



**УНИВЕРЗИТЕТ
У БАЊОЈ ЛУЦИ**

**СТРАТЕГИЈА ЗА
ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА**

Бања Лука, јули 2012.

САДРЖАЈ

1. УВОД.....	3
1.1. Болоњски процес и осигурање квалитета.....	3
1.2. Европски стандарди квалитета у високом образовању.....	4
1.3. БХ стандарди квалитета и Критеријуми за акредитацију.....	5
1.4. Предмет и подручје примјене Пословника.....	6
1.5. Израда, одобравање и издавање Пословника.....	6
1.6. Веза са другим документима.....	6
2. ИНСТИТУЦИОНАЛНО УРЕЂЕЊЕ СИСТЕМА КВАЛИТЕТА.....	7
3. АКТИВНОСТИ НА ОСИГУРАЊУ КВАЛИТЕТА.....	8
3.1. РАЗВОЈ И СТРАТЕГИЈА УНИВЕРЗИТЕТА.....	9
3.2. УПРАВЉАЊЕ, УНУТРАШЊЕ ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА И КУЛТУРА КВАЛИТЕТА.....	10
3.3. ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА СТУДИЈСКИХ ПРОГРАМА.....	11
3.4. ОЦЈЕЊИВАЊЕ СТУДЕНАТА.....	13
3.5. ЉУДСКИ РЕСУРСИ.....	14
3.5.1. Политика развоја наставног кадра.....	14
3.5.2. Преглед расположивог и потребног наставног кадра.....	15
3.5.3. Анализа оптерећења наставног особља.....	16
3.5.4. Квалитет и компетентност наставног кадра.....	16
3.5.5. Додатно вредновање наставног кадра.....	17
3.6. КВАЛИТЕТ ФИЗИЧКИХ РЕСУРСА.....	17
3.7. ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ.....	18
3.8. ПРЕЗЕНТАЦИЈА ИНФОРМАЦИЈА ЗА ЈАВНОСТ.....	18
3.9. КВАЛИТЕТ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ.....	19
3.10. КВАЛИТЕТ УПИСАНИХ СТУДЕНАТА.....	20
3.11. КВАЛИТЕТ НАСТАВНОГ ПРОЦЕСА.....	21
3.11.1. Покривености наставе литературом.....	22
3.11.2. Квалитет наставне литературе.....	22
3.11.3. Анкета студената о квалитету наставног процеса.....	22
3.11.4. Реализација наставе у школској години.....	23
3.12. КВАЛИТЕТ НАУЧНО-ИСТРАЖИВАЧКОГ РАДА.....	24
3.13. КВАЛИТЕТ ФИНАНСИРАЊА.....	24
4. РЕФЕРЕНЦЕ.....	25

1. УВОД

1.1. Болоњски процес и осигурање квалитета

Болоњска декларација и Лисабонска стратегија зацртале су правце развоја високог образовања двадесет првог вијека. Болоњском декларацијом Европа је покренула реформу високог образовања са циљем да смањи разлике у националним високообразовним системима и побољша сарадњу, размјену и ширење знања. У Лисабонској стратегији високо образовање се сматра главном снагом за развој економије засноване на знању, својствене најнапреднијим државама у свијету. Важна улога у овим процесима додјељује се осигурању квалитета као незаобилазном услову за успјех реформи. Од високошколских установа се тражи *системски приступ питањима академских стандарда¹ и образовних процеса*.

Осигурање квалитета подразумијева постојање интерних механизма помоћу којих универзитети преиспитују, доказују и унапређују квалитет својих студијских програма, наставе и услова рада, механизма који улијевају повјерење и сигурност да ће студент по завршетку студија посједовати знања и способности у складу са утврђеним академским стандардима. Уводе се у праксу *интерне и екстерне евалуације* кроз које се вреднује достигнути ниво квалитета. Формално препознавање и признавање квалитета изводи се у поступку *акредитације* кроз који се провјерава да ли студијски програм или институција испуњава праг критеријума квалитета.

Чињеница да се Република Српска укључила у болоњски процес и определијелила за улазак у европски простор високог образовања обавезује да се слиједе европске иницијативе и захтјеви везани за осигурање квалитета. Међутим, чак и да се оставе по страни европски захтјеви и пракса, питање квалитета не може се заобићи. Није то само европско питање. У цијелом свијету се инсистира на квалитету и стандардима и осигурање квалитета повезује са одговорношћу према студентима, послодавцима и пореским обвезницима.

Процеси глобализације захватају и високо образовање. Појављује се све већи број приватних и транснационалних универзитета. На сцени је ревизија ефикасности јавног сектора. Тражи се више за уложени новац. Студенти имају могућност избора, трагаће за најкомпетентнијим знањима и вјештинама. Морамо више бринути о квалитету да би задобили још веће повјерење јавности у нашу аутономију, да би увјерили студенте, њихове родитеље и будуће послодавце да ће интелектуалне и етичке вриједности,

¹ Академски стандарди се односе на ниво и опсег знања, вјештина и компетенција које мора посједовати особа којој се додијели диплома високошколске квалификације.

знања и вјештине које нудимо обезбиједити развој предузећа, институција и друштва у цјелини.

1.2. Европски стандарди квалитета у високом образовању

Концепти квалитета, стандарда квалитета и осигурања квалитета настали су у индустрији и људи их по навици повезују са техничким системима. У јавном сектору, посебно у високом образовању, они представљају новину па није чудно што су се у првим годинама болоњског процеса појавила различита схватања о томе шта значи квалитет у високом образовању.

Да помогну разумијевању деликатних питања квалитета, европски министри образовања су на конференцији у Берлину, 2003. године, покренули израду упутстава, критеријума и процедура за осигурање квалитета у високом образовању. Резултат те иницијативе је документ „Стандарди и смјернице за осигурање квалитета у европском простору високог образовања“ (ESG) усвојен на министарској конференцији у Бергену 2005. године.

Они који су очекивали да ће у стандардима наћи детаљне формулације показатеља, критеријума и процедура квалитета били су изненађени. Стандарди су засновани на генеричким принципима, прописујући *шта би требало да се ради*, а не *како да се то ради*. Прецизне процедуре и специфични захтјеви ствар су поједине институције и представљају важне елементе њене аутономије и одговорности.

Европски стандарди су израђени у три дијела:

1. Стандарди за интерно осигурање квалитета у високошколским установама,
2. Стандарди за екстерно осигурање квалитета у високом образовању и
3. Стандарди за агенције за екстерно осигурање квалитета.

Овај текст односи се само на први дио, тј. на стандарде за унутрашње осигурање квалитета.

Иако поједини дијелови Стандарда обрађују различите аспекте квалитета, ипак их прожимају јединствени принципи, а то су:

- а) Примарна одговорност за квалитет академских програма и с њима повезаних квалификација лежи на високошколским установама. С аутономијом, руку под руку, иде сразмјерна одговорност.
- б) Мора се водити рачуна о интересима свих заинтересованих страна (студената, послодаваца, професионалних удружења итд.);
- с) Екстерне евалуације требају бити дјелотворне, без непотребног оптерећења установа.

Према [5], „квалитет у високом образовању је вишедимензионални концепт који укључује све његове функције и активности: . . .“ Сагласно томе ESG стандарди за интерно осигурање квалитета садрже седам дијелова. То су:

1. Политика и процедуре за осигурање квалитета,
2. Усвајање, праћење и периодична ревизија програма и диплома,
3. Оцјењивање студената,
4. Квалитет наставног особља,
5. Ресурси за учење и подршку студентима,
6. Информациони системи и
7. Информисање јавности.

За сада, ESG стандарди не обрађују истраживање, али ће у овом тексту и то питање бити конкретније обрађено.

1.3. БХ стандарди квалитета и Критеријуми за акредитацију

Уз помоћ Европске комисије и Савјета Европе, у оквиру пројекта „Јачање високог образовања у БиХ“ израђени су „Стандарди и смјернице за осигурање квалитета у високом образовању у Босни и Херцеговини“ [1] и усвојени од стране Вијећа министара БиХ 27.12.2007. године. БиХ стандарди се не разликују много од европских. Није ни могло бити другачије последице одређене да се слиједи европски пут у високом образовању.

Један покушај да ствари учини још конкретнијим направила је БХ Агенција за развој високог образовања и осигурање квалитета израдом Критеријума за акредитацију [6]. Међутим, избјегавајући замку упадања у формализам и задирања у аутономију институције, добијен је документ који није донио нешто нарочито ново. ESG већ садрже смјернице за поједини стандард које су, понекад, и конкретније од Критеријума². У то се лако увјерити поређењем стандарда и критеријума.

Обавеза осигурања и рада на унапређењу квалитета прописана је и у Закону о високом образовању Републике Српске, а Владина Уредба о лиценцирању [10] представља најконкретнији документ ове врсте у БиХ. Прописује норме које високошколске установе морају испунити у погледу наставног кадра, простора, опреме, наставних група студената итд. Статут Универзитета уредио је институционалне елементе система квалитета.

Треба стално имати на уму да је осигурање квалитета у високом образовању деликатан задатак који не смије бити сведен на механичке, формализоване процесе, него посвећен изградњи позитивног односа

² Критеријуми се углавном подудару са Стандардима, само је прво поглавље Стандарда разбијено у критеријумима на два дијела: „Развој и стратегија високошколске установе“ и „Управљање, унутрашње осигурање квалитета и култура квалитета“. Додано је и поглавље „Међународна сарадња“.

према квалитету - културе квалитета, широм цијеле институције и код сваког појединца, наглашавајући стално питања унапређења квалитета.

1.4. Предмет и подручје примјене Пословника

Овај Пословник квалитета примењује се на Универзитету у Бањој Луци и односи се на документоване поступке, активности, процесе и ресурсе битне за његов одрживи развој Универзитета, са посебним нагласком на оне који утичу на квалитет. Кључни процеси се пројектују и успостављају у оквиру Система квалитета, сагласно Стандардима и смјерницама за осигурање квалитета у европском простору високог образовања. Успостављање Система квалитета на Универзитету у Бањој Луци је саставни дио опште политике руководства Универзитета на побољшању позиције на тржишту уз стално задовољење потреба свих заинтересованих страна, успостављању одрживог раста и развоја и стварања угледа друштвено одговорне организације.

1.5. Израда, одобравање и издавање Пословника

Израду Пословника квалитета врши Комитет за осигурање квалитета, а одобрава га за примјену Сенат Универзитета.

Контрола Пословника врши се најмање једном годишње у циљу провјере његове усаглашености са важећим издањима стандарда који су чинили основу за његову израду, као и његове адекватности у односу на постављене циљеве квалитета и одрживог развоја, те развојне и организационе промјене Универзитета. Ову контролу организује и проводи Комитет за осигурање квалитета.

Потреба за измјеном пословника установиће се на основу евиденције о квалитету која се води на организационим јединицама. Приједлоге за измјене разматра Комитет за осигурање квалитета правећи свеобухватну анализу и процјену ефеката измјене. Уколико се приједлози усвоје, сачињава се Приједлог измјена пословника и доставља Сенату на усвајање. Након усвајања измјена издаје се нова верзија Пословника са ознаком ревизије.

Послије провођења већег броја измјена, врши се ново издање Пословника, а број ревизија се враћа на нулу. За ажурност важеће копије Пословника на веб страници Универзитета одговоран је координатор за осигурање квалитета Универзитета.

1.6. Веза са другим документима

Овај Пословник квалитета тијесно је повезан са документом

„ОБРАСЦИ ЗА ПРАЋЕЊЕ КВАЛИТЕТА“

у којем је дат садржај и облик минималне евиденције коју је потребно водити на организационим јединицама Универзитета.

2. ИНСТИТУЦИОНАЛНО УРЕЂЕЊЕ СИСТЕМА КВАЛИТЕТА

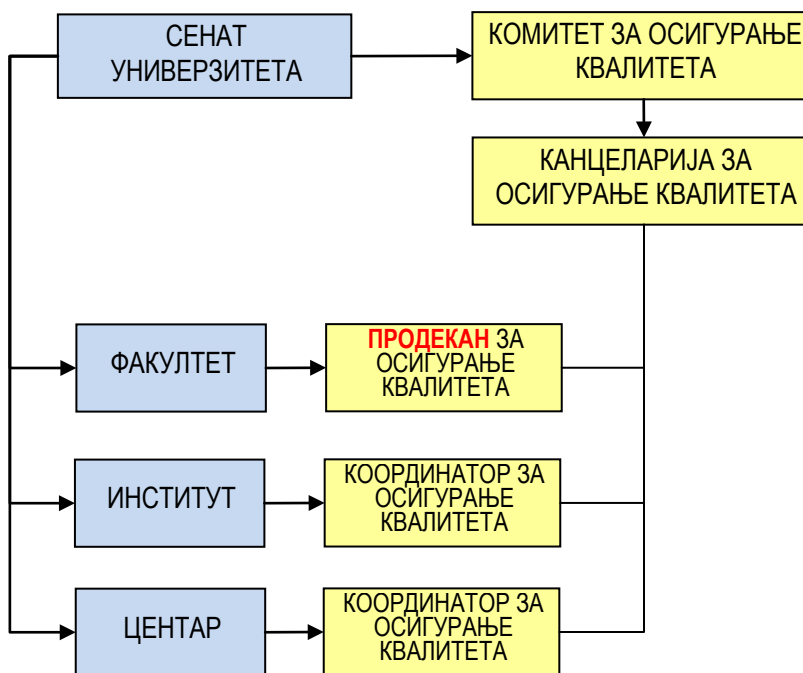
Ријеч систем користи се у разним приликама и има много дефиниција тог појма. За тему којом се овдје бавимо прикладном се чини сљедећа: „Систем је организована, сврсисходна структура посматрана као целина која се састоји од међусобно повезаних и међусобно зависних елемената (компоненти, ентитета, фактора, чланова, дијелова, итд.). Ови елементи непрекидно утичу једни на друге да би се осигурао опстанак система и постигли његови циљеви“ [7].

Елементи система квалитета су кадровски и материјални ресурси. Они су повезани у организациону структуру са утврђеним међусобним односима и активностима. Систем квалитета обавезно укључује и документацију (процедуре, извјештаји, обрасци) која успоставља правила и прати функционисање система. И овај Пословник је саставни дио документације о квалитету.

Први ниво организационе структуре система квалитета Универзитета у Бањој Луци приказан је на сљедећој слици. Највише тијело у систему квалитета је Комитет за осигурање квалитета (КОК). То је тијело Сената задужено да, поред осталог, припрема стратегије и политике квалитета и доставља их ректору и Сенату на усвајање.

На нивоу Универзитета успостављена је и Канцеларија за осигурање квалитета (КоК) са једним запосленим, координатором за осигурање квалитета, са задатком да обезбијеђује техничку подршку за КОК, да координира активности на осигурању квалитета са организационим јединицама, да прикупља, обрађује и анализира податке о осигурању квалитета, итд. Извршено је и именовање координатора квалитета на организационим јединицама (факултетима и Академији).

Овај први слој организационе структуре представља обавезан скуп елемената система квалитета на Универзитету. Организационе јединице могу, по потреби и тенденцијама, разрадити сопствене подсистеме квалитета, укључујући и канцеларије за осигурање квалитета.



Институционална структура система квалитета

3. АКТИВНОСТИ НА ОСИГУРАЊУ КВАЛИТЕТА

У овом поглављу разрађене су конкретне активности на осигурању квалитета по појединим стандардима квалитета. Сљедећи основни циљеви усмјеравали су разраду ових активности:

- сврсисходност,
- дјелотворност,
- минимизирање оптерећења и
- креативност.

Сврсисходност – У погледу евиденције коју је потребно водити одабрана је искључиво она која показује ниво квалитета.

Дјелотворност - Одабрани показатељи квалитета упућују на активности које треба проводити да би дошло до побољшања квалитета.

Минимизирање оптерећења – Ово подразумијева осигурање квалитета уз минимално оптерећење академског особља како не би дошло до његовог загушења. Имали смо у виду и то да ће се све већи број информација добијати из информационог система како се он буде развијао чиме ће се оптерећење особља смањивати. С бдруге стране, постоји дио

евиденције која се не мијења често. Када се једанпут обезбиједи, само ју је при измјени потребно ажурирати, а то нису свакодневне појаве.

Креативност. Свакој организационој јединици остављено је довољно могућности да испољи сопствену инвентивност у увођењу и унапређивању квалитета.

Задаци годишњих евалуација ће сигурно бити ефикаснији ако их факултети осмисле и систематизују у неком облику упутства или процедуре по којој ће радити.

За сва питања квалитета обрађена у овом Пословнику према Универзитету је одговоран декан факултета, а његова је надлежност да за одређене задатке задужи сараднике.

Руководство факултета мора бити спремно да осмисли и подузме одговарајуће мјере за отклањање идентификованих недостатака.

3.1. РАЗВОЈ И СТРАТЕГИЈА УНИВЕРЗИТЕТА

Универзитет је определијен за систематски приступ сопственом развоју кроз израду средњорочних стратегија развоја, за периоде не краће од 3 године. Израду стратегије покреће ректор припремањем приједлога или именовањем радне групе да припреми исти. Приједлог стратегије се подвргава широкој интерној расправи која поред академског особља укључује представнике из реда административног особља и студената. О неким питањима развоја узима се у обзир и мишљење изван Универзитета, од релевантних друштвених институција, послодаваца, других универзитета у земљи и свијету, представника бивших студената итд. Стратегију формално усваја Сенат, након чега је доступна јавности.

Организационе јединице разрађују своје стратегије (програме) развоја, усклађене са стратегијом Универзитета. На основу стратегије факултети израђују своје годишње акционе планове који се обједињују у годишњи план рада Универзитета.

На крају сваке године изводи се анализа реализације годишњих планова рада Универзитета и организационих јединица и преиспитује ваљаност стратегија и планова рада. Управни одбор, на једној од сједница која треба бити одржана најкасније до краја фебруара текуће године, анализира остварење годишњег плана рада за претходну годину. Закључци те анализе усмјеравају план рада за наредну годину.

Евиденцију и запажања у вези са стратегијом развоја треба прикупити према табели [ОК Е Т1.1 Образаца за праћење квалитета](#). Иако минимална она може корисно послужити за унапређење стратешког планирања и израде годишњих планова рада.

3.2. УПРАВЉАЊЕ, УНУТРАШЊЕ ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА И КУЛТУРА КВАЛИТЕТА

Стандарди квалитета у овом подручју подразумевају ефикасну организационо-управљачку структуру у коју је интегрисан систем за унутрашње осигурање квалитета. Састав и хијерархијски однос, надлежности и одговорности управљачких тијела и тијела за осигурање квалитета треба да су дефинисана формално донесеним актима. Посебно треба да се обради и јасно дефинише улога студената у управљању и осигурању квалитета.

Организациона структура Универзитета јасно је прописана Статутом Универзитета и Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста [12]. Ови документи, као и њихове накнадне измјене, јавно су доступни и међусобно повезани. Полазећи од Статута и Систематизације организационе јединице детаљније уређују своју организацију рада.

Улога студената дефинисана је Законом о високом образовању и Статутом Универзитета. У Закону је поглавље IX - СТУДЕНТИ - посвећено правима и обавезама студената, а поглавље VII - ОРГАНИЗАЦИЈА ВИСОКОШКОЛСКЕ УСТАНОВЕ- прописује обавезе укључивања студената у органе универзитета. Статут Универзитета и статут организационих јединица прецизно дефинишу бројчану заступљеност студената у академским и управним тијелима Универзитета. Студенти се слободно организују у структуру коју чине савези студената организационих јединица и Студентски парламант као највише студентско представничко тијело Универзитета. Универзитет обавезбијеђује простор за рад Студентског парламента, а факултети и Академија умјетности за рад савеза својих студента.

Институционално уређење система квалитета описано је у поглављу §2.

Правци унапређења организације рада и система квалитета могу се идентификовати на основу евиденције дате у табели [ОК Е Т2.1 Образаца за праћење квалитета](#).

3.3. ОСИГУРАЊЕ КВАЛИТЕТА СТУДИЈСКИХ ПРОГРАМА

Примарни циљ Универзитета – успостављање и одржавање високих академских стандарда – не може се ни замислити без систематског приступа квалитету студијских програма. Такво одређење Универзитет је исказао доношењем Упутства за израду и побољшање студијских програма [9], у којем су, поред одређених упутстава и препорука за израду студијских програма, изложени основни принципи и нормативи које програми требају испуњавати и утврђена процедура саме израде.

Међутим, студијске програме чије је извођење у току, неопходно је стално преиспитивати и оцјењивати без обзира улази ли се у формалну процедуру њихове измјене или не (нпр. у поновно лиценцирање или акредитацију). Провјера и унапређење квалитета текућих програма обавља се кроз два типа активности:

- *Годишње евалуације* и
- *Периодичне ревизије*.

Годишње евалуације подразумијевју рутинске провјере кроз које се утврђује да ли програм остварује постављене циљеве и да ли, и у којој мјери, студенти постижу очекиване исходе учења, са нагласком на ефикасност наставног плана и програма.

Периодичне ревизије, које Универзитет повремено покреће, представљају дубље преиспитивање ваљаности и релевантности програма како би се потврдила потреба за наставак његовог извођења.

Подразумијева се да је неопходно успоставити базе података о предузећима и институцијама у којима су студенти запослени и имати сталне контакте са бившим студентима ради вођења и ажурирања евиденције о њиховом запослењу. Та евиденција служи за прибављање повратних информације о адекватности студијског програма и квалитету исхода учења које су студенти остварили завршетком студија, нпр. интервијусањем појединаца или анкетирањем релевантног узорка бивших студената и/или послодаваца. Најнапреднији приступи сигурно ће укључити и евиденцију о незапосленим, како би се то довело у евентуалну везу са постигнутим исходима учења или са другим, позитивним или негативним, појавама у друштву.

При годишњим евалуацијама треба се осврнути на сљедећа питања:

- ефикасност програма у ширењу актуелних знања и њихове практичне примјене у датој области,
- обим и ниво до којег студенти постижу очекиване исходе учења,
- ефикасност наставног плана и програма у вези са очекиваним исходима учења,

- ефикасност наставних метода и приступа испитивању и оцјењивању (поглавље §3.4).

За оцјене наведених елемената најрелевантнија су запажања наставног особља о усклађености или неусклађености наставног плана и програма, о довољном или недовољном знању студената итд. Али, поред тога, за утврђивање објективне оцјене врло корисне могу бити и сљедеће информације:

- запажање студената,
- повратне информације од бивших студената,
- мишљења послодаваца посебно оних код којих су студенти на пракси,
- и друге релевантне информације и мишљења.

За што поузданију оцјену ефикасности студијског програма неопходно је резултате оцјене довести у корелацију и са другим елементима квалитета као што су: улазни квалитет студената (§3.10), подаци о напредовању студената, о реализацији и квалитету наставе (§3.11), наставним методама, наставницима (§3.5) и другим релевантним информацијама.

Евиденцију о годишњој евалуацији студијских програма треба водити према табели [ОК Е Т3.1 Образаца за праћење квалитета](#).

Периодичне ревизије треба да се баве дубљим испитивањем ваљаности и релевантности програма тј. циљевима програма у ширем друштвеном и међународном контексту. Оне, прије свега, морају узети у обзир развој знања и праксе у датом подручју, технолошке напретке као и развој наставних техника и метода. У том свјетлу мора се направити критичнији осврт на стандарде и квалитет, преиспитати даљња расположивост академског особља, физичких (прије свега лабораторијских) и финансијских ресурса и подршке подучавању и учењу у новим околностима.

Ревизија подразумијева поновно преиспитивање слагања исхода учења са оквирима квалификација и са стандардима професионалних удружења и регулаторних тијела, давање одговора на нове захтјеве студената, очекивања послодаваца, измијењене околности на тржишту рада и могућност запошљавања.

И у току ревизије, поред мишљења вањских страна која се користе при годишњим евалуацијама, треба прибавити и са нарочитом пажњом обрадити још и сљедеће:

- извјештаје вањских провјеривача, посебно акредитационих тијела,
- мишљења највећих и најуспјешнијих послодаваца,
- стандарде професионалних удружења,
- одредбе регулаторних тијела,

- статистике релевантних институција и
- мишљење екстерних оцјењивача високог ранга са академским или професионалним кредибилитетом.

Периодична ревизија студијског програма може се подкријепити евиденцијом датом у табели табеле [ОК Е Т3.2 Образаца за праћење квалитета](#).

3.4. ОЦЈЕЊИВАЊЕ СТУДЕНАТА

Политика испитивања и оцјењивања мора да осигура одржавање академских стандарда на задовољавајућем нивоу. Оцјењивање се мора изводити на високо професионалан и непристрасан начин јер додијелене оцјене имају важан утицај на каријеру студента, а исто тако и на углед Универзитета.

Основни захтјев европских стандарда квалитета је да оцјењивање буде тијесно повезано са специфицираним исходима учења, да оцјене буду мјерило нивоа до којег су постигнута очекивана знања и способности и други циљеви програма. Исто тако од оцјењивања се очекује да служи својој сврси: дијагностичкој, формативној или сумативној.

Универзитетска [Правила студирања на I и II циклусу студија](#) [13] регулишу велики број питања која су апострофирана у ESG, као што су: питања правременог упознавања студената са облицима, карактером и терминима провјере знања, правила за формирање коначне оцјене, обавезну јавност испита, могућност увида у резултате, обавезу образложења резултата, питања одсуства, болести, жалбене процедуре, комисијског испита итд. У овом и другим актима (нпр. силабусима) дефинисани су и предуслови за похађање предмета вишег нивоа и критеријуми за напредовање.

Поред наведеног потребно је још регулисати питања понашања студената на испиту, нарочито питања преписивања и кориштења недозвољених средстава и прописати мјере за сузбијање недоличног понашања.

Факултети требају још детаљније уредити подручје испитивања и оцјењивања према специфичној природи својих студијских програма, њиховог извођења и начина испитивања. То се нарочито односи на начин провјере и критеријуме за практичне вјештине, рад у лабораторији, питања безбиједности особа и материјалних средстава.

Најважније је *успоставити јасну везу испитних задатака са исходима учења*. За сваки предмет треба унапријед изложити које ће се методе испитивања примјењивати, којег карактера и сложености ће бити испитни

задачи и који критеријуми ће се примјењивати за оцјену појединих исхода учења.

Што се тиче испитних термина, принципијелно је неопходно обезбиједити довољно прилика да студенти покажу да су усвојили очекивана знања и вјештине. Континуиране провјера знања су корисне и за наставника и за студента јер могу на вријеме указати на слабости и пропусте. Зато их треба користити више за формативну него за сумативну улогу. Није добро да студент, затечен неком провјером знања у току наставе изгуби прилику да покаже знање на завршној, сумативној провјери, мада универзитетска Правила студирања за сада не нуде ту флексибилност.

Неки универзитети уводе у праксу интегрални (синоптички) испит након одређеног дијела и/или на крају студија. Кроз синоптички испит може да се оцијени у којој је мјери студент способан да повеже знања из различитих дијелова програма и примијени их по дубини и ширини цијеле области. Јер није знање проста сума саставних дијелова. Компетенције подразумијевају разумијевање цјелине, а рјешавање проблема не може се замислити без синтезе знања. Поред стручних и општих знања и способности студенти треба да покажу самосталност у расуђивању и доношењу одлука, као и етичке и моралне вриједности.

Деликатна су и питања надзора над досљедном примјеном критеријума и правичним додјељивањем оцјена. У ту сврху неки универзитети уводе институт спољних, независних провјеривача, придајући велики значај њиховим непристрасним оцјенама.

Као потврда посвећености питању квалитета оцјењивања и као подлога за унапређење квалитета може послужити евиденција према табели [ОК Е Т4.1 Образаца за праћење квалитета](#).

3.5. ЉУДСКИ РЕСУРСИ

3.5.1. Политика развоја наставног кадра

Квалитет наставног кадра на Универзитету у Бањој Луци постиже се редовном анализом расположивог кадра и потреба, избором по јавним процедурама које афирмишу научна, истраживачка и педагошка постигнућа као и допринос кандидата привредном, друштвеном и културном развоју заједнице, провјером квалитета рада у настави и истраживању и стварањем услова за перманентно образовање и напредовање.

Процедура за избор наставног особља [15] биће предмет сталног усавршавања како би се дошло до рјешења које гарантује да се у отвореној конкуренцији врши објективан избор најквалитетнијих кандидата.

Политика развоја наставног кадра усмјерена је на стварање повољних услова за рад и развој, привлачних за најбоље академске раднике.

3.5.2. Преглед расположивог и потребног наставног кадра

На основу наставних планова и наставних норматива [16, 10] факултети праве статистички преглед расположивог и потребног кадра по студијским програмима и ужим научним областима (УНО), старајући се и о томе да структура УНО и распоред предмета по њима буде правилна и повољна.

Евиденцију о стању и потребама наставног кадра сваки факултет/Академија умјетности треба пратити према табели [ОК Е Т5.1](#) [Образаца за праћење квалитета](#).

Потребе се рачунају по студијским програмима, полазећи од појединих предмета. Треба се држати рационалних рјешења. Узети у обзир заједничке предмете на различитим студијским програмима. За такву, удружену наставу, потребе наставника по програму могу се добити из сљедећег израза:

Кад наставу на предмету изводи више наставника, због специјализације у оквиру предмета (Медицински факултет, Пољопривредни факултет, итд.), садржај предмета подијелити на специјалистичка подручја, уводећи коефицијент учешћа појединог подручја у предмету па израчунати потребе за наставницима по подручјима. Укупне потребе за факултет добијају се сумирањем резултата по студијским програмима.

Преглед по ужим научним областима лако се добија прегруписавањем предмета по научним областима.

Сумирање података за Универзитет. Због дислокације факултета мање је оправдано очекивати заједничку наставу на различитим факултетима, али треба анализирати и такве могућности. Слична је ситуација и са научним областима, јер се научне области за које су факултети добили матичност разликују од факултета до факултета, барем по називу. У стварности има пуно сличних предмета на различитим (по називу)

научним областима, што представља простор за стратешко реструктурирање наставе и истраживања.

3.5.3. Анализа оптерећења наставног особља

Оптерећење наставног кадра је потребно посебно обрадити. Оно се не мора слагати са сликом расположивости наставног особља. Студијски програм може бити обезбијеђен с наставним кадром, а да оптерећење појединих наставника буде неуједначено. Универзитет мора настојати да уједначи оптерећење својих наставника и сарадника.

Факултети требају направити анализу оптерећења сваког наставника и сарадника према табели [ОК Е Т5.2 Образаца за праћење квалитета](#).

За предвиђање појава и пројектовање развоја наставног кадра потребно је пратити и структуру по звањима, старосну структуру те предвиђати напредовање, напуштање и пензионисање. Након проведених анализа израђује се план запошљавања приправника и наставника у вишем звању, са нагласком на тренутно приоритетну област, јер се не може очекивати да икад буде довољно средстава за све потребе.

На основу приједлога достављених са организационих јединица дефинише се консолидовани план развоја наставног кадра Универзитета.

3.5.4. Квалитет и компетентност наставног кадра

Ово се поглавље односи на суштински квалитет наставника и сарадника у настави, истраживању и другим активностима унутар и изван Универзитета.

За универзитет је најважније да наставно особље изводи квалитетну наставу и да има квалитетне истраживачке резултате. Међутим, поред ових стручних битне су и опште компетенције: способност комуникације и сарадње са колегама и студентима, организационе способности, референце изван факултета и Универзитета, нарочито оне које доприносе угледу Универзитета.

Показатељи квалитета наставног особља у тијесној су вези са показатељима квалитета наставе (поглавље §3.4) и истраживања (поглавље §3.12). Подаци које треба пратити настали су издвајајањем и обједињавањем одређених резултата из та два поглавља и проширени са још неким битним подацима, како је изложено у табели [ОК Е Т5.3 Образаца за праћење квалитета](#).

3.5.5. Додатно вредновање наставног кадра

За доказивање квалитета вањским заинтересованим странама и регулаторним тијелима често су потребни показатељи квалитета попут:

- односа студенти/академско особље: број студената/број наставника (рачуна се за сваки студијски програм, посебно за сваку годину студија јер се на нижим годинама налази већи број студената);
- старосне структуре (дистрибуција), сумарно и по звањима;
- прегледа броја особља по академским звањима и половима;
- односа броја наставног особља у сталном радном односу и гостујућег наставног особља³;
- односа укупног броја наставног особља и број ненаставног особља.

Међутим, са оваквом и сличном статистиком не треба се свакодневно замарати јер ће она бити аутоматски расположива из база података информационог система Универзитета.

3.6. КВАЛИТЕТ ФИЗИЧКИХ РЕСУРСА

Универзитет подстиче и подржава руководства факултета/Академије да стално прилагођавају обим и структуру простора и наставних средстава потребама студената и студијских програма. Подразумијева се да сваки студијски програм испуњава минималне услове према Уредби [10], да ради на остварењу у Уредби предвиђених оптималних услова, а тамо гдје су оптимални постигнути тежи стандардима развијенијих земљама.

Руководство факултета посједује вјеродостојан преглед а) учионичког, б) кабинетског, в) административног и г) слободног простора. Универзитет ће се старати да се постигне уравнотежен однос наведених просторних ресурса по организационим јединицама.

Детаљна структура простора за извођење наставе, груписана у амфитеатре, учионице, лабораторије, рачунарске сале итд., пореди се са прегледом потреба направљеним на основу распореда наставе и испита и броја студената. Овај преглед се прави, али се не треба достављати Универзитету.

О простору и училима треба сумирати податке у облику датом у табели [ОК Е Т6.1 Образаца за праћење квалитета](#).

Библиотеке, читаонице, вјежбаонице и рачунарске сале спадају у наставно-истраживачки простор, али се о њима води аналитичка евиденција, према табели [ОК Е Т6.2 Образаца за праћење квалитета](#).

³ Релевантнији је овдје однос фонда наставе сопственог и гостујућег особља

Руководства се старају да се обезбиједи прикладан број и садржај ових јединица, најмање како је дато у Уредби.

Универзитет се стара да обезбиједи квалитетну лабораторијску опрему на само за потребе наставе већ и за истраживачке активности наставног кадра и студената мастер и докторских студија. За извођење наставног процеса обезбијеђен је минимум неопходних апарата, машина и уређаја. На студијским програмима који припадају природним, техничким и биотехничким наукама неопходна је за истраживање модерна лабораторијска опрема високог технолошког нивоа, која је по правилу врло скупа. Наставно особље прати токове развоја датог подручја и стара се да обезбиједи савремену опрему за истраживање у том подручју. За оцјену стања лабораторијске опреме и планирање опремања може послужити евиденција према табели [ОК Е Т6.3 Образаца за праћење квалитета](#).

3.7. ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ

Модеран универзитет, од којег се тражи да непрестано унапређује своје пословање мора имати дневно расположиве чињенице о стању својих ресурса и активности. Такав универзитет не може се изградити без подршке напредних информационо – комуникационих технологија. Свјесно те чињенице руководство Универзитета ради на успостављању јединственог информационог система који ће интегрисати све процесе и евиденције пословања: организациону структуру, Наставу, истраживање, студентску евиденцију, особље, пословне функције, библиотекарство, анкетање, управљање документима, међународну сарадњу, јавно представљање, итд.

Руководства факултета су дужна да обезбиједи досљедну и потпуну примјену свих имплементираних дијелова информационог система, а да примједбе и приједлоге за побољшање достављају у облику дефинисаном у табели [ОК Е Т7.1 Образаца за праћење квалитета](#).

3.8. ПРЕЗЕНТАЦИЈА ИНФОРМАЦИЈА ЗА ЈАВНОСТ

Информациони систем садржи web портал Универзитета. Поред статичких презентација, Портал Универзитета укључиваће динамичке web странице повезане са базама података, из којих случајни посјетиоци могу добити ажурне информације о студијским програмима, исходима учења, наставним плановима, наставницима и њиховим истраживачким резултатима и друге податке битне за јавно представљање Универзитета. Организационе јединице дужне су да уносе потребне податке у релевантне базе података.

Свака организациона јединица самостално креира сопствену web страницу, али је дужна да се придржава договорених стандарда у погледу технологије, садржаја и изгледа. На веб страници не смије бити неутемељеног пропагандног садржаја. Све тврдње које се односе на евиденције морају бити преузете из релевантних база података, а не паушално изнесене.

Факултети и академије треба да направе годишњу презентацију значајнијих резултата попут: заинтересованости студената, броја уписаних, броја дипломираних, најуспјешнијих, о запошљавању студената о резултатима, о успјешним каријерама, најистакнутијим радовима, о новим издањима.

Комуникација с јавношћу не смије се свести на web презентације. Универзитет, као и организационе јединице, организују и друге облике представљања у јавности. Дају се изјаве новинарима, учествује у радио и ТВ емисијама, представници власти, институција, предузећа и медија позивају се за дан факултета, дане научно-стручних скупова и осталих запаженијих догађаја.

Од промотивног материјала штампа се водич за студенте, водич за послодавце (информациони пакет) и друге брошуре о Универзитету. Организују се дани отворених врата, промоција по средњим школама. Представљају се истраживачки потенцијали и резултати.

Факултети праве годишњи план активности на пољу комуникације с јавношћу, и воде евиденцију о јавном представљању најмање према табели [ОК Е Т8.1 Образац за праћење квалитета](#).

3.9. КВАЛИТЕТ МЕЂУНАРОДНЕ САРАДЊЕ

Јачање међународне сарадње имаће повратни ефекат на квалитет свих елемената пословања Универзитета: студијских програма, студената, наставног кадра, истраживачког рада, финансирања итд. Један посебан вид сарадње, мобилност студената и особља, посљедњих година поприма посебан значај.

Полазни циљ ових активности треба бити усмјерен на подизање препознатљивости Универзитета како би будући међународни подухвати били олакшани. Учешће у пројектима Фондови и други облици подстицања међународне сарадње (плаћено одсуство, фонд за мобилност).

Универзитет има преглед свих билатералних уговора са иностраним универзитетима, преглед чланства у међународним асоцијацијама и

учешћа у међународним пројектима. Преглед се чува у бази података, а може се прегледати и претраживати са портала Универзитета. Активни пројекти су посебно означени. Посебно се наводе уговори по којима је остварена конкретна сарадња и излажу подаци о тој сарадњи.

О три најзначајнија пројекта прави се потпунија презентација. О чланству у асоцијацијама износе се обавезе и погодности које те асоцијације нуде. За ове задатке одговорни је проректор за међународну сарадњу и колегиј ректора.

Факултети су дужни да обезбиједу податке о пројектима и уговорима предвиђене у бази података. Поред тога, за оне пројекте који се воде са нивоа факултета дужни су да воде сопствену евиденцију о активностима и резултатима који се не чувају у бази података. То се нарочито односи на опис предмета истраживања, циљева и резултата пројекта, као и на податке о учесницима што би помогло да заинтересовани што једноставније и брже успостављају контакте и предлажу будуће облике сарадње.

За заједничке студијске програме (joint degree) води се детаљна евиденција ако такви постоје.

Неки елементи међународне сарадње релевантни су и за друга поглавља квалитета, посебно квалитет студијских програма и квалитет наставника. Они су у тим поглављима и обрађени.

Преглед показатеља интензитета међународне сарадње по организационим јединицама треба направити према табели [ОК Е Т9.1](#) [Образаца за праћење квалитета](#).

3.10. КВАЛИТЕТ УПИСАНИХ СТУДЕНАТА

Универзитет у Бањој Луци мора се старати да привуче најталентованије студенте јер би се тако постигао најбитнији предуслов за престиж и образовање врхунског кадра. Квалитет је важнији критеријум од масовљавања и представља Универзитетско одређење. Сваки факултет треба да разради стратегију како да то постигне. Упис нових студената, и у најтежа времена, обављан је уз квалификациони испит, а праг успјеха на том испиту усвајан као услов за упис на студијске програме.

Универзитет може подићи стандарде квалитета при упису, а да не изгуби потенцијалне студенте једино ако осигура да понуда студијских дисциплина буде усклађена са потражњом уз висок ниво академских

стандарда, ако и у погледу садржаја, и у погледу нивоа, понуди знања, вјештине и компетенције које се траже.

Са подизањем улазних критеријума упоредо мора ићи побољшање квалитета наставе и услова студирања, примамљива понуда ваннаставних садржаја, повећање вриједности диплома које се додјељују студентима. Својим радом и резултатима рада Универзитет мора стално потврђивати да су престижна знања која нуди, али да она истовремено подразумевају висока улазна предзнања и таленте.

Универзитет може показати да поклања пуну пажњу квалитету долазећих студената тако што води детаљну евиденцију при упису, попут:

- подацима о средњим школама са којих долазе,
- општим успјесима које су у тим школама постигли,
- успјесима из дисциплини орјентисаних предмета,
- о наградама и другим постигнућима и талентима кандидата.

Потребно је и осмислити што сврсисходнија питања (задатке) за квалификациони испит и повезати успјех кандидата на испиту са успјехом у школи.

Темељита евиденција о студентима омогућује анализе са различитих аспеката, као што су:

- профил заинтересованости ученика различитих школа за поједине факултете Универзитета,
- профил заинтересованости ученика поједине школе или града за различите студијске програме, односно факултете,
- поређење успјеха у средњој школи и успјеха на квалификационом испиту итд.

Високо одговоран приступ овом питању укључиће и праћење напредовања уписаних студената у току студија, довођење у везу успјеха на студију са успјехом у средњој школи. Послије низа узастопних анализа може се организовати јавно објављивање резултата, те посјета и афирмација школа са којих долазе студенти који су показали најбоље резултате.

Преглед минималне евиденције коју је по питању квалитета уписаних студената на поједином студијском програму потребно водити дате је у табели [ОК Е Т10.1 Образаца за праћење квалитета](#).

3.11. КВАЛИТЕТ НАСТАВНОГ ПРОЦЕСА

3.11.1. Покривености наставе литературом

Савладавање градива много је лакше када је расположива литература о предмету, зато овом питању мора да се поклати одговарајућа пажња. У нижим годинама студија пожељно је имати основни уџбеник, који потпуно 'покрива' садржај предмета. Аутор уџбеника не мора бити наставник Универзитета. Упоредо са основним уџбеником треба да се наведе још један уџбеник сличног садржаја.

У вишим годинама студија може да се користи више књига по предмету. Када књиге нису расположиве или је до њих тешко доћи као наставни материјал може да се користи скрипта. Циљ осигурања квалитета у овом подручју је да сваки предмет буде покривен барем скриптом.

На вишим годинама студија, почињући од посљедње године првог циклуса, студенти се могу упутити и на литературу на страним језицима.

За извођење практичне наставе, вјежби, теренске наставе и слично, треба да се обезбиједе одговарајући практикуми и упутства.

Треба подстицати и израду наставног материјала у електронском, e_learning облику.

Факултети, једанпут годишње, требају правити преглед расположивости наставног материјала. За прве двије године студија неопходно је утврдити сљедећу евиденцију према табели [ОК Е Т11.1 Образаца за праћење квалитета](#).

3.11.2. Квалитет наставне литературе

Није довољно да наставна литература буде расположива, она мора бити и квалитетна. Механизам осигурања квалитета нових уџбеника уграђен је у универзитетски Правилник о издавачкој дјелатности [13], кроз прибављање мишљења рецензента. Унапређење квалитета може се остварити залагањем за што објективније и што подробније рецензије. Зато, питање избора рецензента заслужују посебну пажњу.

Уџбенике чији је квалитет доведен у питање морају бити подвргнути поновној рецензији. За непристрасну рецензију треба ангажовати вањског експерта са провјереном академском репутацијом у датој области. Поред тога, да би потврдио и унаприједио квалитет, Универзитет ће повремено одређене јединице наставне литературе подвргавати оцјени експерата, без објелодањивања њихових имена.

Неки показатељи квалитета наставне литературе које треба водити дати су у табели [ОК Е Т11.2 Образаца за праћење квалитета](#).

3.11.3. Анкета студената о квалитету наставног процеса

Организационе јединице су дужне да преиспитују квалитет наставног процеса најмање тако што прибављају мишљење студената о квалитету наставе на појединим предметима. За добијање јединствене слике о квалитету наставе на Универзитету дефинисан је минимални скуп заједничких питања о најбитнијим карактеристикама наставе на сваком студијском програму. Овај основни скуп питања факултети/Академија умјетности ће проширивати са додатним питањима специфичним за њихове студијске програме.

Заједнички скуп анкетних питања дат је у табели [ОК Е Т11.3 Образаца за праћење квалитета](#).

Анкету са датим скупом питања треба провести на крају сваког семестра, за све наставне предмете, како за предавања тако и за вјежбе. Садржај, учесталост и опсег додатне анкете остаје у надлежности поједине организационе јединице.

Квалитет наставног процеса се подиже и тако што се за извођење наставе повремено ангажују истакнути домаћи и страни професори.

3.11.4. Реализација наставе у школској години

Наставу треба изводити по унапријед утврђеном распореду. Свака измјена распореда, просторна и временска, треба бити на вријеме објављена, на огласној табли и на сајту факултета, поред оригиналног распореда наставе. Такође мора постојати обавјештење о одржавању блок наставе од стране гостујућих професора.

У току школске године Ректорат ће пратити извођење наставе на факултетима, методом случајног узорка. Сваки факултет разрадиће и сопствени метод за евиденцију извођења наставе. На основу успостављене евиденције, на крају школске године, потребно је утврдити сљедеће:

- a) постотак реализације наставе,
- b) постотак присуства студената на настави и
- c) ток промјене присуства на мјесечном нивоу:
 - по предметима: предавања и вјежбе,
 - по наставницима и сарданицима,
 - по студијским програмима,
 - на факултету.

Евиденцију о реализацији наставе треба водити у облику како је дато у табели [ОК Е Т11.4 Образаца за праћење квалитета](#).

Универзитет може затражити комплетну евиденцију о одржаној настави за одабрани факултет и о подузетим мјерама за побољшање процеса.

3.12. КВАЛИТЕТ НАУЧНО-ИСТРАЖИВАЧКОГ РАДА

Универзитет у Бањој Луци непрекидно ради на стварању услова, подстицању, праћењу и оцјени научно-истраживачког, умјетничког и стручног рада и укључивању резултата тог рада у наставни процес. Универзитет ће укључивати и студенте у истраживачке пројекте и стараће се да на студијским програмима другог и трећег циклуса обезбиједи адекватну подршку за обучавање истраживача и извођење истраживања и постизање релевантних резултата.

Сваки наставник и сарадник позива се да, у оквиру своје компетентности, осмишља, припрема и реализује научноистраживачке, умјетничке или стручне пројекте на републичком и међународном плану. Пројекти требају бити усклађени са стратешким циљевима Универзитета, општим циљевима високог образовања и са потребама друштва и тржишта рада.

Основни механизам за подстицање истраживања представља пропис о минималном обиму научноистраживачких резултата неопходним за избор и напредовање у наставничким и сарадничким звањима, при чему предност имају они кандидати који су остварили вриједније НИ резултате. Да би наставник могао да држи квалитетну наставу из неке дисциплине он у тој дисциплини мора имати запажене истраживачке резултате, кроз које потврђује своје вриједности и компетенције и кроз које даје сопствени допринос развоју научне области.

Универзитет ће изнаходити и друге начине за стимулацију НИ и УИ рада.

Сваки факултет/Академија умјетности организује годишњу презентацију издаваштва на којој се прави преглед нових издања, уџбеника, практикума, збирки задатака, монографија и најзапаженијих радова у протеклој школској години. Резултате евидентира у табели [ОК Е Т12.1 Образаца за праћење квалитета](#).

Евиденција о организацији научно-стручних скупова води се у табели [ОК Е Т12.2 Образаца за праћење квалитета](#).

За оцјену квалитета истраживања треба обезбиједити према табелама [ОК Е Т12.3 до ОК Е Т12.8 Образаца за праћење квалитета](#).

3.13. КВАЛИТЕТ ФИНАНСИРАЊА

Универзитет се, као државна установа, у највећој мјери финансира из Буџета, а у мањој мјери из властитих прихода, остварених кроз научноистраживачке пројекте, стручне и друге услуге окружењу. Јавне

финансије су гаранција за очување аутономије Универзитета, одржање академских стандарда, једнакост приступа високом образовању и служењу друштвеним интересима. За узврат универзитет треба преузети пуну одговорност за рационално трошење додијељених финансија, да боље реагује (одговорност) на потребе друштва, да даје веће резултате.

Универзитет се информише о структури буџета Републике, учешћу Универзитетског гранта у укупном буџету, прати однос према другим јавним потрошачима и према реалном сектору и утиче на власт да постигне сразмјеран, праведан однос.

Универзитет прати структуру сопственог буџета, стара се да индекси раста буду 'позитивни', изналази нове изворе финансија, охрабрује факултете да индекс прихода од пројеката брже расте од осталих индекса. Структура буџета Универзитета прати се према табели [ОК Е Т13.1 Образаца за праћење квалитета](#).

У циљу постизања што равномјерније дистрибуције средстава из буџета Републике по организационим јединицама прави се годишњи преглед финансија према табели [ОК Е Т13.2 Образаца за праћење квалитета](#).

4. РЕФЕРЕНЦЕ

1. *Стандарди и смјернице за осигурање квалитета у високом образовању у Босни и Херцеговини*, Заједнички пројекат Европске комисије и Савјета Европе "Јачање високог образовања у БиХ". 2008.
2. *WORLD DECLARATION ON HIGHER EDUCATION FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY: VISION AND ACTION*, Article 11, http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm#world_declaration
3. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, 2005. <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/Standards-and-Guidelines-for-QA.pdf> (30.06.2011.)
4. Reichert, S., *Looking back – looking forward: Quality assurance and the Bologna process*, 2nd EUROPEAN QUALITY ASSURANCE FORUM, EUA, 2008. (Hosted by, Sapienza Università di Roma, Italy, in November 2007.)
5. ESIB - the National Unions of Students in Europe, *European Student Handbook on Quality Assurance in Higher Education*, 2003. [ESIB_QA_handbook_2003.pdf]
6. Одлука о критеријумима за акредитацију високошколских установа у Босни и Херцеговини, "Службени гласник БиХ", број 32/02 и 102/09, <http://hea.gov.ba/>.
7. <http://www.businessdictionary.com/definition/system.html>
8. http://hea.gov.ba/Dokumenti/dokumenti_agencije/?id=2461

9. Упутство за израду и побољшање студијских програма,
http://unibl.org/uni/sajt/doc/File/dokumenti/Uputsvo_za_izradu_studijskih_programa.pdf
10. Уредба о условима за оснивање и почетак рада високошколских установа и о поступку утврђивања испуњености услова, Службени гласник Републике Српске, број: 35, 04.06.2011.
11. Универзитет у Бањој Луци: Статут Универзитета у Бањој Луци,
http://www.unibl.org/doc/statut_univerziteta.pdf
12. Универзитет у Бањој Луци: Правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста
http://www.unibl.rs/uni/sajt/doc/File/uni/%D0%BF%D0%B4%D1%84/Pravilnik_o_sistemizaciji_UBL_final.pdf
13. Универзитет у Бањој Луци: Правила студирања на I и II циклусу студија
14. Универзитет у Бањој Луци: Правилник о издавачкој дјелатности,
15. Универзитет у Бањој Луци: Правилник о поступку и условима избора академског особља,
16. Правилник о нормативима и стандардима за обрачун плата запослених на јавним високошколским установама,

CJ/CJ

Број: 02/04-3.1867-116/12
Дана, 11.07.2012. године

ПРЕДСЈЕДАВАЈУЋИ СЕНАТА
РЕКТОР
Проф. др Станко Станић