



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
UNIVERSITY OF BANJA LUKA

СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА У БАЊОЈ ЛУЦИ ЗА ПЕРИОД 2017-2025. ГОДИНЕ

Бања Лука, јун 2017. године

САДРЖАЈ

Увод	4
Стање на Универзитету у Бањој Луци	5
Наставни процес и запослени	5
Студенти	7
Међународна сарадња.....	10
Наука, истраживање и трансфер знања.....	11
Управљање квалитетом	12
Финансирање	12
Визија, мисија, кључне вриједности и стратешки циљеви	13
Визија	13
Мисија	13
Кључне вриједности.....	13
Општа стратешка начела	14
Стратешки циљеви развоја Универзитета	16
Стратешки циљ 1. – Универзитет је препознатљив по научноистраживачкој изврсности.....	17
Подциљ 1.1. Већи број међународно препознатих научноистраживачких активности	17
Подциљ 1.2. Обезбијеђено повољније подстицајно окружење за научноистраживачки и иновативни рад	18
Подциљ 1.3. Универзитет боље позициониран на Вебометриксовој листи за 3.000 мјеста	18
Подциљ 1.4. Јасно дефинисани критеријуми вредновања научноистраживачког и иновативног рада.....	19
Стратешки циљ 2. Универзитет користи најбоље педагошке праксе у процесу образовања студената.....	20
Подциљ 2.1. Атрактивни нови и реформисани постојећи студијски програми.....	20
Подциљ 2.2. Наставни процес утемељен на научноистраживачком раду, међународној сарадњи и студентској пракси.....	21
Подциљ 2.3. Образовање усмјерено ка потребама локалне и регионалне привреде.....	21
Подциљ 2.4. Успостављене међународно препознатљиве мастер и докторске студије.....	22
Подциљ 2.5. Постоје флексибилни програми цјеложивотног учења	22
Подциљ 2.6. Креирани додатни и ефективни механизми за праћење и унапређење квалитета наставе	23
Подциљ 2.7. Унаприједити систем подршке студентима током трајања студија.....	24
Стратешки циљ 3. Универзитет остварује динамичну међународну сарадњу.....	24
Подциљ 3.1. Већа мобилност наставника, сарадника и студената	25
Подциљ 3.2. Промоција Универзитета у међународним оквирима	26

Подциљ 3.3. Јачање институционалних капацитета и увођење политике подршке међународној сарадњи	26
Стратешки циљ 4. Универзитет развија предузетничку културу и поуздан је партнер привреди.....	27
Подциљ 4.1. Универзитет је у функцији подршке развоју привреде Републике Српске.....	27
Подциљ 4.2. Креирање академског привредног форума	28
Подциљ 4.3. Сарадња кроз мултидисциплинарни приступ	29
Стратешки циљ 5. Универзитет тежи моделу самоодрживог финансирања.....	29
Подциљ 5.1. Уведени нови модели у финансирању наставног процеса.....	30
Подциљ 5.2. Креирани модели за унапређење и стимулацију научноистраживачког и иновационог рада	30
Подциљ 5.3. Јачање инфраструктуре и њена боља искоришћеност.....	31

УВОД

Босна и Херцеговина је потписала је Болоњску декларацију 2003. године и тиме се определијелила да буде дио Европског подручја високог образовања. Законом о високом образовању Републике Српске¹ успостављени су принципи високог образовања у складу са Болоњском декларацијом и европским стандардима. Такође, Законом је предвиђено спровођење четири кључна принципа Болоњске декларације: увођење европског система преноса бодова – ECTS (ECTS - *European Credit Transfer and Accumulation System*), увођење нове структуре студија коју чине три циклуса, промовисање мобилности студената и наставника, те усвајање система упоредивих диплома.

Као водећа високообразовна институција у Републици Српској, Универзитет у Бањој Луци (у даљем тексту: Универзитет) прати токове интеграције у ЕРА (ERA - *European Research Area*) и тежи спровођењу добре праксе ЕХЕА (EHEA - *European Higher Education Area*), промовишући највише стандарде квалитета у науци, истраживању и образовању. Такође, Влада Републике Српске усвојила је 2016. године Стратегију развоја образовања Републике Српске² за период 2016–2021. године у којој се, између осталог, као визија развоја високог образовања наводи интернационализација: повећана међународна одлазна и долазна мобилност студената и академског особља.

Стратегија развоја Универзитета у Бањој Луци од 2017. до 2025. године има за циљ да идентификује кључне стратешке правце који су засновани на реалним циљевима. Као такав, документ даје оквир за рад Универзитета имајући у виду највише академске стандарде у стицању општих, научних и умјетничких знања и вјештина у складу са потребама друштва.

Главни дијелови овог документа су сачињени од низа појединачних стратегија које се односе на различите области, односно активности Универзитета. Кључне стратегије се, прије свега, односе на образовање, међународну сарадњу, научноистраживачки рад и повезаност са широм друштвеном заједницом, те помоћне активности Универзитета, односно активности које су неопходне за њену реализацију.

Стратегија, такође, има за циљ да генерише сва прогресивна размишљања како би се обезбиједило ефикасно стратешко планирање. Спровођење специфичних активности у оквиру Стратегије детаљно ће се пратити у складу са утврђеном процедуром. У складу с тим, периоди праћења и извјештавања ће бити саставни дио акционог плана, који ће бити донесен након њеног усвајања.

Стратегија је сачињена у складу са смјерницама датим у сљедећим актима:

- Закон о високом образовању („Службени гласник Републике Српске“, број: 73/10, 104/11, 84/12, 108/13, 44/15 и 90/16);
- Закон о научноистраживачкој дјелатности и технолошком развоју („Службени гласник Републике Српске“, број: 6/12);

¹ Закон о високом образовању („Службени гласник Републике Српске“, бр. 73/10, 104/11, 84/12, 108/13 и 44/15).

² Стратегија развоја образовања Републике Српске за период 2016-2021. године.

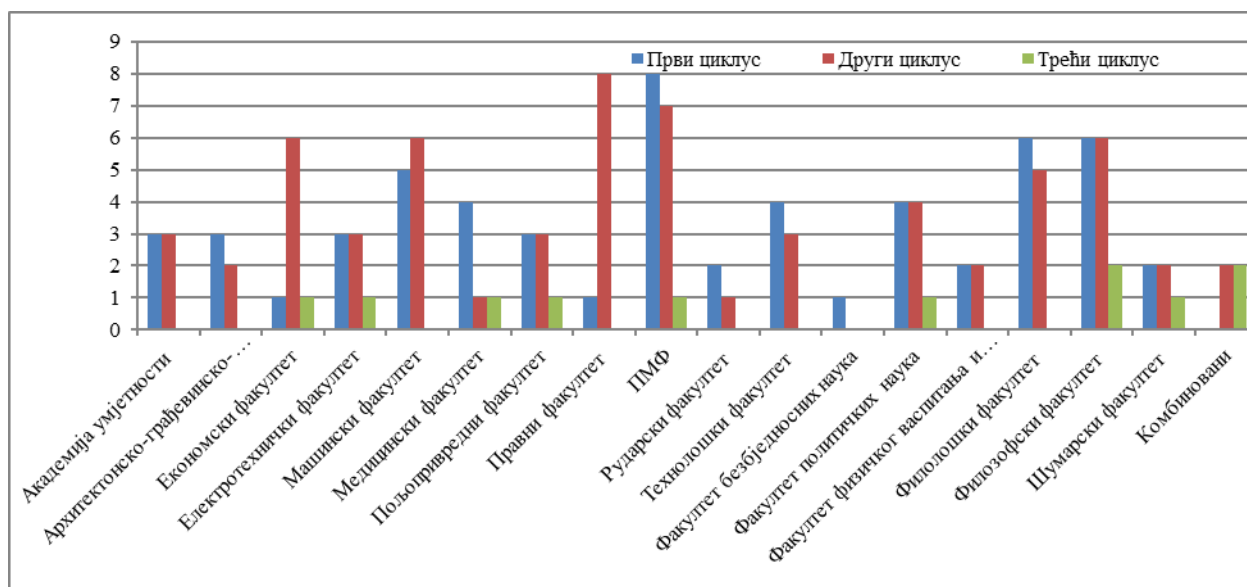
- Стратегија научног и технолошког развоја Републике Српске 2017–2021. године;³
- Стратегија развоја образовања у Републици Српској за период 2016–2021. године;
- Декларација о посвећености Европској повељи за истраживаче и Кодекс за запошљавање истраживача;
- Препоруке Стратегије „Европа 2020“.

СТАЊЕ НА УНИВЕРЗИТЕТУ У БАЊОЈ ЛУЦИ⁴

Наставни процес и запослени

Универзитет образује кадар на 17 својих чланица (факултета), у оквиру сва три циклуса студија.

Број студијских програма по факултетима приказан је на графикону 1.



Графикон 1 – Број студијских програма по факултетима и комбиновани⁵

У 2017. години, на Универзитету има лиценцираних 58 студијских програма на основном студију, 64 на мастер и 10 на докторском студију.

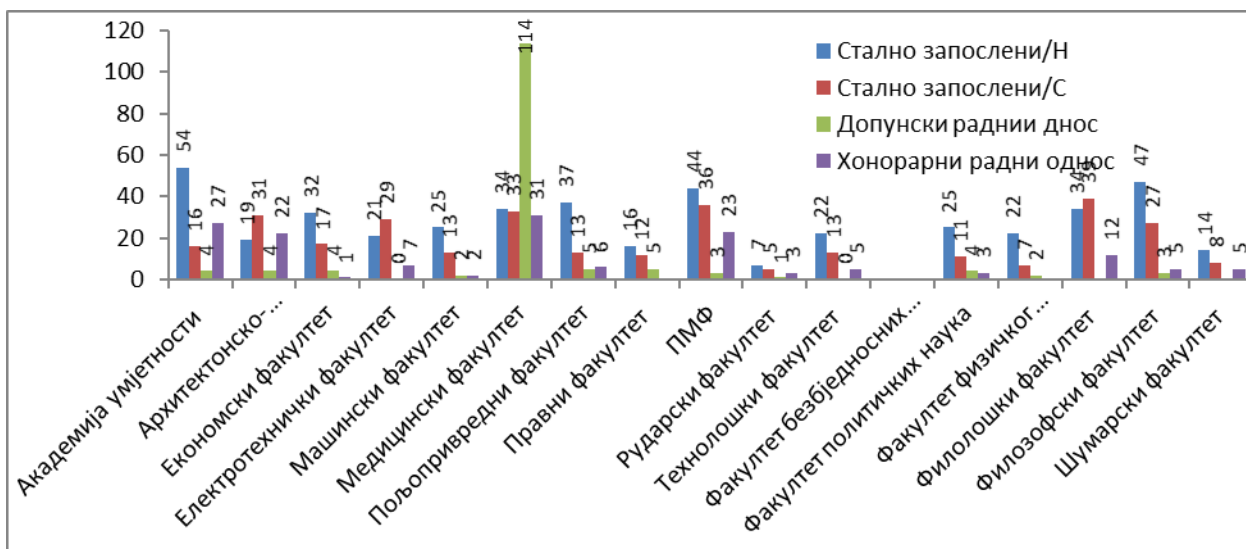
У процесу образовања (у настави) учествују стално запослени наставници и сарадници, те наставници у допунском и хонорарном радном односу (графикон 2). Разноликост међу тим људима, њихово размишљање, навике, реакције, дјеловања, представљају

³ Приједлог Стратегије научног и технолошког развоја Републике Српске 2017–2021 година „Знање за развој“ упућен је на разматрање Народној скупштини Републике Српске у априлу 2017. године.

⁴ Више информација на www.unibl.org

⁵ Комбиновани студијски програм значи да у његовој реализацији учествује два или више факултета Универзитета.

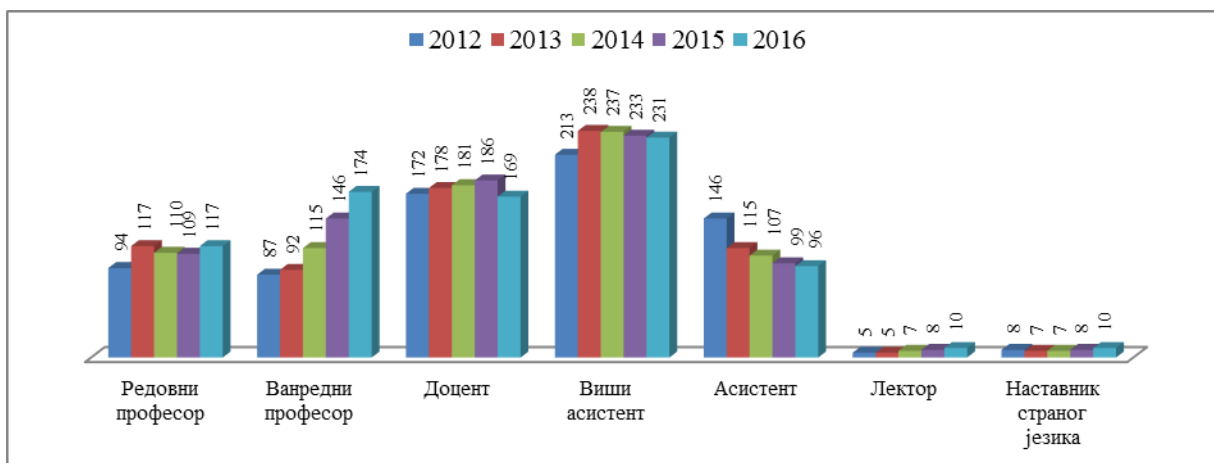
потенцијал који треба на најбољи начин искористити.



Графикон 2 – Број стално запослених и ангажованих наставника и сарадника у допунском и хонорарном радном односу

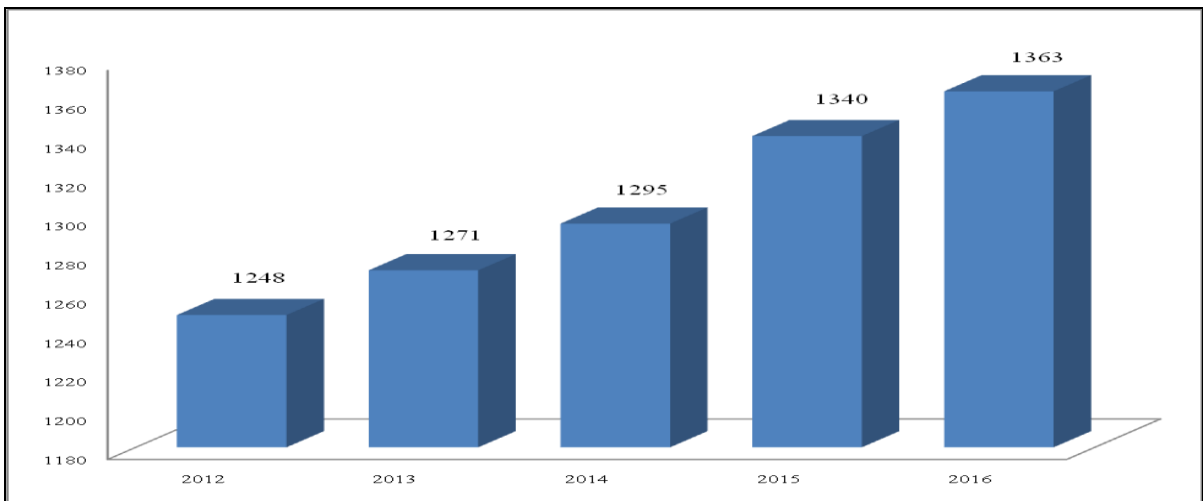
Укупан број стално запослених наставника и сарадника на Универзитету је 807.

У анализи стања стално запослених на Универзитету, сходно изборима у звање, као тренд у посљедњих пет година може се констатовати већи број запослених у свим звањима, осим у звањима виши асистент и асистент (графикон 3).



Графикон 3. Број стално запослених наставника и сарадника у посљедњих пет година у зависности од звања

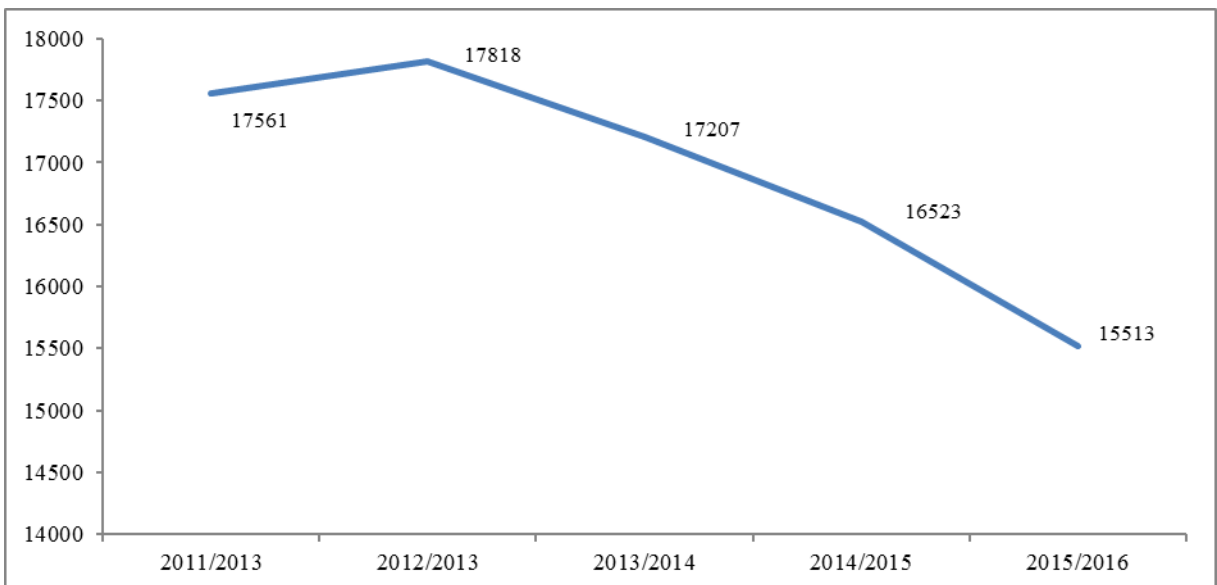
У укупном број запослених (наставници, сарадници и административно особље), може се уочити константно повећање у посљедњих пет година (графикон 4).



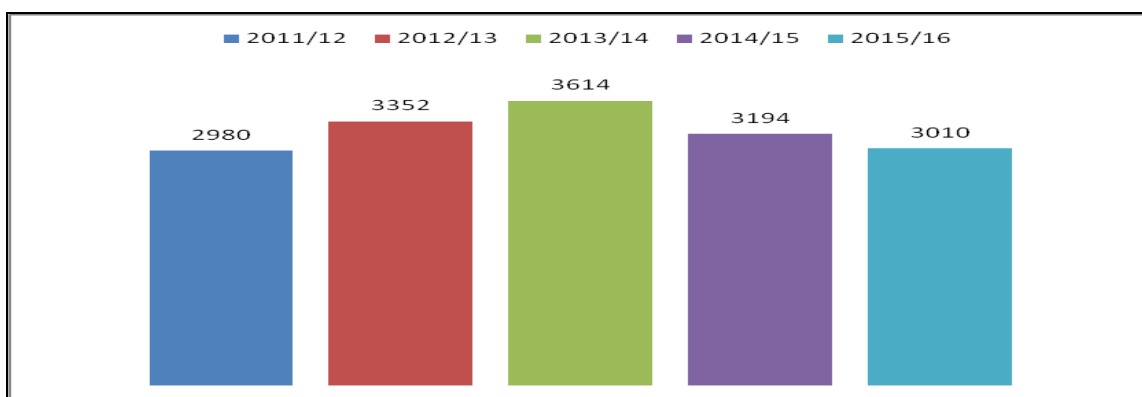
Графикон 4. Број свих стално запослених (наставника, сарадника и административних радника) у посљедњих пет година

Студенти

Укупан број уписаних студената у школској 2015/16. години износио је 15.513. Тренд броја студената у посљедњих пет година представљен је на графикону 5, док је број уписаних студената на прву годину првог циклуса студија у посљедњих пет година приказан на графикону 6.



Графикон бр. 5. Број студената који је уписан на свим годинама студија у посљедњих пет школских година



Графикон 6. Број студената који је уписиван на прву годину првог циклуса у посљедњих пет школских година

Број уписаних студената у школској 2016/17. години, на првом и другом циклусу студија, разврстан по категоријама, садржан је у табели 1 и табели 2.

Табела 1 – Први циклус студија (број уписаних студената у школској 2016/17. години)

Ред. број	Факултет	Редовни студенти			В*	О*	ЗоУ*	Σ
		Б*	С*	СД*				
1.	Академија умјетности	108	182	4	1	89	0	384
2.	Архитектонско–грађевинско–геодетски факултет	187	255	7	0	220	0	669
3.	Економски факултет	277	530	0	5	395	0	1207
4.	Електротехнички факултет	278	191	0	0	399	0	868
5.	Машински факултет	161	125	0	0	302	21	609
6.	Медицински факултет	356	630	90	53	480	156	1765
7.	Пољопривредни факултет	231	239	0	5	357	19	851
8.	Правни факултет	235	553	0	34	661	172	1655
9.	Природно–математички факултет	502	368	1	3	311	0	1185
10.	Рударски факултет	37	16	0	3	54	0	110
11.	Технолошки факултет	223	109	0	0	192	2	526
12.	Факултет политичких наука	188	445	2	22	210	38	905
13.	Факултет физичког васпитања и спорта	19	146	3	6	64	7	245
14.	Филолошки факултет	261	397	0	0	317	53	1028
15.	Филозофски факултет	440	520	18	57	292	53	1380
16.	Шумарски факултет	64	77	0	0	171	0	312
	УКУПНО	3567	4783	125	189	4514	521	13699

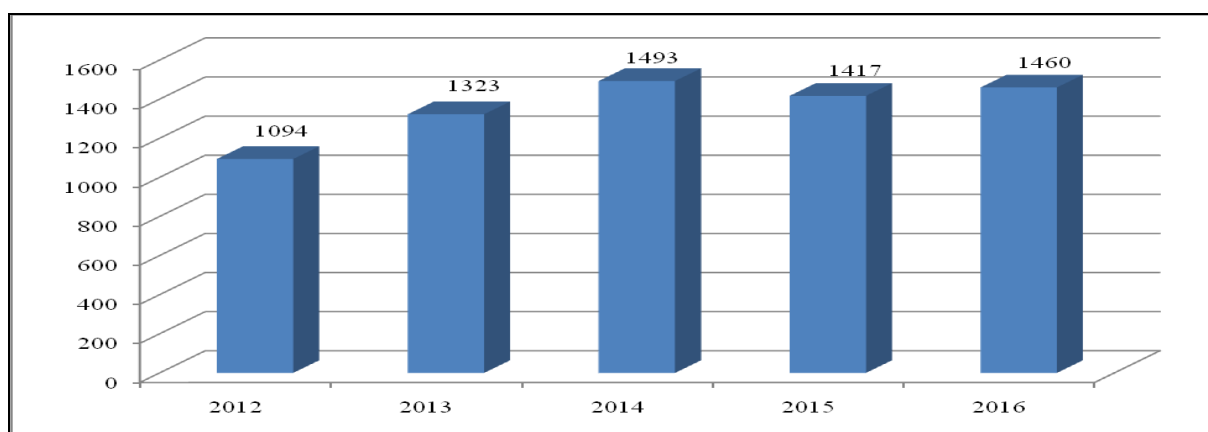
*Б – Буџет, С – Суфинансирање, СД – Страни држављани, В – Ванредни, О – Обнова, ЗоУ – Закон о Универзитету

Табела 2 – Други циклус студија (број уписаних студената у школској 2016/17. години)

Ред. број	Факултет	Редовни студенти			В	О	ЗоУ	Σ
		Б	С	СД				
1.	Академија умјетности	0	8	0	16	57	0	81
2.	Архитектонско–грађевинско–геодетски факултет	15	56	0	0	23	0	94
3.	Економски факултет	6	99	0	3	1	0	109
4.	Електротехнички факултет	10	96	0	0	0	0	106
5.	Машински факултет	20	7	0	0	6	0	33
6.	Медицински факултет	0	0	0	0	0	0	0
7.	Пољопривредни факултет	57	56	0	7	32	0	152
8.	Правни факултет	0	0	0	0	0	0	0
9.	Природно–математички факултет	7	31	0	0	0	0	38
10.	Рударски факултет	0	0	0	0	0	0	0
11.	Технолошки факултет	2	9	0	0	13	0	24
12.	Факултет политичких наука	0	34	0	22	53	0	109
13.	Факултет физичког васпитања и спорта	0	19	1	0	5	0	25
14.	Филолошки факултет	11	32	0	14	20	0	77
15.	Филозофски факултет	11	92	1	0	244	19	367
16.	Шумарски факултет	8	28	0	0	1	0	37
	УКУПНО	147	567	2	62	455	19	1252

У 2017. години на трећем циклусу студира: девет студената на Електротехничком факултет, 36 студената на Медицинском факултету, десет студената на Пољопривредном факултету и 62 студента на Филозофском факултету.

Број студената који је дипломирао на Универзитету у посљедњих пет година је представљен на графикону 7.



Графикон 7. Број студената који су завршили студије првог циклуса у посљедњих пет година

Међународна сарадња

Универзитет има потписане уговоре о сарадњи са преко 200 институција широм свијета: факултетима, универзитетима, институтима и другим установама значајним за високо образовање.

Универзитет је потписник Велике повеље универзитета (*Magna Charta Universitatum*), заједно са преко 600 универзитета у свијету, а члан је и Међународне универзитетске мреже академске и истраживачке сарадње у окриљу Научног парка Универзитета La Sapienza из Рима (Италија). Такође, Универзитет је члан Генералне скупштине Интеруниверзитетског центра за научни рад и сарадњу са Источном и Југоисточном Европом (CIRCEOS), са сједиштем на Универзитету у Барију (Италија), те члан је UniAdriom „Мреже универзитета“ која подстиче сарадњу између универзитета и истраживачких центара.

Универзитет учествује у CEEPUS (CEEPUS – *Central European Exchange Program for University Studies*) програму размјене, у којем је активни партнер 10 CEEPUS мрежа.

Најважније чланство Универзитета јесте чланство у Европској асоцијацији универзитета (EUA).

Универзитет је учествовао у шест Erasmus Mundus пројеката. Такође, наставници и студенти Универзитета учествују у програму Европске уније за образовање, оспособљавање, младе и спорт 2014–2020. (European Region Action Scheme for the Mobility of University Students – Erasmus+). Тренутно се на Универзитету реализује 19 Erasmus+ пројеката у оквиру кључне акције 1 - кредитна размјена и осам Erasmus+ пројеката из кључне акције 2 - изградња капацитета. Иако је примјетан пораст мобилности током протеклих година, мобилност је сегмент интернационализације који се може значајно унаприједити у наредном периоду.

Највећи број реализованих међународних образовних пројеката на Универзитету су TEMPUS пројекти. Од 1996. године, Универзитет је учествовао у 89 TEMPUS пројеката које је финансирала Европска комисија. У том контексту, остварена је сарадња са свим универзитетима у Босни и Херцеговини, те бројним универзитетима из Европе.

Одређени број академског особља и студената Универзитета били су, или су тренутно стипендисти различитих програма влада страних земаља (у највећем броју то су владе земаља чланица Европске уније, Сједињених Америчких Држава и Јапана).

Остварени су бројни контакти и реализоване различите активности и пројекти са међународним организацијама, удружењима и центрима, те амбасадама у Босни и Херцеговини и амбасадама Босне и Херцеговине у иностранству. Неки од њих су: Европска комисија, Делегација Европске комисије у Босни и Херцеговини; ЕУ Инфо центар; Ерасмус+/TEMPUS канцеларија у Босни и Херцеговини, Савјет Европе, ОЕБС, Њемачка агенција за академску размјену (*DAAD*); Универзитетска агенција франкофоније (*AUF*); Агенција за развој САД (*USAID*); Агенција Организације уједињених нација за развој (*UNDP*); Француски културни центар, British Council и други.

Факултети/Академија умјетности редовно, барем једном годишње, у оквиру своје матичности, организују конференције на којима се разматрају актуелна питања која се тичу наставног, умјетничког, стручног и научног карактера. У раду ових конференција

учествују и бројни гости са универзитета из земље и иностранства, чиме се додатно доприноси успостављању партнерских односа између високошколских установа које представљају и наш Универзитет.

Према тренутној анализи стања на Универзитету, а на основу свега раније наведеног, Универзитет није на адекватан начин препознат у међународној академској заједници ни у образовном, нити у истраживачком смислу, тако да ни међународна сарадња није на задовољавајућем нивоу. Разлози за овакво стање су многобројни: финансијски и инфраструктурни проблеми, непостојање адекватних фондова и начина суфинансирања мобилности студената и наставника, недовољан број међународних научноистраживачких пројеката, скроман број научноистраживачких радова објављених на енглеском језику у међународно референтним часописима, те издавачка дјелатност, у највећем дијелу, на српском језику.

Наука, истраживање и трансфер знања

Научноистраживачки и иновативни рад на Универзитету у Бањој Луци одликује:

- нова генерација младих научних радника које карактерише воља и спремност за промјене постојећег стања;
- одређени број афирмисаних научника и истраживача са искуством и међународним референцама;
- високостручна и добро позиционирана дијаспора која може допринијети развоју науке и истраживања;
- квалитетна лабораторијска опрема и уређаји на појединим факултетима који се довољно не користе;
- скромна међународна научна компетентност (мали број научних радова у признатим међународним часописима, те мала цитираност наших научника);
- недовољна мотивисаност за бављење истраживањем;
- недовољна оспособљеност за бављење научноистраживачким радом;
- присуство тзв. „одлива мозга“ и напуштање истраживачког рада оспособљеног високообразованог кадра;
- релативно висока просјечна старост научноистраживачког кадра;
- недовољно коришћење институције гостујућих наставника из иностранства;
- присуство културе „незамјерања“ и опортунизма која проузрокује одсуство критичког дијалога и развој осредњости у научној и академској заједници;
- слабо познавање страних језика;
- слаба повезаност са привредом, недостатак заједничких истраживачких пројеката;
- недостатак, некомплетност и застарјелост уређаја, опреме и софтвера за бављење научноистраживачким радом на већини факултета;
- недовољно поуздани и некомплетни статистички индикатори везани за научноистраживачки ради развој технологије;
- мало учешће прихода од реализације научноистраживачких пројеката у укупним приходима Универзитета;
- изузетно скромна финансијска улагања у науку и истраживање од стране институција Републике Српске и БиХ,
- мало учешће у међународним истраживачким пројектима и сходно томе мали износ повучених финансијских средстава из иностранства;
- непостојање фонда за научноистраживачки рад;

- непостојање јасних приоритета у финансирању истраживања у појединим ужим научним областима;
- највећи дио додијелиених финансијских средстава за поједине научноистраживачке пројекте троши се на хонораре истраживачког тима, а само мањи дио на набавку опреме и материјала;
- на Универзитету се не производи, односно не штити интелектуална својина.

На основу горе изведене прелиминарне анализе постојећег стања и досадашњих искустава, може се закључити да је већ дуги низ година НИР/УИР на недовољно заступљен, слабо вреднован и без адекватног подстицаја. С тим у вези, намеће се потреба за јасним дефинисањем приоритетних праваца и циљева развоја.

Управљање квалитетом

На Универзитету у Бањој Луци је успостављен систем самовредновања и процјене квалитета. Постојећи систем и стандарди усклађени су са стандардима који се примјењују у Европској унији. Ипак, њихова примјена и утицај истраживања квалитета на промјене студијских програма и унапређење рада наставника може се значајно побољшати. Међутим, треба нагласити да разрађивање система управљања квалитетом у настави и истраживању треба бити тако дефинисано да не представља додатно административно оптерећење. Посебно је важно подстицати научну продуктивност и унапређење управљања квалитетом на подручју науке, истраживања и иновација.

Финансирање

Кроз структуру финансирања (табела 3) у посљедњих година, могу се уочити повећани приходи из буџета, али и умањени приходи од властитих средстава. Грантовски приходи су били у порасту до 2016. године.

Табела 3. Приходи на Универзитету у посљедњих пет година

Приходи	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Буџетска средства	34,077,000	32,729,000	35,347,346	36,855,086	37,208,600
Властита средства	9,464,609	9,466,107	8,785,051	8,749,184	8,850,032
Грантови	2,857,035	2,491,230	2,419,062	3,227,749	1,946,108

Такође, у посљедњој години, као и у претходним годинама доминирају расходи за плате запослених (93%). Расходи за робу и услуге су 4%, а накнаде активности ван радног времена 3% (табела 4).

Табела 4. Расходи у 2016. години

	РАСХОДИ У 2016.	
	БУЏЕТ	ВЛАСТИТА СРЕДСТВА
Бруто плате запослених	34,616,000	398,103
Бруто накнаде запослених	112,600	312,780
Расходи за робе и услуге	1,261,806	1,995,822
Накнада ван радног времена и остало	1,218,194	3,424,494
Издаци за нефинансијску имовину	0	547,410
УКУПНО	37,208,600	6,678,609

Детаљнији преглед расхода у дијелу властитих прихода приказан је на графикону 8.



Графикон 8. Расходи властитих средстава у 2016. години

ВИЗИЈА, МИСИЈА, КЉУЧНЕ ВРИЈЕДНОСТИ И СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ

Имајући у виду претходно представљен пресјек стања на Универзитету, Стратегија развоја Универзитета у Бањој Луци за период 2017–2025. година утврђује стратешке циљеве у областима научноистраживачког рада, наставног процеса, међународне сарадње, трансфера знања и технологија у привреду и финансијске самоодрживости. Визија, мисија, вриједности и кључни стратешки циљеви представљени су у наставку.

Визија

Универзитет постиже европске стандарде и доприноси укупном развоју знања, а кроз науку, истраживање, интернационализацију и иновације, унапређује наставни процес и подстиче економски развој друштва.

Мисија

Универзитет у свим научним областима образује међународно компетентан људски ресурс, способан да професионално и квалитетно одговори захтјевима модерне регионалне привреде.

Кључне вриједности

Универзитет промовише највише међународне стандарде квалитета у науци, истраживању и образовању као темељ успјешног наставног процеса и самоодрживости.

Универзитет је усмјерен ка интегрисању у ЕРА (ERA - *European Research Area*) и усвајању примјера добре праксе ЕХЕА (EHEA - *European Higher Education Area*).

Универзитет образује будуће лидере и компетентне стручњаке, те у том смислу прихвата посебну одговорност за развој Републике Српске.

Универзитет промовише друштво високих моралних вриједности, етичности и толеранције градећи научне, образовне и културне мостове унутар Босне и Херцеговине, региона и свијета.

Општа стратешка начела

Универзитет треба да буде огледало Републике Српске, да ствара и промовише науку, истраживање, иновативност и културу значајну за идентитет народа који живи вијекovima на овим просторима. **Без свијести о властитом идентитету и култури, без уске повезаности науке и високог образовања, нема ни развоја привреде ових простора.** Универзитет треба да се развија и буде боље позициониран на свим свјетским ранг-листама. Развијаће се онолико брзо колико запослени на Универзитету буду „брзи” у прихватању нових спознаја, сазнања, научних мисли, свјетских трендова у области науке, технологије, иновација и у њиховој примјени у наставном процесу. Наука и истраживање представљају извор знања, у основи су наставне дјелатности и предуслов су самоодрживости високог образовања, као и друштвено-економског и цивилизацијског развоја друштва.

Кључне ријечи у развоју Универзитета за наредни период су: **„научноистраживачки рад“**, **„квалитет наставног процеса“**, **„студент у центру“**, **„интернационализација“**, **„трансфер знања и технологија“**, **„функционална интеграција“**, **„самоодрживост“**. Универзитету је потребан нови однос између образовања и развоја, заснован на новој истраживачкој и развојној култури. Сврха Универзитета јесте да допринесе стварању добробити: за истраживаче и наставни кадар кроз производњу знања и истраживање; за студенте кроз интеграцију нових знања у модерне студијске програме; за цијело друштво кроз трансфер знања и технологија у привреду. Стога је развој људских ресурса као покретача и носиоца промјена у процесу изградње бољег Универзитета једно од наших најважнијих стратешких усмјерења. Универзитет мора постати „магнет“ за истакнуте међународне стручњаке, способне да окупе креативне људе са другачијим идејама који ће подстаћи оптимизам и изградити повјерење међу нашим партнерима. На тај начин наш Универзитет може трасирати правац ширег друштвеног развоја и послужити као узор другим институцијама.

Универзитет са најбољим међународним везама и контактима треба да промовише углед Републике, те да представља центар науке и умјетности у региону, али и за цијелу Европу. Отуда **потреба да сваки универзитетски наставник и сарадник познаје свјетске језике.** У исто вријеме, Универзитет треба да обезбиједи бесплатно учење српског језика за стране студенте, као и већи број студијских програма на енглеском језику.

У наставном процесу и моделима реализације наставе, треба промовисати концепт **„студент у центру учења“**, уз јасно постављене и дефинисане исходе учења који треба да буду одраз потреба друштва и наше економије. Треба повећати број уписаних и свршених студената првог циклуса студија, а посебно дипломираних студената који налазе запослење одмах по завршеном школовању. Човјек са квалитетним високим образовањем је најбоља инвестиција у будућност. Он је добро дошао у својој средини, али у исто вријеме је и најбољи амбасадор у иностранству.

Такође, треба интензивирати напоре да **Универзитет има бољу позицију на ранг-листама**, сходно својим људским и материјалним ресурсима, те академском квалитету. У наредном периоду треба настојати да се континуирано унапређује процес рада и квалитет образовања, уз испуњавање међународних норми и критеријума за вредновање.

Потребно је задржати аутономију Универзитета, уз његов даљи **развој као један од најважнијих задатака друштва и Републике Српске**. Такође, треба се залагати за демократске процедуре одлучивања на Универзитету, уз ослањање на оне који имају највише искуства и знања у томе. Потребно је обезбиједити потпуну информисаност свих запослених, те слободну и отворену расправу, као и критички дијалог уз уважавање различитости у мишљењима.

Предстоји **улагање у људске ресурсе** - наставнике, сараднике и истраживаче, административно особље, **као и у опрему** чиме би постали предводници развоја друштва и доказали да је име нашег Универзитета синоним квалитета и напретка. **Универзитет свакодневно брине за подмладак научног и наставног особља** и ради на преносу знања и искуства најбољих научника и наставника на млађе колегинице и колеге. Универзитет је мјесто најјаче промоције врхунских стандарда у високом образовању и науци.

Битан сегмент дјеловања мора бити **изналажење међународних инвестиционих и програмских фондова, инвеститора и кредитних организација који ће инвестирати** у инфраструктуру Универзитета.

СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ РАЗВОЈА УНИВЕРЗИТЕТА

Стратешки циљ 1.	Стратешки циљ 2.	Стратешки циљ 3.	Стратешки циљ 4.	Стратешки циљ 5.
Универзитет је препознатљив по научноистраживачкој изврсности	Универзитет користи најбоље педагошке праксе у процесу образовања студената	Универзитет остварује динамичну међународну сарадњу	Универзитет развија предузетничку културу и поуздан је партнер привреди	Универзитет тежи моделу самоодрживог финансирања
Подциљеви				
<p>1. Већи број међународно препознатих научноистраживачких активности</p> <p>2. Обезбјеђено повољније подстицајно окружење за научноистраживачки и иновативни рад</p> <p>3. Универзитет боље позициониран на Вебометриковој листи за 3.000 мјеста</p> <p>4. Јасно дефинисани критеријуми вредновања научноистраживачког и иновативног рада</p>	<p>1. Атрактивни нови и реформисани постојећи студијски програми</p> <p>2. Наставни процес утемељен на научноистраживачком раду, међународној сарадњи и студентској пракси</p> <p>3. Образовање усмјерено ка потребама локалне и регионалне привреде</p> <p>4. Успостављене међународно препознатљиве мастер и докторске студије</p> <p>5. Постоје флексибилни програми цјеложивотног учења</p> <p>6. Креирани додатни и ефективни механизми за праћење и унапређење квалитета наставе</p> <p>7. Унапријеђени систем подршке студентима током трајања студија</p>	<p>1. Већа мобилност наставника, сарадника и студената</p> <p>2. Промоција Универзитета у међународним оквирима</p> <p>3. Јачање институционалних капацитета и увођење политике подршке међународној сарадњи</p>	<p>1. Универзитет је у функцији подршке развоју привреде Републике Српске</p> <p>2. Креиран академски привредни форум</p> <p>3. Сарадња кроз мултидисциплинарни приступ</p>	<p>1. Уведени нови модели у финансирању наставног процеса</p> <p>2. Креирани модели за унапређење и стимулацију научноистраживачког и иновационог рада</p> <p>3. Јачање инфраструктуре и њена боља искоришћеност</p>

Стратешки циљ 1. – Универзитет је препознатљив по научноистраживачкој изврсности

Реализација научноистраживачког рада треба бити међународно видљива, препозната и вреднована. Људи, добре идеје, тимски рад и опремљеност су кључни елементи међународне препознатљивости и развоја науке, истраживања и иновативности. Сваки појединац, било запослени или студент, треба да оствари своје идеје и креативне визије. Сви смо добри и успјешни онолико колико је наш Универзитет препознатљив.

Напредовање у виша научно-наставна звања и одржавање постојећег нивоа условљено је изврсним и међународно препознатим научноистраживачким и умјетничким доприносом. Ипак, овдје треба уважити специфичности сваке организационе јединице, њеног потенцијала, специфичности научне области и објекта истраживања, материјалне опремљености, капацитета и сл. Зато се као рационално рјешење намеће обавеза подизања критеријума научноистраживачког и образовног рада, специфично за ниво научне и/или образовне области.

Подциљ 1.1. Већи број међународно препознатих научноистраживачких активности

Препознатљивост Универзитета, развој науке, а тиме и наставног процеса, увелико зависи од међународне сарадње. Стога се као стратешки циљ намеће потреба сталног унапређења и подршке активности истраживача који у овом сегменту остварују запажене резултате. Универзитет ће пружити већу подршку појединцима и истраживачким тимовима који својим радом промовишу Универзитет у цјелини, са посебни акцентом на укљученост студената.

- Подстицати заједничке научноистраживачке активности са угледним иностраним институцијама, кроз сарадњу са међународно признатим истраживачима с циљем: повећања научне продукције, усавршавања наставника и доктораната, те заштите интелектуалне својине.
- Организовати међународне научне конференције, позивна предавања, љетње школе, семинаре, конференције са угледним иностраним високообразовним и научним институцијама.
- Промовисати и подржавати научне часописе који задовољавају стандарде утицајних цитатних база међународних рецензираних научних часописа и подстицати објављивање радова у међународно рецензираним научним часописима.
- Створити алумни мреже и повезати се са дијаспором и истраживачима поријеклом са ових простора, а који раде на акредитованим високошколским институцијама, институтима и компанијама широм Европе и свијета и укључити алумни мреже у научноистраживачке пројекте и наставу на Универзитету.
- Вредновати боравке наставника и доктораната на другим институцијама током научног усавршавања приликом избора у звање.
- Омогућити укључивање у акцију индустријски докторати – *European Industrial Doctorates– Marie Skłodowska-Curie actions*.

Подциљ 1.2. Обезбијеђено повољније подстицајно окружење за научноистраживачки и иновативни рад

За стварање повољног окружења за научноистраживачки рад на Универзитету, неопходно је обезбиједити квалитетне услове, укључујући набавку неопходне опреме, могућности стручног усавршавања и напредовања. Тренутно тек поједини факултети располажу потребним простором, лабораторијском опремом, информационим системима, имају приступ електронским базама података и сл. Улагање у науку, истраживање и иновације на Универзитету је једини начин за успостављање квалитетне наставе, те одрживе привреде и друштва у цјелини. Тренутно, Босна и Херцеговина је држава на дну лествице у погледу издвајања за науку, истраживање, иновативност и технолошки напредак.

- Подстицати интегративни и интердисциплинарни приступ научноистраживачком раду на Универзитету, са јасно дефинисаним и актуелним темама истраживања.
- Интегрисати истраживачке инфраструктурне капацитете у сврху ефикаснијег коришћења расположиве опреме и лабораторија.
- Модернизовати истраживачку опрему кроз адаптацију постојећих и изградњу нових објеката (факултета, института, лабораторија).
- Препознати, стимулисати и награђивати изврсне истраживаче и истраживачке тимове који показују резултате у научној продукцији и међународној сарадњи, мобилности, трансферу знања и сл. кроз фонд за науку на Универзитету.
- Суфинансирати издавање научних радова у часописима индексираним у цитатним базама међународних рецензираних научних часописа, објављивање радова на референтним свјетским научним скуповима, те издавања научних књига и часописа на енглеском језику.
- Стимулисати припреме приједлога научноистраживачких пројеката у сарадњи са међународним партнерима и конкурисање за постојеће европске фондове, односно фондове других међународних организација.
- Значајно повећати приходе Универзитета кроз реализацију научноистраживачке дјелатности. Ова средстава се користе директно за даљи развој и унапређење научноистраживачког рада.
- Омогућити заштиту интелектуалне својине примјеном постојећих законских и подзаконских аката, уз ангажман институција задужених за надзор у спровођењу.
- Јачати библиотечке ресурсе свих чланица Универзитета и завршити дигитализацију библиотечког фонда.
- Обезбиједити приступ међународним базама часописа, те најважнијим научним базама монографских публикација.
- Развијати библиотечке службе како би млади истраживачи, студенти али и сви запослени на најбржи начин дошли до тражене литературе или података кроз увезивање у мрежу библиотека.
- Створити препознатљиву издавачку дјелатност Универзитета у региону, са издањима која су јавно доступна кроз мрежу библиотека, скриптарница и веб-портала.
- Повећати број научноистраживачких института и центара.
- Повећати укључивање студената у научноистраживачки рад.

Подциљ 1.3. Универзитет боље позициониран на Вебометриковој листи за 3.000 мјеста

Универзитет је крајем 2016. године на Вебметриксовој листи био на 5.289 мјесту. Ова позиција се може окарактерисати као незадовољавајућа. Један од разлога за ову позицију јесте и тај што је већина факултета имала своје домене без препознатљивости „unibl.org“, те чињеница да се већи број индексираних страница и/или приложених докумената на веб-презентацијама налазе на старим доменима. У исто вријеме *Google Scholar* претрага показује да су готово сви научни часописи (тј. њихове архиве чланака), који излазе у оквиру појединих факултета, лоцирани само на поддоменима ранијих факултетских веб-адреса. Сходно томе потребно је:

- Обезбиједити јединствено представљање свих организационих јединица Универзитета, као и појединаца у препознатљивом домену „unibl.org“.
- Омогућити доступност свих објављених радова запослених на Универзитету, уз сагласност издавача и аутора, на веб-страници Универзитета, у погодном формату, путем домена „unibl.org“.
- Објединити кроз интегрисани информациони систем све податке у области научноистраживачког и иновационог рада запослених на Универзитету, чинећи их транспарентним за академску и друштвену заједницу. Због великог распона корисника, овај систем мора бити стабилан и сигуран, у складу са најновијим техничким стандардима. Његова употреба мора бити једноставна.
- Осигурати доступност часописа, конференција, монографија и сл. чији је издавач Универзитет у електронском облику, под доменом „unibl.org“.
- Редовно ажурирати и постављати онлајн све наставне планове и програме, те што већи број предавања.
- Повећати обим садржаја на енглеском језику (превод свих главних страница) и обезбиједити преводилачку инфраструктуру за подршку овим активностима.
- Креирати репозиторијуме завршних радова на свим циклусима студија.
- Креирати инфо-блог секције на почетној страници Универзитета.
- Подесити *Google Scholar* профил за све запослене.
- Омогућити да студенти и бивши студенти (алумни) са својих личних страница које су на спољним адресама постављају линкове на странице Универзитета.

Подциљ 1.4. Јасно дефинисани критеријуми вредновања научноистраживачког и иновативног рада

- Увести савремен систем вредновања научноистраживачког рада по међународно признатим стандардима, те омогућити стално праћење цитираности наших наставника и сарадника.
- Идентификовати на основу јасних критеријума најбоље појединце и тимове и обезбиједити подстицајна средства за извршност у научном и иновативном раду.
- Условити избор у научна и научно-наставна звања обавезом објављивања радова у међународним референтним научним публикацијама које су признале цитатне базе међународних рецензираних научних часописа као што су *Web of Science* и *Scopus*, те другим видовима научноистраживачког доприноса као што су заштићено интелектуално власништво, покретање универзитетских предузећа, међународна сарадња, реализован број пројеката и сл.
- Ускладити критеријуме за изборе у академска и научна звања са добрим праксама у земљама региона.

- Обезбиједити интерну и екстерну евалуацију Универзитета као потписника Европске повеље за истраживаче и Кодекса о запошљавању истраживача (*HR Excellence in Research* - Изврност у истраживачким људским ресурсима).
- Остварити контролу квалитета у науци и иноваторству кроз обезбјеђење „слијепих“ рецензија, пројеката, истраживања, радова и публикација.
- Ригорозно контролисати и санкционисати неетичке праксе (плагијаторство, аутоплагијаторство и сл). Увести контролу постављањем свих докторских, магистарских, мастер и завршних радова у електронски репозиторијум, те набавити софтвер за откривање плагијата.

Стратешки циљ 2. Универзитет користи најбоље педагошке праксе у процесу образовања студената

Опредјељење Универзитета је усмјерено ка остваривању троугла знања: учење, истраживање и иновација, а студент је у средишту тог троугла. Стога је велики дио енергије и ресурса потребно усмјерити у даље побољшање процеса учења: нужно је отворити лабораторије студентима, те мотивисати све облике иновацијских пројеката чији ће руководиоци и извршиоци бити студенти. Овдје је посебно битно нагласити обавезу свих наставника и сарадника да се студентима обезбиједи довољно практичног искуства и рада у сарадњи са привредним субјектима.

Подциљ 2.1. Атрактивни нови и реформисани постојећи студијски програми

Глобална кретања и промјене у друштву, намећу потребу бржег прилагођавања и повезивања студијских програма унутар Универзитета. Универзитет је одлучан да се трансформише у динамичну и иновативну институцију и заузме лидерску позицију у развоју и унапређењу високог образовања и друштва у цјелини. Универзитет треба да развија свеобухватан спектар различитих студијских програма и да задржи водећу академску и истраживачку улогу у националним оквирима, али, у исто вријеме, развија и међународно и регионално препознатљиво средиште.

- Подстицати развој нових силабуса, метода наставе/учења и провјере знања (оцјењивање).
- Обезбиједити развој иновативних метода учења и евалуације знања студената, уз примјену ефективнијих механизма праћења активности на свим факултетима и катедрама Универзитета.
- Увести напредне и интензивне академске програме у сврху дубље анализе појединих дисциплина и побољшања мултидисциплинарног приступа. Универзитет је определијелен да пружи адекватну подршку мултидисциплинарним програмима и учењу у сврху критичнијег приступа изучавању индивидуалних научних дисциплина.
- Увести праксу самовредновања свих студијских програма. Кроз реализацију ове активности, прикупиће се подаци томе да ли неке од студијских програма треба иновирати или их није потребно развијати.
- Пружити највиши могући ниво образовања на свим циклусима студија кроз блиску сарадњу између наставника/сарадника и студената.
- Успоставити ефикасније онлајн инфраструктуре, укључујући систем конкурисања, приступ информацијама, процедуре уписа студената, као и механизме комуникације.

- Подстицати кроз наставни процес креативност, иновативност и стварати мотивирајуће окружење за учење.
- Унаприједити образовне процесе кроз развој властитог наставничког и сарадничког кадра.
- Направити заједнички оквир/платформу за упис на први циклус студија. Заједничка платформа или оквир за упис студената са којом су сагласне све организационе јединице не постоји, али је неопходна. Овдје се, прије свега, мисли на процедурално усаглашавање, критеријуме, селекцију, квалификационе испите, интервјуе, са посебним акцентом за други и трећи циклус. Универзитет је акредитован, као и највећи број студијских програма.

Подциљ 2.2. Наставни процес утемељен на научноистраживачком раду, међународној сарадњи и студентској пракси

Анализом престижних универзитета у свијету, јасно је да они своју изврност у образовању постижу и унапређују управо на принципима истраживачког рада, међународне сарадње и учења. Већим ангажовањем квалитетних и препознатљивих истраживача у настави и менторству, студенти ће добити прилику да се упознају са посљедњим достигнућима у науци, што је неопходно за развој и унапређење њиховог критичког мишљења. Активни истраживачи су једини компетентни да на адекватан начин науче студенте примјени метода и „алата“ неопходних у истраживању и пракси. Студијски програми треба да траже рад и учење, морају бити организовани тако да студент може постићи најбољи резултат, те подстакнути најбоље студенте да се даље усавршавају. Управо најбољи студенти су покретачи и постављају стандарде квалитета. Програми који се пружају студентима требају бити флексибилни и далеко више усмјерени на резултат (исход) који је посљедица системских анализа и који узима у обзир мишљења студената.

- Увести додатне компоненте у интернационализацији постојећих студијских програма и програма у изради. Направити детаљну анализу могућности у контексту веће интернационализације програма образовања.
- Извршити селекцију оних модела и форми које најбоље рефлектују интересе Универзитета, те сагледати могућности у иновирању наставних планова и програма и календара наставних активности.
- Припремити одговарајуће акте (укључујући и уговор о мобилности) који ће регулисати питања међународне мобилности наставника/истраживача и студената, те признавања резултата остварених на страним универзитетима.
- Укључити искусније и истраживачки активно академско особља на предавањима и вјежбама на свим циклусима студија.

Подциљ 2.3. образовање усмјерено ка потребама локалне и регионалне привреде

Осим темељних знања из основних предмета, првог циклуса (основне) студија треба да осигурају студенту знања и компетенције за запошљавање и samozapoшљавање, као и компетенције за наставак образовања на другом циклусу (мастер) студија.

Сваки нови студијски програм треба добро осмислити, провјерити кроз захтјеве тржишта и ускладити са расположивим кадровским и материјалним капацитетима.

- Пратити захтјеве тржишта кроз константну комуникацију са Привредном комором Републике Српске и привредним друштвима и организацијама.
- Обезбиједити могућност успјешним привредницима да се представе студентима и пренесу њихова знања и искуства.
- Обезбиједити студентима практичну наставу у најбољим регионалним и локалним компанијама.

Подциљ 2.4. Успостављене међународно препознатљиве мастер и докторске студије

Студије другог и трећег циклуса још увијек нису довољно интегрисане, а систем управљања готово да не постоји. У исто вријеме, дезинтегрисаност у овом сегменту, с једне стране, резултује разбацавањем ресурса, док, с друге стране, велики број научника оставља изван система наставног процеса. Универзитет је сједиште Еуроаксеса (*Euraxess*) за БиХ, што свакако представља регионалну предност коју на бољи начин треба искористити.

- Развити препознатљиве студије другог и трећег циклуса на регионалном и међународном нивоу, приоритетно међууниверзитетске или заједничке студијске програме са циљем подизања квалитета и њихове интернационализације.
- Дефинисати по међународним стандардима менторски рад на другом и трећем циклусу у сегментну реализације научноистраживачког рада.
- Обезбиједити младим истраживачима одмах по завршетку докторског студија прилику за развијање властитих истраживачких каријера, кроз лични развојни план и институцијске „пакете“ подршке за покретање самосталних истраживања.
- Ангажовати остварене научнике и наставнике са престижних универзитета у извођењу наставе у својству гостујућих професора (*visiting professor*).

У дефинисању докторских студија на Универзитету полазна основа требају бити закључци и препоруке семинара „Докторски програми за европско друштво знања“ (3–5. фебруара 2005, Салцбург). У циљу спровођења и креирања докторских студија по овим принципима, у наредном периоду неопходно је дефинисати:

- стратешке смјернице (промовисати мобилност, регионалну сарадњу, интернационалност и интер-мултидисциплинарност);
- препоруке за писање и спровођење програма докторских студија на нивоу Универзитета;
- правила студирања са јасним критеријумима и процедурама (у складу са европским начелима, иницијативама и препорукама);
- корисне информације учинити потенцијалним студентима доступним;
- обезбјеђивати финансијску подршку (међународна сарадња, међународни фондови Европске уније, те фондови, буџет и привреда РС).

Подциљ 2.5. Постоје флексибилни програми цјеложивотног учења

Цјеложивотно учење (*Life Long Learning –LLL*) једна је од важнијих политика развоја Европске уније и њених чланица, у чему универзитети имају важну улогу. Принципе цјеложивотног учења су прихватиле и придружене земље, укључујући и земље Западног Балкана. Цјеложивотно учење обухвата шири контекст и укључују све форме учења, различите механизме, инструменте и педагошке приступе, а намијењено је

цијелој популацији. Иако су принципе цјеложивотног учења прихватиле све чланице Европске уније, постоје значајне разлике у пракси и самом систему учења. За ефикаснију примјену принципа цјеложивотног учења неопходна је већа сарадња и ефикаснија комуникација између одговорних институција јавног сектора на свим нивоима. У складу са принципима цјеложивотног учења, Универзитет је започео конкретне активности на усавршавању наставника и запослених у универзитетској администрацији и сервисима.

- Инвестирати значајна средства и енергију у едукацију наставног особља и то прије свега кроз системско дјеловање универзитетског центра за цјеложивотно учење. Тај центар ће кроз систем цјеложивотног учења нудити помоћ и услуге свим запосленима, као и другим заинтересованим клијентима.
- Посебно нагласити неопходност едукације наставника и сарадника у области педагогије. Водећу улогу у конципирању будућег универзитетског центра за цјеложивотно учење треба да добију Филозофски и Филолошки факултет.
- Подстицати перманентно образовање запослених у учењу страних језика ради повећања броја студијских програма на енглеском језику и развијања заједничких програма са европским универзитетима.
- Покренути програме „дошколовавања“ или додатног образовања у различитим струкама и усмјерењима за грађанство током цијелог живота. Ово треба креирати на начин да повећава могућност њиховог запошљавања. Такви програми би осигурали полазницима посебне сертификате сходно потребама тржишта и могућностима наставног и сарадничког особља. Овдје треба размислити и о могућности е-образовања (онлајн студија).
- Покренути програме развоја меких вјештина⁶ код студената. Послодавцима су врло важне меке вјештине, нарочито код младих људи који нису имали претходно радно искуство. Оне су корисне током цијеле каријере и не зависе од радног мјеста због чега је важно да студенти њима овладају током студија.
- Посебну пажњу треба посветити: развоју академских вјештина и развоју и управљању каријером (каријерни центар), што може укључивати и сегмент стручне праксе; развоју комуникацијских и социјално-емоционалних вјештина; савјетовању у случају потешкоћа; питањима здравствене заштите, али и подршци наставном, стручном и административном особљу Универзитета.

Подциљ 2.6. Креирани додатни и ефективни механизми за праћење и унапређење квалитета наставе

У намјери да се утврде слабости, те дође до приједлога за њихово отклањање и побољшање квалитета наставе, Универзитет изводи интерно вредновање. Универзитет користи сваку прилику за анализу свог рада према утврђеним европским смјерницама и стандардима. У оквиру система квалитета Сенат Универзитета је 2012. године усвојио:

- 1) Стратегију осигурања квалитета,
- 2) Процедуру за праћење и унапређење квалитета и
- 3) Обрасце за праћење показатеља квалитета.

⁶ Меке вјештине (*soft skills*) укључују: комуникацијске вјештине, критичко мишљење, рјешавање проблема, креативност, тимски рад, преговарачке вјештине, управљање временом, културолошку освијешћеност, преузимање одговорности, самопоштовање, учтивост, интегритет, радну етику, управљање пројектима, прилагодљивост, вјештине представљања итд.

Успјешност спровођења Стратегије мјериће се показатељима квалитета у којима се могу препознати сви стратешки циљеви.

Поред овога, потребно је:

- Укључивање међународно признатих експерата у процјењивање и унапређење система осигурања квалитета на Универзитету и акредитација студијских програма на српском и енглеском језику од стране реномираних европских институција.
- Стална обука административног особља Универзитета кроз међународне пројекте и боравак на иностраним универзитетима у циљу препознавања и усвајања добрих пракси које ће бити примијењене на Универзитету.

Подциљ 2.7. Унаприједити систем подршке студентима током трајања студија

- Истраживати тржиште како би се идентификовали потенцијални студенти и промовисати Универзитет са циљем уписа најбољих кандидата. У таквој врсти кампање неопходно је истицати кључне вриједности и предности Универзитета и промовисати сва његова стратешка одређења. Ту свакако треба истаћи и геостратешки положај Универзитета који има велике компаративне предности како за студенте, тако и за наставно особље.
- Увести инструменте за мјерење успјешности студената по факултетима и катедрама, нормативе за минимум и максимум броја студената на студијским програмима, економску оправданост студијских програма, итд.
- Промовисати студенте на Универзитету кроз свакодневне и периодичне активности (Дани студената Универзитета, изложбе радова и сл.).
- Покренути центар за савјетовање и подршку студентима који ће дјеловати као јединствени центар за информисање свих студената Универзитета у оквиру кога може дјеловати и постојећи Центар за подршку студентима са инвалидитетом. У овај сегмент улази и студентска здравствена заштита, студентски стандард (смјештај, прехрана, студентски сервис и др.).
- Задржати социјално оријентисану позицију и студентима са посебним потребама омогућити једнаке услове за студирање.
- Обезбиједити посебне повластице најбољим студентима који из године у годину постижу одличне резултате. Осталим студентима обезбиједити могућност школовања по принципу буџетских корисника суфинансирања и самофинасирања.
- Повећати квоте студената који ће плаћати пуну цијену школовања, уклапајући се у материјалне и кадровске капацитете на нивоу студијског програма.

Стратешки циљ 3. Универзитет остварује динамичну међународну сарадњу

Студенти који данас студирају ће у будућности успјешно дјеловати у међународном и мултикултуралном окружењу, тако да искуство о томе требају стећи већ за вријеме студирања. Зато треба наставити са промовисањем веће мобилности наставника и студената, као и увођење већег броја студијских програма на енглеском језику који би привукли студенте из иностранства, али и охрабрили наше студенте на студирање и стицање знања у страном говорном подручју. Колико је важан одлазак наших студената

у иностранство, толико је важна и долазна мобилност. Ово је могуће формирањем фондова за суфинансирање и подршку мобилности академског особља и студената.

Подциљ 3.1. Већа мобилност наставника, сарадника и студената

Мобилност је директно условљена унутрашњим кадровским, материјалним и финансијским ресурсима. Такође, значајан број студената и особља треба мотивисати (или критеријумима условљавати) на одлазак у универзитете и институције у иностранству са циљем повећања одлазне мобилности. Поред тога, неопходно је створити потребне предуслове за значајно повећање долазне мобилности како студената, тако и академског, административног и техничког особља.

- Промовисати концепт „кружења мозга“ (*brain circulation*) као одговор на трендове „одлива мозга“ (*brain drain*). Учинити Универзитет погодним мјестом за учење, истраживање и лични развој, а Републику Српску угодним мјестом за живот и запошљавање, најбољи је начин за спречавање одлива мозга. Због тога је „вањска“ и „унутрашња“ мобилност на Универзитету од изузетне важности.
- Промовисати Универзитет као интегрални дио европског образовног простора, а у складу са Стратегијом развоја образовања Републике Српске за период 2016–2021. и дио Европског истраживачког простора у складу са Стратегијом научног и технолошког развоја Републике Српске 2017–2021.
- Повећати финансијска издвајања за активности међународне сарадње кроз организовање посебног фонда на нивоу Универзитета, или из програма европских фондова који се директно користе за размјену студената и особља.
- Организовати студентске размјене као обавезан дио наставних планова и програма у виду похађања наставе, или у виду стручне праксе ван граница Босне и Херцеговине за сва три циклуса образовања. За почетак, повећана размјена се може вршити са земљама региона због непостојања језичких баријера, а касније, успостављањем модула на енглеском језику, проширити и изван граница региона. Активније учешће наставника и студената у програмима размјене као што су СЕЕРУС и Erasmus+ кључна акција 1 - кредитна размјена.
- Успоставити атрактивне студијске програме кроз нове наставне планове и програме који су компатибилни са универзитетима у региону, Европи, а и шире.
- Развијати интердисциплинарне студијске програме на нивоу Универзитета са могућношћу извођења наставе на енглеском језику. Отварати заједничке студијске програме и/или двоструке/вишеструке програме са угледним високообразовним институцијама у иностранству.
- Организовати курсеве српског језика за стране студенте како би се створили предуслови за упис страних студената на постојеће студијске програме Универзитета, упознавање са културом, историјом и традицијом српског народа.
- Увести курсеве на енглеском језику на већ постојећим студијским програмима са циљем обезбјеђивања да студент у оквиру студијског програма може остварити најмање 30 ECTS бодова.
- Додатно мотивисати наставнике да изводе наставу на енглеском језику и увести начине препознавања извођења наставе на енглеском језику кроз норму часова и вредновање приликом избора у звање.
- Суфинансирати издавања наставне литературе на енглеском језику.
- Наставити отварање међународно препознатљивих института (Конфучијев, Гетеов институт и сл.) како би се отвориле могућности да се поред учења страних језика и упознавања са културом других народа, отворе даље могућности међународне сарадње са научноистраживачким и образовним институцијама широм свијета.

- Подстаћи административно и техничко особље Универзитета да се додатно обучавају кроз међународне пројекте и боравак на иностраним универзитетима у циљу препознавања и усвајања добрих пракси које ће бити примијењене на Универзитету.

Подциљ 3.2. Промоција Универзитета у међународним оквирима

Уопштено говорећи у наредном периоду треба: радити на формирању већег броја студијских програма на страним језицима, обезбиједити смјештајне капацитете страним студентима, обезбиједити стипендије и финансијске олакшице за оне који долазе из иностранства, постављати више информација о наставним плановима и програмима на интернет страницама факултета, јасно дефинисати нормативе и стандарде, те унапређивати људске и материјалне ресурсе за подршку процесу размјене.

- Инсистирати на транспарентности свих активности на Универзитету кроз представљање на веб-страници. Све активности у вези са образовним процесом (студијски програми, наставни планови и програми, ангажовани наставници и сарадници), и научним и истраживачким активностима (реализација, координација пројеката...) треба да буду доступне путем веб-портала. Повећати видљивост интернет странице Универзитета, као и свих чланица кроз дневно ажурирање информација на енглеском језику, превод најважнијих материјала (подзаконских аката и одлука) на енглески језик и доступност свих релевантних чињеница на енглеском језику.
- Спроводити информативне кампање о могућностима мобилности особља и студената кроз постављање информација на веб-сајтовима Универзитета и факултета, организовање инфо-дана на Универзитету и других видова промоције мобилности у виду радионица које би држали наставници и студенти који су активно учествовали у процесу размјене.
- Припремити и дистрибуисати промотивни материјал на енглеском језику: брошуре, памфлети и др.
- Увести праксу институционалног појављивања и представљања Универзитета на сајмовима, конференцијама и сличним догађајима у циљу промоције.
- Учланити Универзитет у водеће међународне асоцијације високог образовања и користити могућности и бенефиција које пружају, те активније учествовати у међународним високошколским асоцијацијама чији је Универзитет члан.
- Спроводити константну медијску промоцију успјешних студената и младих стручњака који су тренутно или су били студенти/запослени Универзитета.
- Постављати издања на енглеском језику на веб-сајт Универзитета.
- Користити отворене образовне ресурсе.

Подциљ 3.3. Јачање институционалних капацитета и увођење политике подршке међународној сарадњи

Универзитет има значајан број потписаних споразума из којих не црпи максималну корист. Због тога је потребно:

- Повећати реализацију активности из потписаних уговора о сарадњи и склапање нових уговора о сарадњи кроз стратешка партнерства са угледним европским

универзитетима и институтима, те повећати активно учешће запослених у реализацији истих. Током реализације активности неопходно је периодично извјештавање у циљу праћења динамика и напретка постигнут током реализације споразума.

- Створити предуслове за побољшање међународне сарадње на Универзитету јачањем институционалних и кадровских капацитета одјељења за међународну сарадњу на нивоу Универзитета и креирањем функционалне мреже одговорних лица за реализацију свих активности међународне сарадње са посебним акцентом на мобилност студената и особља.
- Усвојити правила и процедуре признавања периода студија проведених у иностранству, за хоризонталну и вертикалну мобилност студената, како би се остварила већа флексибилност студија.
- Створити тзв. информационе пакете на факултетима (превод наставних планова и програма на енглески језик, превод преписа оцјена, те одговарајућих потврда које се траже у сврху остварења мобилности), како би се олакшала мобилност и створиле потребне претпоставке за њену реализацију.
- Развијати интегрисани информациони систем са подсистемом за област међународне сарадње ради праћења свих активности у међународној сарадњи.
- Обезбиједити студентске бенефиције за све студенте (попусти на градски и међуградски превоз, биоскоп, спортске догађаје и догађаје у области културе).

Стратешки циљ 4. Универзитет развија предузетничку културу и поуздан је партнер привреди

Развој науке, технологије, истраживања и иновација кључни је покретач развоја привреде Републике Српске, као и Босне и Херцеговине у цјелини. Ова трансформација захтијева повећање броја истраживача и истраживачких капацитета, односно улагања и осигурање довољних извора финансирања те дјелатности. Да би универзитет могао спроводити трансфер знања, технологије и иновација према заједници и привреди, што је темељна поставка унапређења образовног процеса, ниво истраживачких активности мора бити далеко виши.

Подциљ 4.1. Универзитет је у функцији подршке развоју привреде Републике Српске

Универзитет треба да дјелује усмјерено према развоју привреде, културе и друштва. Овдје треба истаћи и инсистирати на одговорности свих појединаца, укључених у тимове који у сваком моменту поред значаја стицања научних референци, требају истицати развој и примјену резултата у привреди. Треба створити довољан простор и институционални оквир за интензиван дијалог привредника са професорима и студентима, у циљу преношења знања, предузетничког и пословног искуства. То прије свега подразумијева креирање мјешовитог форума за дијалог, укључивање интересних асоцијација у процес одлучивања на Универзитету и осмишљавању модела практичне наставе. Универзитет и организационе јединице морају наступати према државним структурама и високообразовној политици у правцу побољшања статуса „универзитетског професора“, научног радника, истраживача и изнаћи снагу за инвестирање у младе истраживаче.

Како би се реализовали наведени циљеви, потребно је сљедеће:

- Јасно дефинисан и реализован трансфер знања, иновација и нових технологија преко Центра за предузетништво и трансфер знања и технологија.
- Јасно дефинисати процедуре на заштити и расподјели добити проналазача/иноватора.
- Обезбиједити подршку кооперативним истраживачко-развојним пројектима са привредним субјектима од стране Универзитетског предузетничког центра кроз развој технолошког центра, савјетовалишта, инкубатора, паркова и других организационих облика за повезивање са привредним субјектима и комерцијализацију научних и технолошких истраживања на свим нивоима.
- Подстицати заштиту већег броја патената и иновација од стране истраживача.
- Дефинисати приоритете примијењених истраживања која за циљ имају унапређење привредног амбијента у Републици Српској и региону у сарадњи са Привредном комором Републике Српске, представницима предузетника и привредницима.
- Интензивирати сарадњу са Градом Бањом Луком у формирању научно-технолошког парка, те директно учествовати у рјешавању урбанистичких, комуналних и инфраструктурних питања.
- Додатно унаприједити сарадњу са Иновационим центром Бања Лука, те директно или паралелно подстицати стварање старт-ап, спин-оф и других облика компанија. На овај начин омогућити младим истраживачима да промовишу своје идеје у привреди, промовишу рад Универзитета и у исто вријеме доприносе бољем финансијском стању Универзитета;
- Значајно повећати утицај Универзитета на културни живот града Бање Луке и Републике Српске, јер за то има далеко најквалитетније људске и материјалне ресурсе. Овдје треба истаћи да циљ није само потврдити своје мјесто у развоју српске умјетности и духовног стваралаштва, културе и друштва уопште, него је потребно препознати посебност и специфичност на регионалном и ширем међународном плану.
- Јачати капацитете за организацију културних активности, свеобухватније укључивање студената у организовање културних пројеката и стварање културних садржаја, успостављање система који ће осигурати самоодрживост културних пројеката. Такође, потребно је успоставити сарадњу између истакнутих културних радника и Студентског мултимедијалног центра.

Подциљ 4.2. Креирање академског привредног форума

Академски привредни форум треба да окупи представнике власти, пословне и академске заједнице, чији је заједнички циљ унапређење економског и пословног амбијента. Кроз дијалог и размјену мишљења представника извршне и локалне власти, јавних и приватних компанија, те грађана заинтересованих за сарадњу, заједно радити на идентификацији проблема и изналажењу рјешења. У том смислу запослени на Универзитету морају имати незамјењиву улогу у процесу креирања економских политика и облика сарадње, а све са циљем обликовања атрактивног пословног амбијента.

- Помоћи умрежавању различитих интересних група које имају заједнички пословни интерес кроз Форум, те омогућити простор за прве билатералне састанке. Резултат треба да буду конкретни приједлози и смјернице које ће бити стављене на располагање креаторима економских политика.
- Остварити везу чланица Универзитета и одговарајућих грана привреде.

- Успоставити јавно доступну базу података о развојно-технолошким потенцијалима и пројектима са предузећима у Републици Српској. Кроз овај форум формираће се база података привредних субјеката и заинтересованих запослених на Универзитету у циљу остваривања обострано корисне сарадње.

Подциљ 4.3. Сарадња кроз мултидисциплинарни приступ

У многим активностима и иницијативама Универзитет има лидерску улогу у области високог образовања. На Универзитету ради значајан број извршних појединаца у свим подручјима науке и истраживања, али и појединаца који су извршни у наставном процесу. Стога је важна комуникација и презентација онога што радимо како бисмо пронашли партнере и на другим универзитетима, међу грађанима, али и у политичком и пословном сектору. Отуд потреба за посебним стратешким одређјењима према јавности: било институционално или појединачно.

- Посветити посебну пажњу заштити животне средине кроз сарадњу са институцијама Републике Српске у чијој надлежности су сродне активности, као што су енергетска ефикасност, планирање одрживог развоја, истраживања о очувања диверзитета, генетичких ресурса, тј. природних потенцијала Републике Српске.
- Унаприједити сарадњу са најзначајнијим институцијама за развој науке, истраживања и размјену знања у Републици Српској као што су Академија наука и умјетности Републике Српске, те Универзитет у Источном Сарајеву.

Стратешки циљ 5. Универзитет тежи моделу самоодрживог финансирања

Као посљедица глобалне финансијске кризе која је у протеклом периоду значајно смањила развојне капацитете Републике Српске, уз реструктурирање великог дијела јавног сектора, тешко је очекивати да ће се у скоријој будућности изнаћи могућности за веће инвестирање у развој високог образовања. У том смислу, Универзитет, као и друге високошколске установе у Републици, суочиће се са значајним изазовима који се тичу његовог даљег развоја, улагања и инвестиција у инфраструктуру и људске ресурсе, пријема нових наставника и сарадника, начина и модела финансирања наставног процеса и научноистраживачког рада, као и боље унутрашње организације и ефикасности рада.

Због тога се може очекивати да ће Универзитет бити под „лупом јавности“, што је добро и што даје додатни мотив свим запосленим, а посебно руководству Универзитета и руководству његових чланица, да покажу да се Универзитет и његови запослени могу носити са озбиљним изазовима у будућности и да ће искористити све прилике и могућности за даљи развој Универзитета. Једном ријечју, судбина Универзитета је у рукама његових запослених и они имају пуну одговорност за његов даљи рад и развој. Истовремено, јавиће се додатне могућности за даљи развој и инвестиције на Универзитету. Прије свега, Универзитет мора да искористи своје огромне потенцијале и имовину којом располаже, а поред тога додатну прилику мора да потражи у предприступним фондовима Европске уније, као и у структурним и кохезијским фондовима ЕУ који ће сигурно захтијевати другачије пословне моделе организације и

управљања. Стога ће и Универзитет морати прилагођавати своју организацију и пословање на начин како то раде модерни универзитети у Европи.

Подциљ 5.1. Уведени нови модели у финансирању наставног процеса

Финансијска средства из Буџета Републике, која су у протеклим годинама у највећој мјери коришћена за финансирање плата и накнада директно везаних за наставни процес, мораће се у значајнијем износу преусмјерити и фокусирати на финансирање и стимулисање научноистраживачког рада и развоја Универзитета. Ово ће захтијевати бројна прилагођавања у начину његовог функционисања.

- Увођење новог приступа у вођењу кадровске политике, јачањем властитог наставног кадра и напуштањем праксе значајног ангажовања гостујућих наставника у настави на првом циклусу студија, поготово ако се има у виду чињеница да из године у годину имамо смањење броја први пут уписаних студената у Републици Српској.
- Иницирати измјене одговарајућих законских и подзаконских аката у области обрачуна личних примања запослених и ангажованих на Универзитету ради стварања материјалних претпоставки за већу мотивисаност и ангажовање у области научноистраживачког и умјетничког рада, а које ће неминовно утицати на повећање властитих прихода остварених на домаћем и иностраном тржишту.
- Засновати финансирање на Универзитету на унапријед дефинисаној расподјели буџетских средстава по организационим јединицама, али и пуној самосталности организационих јединица над тржишно оствареним властитим приходима.
- Наставити са издвајањем дијела средства за финансирање равномјернијег развоја свих чланица Универзитета из средстава наплаћених од студената (школарине и уписнине).

Подциљ 5.2. Креирани модели за унапређење и стимулацију научноистраживачког и иновационог рада

Универзитет је у посљедњој деценији имао значајна финансијска улагања у научноистраживачку опрему и лабораторије, махом за области инжењерства, технологија и пољопривредних наука. Највећа улагања су се реализовала кроз потписану кредитну линију тзв. „Аустријског кредита“. Међутим, Универзитет је успио да прикупи значајна средства из домаћих и међународних научноистраживачких пројеката (грантови и развојни фондови Владе РС, предприсупни фондови ЕУ, TEMPUS, ERASMUS+, као и Оквирни програми ЕУ за истраживање и технолошки развој - FP7, HORIZON 2020) која је усмјерио у набавку и обављање застарјеле научноистраживачке опреме. Тенденције и у другим земљама бивше СФРЈ као и Југоисточне Европе огледају се у смањењу националних буџетских издатака за истраживачку и развојну компоненту, због чега универзитети настоје да прикупе што већа средства на тржишту, у сарадњи са привредом, развојем иновација и трансфером знања и технологија, у међународним програмима и фондовима.

Изналазити додатне ресурсе да би обезбиједио даљи развој Универзитета.

Додатно активирање Универзитета и његових истраживача у регионалним и међународним истраживачким програмима, који нуде могућност унапређења постојеће набавке нове опреме. Сем тога, нашим истраживачима ће се отворити потпуно нове могућности коришћења заједничке истраживачке инфраструктуре (опрема, лабораторије, базе података, часописи, мјерне и тестне станице, и слично) коју

финансира Европска комисија, а која је сада доступна у пуном обиму и домаћим истраживачима.

Креирати и нормативно регулисати неколико модела стимулације научноистраживачког рада, посебно оног који се одвија у оквиру регионалних и програма Европске уније (финансијске стимулације, додаци на плату, универзитетски фонд за науку и истраживање, фонд за мобилност истраживача, иновациони ваучери, и слично).

- Створити нове организационе и правне моделе за унапређење научноистраживачког и иновационог рада као посебан стратешки правац развоја Универзитета. Кроз моделе јавно-приватног партнерства и међународне кредитне линије уложити значајна финансијска средства за изградњу нових објеката и оснивање нових пословних инкубатора, као и технолошких и иновационих центара.
- Усмјерити фокус активности на стварање правног и институционалног оквира који ће свим наставницима и сарадницима понудити потпуно нове моделе иновационог рада и трансфера знања. У том смислу, креирати јасан оквир за оснивање старт-ап, спин-оф и ЦТТ центара у којима ће наши истраживачи и иноватори моћи да препознају и остваре сопствени интерес, уз неопходну савјетодавну и техничку помоћ надлежних служби Универзитета, а са главном идејом да такви нови модели дају максималну флексибилност у раду и располагању финансијским средствима која су стечена на тржишту.

Подциљ 5.3. Јачање инфраструктуре и њена боља искоришћеност

- Многе организационе јединице имају реалну потребу за додатним или потпуно новим просторним капацитетима (АГГФ, Шумарски факултет, ЕТФ, ПМФ, Медицински факултет и др.) и стога је потребно покренути нови инвестициони циклус инфраструктурног улагања под називом „УНИБЛ – 2025“. Уважавајући тренутну економску ситуацију и разумијевање реалних проблема у јавним финансијама Републике.
- Направити озбиљан и реалан мастер-план капиталних улагања за наредни десетогодишњи период. Прије свега, отворити преговоре са Владом РС и анализирати које од наших потреба могу имати упориште у Буџету Републике или неком од домаћих развојних програма.
- Мапирати и идентификовати „екстерне партнере“ који могу обезбиједити финансијска средства за улагање у инфраструктуру као посебан стратешки правац. У том смислу, планови требају бити окренути ка новој транши аустријских кредитних линија са којим смо већ имали искуства, затим IPA фонду (*Instrument for Pre-Accession Assistance*) као и другим предпрступним фондовима Европске уније, IDA кредитним линијама Свјетске банке, EIF-у (*European Investment Fund*) фонда, Европској инвестиционој банци (*European Investment Bank*), и слично.
- Анализирати употребу расположивог простора, његове ефикасније употребе и евентуалне додатне експлоатације ради стицања додатних прихода, а све у циљу бољег управљања и искоришћености постојеће инфраструктуре и тренутних ресурса. Универзитет тренутно располаже и управља значајним материјалним ресурсима. Скоро 350.000 m² земљишта у центру Града Бања Луке и 68.362 m² пословног простора је огроман развојни ресурс и потенцијал који мора имати своју улогу.

