strateške aktivnosti za period do 2020. godine treba usmjeriti u sljedećim pravcima:

- Od osiguranja kvaliteta ka poboljšanju kvaliteta – (faza: 2015.-2020. godina);
- Od kvaliteta rada pojedinca do sistemskog razvoja kulture kvaliteta;
- Od internih i eksternih evaluacija i akreditacija do sistemskog pristupa rangiranju i vrednovanju;
- Od faze prikupljanja indikatora do faze upravljanja ključnim indikatorima stanja;
- UNZE – QA - QMS: stalno insistiranje na premisi "organizacija koja uči";
- Kontinuiran rad Odbora za kvalitet uz uključivanje i predstavnika studentskih službi⁸.

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti, na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa OJ i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektne zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To je:

- Program razvoja sistema osiguranja kvaliteta (QA) prema sistemu upravljanja kvalitetom (QM) na Univerzitetu u Zenici: od reaktivne do proaktivne faze

Indikatori

Tabela 8.1. Ocjena elemenata QA na UNZE-u

Element ocjene	Ocjena sadašnjeg nivoa provođenja u 2015. godini	Očekivana ocjena planiranog nivoa provođenja u 2020. godini
Razvoj sistema QA, QMS i QI na UNZE-u	4	5
Posvećenost rukovodstva QMS-u	4	5
Razvoj kulture kvaliteta među osobljem	3	4
Razvoj kulture kvaliteta među studentima	2	4
Učešće u projektima od značaja za razvoj QMS-a i QA/QI-ja	4	5
Rad na dokumentaciji sistema QA	3	4
Rad Ureda za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju	3	4
Rad Ureda za ECTAS	3	4
Rad Kancelarije za razvoj karijera i kompetencija	2	4
Rad Kancelarije za osobe s posebnim potrebama	2	4
Rad Foruma stakeholdera	2	4
Prosječno	2,90	4,27

Ocjene: 1-nedovoljno; 2-dovoljno; 3–dobro; 4–vrlo dobro; 5–odlično

⁸ Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

9. BOLONJSKI PROCES I UNIVERZITET U ZENICI

Strateški ciljevi

U ovom smislu strateške aktivnosti za period do 2020. godine treba usmjeriti ka:

- Primjeni sistema lako razumljivih i uporedivih akademskih zvanja;
- Sistemu obrazovanja i NIR-a s tri glavna ciklusa (dodiplomski - magistarski - doktorski)
- Aktivnoj primjeni Evropskog sistema prijenosa i akumulacije bodova (kreditnog sistema) – ECTAS-a (*European Credit Transfer and Accumulation System*);
- Jačem promoviranju mobilnosti otklanjanjem prepreka za efektivnu primjenu slobodnog kretanja studenata, nastavnika, saradnika i administrativnog osoblja;
- Unapređenju evropske saradnje u osiguranju kvaliteta s ciljem razvoja komparabilnih kriterija i metodologija;
- Promoviranju evropske dimenzije u visokom obrazovanju i sl.;
- Razvijanju koncepta cjeloživotnog učenja ("lifelong learning");
- Jačem uključivanju studenata u sve sfere rada visokoškolskih institucija;
- Unapređivanju privlačnosti i konkurentnosti Evropskog područja visokog obrazovanja u drugim dijelovima svijeta;
- Posvećenosti socijalnoj dimenziji studiranja i jednakom pristupu za sve;
- Boljoj informiranosti i uključenosti svih aktera;
- Dosljednijoj primjeni u svim elementima traženih aktivnosti i većoj odgovornosti svih aktera;
- Većem razumijevanju procesa od eksternih stakeholdera kako bi se izbjegla "populistička tumačenja" Bolonjskog procesa i zadržao akademski nivo znanja, stručnosti i kompetencija diplomata kao ključnog „proizvoda“ akademskih institucija.

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti, na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa OJ i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektnu zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To je:

- Program pune inkorporiranosti UNZE-a u sistem Bolonjskog procesa – Bolonja 2020;

Indikatori

Tabela 9.1. Ocjena provođenja elemenata Bolonjskog procesa na UNZE-u

Element ocjene	Ocjena sadašnjeg nivoa provođenja u 2014. godini	Očekivana ocjena nivoa provođenja u 2020. godini
Usvajanje sistema lako razumljivih i uporedivih akademskih zvanja	3	5
Usvajanje sistema s tri glavna ciklusa (180+120+180 ili 240+60+180 ECTAS)	3	4
Uspostava Evropskog sistema prijenosa i akumulacije bodova (kreditnog sistema) – ECTAS-a	4	5
Promoviranje mobilnosti otklanjanjem prepreka za efektivnu primjenu slobodnog kretanja studenata, nastavnika, saradnika i administrativnog osoblja	2	4
Unapređenje evropske saradnje u osiguranju kvaliteta s ciljem razvoja komparabilnih kriterija i metodologija	4	5
Promoviranje evropske dimenzije u visokom obrazovanju i sl.	3	4
Cjeloživotno učenje – "Life-long learning"	2	4
Uključivanje studenata u sve sfere rada visokoškolskih institucija	3	4
Unapređivanje privlačnosti i konkurentnosti Evropskog područja visokog obrazovanja u drugim dijelovima svijeta	3	4
Sumarno	27 (max. 45)	39 (max.45)
Prosječna ocjena	3,00	4,33

Ocjene: 1–nedovoljno; 2–dovoljno; 3–dobro; 4–vrlo dobro; 5–odlično

10. INFORMATIČKA BUDUĆNOST NA UNIVERZITETU U ZENICI

Strateški ciljevi

U ovom smislu strateški ciljevi za period do 2020. godine su:

- Formiranje službe za univerzitetsku IT podršku, koja će biti mjesto kreiranja i razvijanja sistema IKT-a na UNZE-u;
- Jačanje primjene IKT-a u svim segmentima rada Univerziteta (nastava, naučnoistraživački rad i dr.);
- Puna pokrivenosti svih prostora UNZE-a kvalitetnom bežičnom („wireless“) vezom;
- Aktivna nabava i primjena isključivo licenciranih softvera i hardvera;
- Puna primjena svih postojećih softvera na UNZE-u;
- Planska obuka osoblja za primjenu novonabavljenih softvera;
- Osmišljavanje realizacije tehničke mogućnosti da svi studenti dobiju univerzitetsku elektronsku adresu (npr. ime.prezime@unze.ba);
- Odbor za kvalitet treba u postupak evaluacije uključiti i evaluiranje rada univerzitetskog računarskog centra, čim se taj centar uspostavi⁹.

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti, na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa OJ i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektne zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To je:

- Program sistemskog razvoja IKT-a na UNZE-u koji će voditi Služba za univerzitetsku IT podršku.

⁹ Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

11. FINANSIRANJE UNIVERZITETA U ZENICI

Strateški ciljevi

U ovom smislu strateške aktivnosti za period do 2020. godine treba usmjeriti ka:

- Rješavanju postojećih problema u tumačenju zakonskih okvira za finansijski rad UNZE-a i dovođenje UNZE-a u isti položaj kao drugi javni univerziteti u BiH, regionu i Evropi;
- Popravljanju kvaliteta nastavnog i NIR procesa kroz rješavanje pitanja finansiranja kao osnove za narušeni kvalitet;
- Vraćanju radne motivacije osoblju koja se sistemom tzv. uravnilovke i tumačenja akademskog obrazovanja kao „šalterskog posla od 8 do 16 sati“ u velikoj mjeri izgubila;
- Provođenju preporuke: „Menadžment UNZE-a treba zajedno sa predstavnicima Osnivača i nadležnih vlasti iznaći način prevazilaženja finansijske neefikasnosti uzrokovane slabostima trezorskog poslovanja u Zeničko-dobojskom kantonu“¹⁰;
- Postizanju finansijske ravnopravnosti Univerziteta u Zenici sa drugima u BiH;
- Povećanju budžetskih i vanbudžetskih prihoda kao osnova za razvoj i širenje UNZE-a;
- Većem finansijskom efektu rada kao podloge za nova ulaganja u opremu i ljude te podizanju kvaliteta nastavnog procesa i izlaznih znanja, vještina i kompetencija diplomanata.

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti, na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa OJ i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektne zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To je:

- Program sistemskog rješavanja finansiranja Univerziteta u Zenici.

Indikatori

Tabela 11.1. Ključni indikatori stanja (KPI) za oblast finansija u prethodnom strateškom periodu (2009.-2014.) i planski ciljevi za 2020. godinu

R. br. indikatora	Definicija	Prosječna vrijednost indikatora za period 2009.-2014.	Planski cilj za 2020.
KPI 1	UKUPAN BUDŽET / BROJ STUDENATA	2 592 KM	3 300 KM
KPI 2	UKUPAN BUDŽET / BROJ STALNO ZAPOSLENIH	40 719 KM	45 000 KM
KPI 3	UKUPAN BUDŽET / UKUPAN BROJ NASTAVNOG OSOBLJA	32 871 KM	38 000 KM
KPI 4	SREDSTVA OSNIVAČA / UKUPAN BUDŽET	77 %	60 %
KPI 5	VLASTITI PRIHODI / UKUPAN BUDŽET	21 %	30 %
KPI 6	DONACIJE / UKUPAN BUDŽET	2 %	10 %
KPI 7	SREDSTVA OSNIVAČA / BROJ STUDENATA	1 991 KM	2 000 KM
KPI 8	VLASTITI PRIHODI / BROJ STUDENATA	561 KM	1 000 KM
KPI 9	DONACIJE / BROJ STUDENATA	39 KM	300 KM
KPI 10	SREDSTVA OSNIVAČA /	31 284 KM	30 000 KM

¹⁰ Izvod iz Izvještaja Komisije domaćih i međunarodnih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta u Zenici

	BROJ STALNO ZAPOSLENIH			
KPI 11	VLASTITI PRIHODI / BROJ STALNO ZAPOSLENIH		8819 KM	10 000 KM
KPI 12	DONACIJE / BROJ STALNO ZAPOSLENIH		615 KM	2 000 KM

12. STUDENTSKA PITANJA I RAZVOJ UNIVERZITETA U ZENICI

Strateški ciljevi

U ovom smislu strateški ciljevi za 2020. godinu su:

- Jače uključivanje studenata u sve sfere života i rada UNZE-a te preuzimanje, pored prava, i odgovornosti za svoj rad;
- Dosljedno poštivanje svih zakonskih odrednica rada (Statut, Pravila studiranja, Zakon o visokom obrazovanju i dr.);
- Jačanje podorganizacionih jedinica;
- Organiziranje studentskih klubova i sekcija unutar USUNZE-a;
- Donošenje pravilnika o radu Skupštine, Upravnog odbora, Asocijacije studenata, te pravilnika o studentskoj etici;
- Osiguravanje budžeta Unije studenata;
- Uspostavljanje, razvijanje i jačanje studentskog servisa;
- Iniciranje i provođenje studentskih projekata;
- Jačanje Unije studenata UNZE-a;
- Jačanje uloge studenata kao ravnopravnih i odgovornih partnera u razvoju UNZE-a sa svim drugim akterima.

Ključni strateški zadaci (programi, projekti, aktivnosti)

Ključni strateški zadaci iz ove oblasti, na kojima se mora raditi u narednom periodu, su definiranje srednjoročnih programa OJ i UNZE-a kao cjeline. Ovi programi treba da definiraju projekte, projektne zadatke i timove s aktivnostima na kojima će se raditi u narednom strateškom periodu.

To je:

- Program punog uključivanja studenata u sve sfere života i rada – preuzimanje prava, odgovornosti i obaveza.

13. GLAVNI PLAN AKTIVNOSTI: "20 PROGRAMA RAZVOJA NA UNIVERZITETU U ZENICI ZA 2020."

U okviru ove tačke daje se samo pregled ključnih programa sa nosiocima i predviđenim rokovima realizacije. Naravno, svi strateški projektovani programi nameću da se oni razrade u formi projekata koji će imati jasnu strukturu izvršilaca (projektno timove, izjave o projektima, projektno zadatke, rokove i dr., što projektni pristup podrazumijeva). Svakako, ovo otvara prostor aktivnijeg rada fakulteta/instituta/centara na realizaciji projektnih i podprojektnih aktivnosti, a učesnike procesnog pristupa organizacije i rada na UNZE-u nikako ne oslobađa pune uključenosti u sve planirane aktivnosti.

Aktivnost	Godina – polugodište												Ključni učesnici procesa	Procjena finansijskih ulaganja			
	2015.		2016.		2017.		2018.		2019.		2020.						
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II					
1. Realizacija Akcionog plana naknadnih aktivnosti za poboljšanje kvaliteta nakon akreditacije																	-
2. Program mjera za poboljšanje regulative rada i inoviranje organizacione strukture																	0 KM
3. Program mjera za aktivno uključivanje u EHEA (<i>European Higher Education Area</i>)																	200 000 KM/god.
4. Program mjera za razvoj novih studijskih odsjeka i fakulteta na UNZE-u																	1 mil. KM/god.
5. Program razvoja nastavnog i istraživačkog osoblja																	250 000 KM/god.
6. Program infrastrukturnog razvoja UNZE-a																	1,5 mil. KM

Strategija razvoja Univerziteta u Zenici za period 2015.–2020. godina

14.	Program transformacije UNZE-a od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu	Godina – polugodište												Ključni učesnici procesa	Procjena finansijskih ulaganja	
		2015.		2016.		2017.		2018.		2019.		2020.				
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II			
15.	Program jačanja internacionalizacije UNZE-a														- Prorektor za međunarodnu saradnju - Osnivač	20 000 KM/god.
16.	Program privlačenja stranih studenata za studiranje na UNZE-u														- Prorektor za međunarodnu saradnju - Osnivač	20 000 KM/god.
17.	Program razvoja QMS-a na UNZE-u: od reaktivne do proaktivne faze														- Prorektor za osiguranje kvaliteta - QA ured	100 000 KM/god.
18.	Program pune inkorporiranosti UNZE-a u sistem Bolonjskog procesa – Bolonja 2020														- Prorektor za osiguranje kvaliteta - QA ured	100 000 KM/god.
19.	Program sistemskog razvoja IKT-a na UNZE-u vođen od strane CIT-a														- Rukovodstvo UNZE-a i OJ - CIT - Osnivač	50 000 KM/god
20.	Program sistemskog rješavanja finansiranja UNZE-a														- Rukovodstvo UNZE-a i OJ - Osnivač	0 KM
21.	Program punog uključivanja studenata u sve sfere života i rada – preuzimanje prava, odgovornosti i obaveza.														- Rukovodstvo UNZE-a i OJ - Osnivač - Unija studenata	20 000 KM

Shodno navedenim programima za ostvarenje planiranih programskih ciljeva za UNZE-u potrebno je na godišnjem nivou cca 4,5 mil. KM.

UNZE je spreman da prihvati da od dodatnih vlastitih prihoda (školarine, projekti, mentorstva, magistarski i doktorski studiji, plaćanje brojnih obaveza koje se sada ne plaćaju i sl.) osigura 50% potrebnih sredstava, a da Osnivač preuzme obavezu da finansira preostalih 50% potrebnih sredstava (ulaganja u infrastrukturu i objekte, razvoj NIR-a za potrebe ZDK, ulaganja u razvoj ljudskih resursa i dr.).

14. UMJESTO ZAKLJUČKA

Strategija razvoja Univerziteta u Zenici za period 2015.-2020. godina zasnovana na KPI-jima i ocjenama stanja u ključnim oblastima nastala je u vremenu kada se svi univerziteti u BiH, pa tako i UNZE, nalaze na prelomnoj stepenici za nastavak provođenja odredbi iz Bolonjskog procesa (organizacija doktorskog studija, mobilnost osoblja i studenata, vertikalna i horizontalna prohodnost i dr.) te drugim zakonskim propisima koji reguliraju rad u ovoj oblasti.

U narednom petogodišnjem strateškom periodu očekivati je da se UNZE kreće trasiranim odrednicama ove Strategije, koja je vrlo pažljivo analizirala sve relevantne činjenice i okolnosti u vezi s radom UNZE-a.

Ona je maksimalno precizna u svojim odrednicama gdje je to trebalo tako, ali i maksimalno fleksibilna u definiranju ograničenja koja mogu sputavati rukovodstvo Univerziteta i zajednice, koja ga finansiraju i podržavaju, za svaku vrstu reakcije koja će biti od koristi za budućnost Univerziteta, njegovih zaposlenih i studenata te kvalitet njegovog rada.

Strategija je na naučnim i stručnim osnovama, prepoznajući i detektujući probleme i ograničenja, uočavajući mogućnosti i prilike, predstavila put za kretanje UNZE-a u budućnosti kao integralnog dijela obrazovanog i naučnoistraživačkog procesa u BiH, Evropi i svijetu.

Vizija Univerziteta u Zenici je da postane moderna i cijenjena visokoškolska institucija, uključena u zajednički akademski prostor Evrope i svijeta. U najkraćem, ovom vizijom UNZE bi do 2020. godine trebao da postane manji, fleksibilni univerzitet od 10-12 članica (organizacionih jedinica: fakulteta, instituta i dr.), koji će davati oko trideset vrsta diploma (studijske grupe) i imati cca 8000 studenata koji će živjeti i raditi u više zaokruženih i funkcionalnih kampusa.

Svrha razvoja visokog obrazovanja i NIR-a u Zenici, a kroz formu i organizacionu strukturu UNZE-a, je da se na organiziran i prethodno osmišljen način iskoriste raspoloživi resursi i usmjere buduće aktivnosti na planu razvoja nastavno-naučnog (obrazovanja) i naučnoistraživačkog rada. Osim toga, na ovaj način je moguće optimalno iskoristiti sve navedene resurse u funkciji ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja Zenice i šire regije.

Strateška očekivanja su jasno i precizno elaborirana u prethodnim poglavljima Strategije razvoja UNZE-a 2015.-2020. Ona se ne mogu ispuniti bez uvjeta koji su nužni za njihova ispunjenja. Sa svoje strane nastavnici, saradnici i studenti jamče da će učiniti sve da ispune očekivanja i zadatke koji se postavljaju pred njih. No, najveći broj preduvjeta ne leži u sferama odlučivanja i odgovornosti niti rukovodstva niti zaposlenih na UNZE-u. Ako taj dio preduvjeta ostane i dalje dio obećanja, sva prethodno definirana strateška polja djelovanja ostat će samo lijepi skup želja.

Proces razvoja UNZE-a do 2020. godine simbolički označen kao „**20 PROGRAMA RAZVOJA NA UNZE-u ZA 2020.**“ treba da vodi adekvatno tijelo za **STRATEŠKI RAZVOJ KOJE SE HITNO MORA USTROJITI**. U protivnom sve će ostati samo mrtvo slovo na papiru.

Svi stakeholderi su manje više saglasni da: “STRATEŠKI CILJ RAZVOJA VISOKOG OBRAZOVANJA I NAUČNOISTRAŽIVAČKOG RADA U ZENIČKO-DOBOJSKOM KANTONU TREBA BITI RAZVOJ UNIVERZITETA U ZENICI”. Hoće li tako biti u budućnosti, pokazat će vrijeme pred nama.

PRILOZI

- P1. Pregled organizacionih jedinica u sastavu UNZE-a i organizacioni dijagrami
- P2. Elementi pravnog funkcioniranja Univerziteta
- P3. Nastavni proces i menadžment ljudskim resursima
- P4. Projekcije razvoja naučnoistraživačkog, razvojno-inovacijskog i stručnog rada
- P5. Značaj i pozicioniranje bibliotečkih fondova i izdavačka djelatnost
- P6. Proces transformacije Univerziteta od predavačkog ka preduzetničkom
- P7. Projekcije regionalne i međunarodne saradnje Univerziteta u Zenici
- P8. Razvoj sistema kvaliteta u radu Univerziteta u Zenici
- P9. Bolonjski proces i Univerzitet u Zenici
- P10. Informatička budućnost na Univerzitetu u Zenici
- P11. Finansiranje Univerziteta u Zenici
- P12. Studentska pitanja i razvoj Univerziteta u Zenici

P1. PREGLED ORGANIZACIONIH JEDINICA U SASTAVU UNIVERZITETA U ZENICI I ORGANIZACIONI DIJAGRAMI

Zaključno s 31.12.2014. godine na Univerzitetu u Zenici bilo je devet organizacionih jedinica, odnosno sedam fakulteta u stalnom članstvu, Metalurški institut "Kemal Kapetanović" i Studentski centar (SC) Zenica. Islamski pedagoški fakultet ima status pridruženog člana UNZE-a.

U nastavku su najvažniji podaci (adrese, kontakt telefone i dr.) o svakoj organizacionoj jedinici iz sastava UNZE-a te pregled studijskih programa i izlaznih zvanja, koja su se na njima stjecala tokom 2014. godine. Fakulteti su prikazani po redoslijedu osnivanja.

Fakultet za metalurgiju i materijale

Osnovan : 1961. godine	
<p>Travnička cesta 1 72000 Zenica, BiH Tel.: ++387 (0)32 401 831</p> <p>Dekanat: +387 (0)32 403 468 Fax: +387 (0)32 406 903 E-mail: fam@famm.unze.ba</p> <p>Studentska služba: 032 401 831 lokal 105 www.fmm.unze.ba</p> <p>Studijski koncept: 4+1+3 godine</p>	

Diplomski studij

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
Metalurgija	Diplomirani inženjer metalurgije
Materijali: Smjer za metalne materijale	Diplomirani inženjer materijala (s naznakom smjera)
Materijali: Smjer za nemetalne materijale	Diplomirani inženjer materijala (s naznakom smjera)
Hemijsko inženjerstvo	Diplomirani inženjer hemijske tehnologije

Magistarski studij

Izlazna zvanja	Magistar metalurgije
	Magistar metalnih materijala
	Magistar nemetalnih materijala
	Magistar hemijske tehnologije

Doktorski studij: doktor tehničkih nauka (s naznakom naučnog polja)

Mašinski fakultet

Osnovan: **1977. godine**

Fakultetska 1
72 000 Zenica, BiH
Tel.: ++387 (0)32 449 120

Dekanat : ++387 (0)32 449 130
Fax: + 387 (0)32 246 612
E-mail: mf@mf.unze.ba

Studentska služba: 032 449 144
032 449 120 lokal 144
www.mf.unze.ba

Studijski koncept: 4+1+3 i 3+2+3 godine



Dodiplomski studij 4+1+3

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
Inženjerski dizajn proizvoda	Diplomirani inženjer mašinstva (s naznakom studijskog programa)
Menadžment proizvodnim tehnologijama	Diplomirani inženjer mašinstva (s naznakom studijskog programa)
Inženjerska ekologija	Diplomirani inženjer mašinstva (s naznakom studijskog programa)
Održavanje	Diplomirani inženjer mašinstva (s naznakom studijskog programa)

Dodiplomski studij 3+2+2

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
Opšte mašinstvo	Diplomirani strukovni inženjer mašinstva

Magistarski studij

Izlazna zvanja	Magistar mašinstva (s naznakom studijskog programa)
----------------	---

Doktorski studij: doktor tehničkih nauka (s naznakom naučno-stručne oblasti)

Filozofski fakultet

<p>Osnovan : 1992. godine</p>	
<p>Zmaja od Bosne 56 72 000 Zenica, BiH Tel: ++387 (0)32 243 574</p> <p>Dekanat: ++387 (0)32 243 574 Fax: ++387 (0)32 245 992 E-mail: studentska@pf.unze.ba</p> <p>Studentska služba: 032 243 574 lokal 14 www.pf.unze.ba</p> <p>Studijski koncept: 4+1+3 godine</p>	

Diplomski studij

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
Razredna nastava	Profesor razredne nastave
Engleski jezik i književnost	Profesor engleskog jezika i književnosti
Njemački jezik i književnost	Profesor njemačkog jezika i književnosti
Turski jezik i književnost	Profesor turskog jezika i književnosti
Matematika i informatika	Profesor matematike i informatike
Bosanski, hrvatski, srpski jezik i književnost	Profesor bosanskog, hrvatskog, srpskog jezika i književnosti
Kulturalni studij	Diplomirani kulturolog

Magistarski studij

Izlazna zvanja	Magistar razredne nastave (s naznakom stručne oblasti)
	Magistar nastave engleskog jezika
	Magistar njemačkog jezika i književnosti
	Magistar turskog jezika i književnosti
	Magistar matematike i informatike
	Magistar bosanskog, hrvatskog, srpskog jezika i književnosti

Doktorski studij: doktor društvenih nauka (s naznakom naučno-stručne oblasti)

Ekonomski fakultet

<p>Osnovan: 2005. godine</p>	
<p>Fakultetska 5 72 000 Zenica, BiH Tel.: ++387 (0)32 444 700</p> <p>Dekanat: +387 (0)32 444 700 Fax: +387 (0)32 444 701 E-mail: ef@unze.ba</p> <p>Studentska služba: 032 200 870 www.ef.unze.ba</p> <p>Studijski koncept : 4+1+3 godine</p>	

Diplomski studij

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
Menadžment preduzeća	Diplomirani ekonomist (s naznakom studijskog programa)
Računovodstveni i revizijski menadžment	Diplomirani ekonomist (s naznakom studijskog programa)

Magistarski studij

Izlazno zvanje	Magistar ekonomije (s naznakom studijskog programa)
----------------	--

Doktorski studij: doktor ekonomskih nauka

Pravni fakultet

<p>Osnovan : 2005. godine</p>	
<p>Fakultetska 5 72 000 Zenica, BiH Tel.: +387 (0)32 444 710</p> <p>Dekanat: +387 (0)32 444 710 Fax: +387 (0)32 444 711 E-mail: prf@unze.ba</p> <p>Studentska služba: 032 243 049 www.prf.unze.ba</p> <p>Studijski koncept: 4+1+3 godine</p>	

Diplomski studij

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
Pravo, opšti smjer	Diplomirani pravnik

Magistarski studij

Izlazno zvanje	Magistar prava (s naznakom studijskog programa)
----------------	---

Doktorski studij: doktor pravnih nauka

Zdravstveni fakultet

<p>Osnovan: 2005. godine</p>	
<p>Crkvice 67 72 000 Zenica, BiH Tel.: ++387 (0)32 444 780</p> <p>Dekanat: ++387 (0)32 444 781 Fax: ++387 (0)32 444 781 E-mail: zf@unze.ba</p> <p>Studentska služba: 032 444 780 lokal 24 www.zf.unze.ba Studijski koncept: 3+2+3 godine</p>	

Diplomski studij

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
Opšti smjer zdravstvene njege	Diplomirana medicinska sestra/tehničar

Magistarski studij

Izlazno zvanje	Magistar zdravstvene njege i menadžmenta

Politehnički fakultet

<p>Osnovan: 2011. godine</p>	
<p>Fakultetska 1 72000 Zenica, BiH Tel.: ++387 (0)32 449 120</p> <p>Dekanat: ++387 (0)32 449 145 Fax: ++387 (0)32 406 903 E-mail: ptf@ptf.unze.ba</p> <p>Studentska služba: 032 246 262 www.ptf.unze.ba</p> <p>Studijski koncept: 4+1+3 i 3+2+3 godine</p>	

Diplomski studij 4+1+3

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
Građevinarstvo	Diplomirani inženjer građevinarstva

Diplomski studij 3+2+3

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
<p>Proizvodni biznis Smjer: Tehnologije u metaloprerađi Smjer: Tehnologije u drvoprerađi Smjer: Industrijski dizajn proizvoda od metala Smjer: Industrijski dizajn proizvoda od drveta</p>	<p>Proizvodni inženjer (s naznakom studijskog programa)</p>

Metaluški institut "Kemal Kapetanović"

Osnovan: **1961. godine**

Travnička cesta 3
72 000 Zenica, BiH
Tel.:
++387 32 247 999 (centrala)
++387 32 402 723 (direktor)
Fax: ++387 32 247 980
E-mail: miz@unze.ba
Web-adresa: www.miz.unze.ba



Sastavni dijelovi:

1. Organizacioni sektor
2. Internet-Indok centar
3. Zavod za fizičku metalurgiju
4. Zavod za metaluršku hemiju
5. Zavod za zaštitu i ekologiju
6. Zavod za toplotehniku i mjerenja
7. Zavod za elektrotehniku i automatizaciju
8. Zavod za topljenje i livenje metala
9. Zavod za plastičnu preradu metala
10. Zavod za mašinstvo
11. Zavod za zavarivanje
12. Inspeksijsko tijelo – ITN
13. Zavod za rude i gvožđe

Studentski centar Univerziteta u Zenici

Osnovan: **1977. godine**

Crkvice broj 50
Telefoni:
++387 32 226 601 - direktor
++387 32 226 602 - centrala
++387 32 226 604 - smještaj i ishrana
++387 32 226 605 – pom. direktora
E-mail: studentze@bih.net.ba
Web-adresa: www.sc.unze.ba



PRIDRUŽENA ČLANICA UNIVERZITETA U ZENICI:

Islamski pedagoški fakultet

Osnovan: 1993. godine	
Juraja Neidharta broj 15 Tel.: ++387 32 402 919 Fax: ++387 32 402 785 www.ipf.unze.ba Studentska služba: ++387 32 402 919 Prodekan za nastavu: ++387 32 402 919 Studijski koncept: 3+2+3 i 4+1+3 godine	

Dodiplomski studij 3+2+3

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
Predškolski odgoj i obrazovanje	Profesor predškolskog odgoja i obrazovanja

Dodiplomski studij 4+1+3

Naziv studijskog programa	Izlazno zvanje
Socijalna pedagogija	Diplomirani socijalni pedagog
Arapski jezik i književnost	Profesor arapskog jezika i književnosti
Islamska vjeronauka	Diplomirani profesor islamske vjeronauke

Magistarski studij

Izlazna zvanja	Magistar religijske edukacije (s naznakom studijskog programa)
	Magistar predškolskog odgoja i obrazovanja
	Magistar socijalne pedagogije

**Doktorski studij: doktor humanističkih nauka (s naznakom naučno-stručne oblasti),
doktor društvenih nauka (s naznakom naučno-stručne oblasti).**

P1.1. Studijski programi u 2014. godini

Treba naglasiti da se akademski opus dodiplomskih studija na Univerzitetu u Zenici u 2014. godini ogledao u ukupno 26 studijskih programa. Pregled studijskih programa dat je u nastavku:

A). I ciklus studija (dodiplomski studij)

B). Dodiplomski studiji

I. Fakultet za metalurgiju i materijale

1. Metalurgija (4+1+3)
2. Materijali: Smjer za metalne materijale (4+1+3)
3. Materijali: Smjer za nemetalne materijale (4+1+3)
4. Hemijsko inženjerstvo (4+1+3)

II. Mašinski fakultet

5. Inženjerski dizajn proizvoda (4+1+3)
6. Menadžment proizvodnim tehnologijama (4+1+3)
7. Inženjerska ekologija (4+1+3)
8. Održavanje (4+1+3)
9. Opšte mašinstvo (3+2+3)

III. Filozofski fakultet

10. Razredna nastava (4+1+3)
11. Engleski jezik i književnost (4+1+3)
12. Njemački jezik i književnost (4+1+3)
13. Turski jezik i književnost (4+1+3)
14. Matematika i informatika (4+1+3)
15. Bosanski, hrvatski, srpski jezik i književnost (4+1+3)
16. Kulturalni studij (4+1+3)

IV. Pravni fakultet

17. Pravo, opšti smjer (4+1+3)

V. Ekonomski fakultet

18. Menadžment preduzeća (4+1+3)
19. Računovodstveni i revizijski menadžment (4+1+3)

VI. Zdravstveni fakultet

20. Opšti smjer zdravstvene njege (3+2+3)

VII. Politehnički fakultet

21. Građevinarstvo (4+1+3)
22. Proizvodni biznis (3+2+3)

VIII. Islamski pedagoški fakultet

23. Islamska vjeronauka (4+1+3)
24. Predškolski odgoj i obrazovanje (3+2+3)
25. Socijalna pedagogija (4+1+3)
26. Arapski jezik i književnost (4+1+3)

Akademski opus Univerziteta u Zenici u postdiplomskim studijima u 2014. godini se ogledao u polaganju ispita na studijskim programima drugog ciklusa.

C). Postdiplomski studij (raniji predbolonjski studij)

B.1. Mašinski fakultet

1. Odsjek: Metrologija, 2. Odsjek: Inženjerska ekologija, 3. Odsjek: Upravljanje kvalitetom,
4. Odsjek: Dizajn proizvoda, 5. Odsjek: Proizvodni menadžment, 6. Odsjek: Održavanje,

B.2. Fakultet za metalurgiju i materijale

8. Odsjek: Metalurgija, 9. Odsjek: Savremeni materijali, 10. Odsjek: Savremeni metalni materijali i njihova primjena u industriji,

B.3. Pravni fakultet

11. Oblast: Građansko pravo, 12. Oblast: Krivično pravo, 13. Oblast: Historija države i prava, 14. Oblast: Državno i međunarodno javno pravo,

B.4. Ekonomski fakultet

15. Oblast: Menadžment, 16. Oblast: Marketing, 17. Oblast: Revizija i računovodstvo,

B.5. Pedagoški/Filozofski fakultet

18. Oblast: Obrazovni menadžment,

B.6. Studijski programi pri Univerzitetu

19. Interdisciplinarni studij u oblasti društveno-humanističkih nauka,

20. Studij u oblasti biomedicine,

B.7. Studij drugog ciklusa (četverosemestralni studij po formuli 3+2 i dvosemestranu studij po formuli 4+1)

21. Metalurgija, 22. Metalni materijali, 23. Nemetalni materijali, 24. Hemijsko inženjerstvo, 25. Inženjerski dizajn proizvoda, 26. Inženjerska ekologija, 27. Menadžment proizvodnim tehnologijama, 28. Održavanje, 29. Menadžment preduzeća, 30. Računovodstveni i revizijski menadžment, 31. Građansko pravo, 32. Krivično pravo, 33. Državno i međunarodno javno pravo, 34. Engleski jezik i književnost, 35. Njemački jezik i književnost, 36. Turski jezik i književnost, 37. Razredna nastava, 38. B/h/s jezik i književnost, 39. Matematika i informatika, 40. Zdravstvena njega i menadžment, 41. Socijalna pedagogija, 42. Menadžment kvaliteta u religijskoj edukaciji, 43. Islamska vjeronauka, 44. Predškolski odgoj.

U akademskoj 2013/2014. godini raspisan je Konkurs za upis studenata na II ciklus studija na sljedećim studijskim programima:

I. Fakultet za metalurgiju i materijale

1. Metalurgija
2. Metalni materijali
3. Nemetalni materijali
4. Hemijsko inženjerstvo

II. Mašinski fakultet

5. Inženjerski dizajn proizvoda
6. Menadžment proizvodnim tehnologijama
7. Inženjerska ekologija
8. Održavanje

III. Filozofski fakultet

9. Njemački jezik i književnost
10. Matematika i informatika
11. Bosanski, hrvatski, srpski jezik i književnost

IV. Pravni fakultet

12. Građansko pravo
13. Krivično pravo
14. Historija države i prava
15. Državno i međunarodno javno pravo

V. Ekonomski fakultet

16. Menadžment preduzeća
17. Računovodstveni i revizijski menadžment

VI. Zdravstveni fakultet

18. Zdravstvena njega i menadžment

VII. Islamski pedagoški fakultet

19. Islamska vjeronauka
20. Predškolski odgoj i obrazovanje
21. Socijalna pedagogija

U akademskoj 2014/2015. godini raspisan je Konkurs za upis studenata na II ciklus studija na sljedećim studijskim programima:

I. Fakultet za metalurgiju i materijale

1. Metalurgija
2. Metalni materijali
3. Nemetalni materijali
4. Hemijsko inženjerstvo

II. Mašinski fakultet

5. Inženjerski dizajn proizvoda
6. Menadžment proizvodnim tehnologijama
7. Inženjerska ekologija
8. Održavanje

III. Filozofski fakultet

9. Turski jezik i književnost

IV. Ekonomski fakultet

10. Menadžment preduzeća

11. Računovodstveni i revizijski menadžment

V. Pravni fakultet

12. Građansko pravo
13. Krivično pravo
14. Historija države i prava
15. Državno i međunarodno javno pravo

VI. Zdravstveni fakultet

16. Zdravstvena njega i menadžment

VII. Islamski pedagoški fakultet

17. Islamska vjeronauka
18. Predškolski odgoj i obrazovanje
19. Socijalna pedagogija

D). Doktorati

Na Univerzitetu u Zenici je ukupno prijavljeno i odobreno za izradu stotinu trideset devet (139) doktorskih disertacija, od čega je trenutno u izradi pedeset devet (59) disertacija. Od ukupnog broja prijavljenih disertacija, do sada je odbranjeno osamdeset (80) doktorata, od čega je u 2014. godini odbranjeno trinaest (13) doktorata.

U akademskoj 2014/2015. godini raspisan je Konkurs za upis kandidata na doktorski studij Pravnog fakulteta Univerziteta u Zenici (nastava organizirana u zimskom semestru 2014/15. godine za dvadeset dva upisana kandidata).

Broj studenata upisanih na I (prvi) ciklus studija Univerziteta u Zenici: 4306
Broj studenata upisanih na II (drugi) ciklus studija Univerziteta u Zenici 665
Broj studenata upisanih na III (treći) ciklus studija Univerziteta u Zenici: 22
Broj doktorskih kandidata po starom sistemu: 59

Ukupan broj studenata upisanih na I (prvi), II (drugi) i III (treći) ciklus studija Univerziteta u Zenici za akademsku 2014/15. godinu je: 4306 + 665 + 22 + 59 = 5052

Pregled broja studenata drugog ciklusa prikazan je u tabeli 1.1.1.

Tabela P1.1.1
 Pregled broja studenata II (drugog) ciklusa studija akademska 2014/15. godina

FAKULTET	Broj studenata II (drugog) ciklus studija
Fakultet za metalurgiju i materijale	31
Mašinski fakultet	56
Filozofski fakultet	121
Ekonomski fakultet	233
Pravni fakultet	91
Zdravstveni fakultet	41
Politehnički fakultet	/
Islamski pedagoški fakultet	92
UKUPNO	665

U 2014. godini promovirano je ukupno 630 završenika I (prvog) ciklusa studija, 29 završenika II (drugog) ciklusa studija (magistara struke) i 29 magistara nauka (koji su svoje diplomske i magistarske radove odbranili do 21.7.2014. godine).

Struktura i broj kandidata koji su diplomirali i magistrirali u periodu od 15.7.2013. do 21.7.2014. i promovirani u 2014. godini, prikazana je u tabeli 1.1.2.

Tabela P1.1.2 Struktura promoviranih diplomanata i magistranata u 2014. godini

FAKULTET	Završenici I (prvi ciklus)	Završenici II (drugi ciklus)	Magistri nauka
Fakultet za metalurgiju i materijale	33	/	5
Mašinski fakultet	31	/	9
Filozofski fakultet	185	7	2
Ekonomski fakultet	144	5	6
Pravni fakultet	107	6	4
Zdravstveni fakultet	53	3	3
Politehnički fakultet	5	/	/
Islamski pedagoški fakultet	72	8	/
Univerzitetski postdiplomski studij	/	29	29
UKUPNO	630	29	29

P1.2. Organizaciona struktura UNZE-a, katedre i centri

Organizaciona shema UNZE-a u tijesnoj je "korespondenciji" s integriranim katedrama organizacionih jedinica na UNZE-u prema listi koja je predstavljena u sljedećoj tabeli.

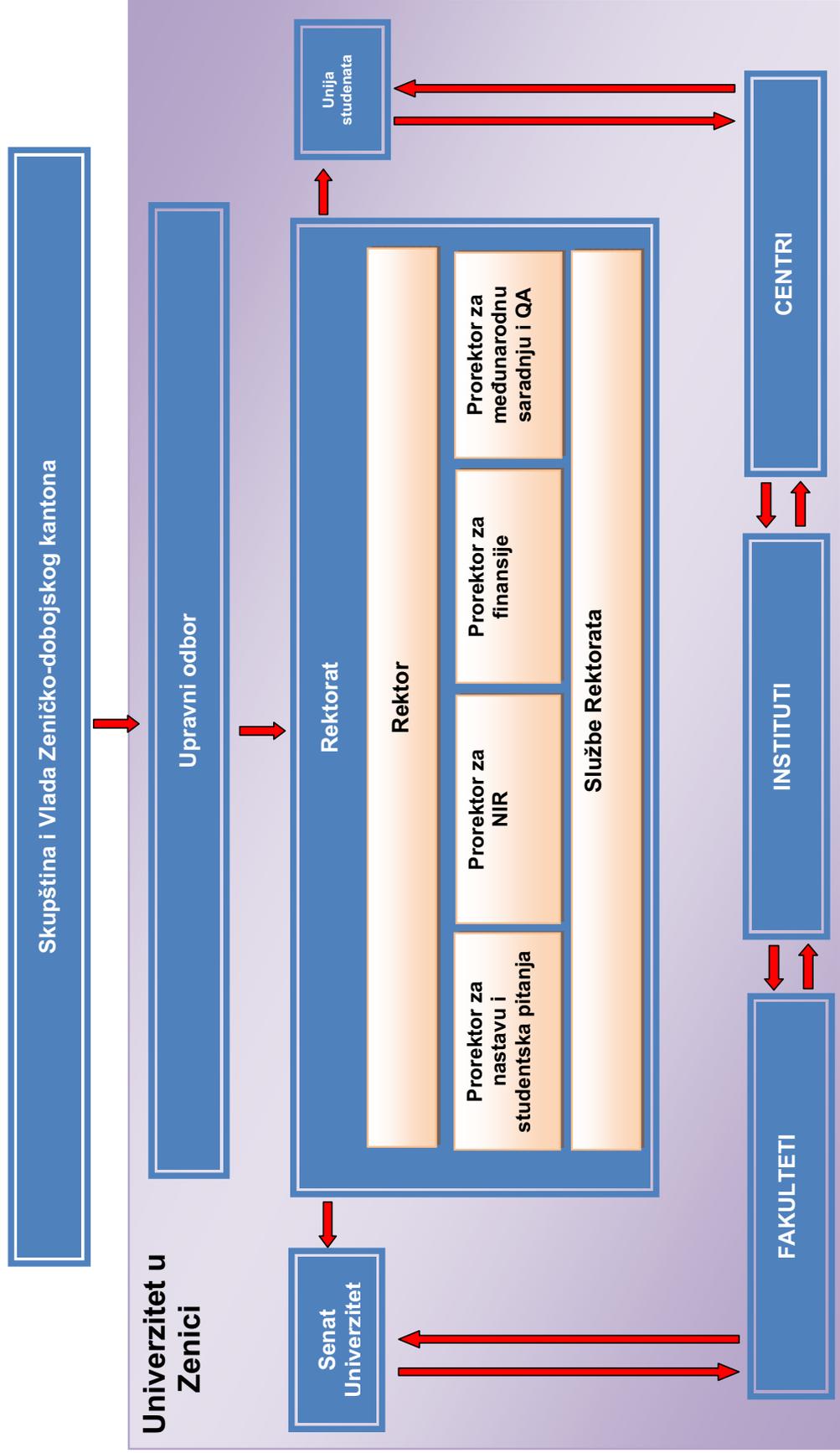
Tabela P1.2. Pregled integriranih katedri OJ UNZE-a

R. br.	NAZIV KATEDRE	Oznaka	Matičnost	Domena katedre
1.	Katedra za opšte programske osnove	UNZE-K-01	FF	Svi fakulteti
2.	Katedra za matematiku i informatiku	UNZE-K-02	FF	Svi fakulteti
3.	Katedra za jezike i književnost	UNZE-K-03	FF	Svi fakulteti
4.	Katedra za pedagoške discipline	UNZE-K-04	FF	Svi fakulteti
5.	Katedra za hemiju i fiziku	UNZE-K-05	FMM	MF, ZF
6.	Katedra za neželjeznu metalurgiju i ljevarstvo	UNZE-K-06	FMM	MF
7.	Katedra za plastičnu preradu	UNZE-K-07	FMM	MF
8.	Katedra za metalne materijale	UNZE-K-08	FMM	MF, ZF
9.	Katedra za nemetalne materijale	UNZE-K-09	FMM	MF, ZF
10.	Katedra za gvožđe i čelik	UNZE-K-10	FMM	MF
11.	Katedra za mehanike	UNZE-K-11	MF	FMM
12.	Katedra za konstrukcije i CAD tehnologije	UNZE-K-12	MF	FMM
13.	Katedra za proizvodne tehnologije	UNZE-K-13	MF	FMM, EF
14.	Katedra za održavanje	UNZE-K-14	MF	FMM, EF
15.	Katedra za energetiku i procesno inženjerstvo	UNZE-K-15	MF	FMM
16.	Katedra za automatizaciju i metrologiju	UNZE-K-16	MF	FMM
17.	Katedra za industrijsko inženjerstvo i CIM tehnologije	UNZE-K-17	MF	FMM, EF
18.	Katedra za ekološko inženjerstvo	UNZE-K-18	MF	Svi fakulteti
19.	Katedra za ekonomsku teoriju i politiku	UNZE-K-19	EF	PrF, MF
20.	Katedra za marketing	UNZE-K-20	EF	MF, FMM, ZF, PrF
21.	Katedra za menadžment	UNZE-K-21	EF	MF, FMM, ZF, PrF
22.	Katedra za finansije i računovodstvo	UNZE-K-22	EF	PrF, MF
23.	Katedra za državno i međunarodno javno pravo	UNZE-K-23	PrF	Pr
24.	Katedra za građansko pravo	UNZE-K-24	PrF	Pr
25.	Katedra za historiju države i prava	UNZE-K-25	PrF	Pr
26.	Katedra za krivično pravo	UNZE-K-26	PrF	PrF
27.	Katedra za fundamentalne medicinske nauke	UNZE-K-27	ZF	ZF
28.	Katedra za javno i preventivno zdravlje i zarazne bolesti	UNZE-K-28	ZF	ZF
29.	Katedra za internu medicinu	UNZE-K-29	ZF	ZF
30.	Katedra za neuropsihijatriju	UNZE-K-30	ZF	ZF, IPF
31.	Katedra za majku i dijete	UNZE-K-31	ZF	ZF
32.	Katedra za hirurgiju i rehabilitaciju	UNZE-K-32	ZF	ZF
33.	Katedra za socijalnu pedagogiju	UNZE-K-33	IPF	IPF
34.	Katedra za islamsku misao i civilizaciju	UNZE-K-34	IPF	IPF
35.	Katedra za vjerske znanosti	UNZE-K-35	IPF	IPF
36.	Katedra za orijentalne jezike i književnost	UNZE-K-36	IPF	IPF, PF
37.	Katedra za građevinarstvo i građevinske konstrukcije	UNZE-K-37	PtF	PtF
38.	Katedra za hidrotehniku i geomehaniku	UNZE-K-38	PtF	PtF
39.	Katedra za opštu kulturologiju	UNZE-K-39	FF	FF
40.	Katedra za filozofiju i sociologiju	UNZE-K-40	FF	Svi fakulteti

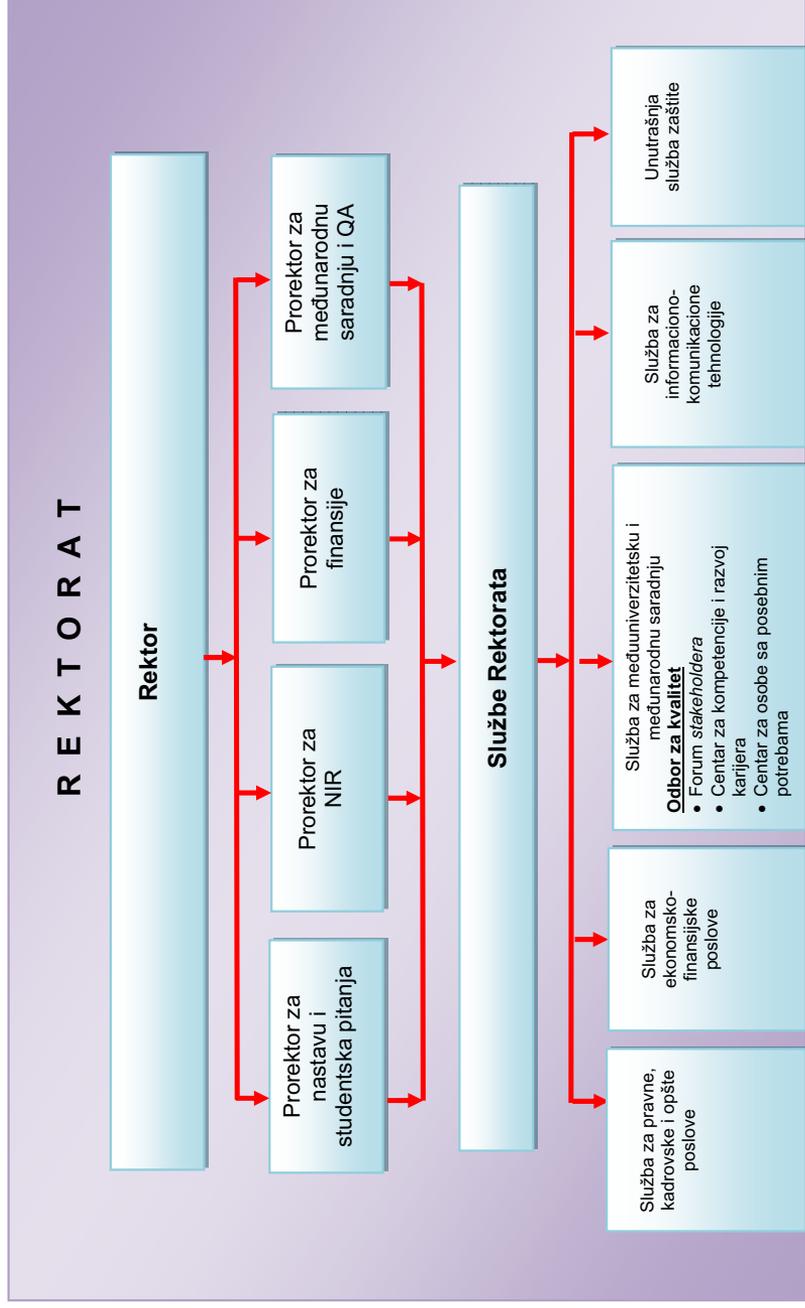
Oznake:

MF – Mašinski fakultet; FMM – Fakultet za metalurgiju i materijale; FF – Filozofski fakultet; ZF – Zdravstveni fakultet; EF – Ekonomski fakultet; PrF – Pravni fakultet; IPF – Islamski pedagoški fakultet; PtF - Politehnički fakultet

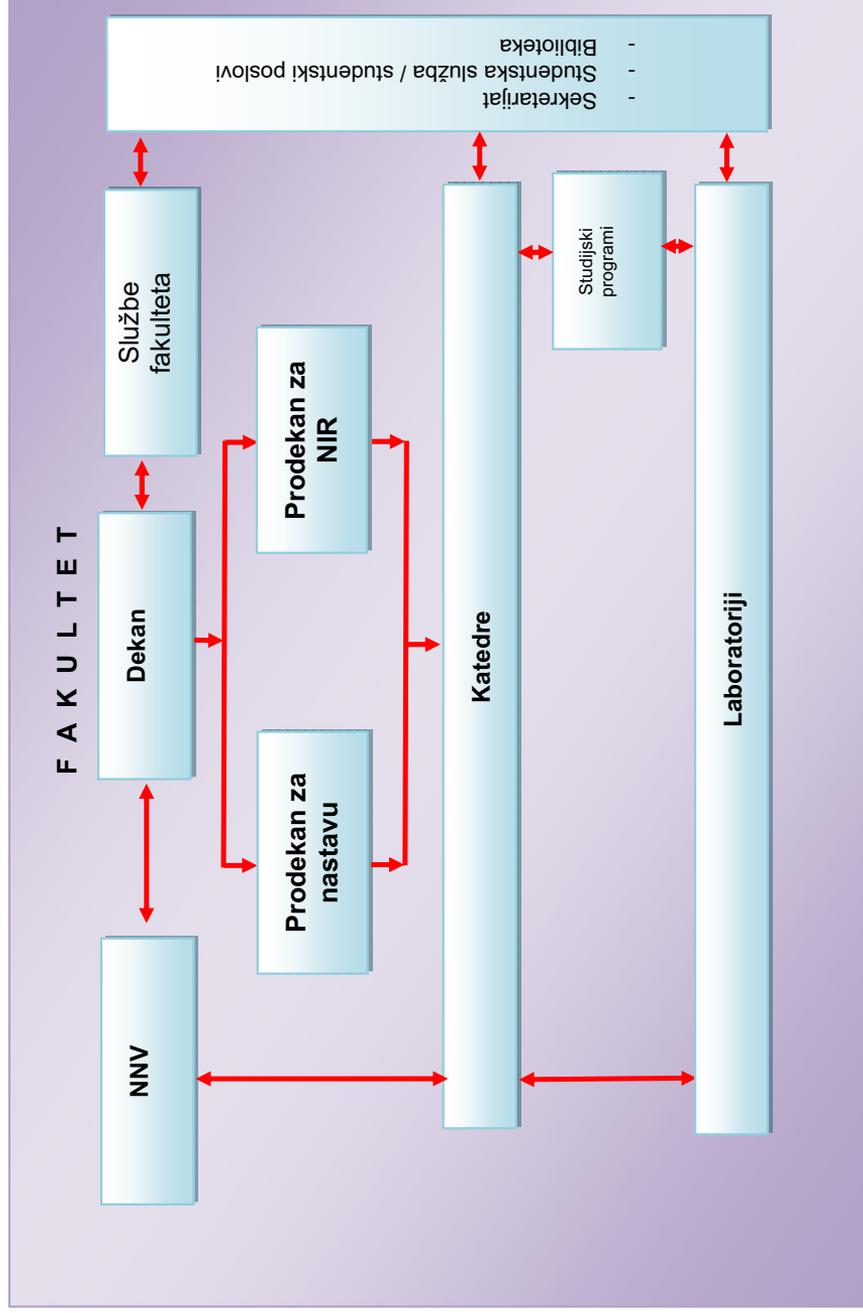
Saglasno Statutu UNZE-a, koji važi od 01.09.2010. godine, UNZE je radio s organizacionom shemom koja je pokazana na narednoj slici.



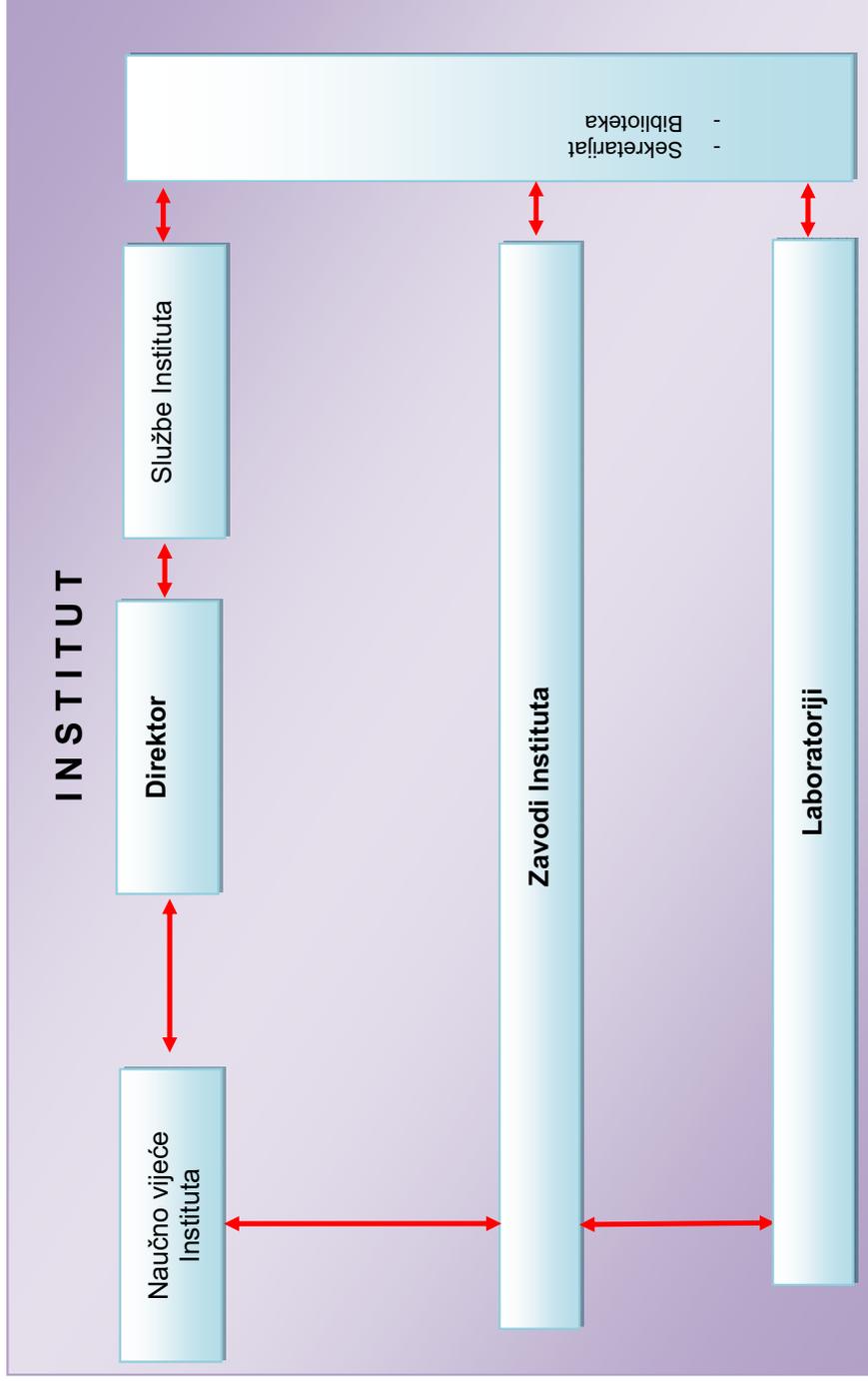
Slika P1.2.2: Upruštana shema organizacione strukture Univerziteta u Zenici



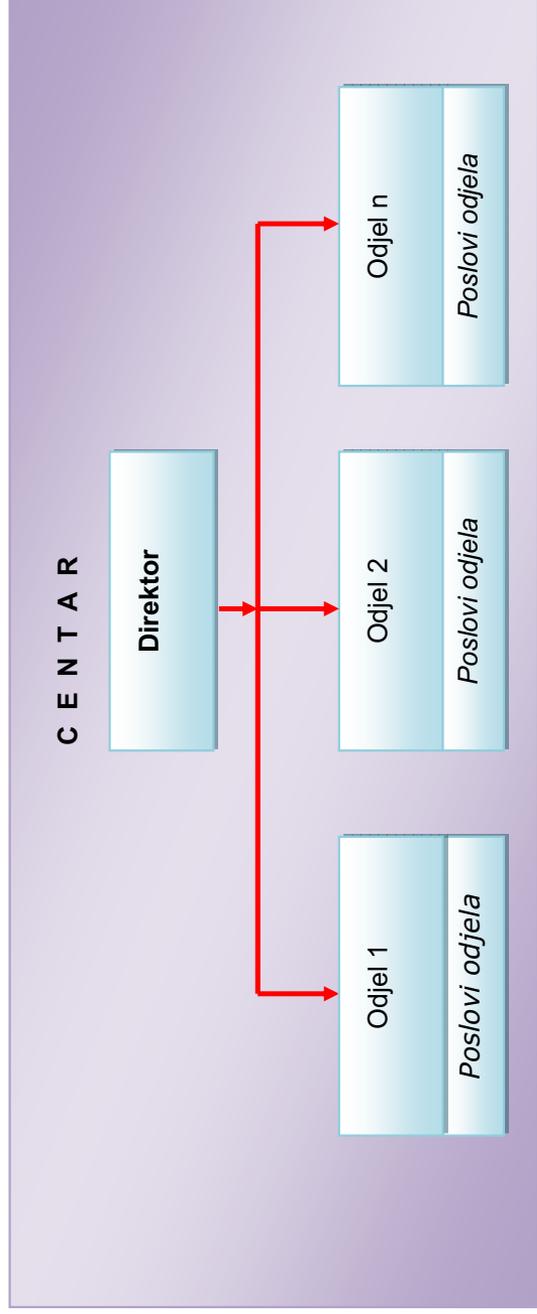
Slika P1.2.3. Organizaciona shema Rektorata Univerziteta u Zenici



Slika P1.2.4. Uproštena organizaciona shema fakulteta



Slika P1.2.5. Uproštena organizaciona shema Instituta



Slika P1.2.6. Uproštena organizaciona struktura centra

P2. ELEMENTI PRAVNOG FUNKCIONIRANJA UNIVERZITETA

Analiza stanja

Sadašnja organizaciona struktura integriranog Univerziteta u Zenici predstavlja realnu sliku radnih funkcija koje izvršavaju fakulteti članovi, zajedničke katedre, centri, instituti, laboratoriji, zavodi, biblioteke, studentski poslovi i dr. tijela sa kombinovanom integracijom logističkih funkcija (finansije, nabava, pravna služba, marketing, „PR-public relations“, međunarodni poslovi, razvojne funkcije, sistem kvaliteta i dr.). U građenju ovakve strukture UNZE-a (formiranju zajedničkih katedri, laboratorija, centara, instituta i drugih tijela) na prvom mjestu je poštivanje važeće zakonske regulative.

Organizaciona struktura UNZE-a postavljena je na funkcionalnom principu, gdje su osnovne organizacione jedinice integrirane katedre kao osnovni nosioci naučno-nastavnog i naučnoistraživačkog procesa. Ona je fleksibilna i omogućuje dinamičnom i racionalnom rukovodstvu pravovremene reakcije te nužne korekcije u vremenu. Skup katedri na jedinstvenom zadatku formira fakultet (departman), koji ima ključnu ulogu u kreiranju odgovarajućih zvanja, znanja i kompetencija svršenih diplomanata jednog integriranog univerziteta¹¹.

Cilj ovakve organizacione strukture je da se maksimalno iskoriste postojeći ljudski resursi i da se u kvalitetnom okruženju katedri postigne maksimalna sinergija. Time se stvaraju neophodni preduvjeti za optimalan naučni, stručni, obrazovani i istraživački rad. Pregledi organizacionih struktura UNZE-a, OJ i podorganizacionih jedinica dati su u prilogu Strategije.

U periodu koji slijedi, a koji je okarakteriziran početkom rada nacionalnih akreditacionih i evaluacijskih tijela, UNZE mora biti spreman da ispuni norme za formiranje naučnoistraživačkih i obrazovanih institucija saglasno važećim normativima Evropskog akademskog prostora kao i da ispoštuje Standarde i normative za osnivanje i rad visokoškolskih institucija u FBiH. Također, mora se nastaviti raditi na rješavanju problema uzrokovanih „jedinstvenim tumačenjem u BiH“ vlastitih prihoda kroz projekte i druge aktivnosti, što je drastično smanjilo obim aktivnosti osoblja UNZE-a na RDI projektima.

Tabela P2.1. SWOT analiza za elemente pravnog funkcioniranja

S - interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Duga tradicija visokog obrazovanja - Integriran Univerzitet saglasno evropskoj tradiciji organizacije - Pravna regulativa u najvećoj mjeri ustrojena - Postojanje brojnih procedura u sistemu osiguranja kvaliteta - QA 	<ul style="list-style-type: none"> - Zakon o visokom obrazovanju ZDK neusaglašen sa državnim Zakonom - U velikoj mjeri narušena autonomija Statuta - Preglomazna struktura na relacijama katedra-odsjek-fakultet-univerzitet - Veliki utjecaj politike na dešavanja unutar Univerziteta
O - interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Stalni rad na inoviranju procedura u sistemu kvaliteta - Stalno insistiranje na primjeni državnih zakona i u ZDK - Dovođenje UNZE-a u položaj i tretman koji imaju drugi javni univerziteti u BiH, regionu i EU 	<ul style="list-style-type: none"> - Potpuna uključenost Vlade ZDK u upravljačke procese kao element potpune nesamostalnosti procesa na UNZE-u - Uzimanje iz odredbi Bolonjskog procesa samo onih dijelova koji im odgovaraju, a što čine svi akteri procesa - Pasivnost i povlačenje akademske zajednice kao reakcija na stalni upliv politike u rad UNZE-a

¹¹ Organizacione strukture (sheme) UNZE-a (detaljna i funkcionalna), fakulteta, instituta i centara date su u prilogu Strategije.

P3. NASTAVNI PROCES I MENADŽMENT LJUDSKIM RESURSIMA

Analiza stanja

Odvijanje nastavnog procesa na prvom i drugom ciklusu Bolonjskog procesa je već dobro uhodana aktivnost na Univerzitetu u Zenici. Problem koji tek treba riješiti je pitanje plaćanja nastave na drugom ciklusu, koja je sada samo djelimično pokrivena, što dugoročno može dovesti do blokade procesa na drugom ciklusu. Po pitanju trećeg ciklusa na UNZE-u treba raditi na razvoju Centra za doktorske studije UNZE-a, koji bi vremenom prerastao u doktorsku školu. Ovaj koncept je uveliko već prisutan na respektabilnim univerzitetima u EU i zasnovan je na standardima i normativima "Salcburških kriterija I i II", koji se uzimaju kao osnova za razvoj doktorskih studija u EU. U tom smislu treba osnažiti saradnju s univerzitetima u BiH i regionu kako bi se moglo aktivno uključiti u ove procese.

Sadašnje postavke broja studijskih odsjeka, opremljenosti prostorija i laboratorija, čitaoničkog i bibliotečkog potencijala i drugih bitnih elemenata ne odgovaraju u potpunosti standardima kvaliteta na koje se UNZE kao učesnik u procesu visokog obrazovanje u Evropi obavezao. U tom smislu potrebna su brojna poboljšanja što je definirano skupom aktivnosti nakon provedene eksterne evaluacije i akreditacije od relevantne Komisije i Agencije BiH.

Analize i inoviranja nastavnih planova i programa ("curriculum"), prilagođavanje ishoda učenja i kompetencija stvarnim potrebama rada kako na regionalnom tako i globalnom planu, postavljanje studenata i kvaliteta nastavnog procesa u središte pažnje, stalne i pažljive analize rezultata prohodnosti i prolaznosti (neto generacijska, dužina studija, analize prolaznosti po odsjecima i predmetima, analize prolaznosti s obzirom na prethodno obrazovanje i sl.), težnja ka većem uključivanju studenata u elemente naučnog i stručnog rada, jačanje praktičnog rada i znanja, te drugi bitni elementi nastavno-naučnog procesa su permanentni zadaci koji imaju strateški značaj. U tom smislu u godišnjim internim evaluacijama UNZE-a trebalo bi se naći mnogo više ovakvih elemenata sistema kvaliteta što mora biti strateški imperativ svih zaposlenih u nastavi na UNZE-u.

Novе članice Univerziteta treba da se osnivaju i kao cjeline koje će jače podupirati naučnoistraživački, razvojno-inovacijski i stručni rad. One mogu biti u rangu centra ili instituta za čije je osnivanje potrebno uraditi elaborat (studiju izvodljivosti) o osnivanju, koja treba da sa svih strana osvjetli rad buduće članice Univerziteta. U tom smislu u narednom petogodišnjem periodu treba maksimalno poduprijeti osnivanje novih formi ovakve vrste posebno u segmentu društveno-humanističkih i prirodnih nauka, koje su u ovom momentu slabije razvijene na Univerzitetu, kao npr.: univerzitetski računarski centar, akademski centar za strane jezike, otvoreni univerzitetski radio, univerzitetski sportsko-rekreativni centar, akademski umjetnički centar (hor, galerija i dr.), centar za hranu, poljoprivredu i veterinarstvo, univerzitetski preduzetnički inkubator, centar za savremene materijale, centar za energetske efikasnosti, centar za razvoj tehnologija i inovacija u zdravstvu, centar za motorna vozila i drugi centri (ili druge organizacione forme) te maksimalno jačati postojeće centre i institute kao što su: Centar za društvena i interreligijska istraživanja, Centar za inovativnost i preduzetništvo (CIP), Centar za menadžment, kvalitet i razvoj (CMKR), ODL centar i Institut za mašinstvo na Mašinskom fakultetu, Ekonomski institut na Ekonomskom fakultetu UNZE-a i dr. U narednom periodu potrebno je „osvježiti“ ideju za pokretanje akademije umjetnosti kao i započeti rad na formiranju fakulteta interdisciplinarnih studija kao novine na bh. akademskom nebu (npr. studijski odsjeci za ekološko inženjerstvo, zaštitu na radu, zaštitu od požara i sl.).

Uz finansijsku politiku, koja u sistemu državnih univerziteta igra jednu od najvažnijih uloga a na koju univerzitet ne može utjecati, druga vrlo bitna karakteristika koja u najvećoj mjeri opredjeljuje rast i razvoj univerziteta su ljudski resursi. Danas se gotovo svi bh. univerziteti nalaze u situaciji da nemaju dovoljno nastavnog i naučnoistraživačkog kadra niti po broju niti po kvalitetu. Iznimka u takvoj situaciji nije ni Univerzitet u Zenici.

Svjestan svojih slabosti kada su kadrovski resursi u pitanju, UNZE mora proaktivnom politikom kreiranja i razvoja vlastitih kadrova raditi na prevazilaženju ove manjkavosti. Krajem 2005. godine UNZE je u stalnom radnom odnosu imao oko 200 zaposlenih, odnosno sa pridruženim članicama oko 300. Na početku 2009. godine UNZE je imao oko 350 stalno zaposlenih, a vidljivo je da se ta brojka nije bitno promijenila ni do kraja 2014. godine. Od toga je oko polovina zaposlena u nastavnom procesu. Odnos broja studenata i broja zaposlenih (prosječno oko 16:1), u poređenju s drugim univerzitetima u BiH i evropskim prosjekom, može se smatrati zadovoljavajućim. No, broj stalno zaposlenog osoblja nije dovoljan i u tom segmentu rada UNZE će s Osnivačem morati najviše raditi. Kako je već naglašeno, situacija sa stalno zaposlenim osobljem nije se od 2009. godine poboljšala, iako je broj aktivnosti značajno uvećan (novi studijski odsjeci, novi fakulteti, ograničenje nastave za stalno zaposleno osoblje na dvostrukoj normi, veći broj studenata, i dr.). U ovom smislu potrebne su istinske mjere podrške Osnivača kako bi se kadrovska struktura popravila.

Tabela P3.1. SWOT analiza za osnivanje novih članica i menadžment ljudskim resursima

S – interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Duga tradicija visokog obrazovanja - Integriran Univerzitet saglasno evropskoj tradiciji organizacije - Provedena integracija u sferi nastavnog procesa kao prvi korak u optimizaciji upravljanja ljudskim resursima (<i>Human Resources Management - HRM</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Preopterećenost postojećeg osoblja nastavom - Višegodišnji zastoj u prijemu mladih doveo je do stagnacije kolektiva i urušenog akademskog razvoja - Zastoj u osnivanju novih odsjeka i fakulteta kao privid nepoznavanja potreba zajednice stvorio je od UNZE-a krivca - Osnivač je u potpunosti preuzeo ulogu vođenja institucije u kadrovskom smislu - Još uvijek samo djelimično provedena integracija u sferi NIR-a
O – interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Otvoriti prostor za vlastito upravljanje ljudskim resursima (HRM) i odgovornost prema Osnivaču - Urađeni elaborati za nekoliko interesantnih, novih odsjeka - Postoje kadrovski, prostorni i laboratorijski resursi te potrebe poslovnog sektora za rastom UNZE-a 	<ul style="list-style-type: none"> - Pasivnost i povlačenje akademske zajednice kao reakcija na potpuno preuzimanje upravljačkih funkcija od strane ZDK - Razvojna komponenta upravljanja ljudskim resursima (HRM) u potpunosti „zamrznuta“ u poslednjih pet godina - Zastoj u akademskom razvoju institucije dovodi do „bavljenja samim sobom“ - UO i Osnivač kao jedini kreator politike HRM-a - Veliki upliv politike na univerzitetu u BiH u sektoru HRM, na što nije ostao imun ni UNZE - Slaba finansijska osnova ZDK za planirani razvoj UNZE-a

Logistička potpora nastavno-naučnom procesu

Prostorni resursi

Tabela P3.2. Prostorni resursi UNZE-a

Članica	Površina [m ²]	Lokacija
REKTORAT	2 000	Kampus
FAKULTET ZA METALURGIJU I MATERIJALE	6 000	Kampus
MAŠINSKI FAKULTET	4 200	Kampus
FILOZOFSKI FAKULTET	3 200	1 km od kampusa
ISLAMSKI PEDAGOŠKI FAKULTET	2 000	800 m od kampusa
METALURŠKI INSTITUT "KEMAL KAPETANOVIĆ"	13 000	Kampus
PRAVNI FAKULTET	3 000	Kampus ¹²
EKONOMSKI FAKULTET	3 000	Kampus

¹² Kod Pravnog i Ekonomskog fakulteta je uneseno da je u funkciji polovina od ukupnog prostora novosagrađenog objekta.

ZDRAVSTVENI FAKULTET	1 700	2 km od kampusa
STUDENTSKI CENTAR	5 000	2 km od kampusa
Ostali prostori	600	Različiti prostori u najmu
Ukupno:	43 700 m ²	

Procentualni udio pojedinih klasa prostorija

- učionice i kabineti za nastavu - (15 %)
- laboratoriji - (20 %)
- radionice - (17 %)
- zajednički prostori - (12 %)
- prostorije za administraciju - (3,5 %)
- ostalo - (32,5 %)

Iako UNZE raspolaže zavidnim prostornim resursima u odnosu na opći prosjek bh. visokoškolskih organizacija, ipak ne možemo iskazati zadovoljstvo u ovoj stavci, jer je već nekoliko godina evidentan nedostatak prostora za studente na svim OJ. Također, veliki broj objekata je jako star (neki i više od 50 godina – npr. MF), a najveći dio ima 40-50 godina, što povećava troškove održavanja.

I&R i IT oprema

Savremena oprema nabavljena kroz sredstva "austrijskog kredita" tokom 2010. godine u vrijednosti od cca 10 miliona KM u najvećoj su mjeri u punoj funkciji, uz ostalu brojnu I&R opremu koja postoji na UNZE-u više od 50 godina. Danas na UNZE-u imamo više od 20 savremeno opremljenih laboratorija (8 na MF-u, 6 na FMM-u, 3 na EF-u, 3 na PF-u, 1 na CIP-u i dr.) uz 11 zavoda na MI KK (gdje je prilično zastarjela oprema, ali u funkciji). Također, kroz druge međunarodne i nacionalne projekte, te vlastitim sredstvima u posljednjih 10-ak godina nabavljen je određeni dio značajne opreme za istraživanje i razvoj.

U pogledu IKT opreme možemo konstatirati da je situacija vrlo dobra. Svi laboratorijski i kancelarijski prostori nastavnika i saradnika te najvećeg broja administrativnog osoblja su opremljeni i imaju najmanje jedan računar u prostoriji. Danas je na UNZE-u u funkciji više od 600 računara, od čega je više od 100 prijenosnih računara (laptopa) u vlasništvu UNZE-a. Opremljeno je 14 računarskih sala sa više od 150 računarskih konfiguracija, te tri savremena multimedijalna centra sa kamerama, projektorima, LCD ekranima i drugom opremom. Savremenom IKT opremom opremljeni su svi QA uredi na OJ, te Centralni ured u Rektoratu, Centar za inovativnost i preduzetništvo, Centar za kompetencije i razvoj karijera, Kancelarija za osobe sa posebnim potrebama, Centar za doktorske studije UNZE-a te više ODL centara i laboratorija.

Bibliotečki resursi

Obrađeni su u okviru posebnog poglavlja te se ovdje neće elaborirati.

Dostupnost prostora i opreme osobama s posebnim potrebama

U ovom segmentu rada UNZE-a bilježimo posljednjih godina izvjestan napredak. Otvorena je Kancelarija za osobe sa posebnim potrebama te imenovano stručno lice za pomoć takvim osobama. Uz potencijale Odsjeka za socijalnu pedagogiju, koji treba da bude jezgro razvoja svijesti osoblja o značaju ove teme za sve na UNZE-u, posebno se mora voditi računa da ove osobe ne budu ni na koji način izdvojene iz opće slike studenata i osoblja UNZE-a. I dalje se mora iskazati nezadovoljstvo što za ulazak u nastavne prostore, zajedničke prostorije, laboratorije, čitaonice i dr. nisu, u najvećoj mjeri, osigurani čak ni minimalni uvjeti.

Studentski centar

Trenutno OJ Studentski centar ima cca 5000 m² prostora i cca 230 ležaja, što je dovoljno samo za 3-4% od ukupne studentske populacije na UNZE-u. Stoga se samo djelimično udovoljava potrebama studenata izvan Zenice, a interes za smještaj u Studentskom centru je znatno veći. U momentu svoje gradnje, prije gotovo 40 godina, Centar je bio jedan od

najmodernijih u bivšoj SFRJ, ali vrijeme je učinilo svoje. No, i pored toga i danas studentima omogućuje solidne uvjete smještaja po vrlo pristupačnim cijenama i karakterizira ga i niz društvenih i sportskih sadržaja, po kojim se Centar prepoznaje u širem regionu.

Kao objekat koji funkcionira cjenovno kao Studentski centar u posljednjih godinu-dvije prepoznaje se hotel Rudar, u kome je smještaj povremeno nalazio i određeni broj studenata i koji položajem dobro gravitira Kampusu UNZE-a. No, neriješen privatizacijski proces i stečajni postupak doveli su ovu izuzetno interesantnu lokaciju i kapacitete za UNZE u nedefinirano stanje (postojanje učionica i amfiteatra, sala različite namjene i dr.). U planu za naredni strateški period svakako treba razmišljati o dogradnji postojećeg prostora Studentskog centra za 100-150 mjesta.

Informacioni sistemi - Integralni informacioni sistem Univerziteta (ISN³IP)

Od kraja 2011. godine u primjeni je INFORMACIONI SISTEM NASTAVNO-NAUČNOG I NAUČNOISTRAŽIVAČKOG PROCESA (u daljem tekstu: ISN³IP) Univerziteta u Zenici. Softver ISN³IP se sastoji od četiri modula: Studentska služba; Profesor; Student i Interne evaluacije stanja. U narednom strateškom periodu potrebno je čitav softver aktivno primjenjivati, što je dosad nepostojanjem izvršilaca za njegov nadzor, obuke osoblja i održavanje bila "nemoguća misija." Pored navedenog za potrebe ekonomsko-finansijskih poslova na UNZE-u postoji softver koji je povezan s trezorskim sistemom na nivou ZDK. Time je omogućeno praćenje trošenja svih budžetskih i vanbudžetskih sredstava, doznaka, plaćanja, uplata i dr. Službe sekretarijata UNZE-a raspolažu i adekvatnim softverom za osnovne podatke o zaposlenima s aspekta upravljanja ljudskim resursima (radni staž, napredovanja, izbori, i dr.). U realizaciji anketiranja studenata neke OJ su prešle na sistem elektronskog anketiranja, dok druge i dalje koriste štampane upitnike, elektronske obrade na skeneru i softversku obradu. Značajan je podatak da fakulteti imaju licencirane softvere koji se koriste u prostorima nastavnika i saradnika, kao i učionicama/laboratorijima za IKT. UNZE je vlasnik najvećeg broja softvera za računarsko modeliranje i dizajniranje (PDLM; CAD; CAP; CAM), koji su dobijeni kroz donaciju kompanije UNIGRAPHICS prije nekoliko godina, a u međuvremenu su nabavljeni i drugi softveri kao SolidWorks, SolidEdge, CNC softveri za alatne mašine i dr. Na fakultetima društvenih i prirodnih nauka također se koriste savremeni softveri za istraživanje i razvoj (I&R) te nastavni proces. Kroz razvijenu mrežu saradnje s partnerskim univerzitetima omogućen je pristup i bazama podataka za pretraživanje I&R radova i projekata.

Tokom 2013. godine Univerzitetska biblioteka nastavila je stručnu bibliografsku obradu bibliotečke građe, na platformi COBISS-a, u tri organizacione jedinice (Centralna zbirka u Rektoratu, fondovi Fakulteta za metalurgiju i materijale i Mašinskog fakulteta), čime je nastavljeno s razvojem Virtualne biblioteke Univerziteta.

Kroz brojne međunarodne i nacionalne projekte UNZE se opremio i drugim specifičnim softverima, kao što su: softver za upravljanje kompetencijama, softver za izračun ključnih indikatora stanja, baza podataka o studijskim odsjecima na bh. univerzitetima i dr., kojim je dopunjena lepeza informacionih sistema.

Prezentacija informacija na web-stranicama Univerziteta i organizacionih jedinica

Članice UNZE-a su prepoznale značaj koji web-stranice imaju za predstavljanje informacija, tako da današnji nivo prezentacija OJ i UNZE-a kao cjeline može dobiti zadovoljavajuću ocjenu. Svakako, to je još uvijek daleko od ocjene dobro ili odlično, ali je ogroman napredak u odnosu na stanje od prije sedam-osam godina. Uostalom, dovoljno je otići na poznatije svjetske pretraživače i provjeriti navode o ovome ili vidjeti analize podataka sa različitih web-domena u posljednjih nekoliko godina kada je UNZE u pitanju (radovi na ovu temu su predstavljeni na konferenciji „Kvalitet“ u nekoliko navrata). U svakom slučaju, bitno je naglasiti da su sve OJ osavremenile svoje web-stranice, da ih redovno inoviraju, da su imenovani web-administratori, da nastavno osoblje sve više prihvata ovaj vid komunikacije sa studentima i šire i dr. Pravilo je da se informacije za web-aktuelnosti UNZE-a i OJ objavljuju najkasnije dan-dva po završetku događaja, a za dostavu informacije odgovoran je tzv. prvi učesnik u procesu (šef tima, voditelj projekta i sl.). Uređivanje web-stranice regulirano je Uputstvom za menadžment web-stranice UNZE-a, propisano od QA ureda UNZE-a.

Konferencije za štampu i saopćenja za medije

Redovno se organiziraju kada su u pitanju značajniji događaji na UNZE-u kao što su: Dan Univerziteta; promocija završenika prvog, drugog i trećeg ciklusa studija; prijemi za poznata naučna imena iz svijeta; domaćinstva na međunarodnim projektima (seminari, radionice i dr.); održavanja naučnih i stručnih konferencija; Dani otvorenih vrata Univerziteta; posebna naučna postignuća pojedinaca i OJ; i dr. Dosadašnje uvjerenje rukovodstva UNZE-a je da za ove namjene nije potrebno imati PR osobu, jer akademsko osoblje i studenti moraju jasno da prihvate svoju ulogu i odgovornost za javno iznesene konstatacije, i u tom smislu ne postoje nikakva ograničenja.

Informacijski paket UNZE-a

Elektronska publikacija koja sadrži najvažnije podatke o: uvjetima studiranja na UNZE-u, životu u gradu Zenici i svemu drugom što može zanimati sadašnjeg studenta i/ili potencijalnog studenta na UNZE-u, našeg gosta i brojne druge koji su zainteresirani za rad UNZE-a. Paket se redovno na godišnjem nivou unapređuje i osvježava aktualnim podacima. Za osnovni sadržaj odgovaraju Ured za međunarodnu saradnju i Ured za osiguranje kvaliteta UNZE-a.

Vodič za bruoše

Svake godine sa radi inovirano elektronsko i štampano izdanje, koje se distribuira po srednjim školama regiona, koristi kod javnih nastupa i promocija, Dana otvorenih vrata, i dr. Sadrži osnovne podatke o UNZE-u, OJ članicama, izlaznim zvanjima, adresama i kontaktima svake OJ i UNZE-a, daje osnovne elemente Bolonjskog procesa, sistema ECTAS, objavljuje uvjete prijema po pojedinačnim OJ, intervjuira alumnije o kvalitetu studija koji su imali na UNZE-u, daje podatke o Uniji studenata, te druge informacije korisne potencijalnim studentima UNZE-a.

Ostali oblici predavljanja UNZE-a

Uz već navedene brojne formalne i neformalne načine predavljanja UNZE-a svakako treba spomenuti i neke druge kao što su: publikovanje (elektroničko i štampano) godišnjih izvještaja UNZE-a (svake godine počev od 2004.); redovno održavanje bruoških igara, apsolventskih ekskurzija, zimskih sportskih takmičenja, Krosa rektora; posjete značajnim mjestima i događajima; javni nastupi u medijima; posjete partnerskim univerzitetima u BiH, regionu i svijetu; održavanje naučnih i stručnih konferencija; partnersko učešće u zajedničkim projektima sa drugim bh. univerzitetima; te brojni drugi načini predavljanja i javnosti rada UNZE-a.

Tabela P3.3. SWOT analiza za nastavno-naučni proces na UNZE-u

S - interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Duga tradicija visokog obrazovanja i zavidan kvalitet izgrađen na tehničkim fakultetima - Dobra laboratorijska opremljenost - Kvalitetno i godinama građen model „Triple Helix“ - Internacionalizacija studijskih programa kroz međunarodne projekte saradnje 	<ul style="list-style-type: none"> - Nepostojanje nastavnih sadržaja na engleskom jeziku - Slaba povezanost nastavnog i naučnoistraživačkog rada - Veliki broj gostujućih nastavnika - Loši uvjeti za studente u salama za predavanja (nedovoljan broj mjesta, hladnoća, slaba vidljivost i sl.) - Nedostatak većeg broja amfiteatara kao osnove akademskog rada - predavanja - Nedostatak IT sala za nastavni proces na nekim odsjecima - Loši prostorni resursi i opremljenost čitaonica - Nizak nivo opće infrastrukturne opremljenosti većine prostora za nastavu
O - interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Adekvatnim upravljanjem prostornim mogućnostima mogu se donekle smanjiti prostorni problemi na nekim OJ - Rad u manjim grupama studenata treba što više osnaživati, jer će se njime kvalitet nastave i mogućnost komunikacije podići na viši nivo - Ostvariti jaču vezu s privredom kroz studentske prakse i izrade diplomski/magistarskih/doktorskih istraživanja - Gostujuće profesore vezivati ne samo nastavom nego i projektima, koji treba da se rade s UNZE-om 	<ul style="list-style-type: none"> - Pasivnost većeg dijela studentske populacije prema promjenama u obrazovanju koje je donio Bolonjski proces - Loš kvalitet prethodnog školovanja u većini srednjih škola što uvjetuju malu neto generacijsku prolaznost - Prihvatanje diplomiranih studenata na tržištu rada, a posebno u državnim službama, s diplomom bez validnih znanja, vještina i kompetencija za izvršenje traženih zadataka

P4. PROJEKCIJE RAZVOJA NAUČNOISTRAŽIVAČKOG, INOVACIJSKO-RAZVOJNOG I STRUČNOG RADA

Analiza stanja

Pitanje institucionalnog i organizovanog finansiranja naučnoistraživačkog rada u poslijeratnom periodu tek je posljednjih godina ozbiljno razmatrano (Strategija razvoja nauke u BiH 2010.-2015.; Strategija razvoja nauke u FBiH 2011.-2021. i Strategija razvoja RDI u WBC 2013.-2018.). Iako postoje neki pomaci i pokušaji podrške istraživačkom radu od Vlade ZDK, isto je nedovoljno da pokrije ozbiljnije istraživačke projekte. Nažalost, zbog enormno malih izdvajanja u BiH za ovu namjenu (oko 0,2-0,3% GDP-a nasuprot 1,5% devedesetih godina prošlog vijeka) jasno je da u segmentu I&R u ovom periodu ima brojnih problema. Razlozi su višestruki – interni i eksterni - među kojima su najizrazitiji: nepostojanje tradicije za I&R kod novijih fakulteta, slaba privredna i poslovna baza u BiH nakon rata, preopterećenost osoblja u dijelu nastavnog procesa, veliki broj gostujućih nastavnika koji, u najvećoj mjeri, učestvuju samo u nastavnom procesu, a ne i u I&R, do slabog projektnog menadžmenta, problema timskog rada i vještina koje on zahtijeva i dr.

Također, treba istaći da je na UNZE-u istraživačka oprema sve do 2009. godine bila vrlo zastarjela, što je dodatno umanjivalo mogućnosti za istraživački rad. Na tehničkim fakultetima ovo se pokušavalo ublažiti korištenjem opreme iz privrednih subjekata ili MI "Kemal Kapetanović", koji također ima vrlo staru opremu (prosjeck starosti je preko trideset godina). Ono što stvara bitno nove razvojne šanse u ovom segmentu je oprema za NIR i edukaciju koja je nabavljena fakultetima sredinom 2009. godine putem austrijskog kredita vrijednog oko 10 miliona KM.

Iz budžeta ZDK za finansiranje naučnoistraživačkog rada u periodu od 2004. do 2007. godine izdvajano je oko 0,2%. Podrška razvoju naučnoistraživačkih kadrova je neophodni i prvi uvjet inovacionog oporavka ZDK i regiona Srednje Bosne. Posljedice dosadašnje, nimalo dobre situacije bit će dalekosežne, jer bez naučnoistraživačkih projekata, podmlađivanje nastavnog kadra - čije napredovanje zavisi u prvom redu od njihove istraživačke kompetencije - skoro da je nemoguće. Tako, u dugoročnoj perspektivi, umjesto rješavanja, problem postaje sve ozbiljniji i teže rješiv. U segmentu naučnoistraživačkog rada uključivanje studenta je bilo minorno i svodilo se uglavnom na pokoji diplomski ili magistarski rad koji je imao ovakav karakter.

Kao jedna od prvih stvari na kojima UNZE kao najznačajniji nosilac NIR-a treba da radi, a zajedno sa resornim ministarstvom Vlade ZDK, izrada je programa naučnoistraživačke djelatnosti ZDK za naredni petogodišnji period. Ovaj dokument treba da se temelji na sagledanom stanju nauke u regiji i šire, tj. u FBiH, te da se oslanja na ključne dokumente: Strategiju razvoja nauke u BiH (od MCP-a BiH), Strategiju razvoja nauke u FBiH za period 2010.-2020. (od ANU BiH) te Strategiju razvoja RDI u WBC (od Svjetske banke i Evropske komisije). Osnovni cilj spomenutog programa treba da bude razrada globalnih opredjeljenja ZDK, na način da se sanira postojeće stanje u nauci na području Kantona te da se otvore kvalitetniji procesi u naučnoistraživačkoj i inovacijsko-razvojnoj djelatnosti primjereni današnjim potrebama ukupnog razvoja Kantona i regije, što podrazumijeva i krčenje puta za uključivanje u porodicu zemalja EU-a kroz razvoj društva utemeljenog na znanju (ERA - *European Research Area*).

U razvojnoj koncepciji visokog obrazovanja, naučnoistraživačkog, inovacijsko-razvojnog i stručnog rada na UNZE-u, Metalurški institut zauzima posebno mjesto. Razvoj UNZE-a, kao i promjene suštinske prirode na Metalurškom institutu (organizacione i dr.) treba da dovedu do toga da sadašnji MI "Kemal Kapetanović" u budućnosti bude UNIVERZITETSKI NAUČNOISTRAŽIVAČKI KOMPLEKS-PARK "KEMAL KAPETANOVIĆ", a u prvoj fazi Institut za materijale, tehnologije i ekologiju "Kemal Kapetanović" sa razvojnim centrima, odnosno slijedećim cjelinama: centar za fizičko-hemijska istraživanja i karakterizaciju materijala, centar za eksperimentalna (tehnološka) istraživanja, centar za zavarivanje i defektoskopiju i centar za ekologiju. Institut bi trebao raspolagati opremom i operativnim osobljem za realizaciju naučnoistraživačkih projekata (u ovoj fazi u oblasti tehničkih nauka). Također, Institut treba

raspolagati istraživačkim i naučnim kadrom koji bi uzeo aktivno učešće u realizaciji naučnoistraživačkih projekata definiranih od projektnih timova koji bi uključivali i članove odgovarajućih katedri, čime bi se ostvarila suštinska veza fakultetâ i Instituta. U narednoj transformacijskoj fazi u rad Instituta bi se mogli uključiti i drugi centri (Centar za tehnologiju hrane i dr.) koji nisu vezani za oblast materijala i vezanih tehnologija, kao i centri čija djelatnost nije isključivo vezana za tehničke nauke.

Ovo je jedno od ključnih pitanja budućnosti visokog obrazovanja u Zenici, jer se nastavno-naučni kadar UNZE-a mora i na ovaj način približavati formama razvijenog Zapada. Dakle, naučnoistraživački rad treba se realizirati na institutima i centrima, a nastavno-naučni proces (obrazovanje) na fakultetima te u potpunosti, u vremenu koje je pred nama, ispoštovati OECD-ova norma da je nastavnik 50% vremena u nastavi i 50% vremena u obavezama NIR-a. Strateški cilj UNZE-a je da se već spomenuta norma OECD-a o zastupljenosti I&R rada na Univerzitetu ostvari u cilju povećanja naučne kondicije nastavnika i time povećanja kvaliteta znanja svršenih studenata uključivanjem i njih u projekte, koji imaju stručni i naučni karakter a koji bi se radili preko institutâ.

Svakako da posebnu pažnju treba posvetiti međunarodnim programima u oblasti RDI-ja, kao što su FP 8, COST, EUREKA, HORIZON 2020, Erasmus+ i dr. U tom smislu treba raditi na jačanju sadašnjeg Centra za inovativnost i preduzetništvo UNZE-a, koji treba da postane stvarna veza između istraživačkog i poslovnog sektora te mjesto istinskog tehnološkog transfera (TTO) kao i mjesto kreiranja budućih RDI projektnih aplikacija svih OJ.

S obzirom na već spomenuti značaj Metalurškog instituta „Kemal Kapetanović“ te želju za njegovim prerastanjem u buduću tzv. „UNIVERZITETSKI NAUČNOISTRAŽIVAČKI KOMPLEKS 'KEMAL KAPETANOVIĆ'“, u januaru 2015. godine održan je Okrugli sto na temu "Budućnost Metalurškog instituta 'Kemal Kapetanović' i strateški pravci razvoja u okviru Univerziteta u Zenici i Zeničko-dobojskog kantona". Zaključci sa spomenutog Okruglog stola, koji su izvorno prikazani na slici u nastavku, odnose se na slijedeće:

1. Postignut je opći konsenzus oko potrebe za reorganizacijom Metalurškog instituta "Kemal Kapetanović".
2. Potrebno je izvršiti potpuno integriranje Metalurškog instituta u Univerzitet u Zenici u svakom smislu (organizaciono, strukturalno, pravno, itd.).
3. Formirati projektni tim na nivou Univerziteta u Zenici koji će uraditi elaborat o reorganizaciji OJ Metalurški institut "Kemal Kapetanović" Univerziteta u Zenici u smislu povezivanja s organizacionim jedinicama/fakultetima Univerziteta u Zenici i jasnog pozicioniranja naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu u Zenici.
4. Nastaviti sa procedurom reorganizacije Instituta iniciranom Odlukom Naučnog vijeća Metalurškog instituta „Kemal Kapetanović“.

U toku pisanja Strategije započete su aktivnosti u vezi sa spomenutim Zaključcima.

**UNIVERZITET U ZENICI
UPRAVNI ODBOR**



Broj: 01-03-1-0637/15
Zenica, 20.02.2015. godine

Na osnovu člana 56. tačka m) Zakona o visokom obrazovanju ("Službene novine Zeničko-dobojskog kantona", broj: 6/09, 9/13 i 13/13), člana 21. Zakona o Javnoj ustanovi Univerzitet u Zenici ("Službene novine Zeničko-dobojskog kantona", broj: 6/05, 11/06, 06/09, 10/11, 16/11, 15/12 i 13/13), člana 79. i 97. Statuta Univerziteta u Zenici (Prečišćeni tekst), a u vezi sa Zaključkom Upravnog odbora Univerziteta u Zenici, broj: 01-01-1-3643/14 od 03.12.2014. godine, a na osnovu diskusije učesnika okruglog stola, održanog 29.01. 2015. godine, na temu- Budućnost Metalurškog instituta "Kemal Kapetanović" OJ Univerziteta u Zenici i strateški pravci razvoja u okviru Univerziteta u Zenici i Zeničko-dobojskog kantona, donosi se sljedeći

Z A K L J U Č A K

1. Da je postignut opći konsenzus oko potrebe za reorganizacijom Metalurškog instituta „Kemal Kapetanović“ Univerziteta u Zenici.
2. Da je potrebno izvršiti potpuno integrisanje Metalurškog instituta „Kemal Kapetanović“ u Univerzitet u Zenici u svakom smislu.
3. Formirati projektni tim na nivou Univerziteta u Zenici koji će uraditi elaborat o reorganizaciji OJ Metalurški institut „Kemal Kapetanović“ Univerziteta u Zenici u smislu povezivanja sa organizacionim jedinicama/fakultetima Univerziteta u Zenici i jasnog pozicioniranja naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu u Zenici.
4. Nastaviti pokrenutu proceduru reorganizacije Instituta iniciranu Odlukom Naučnog vijeća Metalurškog instituta „Kemal Kapetanović“, a koja će biti sadržana u Strategiji rada i razvoja Univerziteta u Zenici 2015 -2020.

Prorektor za naučnoistraživački rad
Univerziteta u Zenici

Prof.dr.sc. Refik Čatić

Dostavljeno:

- 1x Upravni odbor Univerziteta u Zenici
- 1x Rektor Univerziteta u Zenici
- 1x Prorektor za naučnoistraživački rad
- 1x Prorektor za nastavu i studentska pitanja
- 1x Prorektor za međunarodnu saradnju i osiguranje kvaliteta
- 1x Prorektor za finansije i razvoj
- 1x Direktor Metalurškog instituta „Kemal Kapetanović“
- 1x z/a



Rektor
Univerziteta u Zenici

Prof.dr.sc. Dževad Zečić

Slika P4.1. Zaključci Okruglog stola i javne rasprave vođene po pitanju budućnosti Metalurškog instituta kao OJ u sastavu Univerziteta

Magistarski studij i radovi

Ovaj segment NIR-a treba da bude prva stepenica u gradnji i istraživačke karijere pojedinca i istraživačkog potencijala UNZE-a. Saglasno Bolonjskim principima ovaj studij je do 2014. godine organiziran u više ciklusa polaznika na gotovo svim organizacionim jedinicama. Nažalost, naučni doprinos iskazan brojem istraživačkih projekata, radova u indeksiranim časopisima i sl. još uvijek je na zanemarljivo malom nivou i u tom smislu strateške odrednice do 2020. godine treba da se fokusiraju na jače uvezivanje s poslovnim sektorom i društvenom zajednicom kako bi efekti ovakvog prvog koraka u naučnoj izgradnji pojedinaca, institucija i sistema imali veći faktor utjecaja (*impact factor*) na sistem.

Doktorski studij na Univerzitetu u Zenici

U pripremi je početak doktorskog studija na svim organizacionim jedinicama. Ovaj studij je krajem 2014. godine započeo na Pravnom fakultetu UNZE-a, a na Senatu UNZE-a usvojen je Elaborat o pokretanju doktorskog studija na Islamskom pedagoškom fakultetu. Urađen je Pravilnik o organizaciji doktorskog studija, Vodič za doktorski studij, Mapa puta u organizaciji doktorskog studija na UNZE-u (utemeljena na Salcburškim kriterijima) i drugi potrebni dokumenti za početak organizacije doktorskog studija po Bolonjskom modelu. Elaborat za pokretanje doktorskog studija na Zdravstvenom fakultetu UNZE-a prošao je i proceduru eksterne evaluacije kod strane ekspertске komisije imenovane od HEA BiH.

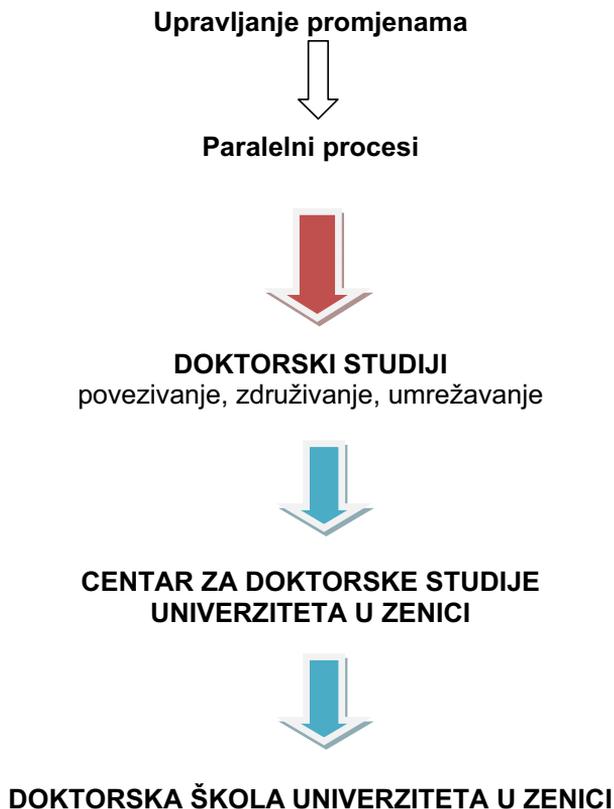
Inicijativa Evropske univerzitetske asocijacije (EUA) pripremljena kroz priloge članova, radnih grupa i radionica, iznesena na godišnjoj konferenciji EUA-CDE u junu 2010. (tzv. Salcburg II), u najvećoj mjeri prihvaćena je i kao kamen temeljac u gradnji sadržaja budućih doktorskih studija na UNZE-u, i to:

- Naglašavanje da je doktorat utemeljen na istraživanju a ne na podučavanju.
- Salcburški principi naglasili su specifičnost doktorskog nivoa kao učenja kroz praksu originalnog istraživačkog projekta, približavajući se evropskim područjima istraživanja i visokog obrazovanja (ERA i EHEA).
- Ako je osnova kompromitovana, doktorat će izgubiti svoju vrijednost. Stoga je od najveće važnosti da svi *stakeholderi* imaju ovo kao polazišnu tačku, a ne samo da iskazuju praznu podršku.

Treći ciklus (doktorski studij) je po svojoj prirodi drugačija forma od prvog i drugog ciklusa, mada je doktorsko obrazovanje dio Bolonjskog procesa saglasno Berlinskom komuniqueu iz 2003. godine. Posljedica toga je da format i alati za procjenu, razvijeni kroz Bolonjski proces za prva dva ciklusa, nisu prikladni za doktorski nivo.

Stvaranje dobrog istraživačkog okruženja je centralno za uspješno doktorsko obrazovanje. Kritična masa je presudna za stvaranje takvog okruženja, kao što je i I&R kultura institucije. Reforma doktorskog obrazovanja ne smije se svesti na uvođenje dodatnog podučavanja, odredaba o vještinama ili kreditnih sistema. Sve ovo je drugorazredno u odnosu na razvoj dinamičnog istraživačko-razvojno-inovacijskog (I&R&I) okruženja u kojem doktorandi učestvuju kao istraživači od ranih faza istraživanja.

Osnovna shema vremenskog razvoja doktorskog studija na Univerzitetu u Zenici u narednim godinama treba da obuhvati slijedeće faze i ključne aktivnosti:



Slika P4.2. Razvoj doktorskog studija na UNZE-u u narednim godinama

Doktorski studij je najviši nivo formalnog obrazovanja kandidata, ali je prije svega I&R&I rad kandidata. Stoga ga ni u kom smislu ne treba posmatrati kao nastavak prvog i drugog ciklusa, s obzirom na način organizacije nastave ili skupljanja ECTAS bodova. Kandidata, prije svega, treba prepoznati kao “potencijalnog istraživača i naučnika” sposobnog da uđe u sistem trećeg ciklusa. Naročitu je pažnju potrebno posvetiti razvoju transparentnih procedura prijema kandidata na doktorski studij.

Ostale forme NIR-a na Univerzitetu u Zenici

Na Univerzitetu u Zenici vodi se posebna pažnja o drugim formama NIR-a ili naučnoistraživačkog, razvojno-istraživačkog i inovacijskog rada, kako se danas taj segment u svijetu uobičajeno naziva. Projekti (domaći i strani); radovi na konferencijama i u časopisima; organizacije konferencija, seminara, kongresa i sl.; mobilnost osoblja i dr. su elementi koji se pažljivo prate kako na nivou organizacionih jedinica tako i UNZE-a kao cjeline. Praćenjem trendova i aktivnim dijagnozama stanja pokušava se i ovaj segment rada držati u korelaciji s pozitivnim evropskim iskustvima što treba da bude i odrednica rada ovog sektora UNZE-a u narednih pet godina.

Tabela P4.1. SWOT analiza za oblast naučnoistraživačkog i stručnog rada na UNZE-u

	POZITIVNO	NEGATIVNO
	Strengths / SNAGE	Weaknesses / SLABOSTI
UNUTRAŠNJI FAKTORI	<ul style="list-style-type: none"> - Stvorene pretpostavke postojanja adekvatne I&R opreme za proaktivan istraživački rad; - Dobra saradnja s okruženjem iskazana kroz saradnju s poslodavcima, društvenom zajednicom, vlasnicima MSP-a i drugima, koja omogućuje dobru vezu nastavnog procesa i tržišta rada; - Transformacija od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu; - Razvijen projektni pristup na nekim OJ koji bi trebao da postane pravilo rada cijelog Univerziteta; - Prostorni potencijali Metalurškog instituta; - Urađen prvi cjeloviti katalog RDI potencijala svih OJ UNZE-a na b/h/s i engleskom jeziku (štampana i softverska verzija). 	<ul style="list-style-type: none"> - Usložnjavanje strukture ljudskih resursa zbog zaustavljenog prijema osoblja u posljednje četiri godine; - Preglomazna struktura na nekim OJ i rascjepkanost koja usložnjava projektne aplikacije, odnosno formiranje timova i imenovanja nosilaca; - Uljuljkanost budžetskog finansiranja koja sprečava proaktivniji nastup na tržištu; - Potpuno odsustvo iz međunarodnih respektabilnih programa za R&D (FP7, COST i dr.); - Dalji pad vanbudžetskih prihoda iz aktivnosti I&R i stručnog rada; - Slabe vanbudžetske naplate urađenih poslova; - Nedovoljno uključivanje studenata u naučnoistraživački i stručni rad (projekte); - Nedovoljna angažiranost pojedinih fakulteta, instituta i centara za učešće u nacionalnim, regionalnim i međunarodnim projektima; - Neprovedeni izbori u naučna zvanja na većini OJ; - „Virtualno nepostojanje osoblja” za NIR zbog neuključenosti osoblja u relevantne baze podataka.
	Opportunity / MOGUĆNOSTI	Threats / PRIJETNJE
VANJSKI FAKTORI	<ul style="list-style-type: none"> - Ostvariti jaču vezu s privredom kroz studentske prakse i izrade diplomskih/magistarskih/doktorskih istraživanja; - Gostujuće profesore vezivati ne samo nastavom nego i projektima, koji treba da se rade s UNZE-om; - Konferencije pokušati više uvezati s mogućnošću dobijanja I&R projekata; - Kroz sadašnju saradnju na privrednom planu više raditi da i druge OJ dobiju šansu privrednog i drugog poslovnog uvezivanja; - Jačati vezu katedri i zavoda na MI kroz reorganizaciju koju je potrebno provesti; - Nefunkcionalne nazive pojedinih instituta, zavoda i dr. promijeniti prema zahtjevima tržišta i marketinškim pravilima; - Jačati svijest o neophodnosti uključivanja UNZE-a u Evropsko istraživačkog područje (<i>European Research Area - ERA</i>); - Raditi na razvoju NTP-a UNZE-a. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pasivnost većeg dijela nastavnog osoblja prema I&R radu i nastavak rada po starom; - Samozadovoljstvo postojećim stanjem koje nikog ne tjera da intenzivnije radi u I&R; - Starost određenog dijela I&R opreme koja onemogućava ozbiljniji naučni rad posebno na MI-ju; - Slabo poznavanje vještina projektnog menadžmenta i pripreme projektnih aplikacija kod većeg broja nastavnog i I&R osoblja; - Odbijanje promjena bilo kakve vrste u segmentu I&R rada na UNZE-u od dijela osoblja.

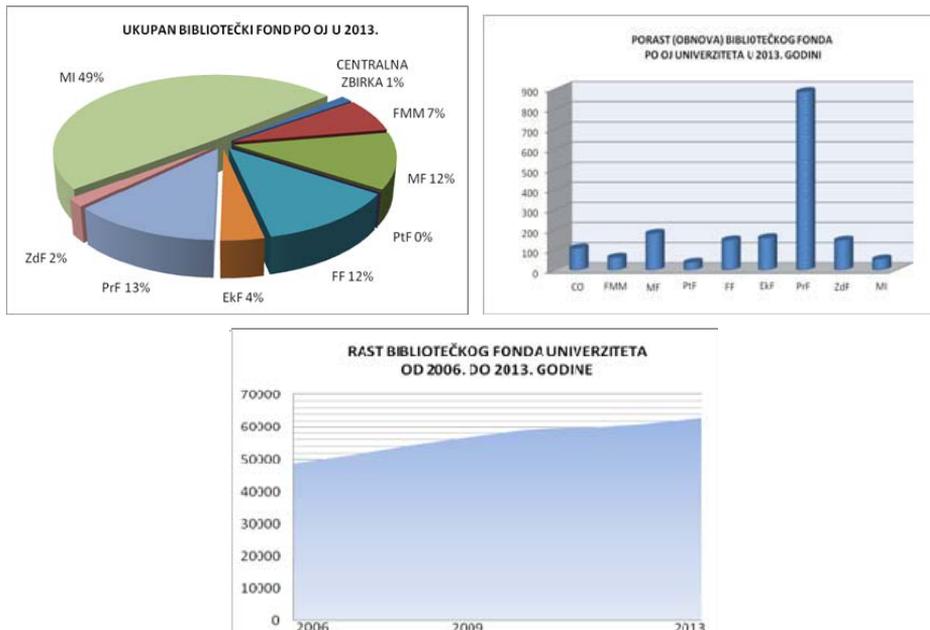
P5. ZNAČAJ I POZICIONIRANJE BIBLIOTEČKIH FONDOVA I IZDAVAČKA DJELATNOST

Analiza stanja

Oduvijek je bibliotečka djelatnost bila od presudnog značaja za rast i razvoj visokoškolskih institucija. Čak i danas sa rapidnim razvojem IKT-a značaj bibliotečke građe je isti, samo je postavljen u novi kontekst. Detaljan pregled sa stanjem bibliotečkog fonda članica Univerziteta obrađuje se svake godine u dokumentu Interna evaluacija stanja, tako da se ti podaci ovdje neće ponavljati.

Univerzitetska biblioteka UNZE-a sastoji se od deset dislociranih organizacionih jedinica, odnosno deset dislociranih bibliotečkih fondova¹³. Kada su u pitanju tehnički uvjeti, većina biblioteka radi u skučenim i neodgovarajućim prostorima, bez čitaonica i adekvatnog prostora za smještaj građe. Optimalne tehničke preduvjete za rad imaju samo biblioteka Fakulteta za metalurgiju i materijale, te INDOK centar Metalurškog instituta. Unatoč tome, bibliotečka djelatnost na Univerzitetu ispunjava svoju osnovnu svrhu, te studentima Univerziteta pruža svoje usluge onoliko koliko joj to ograničavajuće tehničke okolnosti dozvoljavaju.

Ukupan bibliotečki fond¹⁴, na dan 31.12.2013. godine, sastojao se od 62.856 inventarnih jedinica. Najbogatijim bibliotečkim fondom raspolaže INDOK centar Metalurškog instituta (30.933) koji čini 49% ukupnog bibliotečkog fonda Univerziteta. Pored Instituta, razvijenije bibliotečke fondove imaju biblioteke Filozofskog (7.796), Mašinskog (7.373) i Pravnog (7.924) fakulteta. Tokom posljednjih godina biblioteke su redovno dobijale oko dvadeset časopisa što svakako nije dovoljno. Ukupan bibliotečki fond po organizacionim jedinicama Univerziteta i porast ukupnog bibliotečkog fonda u proteklih sedam godina, otkako se vodi bibliotečka statistika, dat je na sljedećim grafičkim prikazima:



Slika P5.1. Dijagramski prikaz podataka o bibliotečkom fondu Univerziteta

¹³ Na jednoj od tih bibliotečkih lokacija, na Mašinskom fakultetu, smještena su uporedo dva bibliotečka fonda, odnosno bibliotečki fond Mašinskog i bibliotečki fond Politehničkog fakulteta, koja se bibliotečki organiziraju zasebno.

¹⁴ Prema nezvaničnim podacima, s obzirom da u pojedinim fakultetskim bibliotekama nije izvršena revizija bibliotečkog fonda.

Razloge neodgovarajuće obnove bibliotečkog fonda treba tražiti prvenstveno u kroničnim problemima od kojih pate sve biblioteke javnih univerziteta kao što su opća recesija, nedostatak finansijskih sredstava koji bi bili posebno planirani za tu namjenu, te trezorski način poslovanja, koji onemogućava da se bibliotečki fond obnavlja kupovinom za gotovinu na sajmovima knjiga, što bi bio najidealniji i najjeftiniji način nabavke novih publikacija i što je uobičajena praksa u svijetu.

Još uvijek je prisutna tendencija da se nove publikacije na fakultetskim bibliotekama nabavljaju različitim intenzitetom, odnosno spontano, bez krovne univerzitetske strategije i definiranih kriterija. Takva praksa dovodi do neravnomjernog i neplanskog razvoja bibliotečkih fondova fakultetskih biblioteka.

U narednom petogodišnjem strateškom periodu svakako da značajnu pažnju treba posvetiti i digitalizaciji bibliotečke građe saglasno savremenim svjetskim trendovima. Pored novih izdanja, koja bi kompletno trebalo da imaju pored štampanog izdanja i paralelno digitalno izdanje, treba raditi na tome da se i stariji naslovi digitaliziraju i na taj način približe novim čitaocima i njihovim trendovima. Danas, s omogućenim pristupom Internetu na svim prostorima UNZE-a, svako mjesto postaje realna čitaonica i potencijalna učionica (parkovi, aule, restorani i sl.) te je u tom smislu potrebna digitalizacija svih sadržaja (časopisa, diplomskih radova, magistarskih tema, doktorata, predavanja profesora, praktičnih primjera sa vježbi, knjiga i dr.), kako bi svugdje bili dostupni tokom 24 časa.

Tabela P5.1. SWOT analiza za bibliotečku djelatnost UNZE-a

S - interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Uspostavljen je kompletan formalno-normativni ustroj Univerzitetske biblioteke (usvojeni su odgovarajući pravilnici o bibliotečkoj i izdavačkoj djelatnosti); - Uspostavljen je kompletan sistem osiguranja kvaliteta u bibliotečkoj djelatnosti, odnosno usvojene procedure koje "pokrivaju" sve aktivnosti biblioteka Univerziteta; - Započela je izgradnja jedinstvenog bibliotečko-informacijskog sistema Univerziteta (tzv. Virtualna biblioteka) na platformi COBISS-a, odnosno izgradnja centralnog <i>online</i> bibliotečkog kataloga Univerziteta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatak stručnog bibliotečkog VSS kadra, pogotovo ako usporedimo kakvo je stanje u tom pogledu u univerzitetskim bibliotekama u okruženju; - Nekoordinirana i neplanska nabavka nove bibliotečke građe, bez definirane strategije i kriterija na razini Univerziteta; - Neodgovarajući tehnički uvjeti za rad većine biblioteka, bez odgovarajućih prostora za smještaj građe i čitaonice, posebno Centralnog odjeljenja; - Jedan broj publikacija koje izdaje Univerzitet ne dostavljaju se Univerzitetskoj biblioteci, pa je nemoguće formirati potpunu zbirku univerzitetskih izdanja; - Većina fakultetskih biblioteka ne vrši reviziju bibliotečke građe, pa je nemoguće utvrditi tačnu bibliotečku statistiku i tačno stanje bibliotečkog fonda; - Trezorsko poslovanje onemogućava puni razvoj Univerzitetske biblioteke.
O - interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Radom u sistemu COBISS omogućeno je izravno uključivanje Univerziteta u Zenici u regionalne bibliografske baze podataka, čime je povećana "bibliografska vidljivost" istraživača i naučnih radnika Univerziteta; - Indeksiranjem univerzitetskih časopisa povećava se citatnost i bibliografska referentnost naučnoistraživačkih radnika Univerziteta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dalje smanjivanje bibliotečkog i čitaoničkog prostora nauštrb drugih prostora na UNZE-u; - Nepovoljna kadrovska struktura zaposlenih u odjelima biblioteka OJ; - Nepostojanje fondova za nabavke stručne periodike; - Nemogućnost aktivnog preuzimanja naučnih i stručnih članaka preko web-baza.

P6. PROCES TRANSFORMACIJE UNIVERZITETA OD PREDAVAČKOG KA PREDUZETNIČKOM

Analiza stanja

Predavanja i istraživanja obično čine osnovni sadržaj misije koju ima većina univerziteta u svijetu. Novi ekonomski razvoj, međutim, uspostavlja još jednu novu misiju kojom se univerziteti transformiraju iz predavačkih u preduzetničke. Ta transformacija je nastala zbog povećanog značaja koje znanje ima u postojećem ekonomskom okruženju, s jedne strane, i finansijskih potreba univerziteta, s druge. Preduzetnički univerziteti imaju ključnu ulogu u regionalnom razvoju kroz osnivanje inovativnih jedinica i struktura, koje su jače ili slabije pridružene tim univerzitetima. Tipične inovativne jedinice pridružene univerzitetu su: naučno-tehnološki parkovi, centri za inovacije, preduzetnički centri, poslovni inkubatori, centri izvrsnosti i slične organizacione forme.

Naučno-tehnološki park (NTP) ne čini, međutim, samo njegov „hardver” (zemljište, zgrade i infrastruktura). Srce NTP-a čini njegov tim koji stanarima NTP-a omogućava profesionalno poslovno planiranje, marketinške usluge i pristup izvorima kapitala. Tako NTP može da osigura usluge svakom tehnološki baziranom biznisu u regionu. U tom smislu i UNZE mora i sâm da prođe kroz duboku tranziciju da bi mogao da bude okosnica za pokretanja NTP-a.

**NAUČNO-TEHNOLOŠKI PARK = ZEMLJIŠTE + ZGRADE/OPREMA + USLUGE
ZNAJSTVENIKA**

Veze s okruženjem, privredom i socijalnim partnerima

Jedna od najvažnijih karakteristika u radu UNZE-a je tijesna povezanost koju UNZE gradi sa svojim okruženjem, privredom i socijalnim partnerima. Prvi fakulteti u Zenici, prije više od pedeset godina, nastajali su kao rezultat aktivnog prvođenja modela koji se danas popularno zove „Triple-Helix” i koji uključuje aktivno uvezivanje akademske zajednice, privrede i organa vlasti kao kreatora poslovnog ambijenta.

S obzirom na naslov ovog poglavlja, položaj i ulogu UNZE-a možemo posmatrati u tri segmenta: a) nastavno-naučnom; b) naučnoistraživačkom i inovativnom (NIR); i c) stručnom i razvojnom segmentu. Iako, striktno nerazdvojni, ipak ćemo dati njihov odvojeni prikaz.

- a. Nastavno-naučni segment: Ovaj je segment uglavnom reguliran odredbama Bolonjskog procesa u kome se vrša stalna usklađivanja. S druge strane, Univerzitet će nastojati da u svojim nastavnim planovima i programima (*curriculum*) bude maksimalno fleksibilan poštujući potrebe tržišta, te kreirajući znanja za nova tržišta.
- b. U naučnoistraživačkom i inovativnom segmentu dosadašnje aktivnosti su se uglavnom obavljale preko MI „Kemal Kapetanović” i laboratorija fakulteta članica, te naučnoistraživačkog rada u poslovnom okruženju.
- c. U stručnom i razvojnom segmentu, a profilirajući se od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu, Univerzitet u Zenici će i dalje biti na „tržištu usluga znanja” okrenut kako velikim poslovnim sistemima tako i MSP-ima u BiH i šire. Dobre strane svjetski proklamovanog trijumvirata za osiguranje fondova (33% univerzitet + 33% industrijski partner + 33% državna institucija ili međunarodni fondovi) su široko poznate i na njima treba istrajno raditi.

Shodno planskim pretpostavkama razvoja UNZE-a i sagledavanju postojećih kadrovskih i materijalnih resursa, strateških dokumenata razvoja, stvarne slike ekonomskog trenutka BiH i regiona Srednje Bosne, situacije na tržištu radne snage i tržištu nezaposlenih, potrebama bližeg i daljeg okruženja, praćenju obrazovnih trendova u svijetu i drugim relevantnim analizama može se zaključiti da je dosadašnja politika veza s okruženjem, privredom i

socijalnim partnerima vođena na slijedećim premisama:

- ◆ Koncept razvoja novih članica u oblastima za koje integrirani Univerzitet daje realne pretpostavke i koje generiraju sinergijski efekat;
- ◆ Koncept osnivanja članica koje su bile stvarni novitet u naučnom i obrazovnom smislu na tržištu ponude visokoškolskog obrazovanja u BiH;
- ◆ Maksimalno fleksibilne institucije koje su pratile savremene trendove svjetske nauke i istraživanja u društvenim, humanističkim, prirodnim i tehničkim naukama.

Treba naglasiti da je u integriranom univerzitetu lakše voditi i kreirati politiku upisa na postojeće kao i nove fakultete, jer je u neintegriranim univerzitetima ona rukovođena isključivo komercijalnim efektima za pojedine fakultete, a najmanje potrebama društva što i uzrokuje veliki broj nezaposlenih sa tih fakulteta. U tom smislu, ozbiljne analize, koje su rađene, pokazuju da UNZE generira najmanje diplomanata za biroe nezaposlenih od svih bh. univerziteta.

Kako je već istaknuto, naučnoistraživački, razvojni i stručni rad realiziran je uglavnom kroz projekte koje su vodile katedre i laboratoriji fakultetâ, te laboratoriji i zavodi Metalurškog instituta "Kemal Kapetanović". Na Mašinskom fakultetu UNZE-a je prije više od dvadeset pet godina, a po ugledu na ovakve fakultete manje veličine na Zapadu, formirana organizaciona jedinica Institut za mašinstvo preko kojeg je realiziran veliki broj naučnoistraživačkih i stručnih projekata. To je, ipak, tek izdvojeni primjer djelimično uspješno vođenog posla. U godinama prije integracije UNZE-a, na ovoj organizacionoj jedinici Univerziteta, formirano je nekoliko centara koji nemaju status institutskih naučnoistraživačkih jedinica, ali trebalo bi da u perspektivi imaju taj cilj (ODL centar i dr.). Ekonomski fakultet je tokom 2008. godine formirao Ekonomski institut kao svoju podorganizacionu jedinicu. Ostali fakulteti članice nisu formirali posebna odjeljenja za ove namjene i sve I&R aktivnosti su se odvijale preko fakulteta kao cjeline.

Kao značajni elementi NIR-a i stručnog rada, te povezivanja sa zajednicom, a kao prelazne forme ka osnivanju instituta, jesu i centri koji se nalaze direktno pod „jurisdikcijom“ Rektorata ili centri/instituti koji su u sastavu OJ. U ovom momentu na UNZE-u djeluju tri centra koji su pod direktnom ingerencijom Rektorata, odnosno dva instituta u sastavu fakulteta i to:

- ◆ Centar za inovativnost i preduzetništvo,
- ◆ Centar za društvena i interreligijska istraživanja,
- ◆ Institut za mašinstvo na Mašinskom fakultetu,
- ◆ Ekonomski institut na Ekonomskom fakultetu.

Kako je naglašeno u prethodnim poglavljima, u okviru centara, koji bi trebalo da se na UNZE-u formiraju u ovom strateškom periodu, posebno značajnu preduzetničku orijentaciju treba da imaju budući: akademski centar za strane jezike; centar za hranu, poljoprivredu i veterinarstvo; univerzitetski preduzetnički inkubator; centar za savremene materijale; centar za energetske efikasnost; centar za razvoj tehnologija i inovacija u zdravstvu; i centar za motorna vozila.

Forum stakeholdera

Saglasno proklamovanim ciljevima razvoja UNZE-a definiranim u Strateškim odrednicama razvoja za period 2009.-2014. godina i Statutu UNZE-a, ovaj Forum je započeo rad krajem 2011. godine u okviru Ureda za osiguranje kvaliteta. Univerzitet u Zenici je i do sada imao pozitivna iskustva s ovakvim tijelom, koje se *ad hoc* formira za određene međunarodne projekte (eksterna evaluacija UNZE-a od EUA iz Brisela, projekt "Competence" i dr.). No, sadašnja praksa organizacije evropskih univerziteta pokazuje da je to tijelo stalni organ univerziteta koji ima svoje određene dužnosti i ulogu na svakom univerzitetu.

Ovo tijelo ima **savjetodavnu ulogu** koja se ogleda u pokušaju boljeg uvezivanja UNZE-a i poslovnog svijeta odnosno tržišta rada, te davanju povratnih informacija rukovodstvu i zaposlenima na UNZE-u kada su u pitanju:

- Razvoj novih i inoviranje postojećih nastavnih planova i programa na fakultetima u sastavu UNZE-a,

- Otvaranje novih departmana, studijskih odsjeka i fakulteta,
- Bolja povezanost s tržištem radne snage,
- Jačanje veza sa zajednicom alumnija - diplomanata UNZE-a,
- Bolje korištenje resursa u I&R i stručnom smislu,
- Jačanje sistema upravljanja kvalitetom na kome se na UNZE-u predano radi.

U tom smislu Forum ima dominantno veći broj članova izvan UNZE-a koji se biraju na period od četiri godine, a na prijedlog Univerziteta u Zenici. Bitne odrednice za predlaganje članova Foruma su iskazana stručnost i kompetencije za poslove za koje se član Foruma bira i koje u svom radnom opusu obavlja. Formiranje stalnog Foruma stakeholder dalo je novi impuls praktičnoj implementaciji sistema upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Zenici.

U okviru narednog strateškog perioda razvoja UNZE-a cilj je da se na svakoj OJ formiraju manji operativni forumi stakeholdera sa cca 6-10 članova na sličnim premisama rada kao skupni Forum za UNZE. Time će se poslovna saradnja i obostrani protok informacija učiniti još boljim i sadržajno bogatijim.

Alumni-mreže organizacionih jedinica

Kao jedno od prioritarnih pitanja, koje se spominjalo i u drugim tačkama ove Strategije, pitanje je boljeg organiziranja alumni-mreže UNZE-a. Ta mreža treba u budućnosti da bude i snažan oslonac za razvoj preduzetničke orijentacije UNZE-a. Naime, alumniji UNZE-a danas su respektabilni privrednici, menadžeri, političari, vlasnici MSP-a, i drugi relevantni činioci života u regiji, BiH i šire. UNZE treba njihova iskustva i potencijale i na ovaj način prepoznati i iskoristiti na najbolji način a u obostranom interesu. Stoga, svaka OJ ima imperativan zadatak ustrojavanja alumni-mreža.

Tabela P6.1. SWOT analiza stanja posvećenosti transformaciji ka preduzetničkom univerzitetu

S - interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Duga tradicija povezanosti s poslovnim sektorom - Integriran univerzitet saglasno evropskoj tradiciji organizacije - Nastanak većine tehničkih fakulteta iz modela "Triple-Helix" - Učenje preduzetništva na više različitih fakulteta 	<ul style="list-style-type: none"> - Nepoznavanje pojma preduzetničkog univerziteta i nastojanje da se „linijom manjeg otpora“ zadrži postojeće stanje - Preopterećenost postojećeg osoblja nastavom, pa za druge stvari nema vremena - Višegodišnji zastoj u prijemu mladih doveo je kolektiv u stanje „posvećenosti samom sebi“ - Isključenost iz programa razvoja lokalne i regionalne zajednice u posljednjih nekoliko godina
O - interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Veće uključivanje studenata svih ciklusa u stručni i naučni rad te naučnoistraživačke projekte - Poboľjšati povezanost sa MSP–ima regiona - Postoje urađene studije razvoja NTP-a i značajan broj stranih potencijalnih partnera - Prepoznata mogućnost i značaj formiranja ureda/centara za tehnološki transfer (tzv. <i>TTO – Technology Transfer Office</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pasivnost velikog broja osoblja i čitavih katedri/fakulteta - Zakonska regulativa u ZDK koja onemogućuje svaki kreativan vannastavni rad - Studij II i III ciklusa više okrenuti teoriji a manje istraživanju - Nastojanja da se primat u projektnim aktivnostima na svim nivoima odlučivanja daje NVO-ima i stranim organizacijama

P7. PROJEKCIJE REGIONALNE I MEĐUNARODNE SARADNJE UNIVERZITETA

Analiza stanja

Aktivno učestvujući u svim elementima kreiranja regionalnog razvoja, što je uostalom i jedan od temeljnih postulata na kojem su se razvijale stare, a koji se postavlja i pred nove članice EU-a, UNZE prihvata jednu od liderskih pozicija u tom konceptu. Naravno, više puta je naglašeno da UNZE ne želi biti samo REGIONALNI UNIVERZITET. Obrazujući svoje studente, razvijajući i jačajući vlastitu kadrovsku bazu, učestvujući u naučnoistraživačkom i stručnom radu, kroz ovakav koncept se promovira opća otvorenost prema svim drugim univerzitetima iz regiona i šire. U tom smislu UNZE je već potpisao brojne bilateralne protokole o saradnji s univerzitetima iz regiona Balkana i Jugoistočne Evrope.

Sadašnja međunarodna saradnja UNZE-a u najvećoj mjeri je nastavak prije rata razvijene i uspostavljene saradnje pojedinaca i institucija u sistemu fakulteta-instituta te novorazvijenih formi saradnje. Danas UNZE i njegove OJ imaju razvijenu međunarodnu saradnju reguliranu brojnim ugovorima sa respektabilnim međunarodnim akademskim institucijama (više od pedeset takvih ugovora UNZE-a te brojni ugovori OJ). S ovim institucijama postoje potpisani bilateralni protokoli o saradnji, učešću na zajedničkim projektima, konferencijama, razmjenama nastavnika i studenata i drugog osoblja, te o razvoju zajedničkih studijskih programa, komplementarnih sistema kvaliteta i dr. Pretpostavka svake saradnje su zajednički projekti, konferencije, mobilnost osoblja i dr., i na tim osnovama i dalje treba graditi mrežu bilateralne saradnje UNZE-a.

Ova vrsta saradnje stvara pretpostavke za kvalitetniji naučnoistraživački i stručni rad, razmjenu naučnih i stručnih informacija, otvara mogućnosti da mladi, perspektivni kadrovi dio svog razvojnog stasavanja i istraživanja obave u nekoj od vrlo prestižnih stranih institucija. Na ovaj način je veći broj nastavnika i saradnika dio svog radnog vijeka proveo na ovim institucijama, a neki od njih su tamo stekli i neka od naučnih zvanja. Ova saradnja danas, sa Bolonjskim modelima istraživanja za magistarske i doktorske radove te proklamirane zajedničke doktorske studije, još više dobija na značaju.

Uz aktivnu ulogu Ureda za međunarodnu saradnju pri Rektoratu Univerziteta stvorene su pretpostavke za osmišljen, koordiniran i fleksibilan koncept međunarodne saradnje UNZE-a i za period 2015.-2020. godina. Posebno veliku pažnju treba posvetiti programu Erasmus+ koji će u periodu 2015.-2020. biti vodeći program EU-a za mobilnost nastavnog osoblja i studenata.

U prethodnih deset godina, od kada je imao mogućnosti institucionalnog prijavljivanja na EU projekte, UNZE je prepoznat kao jedan od lidera projektnih aktivnosti regiona sa više od trideset Tempus, IPA, FP 7 i drugih projekta. Kroz ove projekte razvijene su brojni novi laboratoriji i centri te putem donacija osigurano više od 1 miliona KM opreme za UNZE (više od tristo pedeset računara u nastavi i kod osoblja, brojna druga IT oprema, i dr.). U čak tri TEMPUS-ova projekta UNZE se pojavio kao nosilac (tzv. „grant holder“), što je ogroman uspjeh, ako se zna da su u ovom periodu visokoškolske institucije iz cijela BiH bile nosioci u samo osam projekata.

Tabela P 7.2. SWOT analiza za oblast međunarodne saradnje

S – interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Učeće u brojnim međunarodnim projektima (IR i razvojni projekti) - Mnogobrojni međunarodni protokoli o saradnji - Veliki broj osoblja sa međunarodnim radnim ili istraživačkim referencama - Dobra pozicioniranost na nekim rang-listama visokoškolskih organizacija - Posvećenost sistemima eksternih provjera (evaluacija) i akreditacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Slaba mobilnost studenata - Dio osoblja je potpuno izvan programa mobilnosti - Pasivno poznavanje stranih jezika - Preopterećenost postojećeg osoblja nastavom - Višegodišnji zastoj u prijemu mlađeg osoblja - Nepostojanje odsjeka sa nastavom na engleskom jeziku - Nepostojanje nikakvih vlastitih sredstava za programe mobilnosti
O – interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Ojačati Ured za međunarodnu saradnju - Pojačati napore za ustrojavanje oblasti projektnog menadžmenta - Međunarodne konferencije u organizaciji OJ UNZE-a koristiti više za programe internacionalizacije 	<ul style="list-style-type: none"> - Pasivnost i povlačenje akademske zajednice kao reakcija na potpuno preuzimanje upravljačkih funkcija od ZDK

P8. RAZVOJ SISTEMA KVALITETA U RADU UNIVERZITETA U ZENICI

Analiza stanja

Moderni koncept upravljanja kvalitetom podrazumijeva izgradnju i provedbu sistema koji će obuhvatiti sve aspekte kvaliteta, odnosno ukupni kvalitet. On definira kvalitet kao skup svih svojstava i karakteristika proizvoda i usluga koje na najbolji način zadovoljavaju potrebe klijenata (konzumenata). Novi model upravljanja univerzitetom primjeren evropskim standardima počiva na autonomiji univerziteta i težnji za kvalitetom rada na univerzitetu. Ovaj model upravljanja i rukovođenja ima optimalan odnos “centralnih” i “decentralizovanih” funkcija.

Saznanja i dosadašnja iskustva u razvoju sistema upravljanja kvalitetom pokazuju da je evropske standarde, na sadašnjem nivou naučnog, društvenog i materijalnog razvoja, moguće primijeniti u pet osnovnih područja rada i djelovanja univerziteta: a) *upravljanju i rukovođenju univerzitetom*, b) *organizaciji, izvođenju i rukovođenju nastavno-naučnim procesom*, c) *projektovanju, realizaciji i rukovođenju naučnoistraživačkim radom*, d) *ostvarivanju administrativno-finansijskih funkcija* i e) *ostvarivanju studentskih interesa i potreba*.

Unapređenje i poboljšanje kvaliteta rada Univerziteta u Zenici provodi se putem **sistema osiguranja kvaliteta**, čiji je način funkcioniranja predstavljen Pravilnikom o sistemu osiguranja kvaliteta Univerziteta u Zenici. Ključni elementi sistema kvaliteta su Odbor za kvalitet na nivou UNZE-a i mreža odborâ za kvalitet na nivou OJ, kao i usvojeni interni standardi i postupci osiguranja kvaliteta koji se permanentno preispituju i unapređuju.

Osnovni **ciljevi kvaliteta** na Univerzitetu u Zenici mogu se klasifikovati kao:

- Povećanje broja korisnika usluga – povećanje interesovanja za studije na UNZE-u,
- Povećanje nivoa kvaliteta studija,
- Unapređenje nastavnih planova i programa,
- Unapređenje i optimalno iskorišćenje resursa,
- Unapređenje kvaliteta nastavnog i nenastavnog kadra,
- Unapređenje kvaliteta i obima naučnoistraživačkih aktivnosti,
- Stalno unapređenje znanja zaposlenih,
- Fleksibilnost vrsta i obima usluga,
- Povećanje obima i vrsta usluga,
- Povećanje broja, obima i kvaliteta nastavnih sadržaja,
- Internacionalizacija Univerziteta u Zenici,
- Uporedivost u svemu sa najpriznatijim svjetskim univerzitetima,
- Povećanje dobiti.

Ciljevi predstavljaju primarnu plansku odluku u postupku razvoja Univerziteta u Zenici. Kvalitetno određeni ciljevi služe upravljačkoj strukturi kao:

- Osnovna podloga za proces donošenja odluka,
- Vodič za povećanje ukupne efikasnosti procesa rada,
- Osnova za ocjenu karakteristika procesa rada.

Oblasti osiguranja kvaliteta su: studijski programi, nastava, istraživanje, vrednovanje studenata, udžbenici i literatura, resursi, nenastavna podrška, finansije i proces upravljanja. Univerzitet u Zenici osigurava kvalitet u svakoj od navedenih oblasti, prema planu i postupcima navedenim u strateškom planu i procedurama sistema kvaliteta za odgovarajuće oblasti.

Univerzitet u Zenici je čvrsto opredijeljen da izgradi **kulturu kvaliteta**, tako da svi zaposleni i studenti znaju o osnovama sistema kvaliteta, o standardima koje treba dostići i o svojim pravima i obavezama kada je u pitanju kvalitet. Zato će Univerzitet u Zenici permanentno dodatno obrazovati zaposlene i studente o osiguranju kvaliteta. Također, Univerzitet u Zenici će poticati i nagrađivati doprinos osiguranju kvaliteta u svakoj od oblasti.

Univerzitet u Zenici zahtijeva od svih svojih nastavnika i saradnika da se bave i naučnoistraživačkim i stručnim radom u svojoj užoj oblasti. Tako će u nastavne sadržaje koje

prenose studentima unijeti elemente istraživanja i konkretne probleme iz prakse. Također, studenti stječu znanja, vještine i stavove kroz klasične vidove nastave, studentsku praksu i kroz učešće u naučnoistraživačkim projektima nastavnika i saradnika. Većina nastavnika i saradnika Univerziteta u Zenici je radno angažirana u centrima i laboratorijima Univerziteta i učestvuje na naučnim projektima resornih ministarstava, čime se dodatno osigurava povezanost obrazovne, naučnoistraživačke i stručne djelatnosti.

Svi zaposleni na Univerzitetu u Zenici moraju se na adekvatan način upoznati sa strategijom, politikom i ciljevima kvaliteta, kako slijedi:

- Izvršno rukovodstvo je učestvovalo u kreiranju Strategije osiguranja kvaliteta,
- Svi zaposleni su upoznati sa Strategijom osiguranja kvaliteta preko Odbora za kvalitet,
- Ostali zainteresovani, korisnici usluga i proizvoda Univerziteta u Zenici, kao što su: nadležna ministarstva (odnosno Osnivač), studenti, strukovne komore i asocijacije, klijenti, društvena javnost, mediji i dr. o Strategiji osiguranja kvaliteta na Univerzitetu u Zenici informirani su putem:
 - konferencija za sredstva informiranja, reklame i propagande (štampa, TV, radio, Internet),
 - štampanog teksta Strategie Univerziteta u publikacijama Univerziteta u Zenici (knjige, udžbenici, monografije i sl.), godišnjih izveštaja, internih evaluacija stanja na Univerzitetu,
 - promocije Univerziteta u Zenici na Internetu i web-stranici www.unze.ba,
 - promocija na stručnim i naučnim skupovima,
 - ili na drugi prigodan način.

S obzirom da je sistem izgradnje, osiguranja i poboljšanja kvaliteta na UNZE-u duboko kritički proces, svi njegovi elementi i faze rada ne mogu se u potpunosti učiniti javno dostupnim i objaviti na web-stranici UNZE-a ili drugim sličnim publikacijama.

Prvi i minimalni preduvjet uspostavljanja kulture kvaliteta na Univerzitetu je svakako izgradnja adekvatnog i efikasnog sistema osiguranja kvaliteta (QA), a daljnjim razvojem i unapređenjem sistema (QI - *Quality Improvement*) te izgradnja i uspostava sistema upravljanja kvalitetom (QMS - *Quality Management System*). Tako se strateški koraci u uspostavljanju kulture kvaliteta podudaraju sa strateškim koracima u razvoju sistema osiguranja i poboljšanja kvaliteta. Ključni elementi kritičke SWOT analize postojećih QA aktivnosti predstavljeni su u nastavku.

Tabela P8.1. SWOT analiza za QA sistem UNZE-a

S - interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Dobro ustrojen interni QA sistem - Dugogodišnja tradicija rada na sistemskom razvoju kulture kvaliteta - Posvećenost internacionalizaciji i poštivanju međunarodnim standarda i smjernica u ovoj oblasti (ENQA i dr.) - Stalne promjene i rad na razvoju sistema osiguranja kvaliteta - Aktivno partnerstvo sa svim ključnim akterima u ovom segmentu 	<ul style="list-style-type: none"> - Slabija uključenost studenata u QA procese - Slab interes nastavnog osoblja, a dio osoblja želi biti i izvan sistema osiguranja kvaliteta - Pretjerana unifikacija ponekada stvara "zamor" i neželjene efekte u QA procesima - Nepostojanje jasnih kriterija nagrađivanja i stimuliranja QA aktivnosti
O - interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Kroz saradnju s državnom Agencijom za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta pojačati napore na jačanju značaja QA; - Dalji rad na konzistentnom razvoju QMS-a; - Osnažiti akcije provođenja poboljšanja u svim segmentima s imenovanim nosiocima i rokovima; - Interne audite uvesti kao pravilo polugodišnje ocjene provođenja akcija poboljšanja (ciklus PDCA); - Raditi na jačem provođenju normativa i standarda ENQA; - Teorijske aspekte kvaliteta što više vezivati za konkretna poboljšanja u segmentu nastave I, II i III ciklusa kao i I&R rada 	<ul style="list-style-type: none"> - Pasivnost dijela nastavnog osoblja prema QA aktivnostima i nastavak rada po starom - Odbijanje dijela osoblja za promjenama u QA sistemu UNZE-a - Pasivizacija dijela osoblja uzrokovana zastojem u razvojnim procesima na UNZE-u - Nezadovoljstvo osoblja zbog nekvalitetnog uređenja HEA u BiH

P9. BOLONJSKI PROCES I UNIVERZITET U ZENICI

Analiza stanja

Kao jedna od ključnih odrednica visokog obrazovanja u Evropi u XXI vijeku svakako je Bolonjska deklaracija, ili tačnije, Bolonjski proces. Zvanično započet Bolonjskom deklaracijom 19. juna 1999. godine, Bolonjski proces počiva na nizu dokumenata i deklaracija, počevši od *Magna Charta Universitatum*, u kojoj se daju osnovni principi utemeljenja, izgradnje i djelovanja univerziteta, pa preko *Lisabonske konvencije*, *Sorbonske deklaracije*, *Bolonjske deklaracije*, *Salamanske konvencije*, *Pražkog* i *Berlinskog kominikea*, do odluka posljednje Ministarske konferencije u Bukureštu (Rumunija), održane u maju 2012. godine.

Sušтина Bolonjskog procesa iskazana je deklaracijom kojom se proklamuje Evropsko područje visokog obrazovanja (EHEA). Samo ovako organiziran evropski obrazovni sistem može ostvariti željeni sinergijski efekat kojim bi se omogućilo podizanje konkurentnosti, kako u ekonomskom, tako i kulturno-obrazovnom domenu spomenutog područja. Univerzitet u Zenici u godišnjim evaluacijama vrlo pažljivo prati i analizira sve ključne elemente Bolonjskog procesa i strateški će biti posvećen provođenju svih dobrih elemenata Bolonjskog procesa i u narednih pet godina. U tom smislu istrajno će se raditi na:

- Sistemu lako razumljivih i uporedivih akademskih zvanja
- Sistemu obrazovanja i NIR-a s tri glavna ciklusa (dodiplomski - postdiplomski - doktorski)
- Aktivnoj primjeni Evropskog sistema prijenosa i akumulacije bodova (kreditnog sistema) – ECTAS-a (*European Credit Transfer and Accumulation System*)
- Jačem promoviranju mobilnosti otklanjanjem prepreka za efektivnu primjenu slobodnog kretanja studenata, nastavnika, saradnika i administrativnog osoblja
- Unapređenju evropske saradnje u osiguranju kvaliteta s ciljem razvoja komparabilnih kriterija i metodologija
- Promoviranju evropske dimenzije u visokom obrazovanju i sl.
- Razvoju koncepta cjeloživotnog učenje - *Life-long learning*
- Jačem uključivanju studenata u sve sfere rada visokoškolskih institucija
- Unapređivanju privlačnosti i konkurentnosti Evropskog područja visokog obrazovanja u drugim dijelovima svijeta
- Posvećenosti socijalnoj dimenzija studiranja i jednakom pristupu za sve

Elementi Bolonjskog procesa (trajanje studija, organizacija I, II i III ciklusa, mobilnost studenata i osoblja, ECTAS bodovi, dodatak diplomi, cjeloživotno učenje i dr.) jasno su definirani u Statutu UNZE-a i u tom smislu nema nikakvih improvizacija i paušalnog tumačenja šta i kako treba raditi u Bolonjskom procesu.

Tabela P9.1. SWOT analiza za provođenje Bolonjskog procesa na UNZE-u

S - interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Stvorene sve zakonske i druge proceduralne osnove za rad sva tri ciklusa nastave prema Bolonjskom modelu; - Stalno inoviranje sistema ECTAS-a kroz mrežu ECTAS koordinatora, prodekana i prorektora za nastavu; - Postojanje relevantne dokumentacije za nesmetano odvijanje mobilnosti; - Studenti uključeni u sve sfere odlučivanja; - Permanentno promoviranje Evropske dimenzije visokog obrazovanja (EHEA) kroz okrugle stolove, praktikume (radionice), treninge, web-informiranje i dr.; - Aktivan rad unutar akademske zajednice BiH u cilju rješavanja problema zvanja i kompetencija koje stižu diplomanti svih nivoa studija. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cjeloživotno učenje i njegov značaj nisu široko prepoznati; - Odbijanje dijela akademske zajednice da se suoči s dobrim i lošim elementima Bolonjskog procesa - stvara se slika: ili si ZA ili PROTIV "Bolonje"; - Mobilnost nastavnika i studenata slaba; - Slabo privlačenje stranih studenata na studij na UNZE-u; - Nezainteresovanost za ponudu studijskih programa na engleskom jeziku (zbog ograničenja Osnivača da takve dodatne napore ne treba plaćati).
O - interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Raditi na intenzivnijoj diseminaciji novih rješenja koja sa sobom donosi Bolonjski proces posebno njegova II dekada; - Pojačati rad sa studentima u svim sferama Bolonjskog procesa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preopterećenost ljudskih resursa koji ne mogu odgovoriti svim zahtjevima Bolonjskog procesa; - Pasivnost najvećeg dijela studentske populacije da prihvati standarde Bolonjskog procesa koji podrazumijevaju više permanentnog rada; - Nepovoljan odnos broja stalno zaposlenog osoblja i studenata da bi se novi model u cijelosti provodio; - Dalje smanjenje budžetskih izdvajanja za visoko obrazovanje kojim se provođenje "Bolonje" sve više udaljava od nas.

P10. INFORMATIČKA BUDUĆNOST NA UNIVERZITETU U ZENICI

Analiza stanja

Dosadašnji razvoj i jačanje primjene informacionih tehnologija (IT) na Univerzitetu u Zenici bili su zasnovani samo na entuzijazmu i inicijativama pojedinaca, koji su tako gradili IT kapacitete Univerziteta u skladu s raspoloživim sredstvima i na osnovu opreme nabavljene iz međunarodnih projekata. Pored internih teškoća u smislu slabih kadrovskih kapaciteta, postojale su i značajne objektivne teškoće i ograničenja iz okruženja. Naprimjer, iako je još 1999. godine funkcionirala akademska i istraživačka mreža BiH u koju su bile povezane i neke visokoškolske institucije iz Zenice, izostanak podrške nadležnih institucija za tu mrežu doveo je do njenog gašenja. Usprkos teškoćama, Univerzitet u Zenici ima IT kapacitete koji su zadovoljavajući za trenutne potrebe studenata i osoblja.

U narednom periodu potrebno je sistemski riješiti otvorena pitanja IT podrške na Univerzitetu u Zenici, kao što su: brzo i efikasno održavanje hardvera i softvera, licenciranje softvera, jačanje informacijske sigurnosti, jačanje softverske podrške funkcijama Univerziteta, jačanje kadrovske baze za IT, te stalno usavršavanje osoblja za implementaciju novih informacionih tehnologija.

Pod informatičkom podrškom podrazumijevaju se sljedeći aspekti: opremljenost hardverom, opremljenost licenciranim softverom, pristup Internetu i *online* servisima za podršku istraživanju i nastavi, te IT znanja i vještine korisnika.

Računarski hardver je osnovno sredstvo koje se najbrže amortizira, odnosno zastarijeva. Uobičajeni period korištenja računarske konfiguracije je pet godina, što znači da nakon tog perioda treba izvršiti nabavku novog računara, jer brzi razvoj ovih tehnologija dovodi do zastarijevanja. Kako se ne bi desilo da korisnici imaju zastarjelu, pa time i neupotrebljivu opremu, potrebno je planski vršiti nabavku i obnavljanje opreme radi osiguranja kontinuiteta i ravnomjerne raspodjele troškova tokom cijelog perioda između dvije nabavke. To zahtijeva pažljivo planiranje i stručnu osposobljenost ili IT podršku Ekonomsko-finansijskoj službi Univerziteta.

Kompletno nastavno i administrativno osoblje na Univerzitetu u Zenici ima barem po jedan računar, svi računari su spojeni u lokalnu mrežu i preko nje na Internet, a postoji veći broj informatičkih kabineta i multimedijalnih centara sa relativno novim računarskim konfiguracijama. Nije riješeno pitanje održavanja tih centara, što nekad dovodi do problema i zastoja u radu. Studentske službe su opremljene računarima koji su dostupni studentima za prijavljivanje ispita, a nedostaju računarske konfiguracije u čitaonicama fakulteta. U narednom periodu treba riješiti pitanje održavanja angažovanjem odgovarajućeg stručnog osoblja i korištenjem softverskih rješenja za lakše održavanje.

Trendovi proizvođača softvera pokazuju da je prošlo vrijeme jednokratne kupovine trajnih licenci. Sve više proizvođača se okreće sistemu "pretplate", odnosno trajnog vezanja korisnika tzv. licencama za održavanje. Proizvođač samo iznajmljuje softver, a za naknadu koju plaća korisnik, dobija podršku, ažuriranje i automatsku nadogradnju na nove verzije. To iziskuje troškove održavanja, koji su do sada bili planirani u malom ili nikakvom iznosu. Potrebno je analizirati stvarne potrebe i prema tome sistemski nabavljati i obnavljati licence za softver.

Iako je 2011. godine nabavljen i implementiran informacioni sistem za podršku naučno-nastavnom i naučnoistraživačkom procesu, njegove mogućnosti se samo djelimično koriste. Jedino je u funkciji segment ISSS-a (Informacioni sistem studentske službe), a i on se koristi otežano, jer nisu riješeni vlasnički odnosi između Univerziteta i dobavljača, nije riješeno održavanje i ažuriranje i Univerzitet nema osoblje koje bi održavalo taj sistem.

U narednom periodu mora se sistemski riješiti to pitanje, prvo trajnim reguliranjem odnosa s dobavljačem potpisivanjem jasnog ugovora, zatim angažiranjem stručne osobe koja će biti zadužena za kontakte s dobavljačem, ažuriranje i održavanje sistema, i na kraju nadogradnjom sistema i njegovim prilagođavanjem novim potrebama Univerziteta. Treba aktivirati i do sada nekorištene module za podršku nastavnom osoblju i naučnoistraživačkom radu, ili osigurati drugi sistem za te namjene.

Univerzitetska biblioteka je dio COBISS-a - Bibliotečkog informacionog sistema BiH. Nedostatak osposobljenog osoblja i nedostatak sredstava za plaćanje licenci ograničili su

korištenje ovog sistema samo na dvije-tri biblioteke na organizacionim jedinicama Univerziteta. U narednom periodu treba osposobiti sve bibliotekare da steknu licencu za korištenje ovog sistema, kako bi se kompletna biblioteka građa uvela u sistem i tako postala dostupna korisnicima. Time bi se ostvarila integracija bibliotečkih i IT resursa, kao što je to slučaj širom svijeta.

Kako u BiH ne postoji akademska mreža, pristup Univerziteta Internetu je riješen korištenjem komercijalnih pružatelja usluga pristupa. Organizacione jedinice u kampusu su povezane optičkim kablovima i koriste zajedničku pristupnu vezu preko dva pružatelja internetskih usluga. Zbog neredovnog izmirenja računa od Osnivača, više puta se desilo isključivanje. Pored te dvije veze postoji i optička veza s ostalim javnim univerzitetima u FBiH koja je 2009. godine realizirana uz pomoć Federalnog ministarstva obrazovanja i nauke. Zbog lošeg planiranja projekta na nivou FBiH, ta veza je neiskorištena i predstavlja mrtvi kapital. Ako se ostvari planirano uspostavljanje akademske mreže FBiH, Univerzitet u Zenici se odmah može uključiti, bez ikakvih novih ulaganja u opremu. Organizacione jedinice, koje nisu fizički u kampusu, koriste komercijalne pružatelje interneteskih usluga za spajanje na Internet. Iako su postojale ideje da se one uvežu optičkim kablovima, to u ovom trenutku nije opravdano, jer ne postoji infrastruktura koju bi ta mreža podržavala. Kad se stvore uvjeti za pristup akademskim mrežama, onda ima smisla razmišljati o fizičkom povezivanju izdvojenih organizacionih jedinica u jedinstvenu mrežu. Nije realno očekivati da će se tako nešto ostvariti u narednih pet godina.

Na nekim organizacionim jedinicama uspostavljena je i bežična mreža koja je otvorena za studente a zaštićena za osoblje. U narednom periodu treba osigurati ostavljanje takve opreme na svim organizacionim jedinicama, kako bi kompletan prostor Univerziteta bio pokriven kvalitetnim wi-fi signalom. Pri tome treba voditi računa o sigurnosti informacija.

Troškovi komunikacije na Univerzitetu bi se mogli smanjiti uvođenjem IP telefonije.

Osoblje Univerziteta je u proteklom periodu, u kojem su se uvodile IT u svakodnevno poslovanje, završilo neki vid obuke, ali u posljednjih desetak godina nije bilo nikakvih kurseva za osoblje u smislu obnavljanja i unapređenja informatičkih znanja i vještina. U narednom periodu nužno je planirati redovne obuke osoblja, i nastavnog i administrativnog, kako bi se izbjegli problemi u upotrebi softvera i hardvera i kako bi se IT resursi iskoristili u većem obimu.

Nastavne planove i programe na Univerzitetu treba inovirati u smislu prilagođavanja ovim uvjetima. Naime, na svim fakultetima se na informatičkim predmetima i dalje obrađuju teme koje su odavno postale dio srednjoškolskog nastavnog plana i programa. Fakultet bi trebao ići korak naprijed i pružati obuku iz tema koje studenti nisu već ranije savladali, pa čak i teme koje još nisu u svakodnevnoj upotrebi nego se tek očekuje njihova veća primjena u budućnosti. Takve, inovirane predmete treba uvesti i na studijskim programima koji ih do sada nisu imali (npr. Pravni fakultet). Kadrovsko jačanje Katedre za matematiku i informatiku u posljednjih nekoliko godina treba iskoristiti kako bi se ista razdvojila na dvije katedre. Tako bi se na jednoj katedri mogli okupiti kadrovi koji su u stanju unaprijediti IT na Univerzitetu. Ta katedra bila bi jezgro za osnivanje novog odsjeka (tehničkog usmjerenja), koji bi na Politehničkom fakultetu mogao biti nov, atraktivan odsjek koji bi školovao prvenstveno mlađe kadrove za jačanje katedre i odsjeka, a zatim i povećavao konkurentnost privrede i društvenog okruženja.

Mašinski fakultet je jedna od prvih visokoškolskih institucija u BiH koja je imala svoj web-server i e-mail adrese na vlastitoj domeni. Univerzitet u Zenici od osnivanja ima vlastitu domenu unze.ba i sve organizacione jedinice imaju web-servere na toj domeni. Osoblje ima e-mail adrese na poddomenama organizacionih jedinica. U narednom periodu treba sistemski riješiti pitanje održavanja i ažuriranja web-stranica Univerziteta i organizacionih jedinica, jer to sada uglavnom rade spoljni saradnici. Neriješeno pitanje finansiranja te aktivnosti može se riješiti uvođenjem koeficijenta za platu za administratora web-stranice, kao što koeficijente imaju menadžeri za kvalitet i ECTAS koordinatori. Na nivou Univerziteta potrebno je imati posebno stručno i kvalifikovano osoblje koje bi vodilo računa o sigurnosti podataka, ažuriranju najnovijih verzija softvera, implementaciji novih tehnologija i stalnom unapređivanju i koordinaciji rada web-mastera organizacionih jedinica.

Na web-stranicama Univerziteta treba nastaviti praksu javnog objavljivanja naučnih i drugih radova, zbornika sa konferencija, disertacija, kako bi se povećala vidljivost istraživača s Univerziteta i stvorile mogućnosti za povećanje citiranosti. U saradnji s Osnivačem, Federalnim

ministarstvom obrazovanja i nauke ili Ministarstvom civilnih poslova treba omogućiti pristup citatnim indeksima kao što su „Web of Knowledge“, „Scopus“, „Current Contents“, „Ei Compendex“ i sl. Treba organizirati tečajeve za korištenje tih servisa, kako bi se povećao kvalitet istraživačkih publikacija osoblja Univerziteta, i treba poticati prisutnost istraživača na istraživačkim socijalnim mrežama i portalima kao što su „Mendeley“, „Orcid“, „Researchgate“, „Academia.edu“ i sl. Također treba kreirati i održavati informacijski sistem za alumni-mrežu Univerziteta.

Izdavačku djelatnost Univerziteta, posebno serijske publikacije i zbornike radova, treba pojačati informatičkom podrškom, kako bi se povećala prisutnost radova autora s Univerziteta u pretraživačkim servisima. Kvalitetni sistemi za upravljanje metapodacima i za provjeru plagijarizma te slični alati mogu značajno doprinijeti kvalitetu publikacija Univerziteta.

Sve navedene aktivnosti bi se lakše realizirale ako bi se u okviru Univerziteta oformila posebna organizaciona jedinica - centar za informacione tehnologije. Centar bi mogao biti fizički smješten u kampusu Univerziteta, odnosno u Indok centru Metalurškog instituta. Osim održavanja računarske opreme, web-stranica i softvera, mogao bi pružati i usluge za eksterne korisnike, u smislu izgradnje softvera, organiziranja specijalističkih kurseva (cjeloživotno učenje), učešća u međunarodnim projektima i sl. U toku je izrada elaborata o opravdanosti formiranja takvog centra, koji bi trebao odgovoriti na otvorena pitanja o organizacionom, kadrovskom i finansijskom okviru funkcioniranja tog centra. Serveri koji su sada smješteni po različitim organizacionim jedinicama bi trebalo da budu fizički smješteni u tom centru, kako bi se olakšalo održavanje.

Tabela P10.1. Ocjena nivoa korištenja IT-a na Univerzitetu u Zenici

Element ocjene	Sadašnji nivo provođenja (1-5)	Očekivani nivo provođenja 2020. godine (1-5)
Funkcionalan i upotrebljiv intranet	3	5
Dostupnost i propusnost Interneta za nastavnike, studente i administraciju (Ethernet i wi-fi)	4	5
Softverski podržani servisi (NPP, CV, raspored nastave, raspored ispita, sadržaji za e-learning, repozitoriji)	2	4
Ažuriranje i atraktivnost web-stranica OJ	2	4
Opremljenost aktuelnim hardverom	4	5
Opremljenost licenciranim softverom	2	4
Informacioni sistemi za podršku nastavi	3	5
Informacioni sistemi za podršku NIR-u	1	4
Osposobljenost osoblja za korištenje IT-ja	3	5
Funkcionalna i efikasna služba održavanja IT-ja	1	4
Zadovoljavajući nivo sigurnosti informacija	2	4

Ocjene: 1–nedovoljno, 2–dovoljno, 3–dobro, 4–vrlodobre, 5–odlično

Tabela P10.2. SWOT analiza za IT

S – interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Solidan nivo opremljenosti IT opremom - Fizička blizina organizacionih jedinica u kampusu - Nekoliko dobro opremljenih multimedijalnih sala - Nastavno i administrativno osoblje u potpunosti opremljeno i osposobljeno za IT - Značajan broj licenci različitih softvera - Web-stranice Univerziteta i organizacionih jedinica - Jaka međunarodna saradnja i kontakti sa srodnim institucijama u i izvan BiH 	<ul style="list-style-type: none"> - Neravnomjerna zastupljenost IT-ja po OJ - Zastarjela tehnologija web-stranica (statičke HTML stranice) - Neiskorištenost licenciranog softvera zbog neobučeniosti osoblja i nedostatka mladih kadrova - Neriješeno pitanje održavanja - Relativno staro osoblje, nedostatak mladih kadrova - Nepostojanje vlastitog tehničkog studijskog odsjeka za IT kojim bi se jačala kadrovska baza
O – interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Prostor za formiranje univerzitetskog centra za IT - Mogućnost jače informatizacije svih aspekata poslovanja Univerziteta - Raspoloživost tehnologija za razvoj IT-ja - Veća dostupnost širokopojasnih veza 	<ul style="list-style-type: none"> - Izostanak podrške Osnivača - Izostanak finansijske podrške za pristup naučnoistraživačkim resursima - Blokada obnavljanja i podmlađivanja kadrova - Mala zainteresiranost osoblja za dodatnim osposobljavanjem

P11. FINANSIRANJE UNIVERZITETA U ZENICI

Analiza stanja

Najvažniji ključ za provedbu svih predstavljenih poglavlja, uz ljudske i prostorne resurse, svakako da predstavljaju pitanja budućeg finansiranja UNZE-a. U osnovi se opći elementi finansiranja svode na slijedeća pravila:

- ◆ Ukupna autonomija UNZE-a, te unutar nje finansijska autonomija UNZE-a, neupitna je i treba da postoji u granicama koje neće ugroziti materijalni status finansijera (države), a prema elementima finansiranja koji su općeprihvaćeni i u BiH i u zemljama regiona. Finansijska autonomija ne znači finansijsku neodgovornost – u tom smislu poštovanje svih zakonskih normi ZDK, FBiH i BiH je imperativ!
- ◆ UNZE se finansira i treba da se finansira, kako iz budžetskih tako i iz vanbudžetskih prihoda, jer to je jedini način finansiranja koji će omogućiti transformaciju od predavačkog ka preduzetničkom univerzitetu.
- ◆ UNZE treba da dijeli sudbinu svih drugih bh. univerziteta kada je budžetsko finansiranje u pitanju, jer svojim kvalitetom rada i referencama zaslužuje daleko bolji tretman, posebno na lokalnom i regionalnom nivou – u tom smislu UNZE treba da bude napokon oslobođen finansijskih okova koje nemaju Sarajevski, Zagrebački ili Banjalučki univerzitet!
- ◆ UNZE bi morao dio svojih vanbudžetskih sredstava, a kako je to činjeno i prije, u narednim godinama (vanredni studiji, projekti, ekspertize, kongresi, seminari, izdavačka djelatnost i dr.) raspoređivati tako da njime budu stimulirane razvojne komponente Univerziteta (školovanje i stipendiranje mladog naučnog kadra, laboratorijsko i informatičko opremanje, osnaživanje bibliotečkog fonda i dr.). Za ovaj model finansiranja korišten je koncept (85%:10%:5%), odnosno 80% za učesnike projekta i troškove projekta, 10% za matičnu instituciju putem koje se realizuje projekt i 5% za općerazvojne potrebe UNZE-a.
- ◆ UNZE i njegovo rukovodstvo, rukovodstvo organizacionih jedinica i svaki zaposlenik treba da kao strateški zadatak postavi sebi za cilj stalno povećanje stavke vanbudžetskih prihoda, koja se ostvaruje u svim relevantnim aktivnostima akademske i naučnoistraživačke zajednice.
- ◆ UNZE očekuje u narednim godinama veća izdvajanja za naučnoistraživački rad, koja bi u godinama koje slijede trebalo da budu od sadašnjih oko 0,2% do prijeratnih 1-2%. Prostim matematičkom logikom za ovo bi trebalo oko pet-deset godina, ali može se vjerovati i nadati da je ta "prosta matematička logika" moguća i brža. I sa sadašnjim oskudnim izdvajanjem za ove namjene, Osnivač UNZE-a je pokazao da, ipak, razumije situaciju i da i u oskudnim finansijskim tokovima pronalazi makar male rezerve za stimuliranje i razvoj NIR-a.
- ◆ UNZE je očekivao u prvim razvojnim godinama svoga postojanja povećana izdvajanja iz budžeta, koja bi se sa stabilizacijom Univerziteta smanjivala. Tu se daje prednost studijima koji su komercijalno profitni, a koje UNZE u ovom momentu nema (npr. poslovna škola, poslovna administracija i dr.), što je svakako veliki kamen spoticanja u razvoju UNZE-a.
- ◆ Kao stratešku odrednicu svog razvoja UNZE pored razvoja vlastite naučne baze mora razmišljati i o kadrovskim „pojačanjima“ s tržišta visokoobrazovane radne snage iz BiH, Evrope i svijeta. U sadašnjim uvjetima plaća na UNZE-u je veliki kamen spoticanja i sigurno je da Osnivač mora pokazati veću spremnost za pomoć u ovom segmentu, kako bi se zadržali mladi perspektivni diplomanti, najprije kao asistenti, a isto tako radilo i na dovođenju mlade generacije bh. istraživača, koja danas studira na brojnim stranim univerzitetima.

- ♦ UNZE mora raditi na komercijalnoj promociji studijskih odsjeka u inozemstvu i dovođenju inozemnih studenata na studij na UNZE. Činjenica je da su prije rata, 1992. godine, na tadašnjim fakultetima u Zenici studirali brojni strani studenti, te da istih ima i danas na univerzitetima u regionu (Ljubljana, Beograd, Novi Sad, Niš, Zagreb i dr.). Stoga još svestranije treba raditi na međunarodnim programima UNZE-a koji će promovirati studij u Zenici kao buduću značajnu finansijsku stavku u ukupnom budžetu Univerziteta.
- ♦ Mada naizgled ne igraju značajniju ulogu u ukupnom budžetu, ipak kao značajnu injekciju budžetu treba posmatrati strane partnerske naučnoistraživačke (FP7 i sl.) i edukacijsko-organizacione projekte (Tempus i sl.), koji obično generiraju nabavku nove opreme, novih znanja, novih finansijskih sredstava i dr.
- ♦ I ne kao posljednje, UNZE se obavezuje da će povećanjem svojih vanbudžetskih prihoda smanjivati budžetsko opterećenje zajednice, što je model koji je dobro poznat i razvijen u savremenom svijetu.

Tabela P11.1. SWOT analiza za oblast finansija na UNZE-u

S – interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Dugogodišnje akademsko naslijeđe visokog obrazovanja u Zenici (više od pedeset godina); - Savremena organizaciona struktura koja generira najmanji broj administrativnog osoblja, a visoku efikasnost sistema; - Integriran Univerzitet saglasno organizaciji univerziteta u zemljama s dugom univerzitetskom tradicijom; - Dobra saradnja s okruženjem iskazana kroz saradnju s poslodavcima, društvenom zajednicom, vlasnicima MSP-a, privrednim komorama, stranim ambasadama i dr. 	<ul style="list-style-type: none"> - Umanjenje plaća nastavnom osoblju koje sve više traži prostor da na drugim univerzitetima nadoknadi ono što mu se na matičnom uskraćuje; - Poseban tretman vanbudžetskih prihoda koje ne poznaje savremena organizacija i finansiranje univerziteta u BiH i EU; - Još uvijek nedovoljno stimuliranje vanrednih napora i rezultata nastavnika i saradnika naspram utvrđenim pravilima ponašanja da se manje radi a da će sve biti isto ("uravnolovka"); - Tromost u reakciji i nezainteresovanost dijela osoblja za rad u projektima zbog trezorskog sistema rada; - Smanjenje budžetskih prihoda u sektoru usluga uslijed zabrane naplaćivanja vanrednih poslova i angažiranja zaposlenih.
O - interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Nova R&D oprema stvara realne pretpostavke za proaktivniji nastup prema poslovnom sektoru. 	<ul style="list-style-type: none"> - Shvatanje visokog obrazovanja kao potrošnje, a ne investicije u ljudske resurse; - Mnoga od postojećih zakonskih rješenja nisu u potpunosti usklađena s bh. i evropskim normama; - Nepovoljna privredna situacija u zemlji i nedostatak materijalnih sredstava potrebnih za promjene; - Neprihvatanje od države postojanja neophodne autonomije Univerziteta u evropskom smislu; - Rad Univerziteta u trezorskom sistemu poslovanja koji nije prilagođen visokom obrazovanju, preduzetničkoj organizaciji univerziteta i koji objektivno koči mnoge aktivnosti na UNZE-u; - Stvoreni finansijski dugovi prema nastavnom osoblju koje dalje pacifikuju radne napore zaposlenih; - Neravnopravan tretman zaposlenih na UNZE-u u odnosu na druge akademske radnike (posebno na UNSA-i), čime se stvara osjećaj manje vrijednosti; - Nekontrolirano otvaranje privatnih univerziteta, koji, uz visoku školarinu, daju "siguran put do diplome", te neloyalno i nekontrolirano otvaranje odjeljenja drugih bh. univerziteta na području regije, koji vrlo niskim kriterijima za prolaz privlače veliki broj studenata.

P12. STUDENTSKA PITANJA I RAZVOJ UNIVERZITETA U ZENICI

Analiza stanja

Broj studenata se u prethodnom strateškom razvojnom periodu (2009.-2014.) na svim organizacionim jedinicama UNZE-a kretao prosječno od 5000 do 6000. Naravno, najveći broj studenata je na prvoj godini studija (oko 35% od ukupnog broja). U pogledu broja studenata na pojedinim fakultetima treba reći da se najveći broj njih obrazuje na Filozofskom fakultetu, a najmanji na Politehničkom fakultetu. Detaljni podaci o broju i strukturi studenata, regijama iz kojih dolaze i dr. dati su u internim evaluacijama OJ i UNZE-a i ovdje se neće detaljnije elaborirati.

Univerzitet u Zenici će i u novom razvojnom strateškom periodu nastojati da studenti budu što aktivnije i šire uključeni u sve sfere života i rada na Univerzitetu. Zakonske pretpostavke uključivanja u sva zvanična tijela odlučivanja (naučno-nastavna vijeća, Senat, Etičku komisiju, sistem osiguranja kvaliteta i dr.) su u potpunosti već sada ispunjena.

Unija studenata Univerziteta u Zenici

Unija studenata na UNZE-u je formirana početkom 2005. godine, ali je i prije, kroz rad studentskih organizacija na fakultetima, uključivana u proces reforme Univerziteta. Predstavnici studenata često posjećuju seminare, praktikume (radionice), konferencije, što im predstavlja priliku ne samo da razgovaraju o studentskim i drugim pitanjima već da ujedno ostvare kontakte u smislu međuuniverzitetske saradnje. Statutom UNZE-a je regulirano pitanje učešća predstavnika studenata u najvišim organima odlučivanja kako na razini organizacionih jedinica (u naučno-nastavnim vijećima) tako i na Univerzitetu (u Senatu). Studentska unija ima svoju web-domenu. Od 2005. godine Unija studenata je potpuno uvezana sa sličnim unijama studenata na drugim bh. univerzitetima kao i nekim univerzitetima šireg regiona.

Unija studenata Univerziteta u Zenici u periodu 2015.–2020. želi nastaviti svoj pozitivni trend dobrih rezultata, kako na unutrašnjem tako i na vanjskom planu aktivnosti. Unija studenata Univerziteta u Zenici je respektabilna studentska organizacija sa svojim predstavnicima u svim tijelima Univerziteta u Zenici, jasnom hijerarhijom, stabilnim formalno-pravnim statusom i jako dobrim rezultatima.

U nastavku navodimo glavne aktivnosti za period 2015.–2020. sa kratkim pojašnjenjima:

Jačanje podorganizacionih jedinica

Asocijacije studenata OJ UNZE-a su manje organizacione jedinice unutar Unije studenata UNZE-a, kojom rukovode predstavnici godina, i predstavljaju vezu između rukovodstva Unije studenata i korisnika (studenata). Asocijacije su prva instanca koja brine o kvalitetu nastavnog procesa i studentskom standardu, stoga je jačanje ovog nivoa administracije od ključne važnosti.

Organizacija studentskih klubova i sekcija Unije studenata Univerziteta u Zenici

Organizacijom studentskih klubova i sekcija poboljšava se komunikacija između različitih nivoa organizacije. Također, studenti imaju priliku da predstave svoje hobije, vještine i ostale talente u kategoriji vannastavnih aktivnosti, što pridonosi održanju akademske zajednice i povećanju nivoa obrazovanja, samim otvaranjem mogućnosti da se studenti međusobno obučavaju u stvarima koje su dijelom ili nisu u sklopu nastavnog procesa na Univerzitetu u Zenici.

Donošenje pravilnika o radu Skupštine, Upravnog odbora, Asocijacije studenata, te pravilnika studentske etike

Radi bolje organizacije unutar svih organa i tijela Unije studenata UNZE-a i unificiranja rada istih, a uzimajući u obzir i smjenu studentskih predstavnika svake godine, Unija studenata UNZE-a donijeti će niz pravilnika. Glavni cilj ove aktivnosti je formalizovanje dosadašnjih pozitivnih praksi, a koje ne obuhvata Statut USUNZE-a.

Apsolventska večer

Po završetku predavanja, Unija studenata Univerziteta u Zenici organizira absolventska večer. Absolventska je večer, kako i samo ime kaže, zabava koja obilježava završetak studija na Univerzitetu u Zenici, odnosno završetak predavanja na završnoj godini.

Osnivanje Studentskog sportskog saveza USUNZE-a

Studenti UNZE-a će putem SSS USUNZE-a moći pokazati svoje sportske talente, organizirati profesionalna ili rekreativna takmičenja. Također, SSS USUNZE-a nudit će mogućnost da studenti treniraju jedni druge u različitim sportskim disciplinama. SSS USUNZE-a će saradivati i sa ostalim studentskim organizacijama u BiH i šire, praveći put ka organiziranju sportskih dešavanja i na širem području.

Studentski pohodi

Unija studenata Univerziteta u Zenici ponudit će svojim studentima mogućnost putovanja van BiH i posjećivanja atraktivnih destinacija širom svijeta, u skladu sa studentskim finansijskim mogućnostima. Ova aktivnost obuhvata putovanja van ali i unutar BiH.

Osiguravanje budžeta USUNZE-a

Unija studenata Univerziteta u Zenici je jedina studentska organizacija takvog tipa u BiH, ali i šire, koja nema definiran budžet, niti bilo koji drugi izvor prihoda, osim viška sredstava ostvarenih u projektima. Posjedovanje sigurnog budžeta USUNZE-u će otvoriti vrata novim projektima, boljem studentskom aktivizmu, dobroj i zdravoj studentskoj konkurenciji, podići konkurentnost USUNZE-a u širim okvirima, omogućiti zapošljavanje studenata unutar same organizacije, itd. Ovo je jedna od najbitnijih aktivnosti u periodu 2015.–2020.

Osnivanje studentskog servisa

Istraživanja su pokazala da postoji ogromna potreba za osnivanjem studentskog servisa na nivou Univerziteta u Zenici, što bi omogućilo studentima da legalno, pored studiranja, rade poludnevne poslove (*“part-time jobs”*). Studentski servis i poludnevni poslovi su, u zapadnim zemljama i EU, već odavno poznata i ustaljena praksa.

Iniciranje i implementacija studentskih projekata

Studentski projekti poput „Kafa sa...“, javna tribina „Reci!“ i sl., povećavaju nivo studentskog aktivizma, poboljšavaju kvalitet studentskog standarda, nude edukaciju i zabavu istovremeno, te daju priliku studentima da se okušaju u različitim sferama. Također, pisanje projekata direktno utječe na izgradnju studentske ličnosti, te ima pozitivan učinak i na eliminiranje pasivnosti, letargije i apatije u lokalnoj zajednici. Prepoznavanje i rješavanje problema u lokalnoj zajednici, te savjetovanje vladinih organizacija i ukazivanje na propuste je jedna od glavnih aktivnosti nevladinih organizacija, pa tako i Unije studenata Univerziteta u Zenici.

Tabela P12.1. SWOT analiza za studentska pitanja

S - interne snage	W – interne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Ustrojen rad Unije studenata kao krovne organizacije studentskog udruživanja - Solidna tradicija studentskog organiziranja - Studentski centar u sastavu UNZE-a čime je omogućena svakodnevna komunikacija i briga o studentskom standardu 	<ul style="list-style-type: none"> - Pasivnost velikog dijela studentske populacije - Slaba finansijska podrška studentskom udruživanju - Slaba mobilnost studenata i interes za međunarodno usavršavanje
O - interne mogućnosti	T – interne opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Jačanje studentskog organiziranja - Bolje uvezivanje s drugim studentima u BiH i regionu - Internacionalizacija rada 	<ul style="list-style-type: none"> - Posvećenost malom broju studenata sa lošim rezultatima zasjenjuje dobre studente i vanredne napore - Stvaranje „situacija“ koje idu u korist samo lošim pojedincima - Estradizacija visokog obrazovanja i zanemarivanje kvaliteta nauštrb masovnosti