

**STRATEGIJA RAZVOJA  
SVEUČILIŠTA HERCEGOVINA**



**SVEUČILIŠTE  
HERCEGOVINA**

2015. – 2020.

## **SADRŽAJ**

Uvod	3
Razlozi pokretanja strategije	5
Osnovna načela strategije	6
Povjerenstvo za izradu strategije	6
Sveučilište Hercegovina danas	8
Misija	8
Vizija	9
Promjene okruženja	9
Bolonjski proces	10
Osiguravanje kvalitete	11
SWOT analiza	12
Strateški ciljevi i zadaće	15
Provedba Strategije	16
Literatura	19

## UVOD

Sveučilište je mjesto stvaranja i primjene novih znanja i tehnoloških rješenja i kao takvo ima ulogu omogućiti napredak gospodarstva i omogućiti održivi razvoj društva u cijelosti. Od suvremenog se sveučilišta očekuje da uz obrazovanje, znanstveni rad i umjetničko stvaralaštvo potiče kreativnost i tako izravno utječe na gospodarski razvitak.

Bolonjska deklaracija zajedno s Lisabonskom konvencijom posebice naglašava važnost reformskih promjena u području visokog obrazovanja. Uz ova dva važna dokumenta mora se spomenuti i preporuka ministara Vijeća Europe o priznavanju i ocjeni kvalitete privatnih visokoškolskih ustanova, a zatim i preporuke o istraživačkom zadatku sveučilišta kao temeljnih dokumenata za visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini. Poseban se naglasak stavlja na privatno obrazovanje koje je zbog svoje organiziranosti, kvalitete i tehničke opremljenosti sve više zastupljeno u europskom prostoru obrazovanja. Od sveučilišta se očekuje da kroz podizanje kvalitete i usporedivosti svojih studijskih programa, povećanje mobilnosti studenata i profesora te prohodnost i fleksibilnost studija omogući stvaranje europskog tržišta rada. Bolonjski proces propagira veliku autonomiju sveučilišta, što znači povećanje odgovornosti prema studentima, njihovim roditeljima i društvu u cjelini. Na taj način sveučilište postaje glavni pokretač ukupnog društvenog razvoja. Na takav izazov mogu odgovoriti samo sveučilišta koja mobiliziraju svoje resurse kako bi postigla jasno postavljene ciljeve. Za takve ciljeve potrebno je u svakodnevnu praksu uvesti osnovna načela strateškog menadžmenta i pronaći svoj model organiziranja i upravljanja, čiji je zadatak poticati kritičko i akademsko promišljanje, inovativnost profesora, administrativnog osoblja i studenata te na taj način kroz integraciju povećati učinke svog djelovanja. Sveučilište ima priliku preuzeti odgovornost za svoju budućnost te tražiti vlastiti put koji mora biti u funkciji ukupnog društvenog razvitka. Sveučilište je također svjesno izazova koje donosi implementacija Bolonjskog procesa, ali u tome također vidi prednost za svoje pozicioniranje i izvrsnost obrazovanja te povezivanje nastave i istraživanja kao pokretača razvoja područja i države u kojoj djeluje. Otvoreno je za domaće i strane studente te znanstvenike i pruža usluge visokoškolskog obrazovanja najviše kvalitete, a ujedno je i neovisna i nekomercijalna ustanova koja osigurava sredstva za svoj rad.

U posljednoj godini Senat Sveučilišta razradio je segmente sveučilišnog djelovanja i pokrenuo niz projekata s ciljem uspostavljanja ujednačenih standarda u sastavnicama Sveučilišta u svim aktivnostima. Valja istaknuti legislativu okvira Sveučilišta, izradu etičkog kodeksa i izgradnju sustava za osiguranje kvalitete rada.

Obrazovanje na sveučilištima isprepletano je znanstvenim istraživanjima pa smo i u tom smjeru pokrenuli neke od projekata. Dinamičke promjene u našem okruženju i naše čvrsto opredjeljenje za uključivanje u europski visokoškolski prostor nametnuli su potrebu za izradom strategije razvoja Sveučilišta Hercegovina.

Senat je donio odluku o izradi ove strategije za razdoblje od 2015. do 2020. godine. Temeljnu podlogu i smjernice za izradu strategije Sveučilišta Hercegovina čini niz dokumenata od kojih su najznačajniji sljedeći:

- Lisabonska strategija iz 2000. g. (revidirani oblik iz 2005. g.)<sup>1</sup>
- Razvoj znanstvenih strategija i upravljanje na europskim sveučilištima<sup>2</sup>
- Akcijski plan za znanost i društvo<sup>3</sup>

Tim za izradu strategije imao je zadatak ostvariti ciljeve postavljene Lisabonskom strategijom, po kojoj su nužne prilagodbe obrazovnih sustava u europskim državama. Vijeće Europe uvelo je metode otvorenog koordiniranja (Open Method of Coordination, OMC) kao osnovne metode za konvergiranje europskih obrazovnih sustava. Ova se metoda temelji na dogovorima o ključnim ciljevima kojima prethodi temeljita analiza i uspostavljanje metodologije za redovito praćenje napredovanja i definiranje indikatora učinka.

Strategija Sveučilišta Hercegovina treba pomoći Sveučilištu, fakultetima, znanstvenicima i studentima da se usmjere i planiraju svoj dugoročni razvoj, a svakoj članici Sveučilišta da utvrdi svoju strategiju i prioritete na temelju dokazane znanstvene izvrsnosti. Nakon usvajanja ove strategije nužno je pratiti njezino provođenje na svim razinama. Senat će imenovati posebno povjerenstvo za praćenje provođenja strategije i njene primjene predvođeno prorektorima za znanost i razvitak te napisati izvješće u skladu s akcijskim planom provedbe strategije.

---

<sup>1</sup> Dostupno na: [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/lisbon\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/lisbon_en.pdf) ;  
[http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005\\_330\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2005_330_en.pdf)

<sup>2</sup> Dostupno na: <http://www.europa.eu.int/eracareers/europeancharter>

<sup>3</sup> Dostupno na: [http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2001/com2001\\_0714en01.pdf](http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2001/com2001_0714en01.pdf)

## **RAZLOZI POKRETANJA STRATEGIJE**

Strategija se temelji na prepoznavanju ovisnosti između znanosti i nastave na sveučilišnoj razini i značenju istraživanja u edukaciji poslijediplomskih studenata kako bi se izbjegli konflikti između znanstvene i nastavne djelatnosti na Sveučilištu. Sinergija znanosti i nastave postiže se samo onda ako je znanstvena komponenta prisutna u svim ciklusima studijskih programa kako bi se studenti upoznali i zainteresirali u svim znanstvenim karijerama na Sveučilištu. To se prvenstveno odnosi na nastavnu djelatnost koja studentima nudi spektar različitih vještina koje se uvode u nastavni program svih razina. Postoji niz razloga za pokretanje izrade strategije Sveučilišta, a neki od važnijih su:

- bolje i učinkovitije korištenje resursa Sveučilišta
- zapošljavanje stručnjaka koji mogu odgovoriti ciljevima institucije i biti vodeći čimbenik u kreiranju njenog razvoja
- stvaranje partnerstva s gospodarstvenim privatnim i javnim sektorom kao budućim poslodavcima naših studenata i kao potencijalnim sufinancijerima istraživačkih projekata, čime se stvaraju partneri u gospodarstvu koji postaju lobisti za izdvajanje u znanost i istraživanje
- učinkovitije korištenje znanstvenom opremom i prostorom
- sve vrste potreba međunarodne zajednice za visokokvalificiranim kadrovima
- veća vjerojatnost financiranja integralnih znanstvenih projekata kroz umrežavanje više sveučilišta i njihovih članica
- potreba za stvaranjem znanstvene kulture, dostupnosti i bolje opremljenosti Sveučilišta
- poticanje međufakultetske i interdisciplinarnе suradnje u nastavnom procesu i u znanstvenim istraživanjima
- umanjivanje fragmentacije znanosti po specijalizacijama
- uvođenje transparentnog znanstvenog vrednovanja na temelju međunarodno priznatih kriterija
- poticanje pozitivne konkurencije među profesorima i doktorandima, kako unutar članica, tako i na razini Sveučilišta

## **OSNOVNA NAČELA STRATEGIJE**

Strategija razvoja Sveučilišta Hercegovina definira osnovne ciljeve i prioritete razvoja Sveučilišta za razdoblje od pet godina. Ostvarenje ciljeva trebalo bi dati poticaj razvoju nastavne i znanstvene djelatnosti na svim razinama Sveučilišta te osigurati okruženje koje će poticati intelektualnu znatiželju pojedinca, stvaranje kritične mase znanstvenih aktivnosti i provođenje cjeloživotnog obrazovanja te inicirati povezanost s industrijom i gospodarstvom i time potpomoći primjenu znanstvenih rezultata u održivom razvitku društva u cjelini. Strategija Sveučilišta Hercegovina temelji se na sljedećim načelima:

- na poticanju članica na stvaranje internih planova razvoja s jasnom misijom za edukativni i znanstveni razvoj u svom području i granama.
- na poticanju partnerstva s drugim sveučilištima u zemlji i inozemstvu s ciljem stvaranja kritične mase za uspješnu nastavnu i znanstvenu djelatnost po međunarodnim kriterijima
- na poticanju komercijalizacije intelektualnog vlasništva, koja će osigurati partnerstva s industrijom i gospodarstvom
- na promicanju kvalitete edukacije i broja studenata preddiplomskog, diplomskog i poslijediplomskog naraštaja studenata potrebnih industriji, gospodarstvu, javnom sektoru i akademskoj zajednici
- na izvrsnosti u istraživanju prema međunarodnim kriterijima znanstvene kompatibilnosti
- na poticanju osnivanja centra izvrsnosti kroz koji će se stvoriti spin-off tvrtke i inovacijski klasteri i tako omogućiti transfer znanja sa Sveučilišta na privatni i javni sektor te pokretanje gospodarskog razvoja na lokalnoj i nacionalnoj razini
- na poticanju nastavne i znanstvene djelatnosti zapošljavanjem kako mladih, tako i priznatih profesora koji svojim radom i znanjem mogu osigurati primjenu strategije.

Kako bi se to postiglo, Sveučilište mora osigurati resurse za znanstvenu i nastavnu aktivnost te uspostaviti mehanizme za poticanje mladih ljudi i sustavno nagrađivanje znanstvene izvrsnosti na Sveučilištu.

## **POVJERENSTVO ZA IZRADU STRATEGIJE**

Senat Sveučilišta Hercegovina je na sjednici 15. rujna 2014. godine donio odluku o imenovanju Povjerenstva za izradu strategije razvoja Sveučilišta Hercegovina u sljedećem sastavu:

1. prof. dr. sc. Milenko Brkić, rektor Sveučilišta
2. prof. dr. sc. Milenko Kundačina, prorektor za znanost i razvitak
3. prof. dr. sc. Ivan Balta, prorektor za međunarodnu suradnju
4. doc. dr. sc. Antonija Krtalić, dekanica Fakulteta društvenih znanosti dr. Milenko Brkić
5. doc. dr. sc. Gordan Radić, dekan Fakulteta međunarodnih odnosa i diplomacije
6. doc. dr. sc. Často Čuljak, prodekan za nastavu Fakulteta društvenih znanosti dr. Milenko Brkić
  
7. doc. dr. sc. Višnja Bukvić, prodekanica za znanost
8. doc. dr. sc. Saša Čekrlija, prodekan za nastavu, FMOD
9. Katarina Lerota, predsjednica studentskog zbora
10. mr. sc. Josip Brkić, glavni tajnik Sveučilišta
11. mag. iur. Maja Buhovac, tajnica Povjerenstva

Tim je počeo s radom 18. rujna 2014, sastajući se prema potrebi najmanje jedanput mjesečno. Postupku izrade Strategije prethodio je cijeli niz sastanaka s vodstvom i nastavnim osobljem Fakulteta. Podloga za izradu strategije bili su dokumenti EU-a te različiti upitnici koji su upućeni svim interesnim skupinama na Sveučilištu: svim članovima Senata, svim članovima Predsjedništva studentskog zbora Sveučilišta, prodekanima na oba fakulteta i predstojnicima katedri, dakle, svim upravljačkim strukturama razine fakulteta, studentskog zbora i Sveučilišta. Osim toga, napravljena je i SWOT analiza po pojedinim područjima djelovanja Sveučilišta:

<b>GRUPA</b>	<b>TEMA</b>
Kolegij tajnika	Rad administrativnih službi
Povjerenstvo za međunarodnu suradnju	Međunarodna suradnja
Odbor za osiguranje kvalitete	Sustav kvalitete Sveučilišta
Članovi Senata	Financijska politika Sveučilišta
Povjerenstvo za normativne akte	Regulativni propisi na Sveučilištu
Povjerenstvo za provođenje Bolonjskog procesa	Stanje primjene na Sveučilištu
Prodekani za nastavu	Nastava na Sveučilištu
Prodekani za znanost	Znanost na Sveučilištu

Po završetku je prijedlog strategije upućen na javnu raspravu fakultetima, studentskom zboru, javnim institucijama i gospodarstvu.

## **SVEUČILIŠTE HERCEGOVINA DANAS**

Danas Sveučilište Hercegovina u svome sastavu ima dva fakulteta na kojima studiraju 194 studenta. Obrazovni proces se provodi kroz osam programa. Na dodiplomskoj i diplomskoj nastavi ima 180 studenata, a na poslijediplomskom studiju je 14 studenata. Nastavu izvode 93 nastavnika i suradnika.

Članice Sveučilišta su:

1. Fakultet društvenih znanost Dr. Milenko Brkić
2. Fakultet međunarodnih odnosa i diplomacije

## **MISIJA**

Sveučilište Hercegovina radi na izgradnji snažne akademske zajednice nastavnika i suradnika, istraživača, studenata i ostalih zaposlenika. Misija Sveučilišta temelji se na obrazovanju utemeljenom na izvrsnosti kroz nastavni i istraživački proces, na preddiplomskom, diplomskom i poslijediplomskom studiju koji pripremaju studente za visokostručne, samoinicijativne i produktivne stručnjake u njihovim postojećim i budućim aktivnostima. Znanstveno-istraživački rad temeljen je na izvrsnosti, integriran s obrazovnim procesima na svim razinama s ciljem osposobljavanja novih generacija istraživača sposobnih za rad u međunarodnom istraživačkom procesu.

Sveučilište će postati jedan od pokretača ekonomskog kulturnog i socijalnog razvitka. Svojim djelovanjem promicat će očuvanje i promoviranje povijesnog i kulturnog naslijeđa zajednice iz koje potječe. Sveučilište pruža socijalno-psihološku i znanstvenu podršku studentima, razvija sadržaje za veće uključivanje studenata u znanstveno-istraživačke projekte, podiže kvalitetu komunikacije i dostupnosti službi na višu razinu te kroz povezanost s okruženjem brine o karijeri studenata. Također pruža potporu usavršavanju i razvoju administrativnog osoblja te znanstvenu i drugu podršku razvoju karijere nastavnika. Zadaća je Sveučilišta i prijenos znanja i tehnologija na gospodarstvo i društvo općenito. Sveučilište donosi i strateške odluke za poticanje razvoja znanosti, nastavnog programa, stručnog rada i razvojnih planova u znanstvenim aktivnostima i visokom obrazovanju te vrši stalan nadzor kvalitete i konkurentnosti.



## **VIZIJA**

Sveučilište Hercegovina postat će jedinstveno, otvoreno i prepoznatljivo sveučilište usmjereno k održivom razvoju, povezano s društvenom zajednicom i usmjereno k povijesnom kulturnom i prirodnom naslijeđu. Sveučilište će ostvariti načela Bolonjske deklaracije te pružiti konkretne programe s visokom razinom mobilnosti studenata, nastavnika i administrativnog osoblja. Razvijat će programe koji se temelje na načelima održivog razvoja te će se napraviti veći iskorak prema prirodnim znanostima. Vizija je također postati visokoškolska ustanova uključena u zajednički europski visokoškolski prostor, prepoznatljiva po izvrsnosti na lokalnoj i državnoj razini. Sveučilište želi stvoriti uvjete za mobilnost studenata, nastavnika i suradnika sa srodnim inozemnim institucijama. Poticat će širenje baze znanja i omogućiti razvoj karijera pojedinaca zaposlenih na Sveučilištu. Kroz stvaranje novih ideja, rješenja, promišljanja i kreativnosti postat će jedan od pokretača gospodarstva i održivog razvoja te će istovremeno promicati očuvanje kulturnog i povijesnog nasljeđa društvene zajednice. Znanstveno-istraživački rad na Sveučilištu temeljit će se na znanstvenoj izvrsnosti temeljem međunarodnih pokazatelja i jačoj integriranosti s obrazovnim procesom, posebno na poslijediplomskom studiju.

## **PROMJENE OKRUŽENJA**

Sveučilište Hercegovina osnovano je s nakanom upotpunjavanja prostora visokog obrazovanja u svome okruženju i na razini države. Prepoznata je potreba mladih koji se sve više opredjeljuju za nastavak studija, posebice u vremenu dugog čekanja radnih mjesta. Dokvalifikacijom i prekvalifikacijom kadra koji iz različitih razloga nije mogao steći visoko obrazovanje ili želi promijeniti zanimanje i struku, Sveučilište će ostvariti svrhu osnutka i dati svoj doprinos. Jednako tako, svrha osnutka Sveučilišta očituje se u praćenju znanstvenih i stručnih inovacija putem stručnog usavršavanja. Svrha je također prisutna i u potrebi znanstvenog istraživanja vlastite teorije i prakse, kako bi se znanost unaprjeđivala i podizala na razinu dostignuća zapadne Europe i civiliziranog svijeta.

Sveučilište donosi ovu Strategiju svjesno promjena u okruženju, od globalnih promjena do promjena u neposrednoj zajednici djelovanja. Promjene u obrazovanju moraju biti takve da studente pripreme za održive promjene. To znači da učenje mora podizati svijest o ekonomskom napretku te održivom načinu života i građenju budućnosti na temelju ekoloških,

ekonomskih, socijalno i kulturno održivih rješenja. Obrazovanje za održivi razvoj podrazumijeva razvijanje vještina za život u društvu koje se mijenja, ali i razvijanje interesa za svakodnevno odgovorno ponašanje kako bi se postigle pozitivne promjene u društvu. S ciljem privlačenja najkvalitetnijih studenata i kadrova moramo još poboljšati znanstvenu infrastrukturu i pokrenuti istraživačke projekte, kako na doktorskim studijima, tako i na međunarodnim projektima. Uz takve projekte i međunarodnu suradnju privući ćemo nadarene doktorande.

Cjelokupno sveučilišno obrazovanje ima izraženu ekonomsku, društvenu i kulturnu dimenziju. Složenost procesa kao što je pristupanje Europskoj uniji, provedba Bolonjskog procesa, energetska kriza, onečišćenje, klimatske promjene i gospodarstvo koje se još uvijek ne temelji na znanju zahtijeva aktivnu ulogu Sveučilišta Hercegovina. Sve je jasnije da napredak u budućnosti može očekivati samo gospodarstvo temeljeno na istraživanju, inovativnosti i stvorenom novom znanju. Poticanje svijesti o vrijednosti i zaštiti intelektualnog vlasništva te uspješnoj primjeni u gospodarstvu osigurat će međusobnu suradnju, a istraživanja će osigurati izravnu dobit društvu. Da bi Sveučilište moglo odgovoriti na sve te promjene, strategija za sljedeće petogodišnje razdoblje predviđela je jačanje Sveučilišta kao snažne, odgovorne i autonomne institucije koja je u stanju provesti promjene. Kada govorimo o promjenama u neposrednom okruženju, one će se kreirati u partnerstvu s gradovima i županijama, kako bi se Sveučilište u potpunosti integriralo i postalo ne konkurencija, nego dosljedan partner.

## **BOLONJSKI PROCES**

Bolonjskom deklaracijom intenzivira se međusobna suradnja, stvaranjem europskog prostora visokog obrazovanja koji omogućuje mobilnost studenata i profesora, prohodnost i fleksibilnost studija, stvaranje europskog tržišta rada te jačanje Europe u odnosu na druge regije. Ključni elementi ostvarivanja zadanih ciljeva su:

1. Prihvatanje sustava lako prepoznatljivih i usporedivih stupnjeva i utvrđivanje dodatka diplomi (Diploma Supplement) kako bi se promicalo zapošljavanje europskih građana.
2. Prihvatanje sustava temeljenog na dva glavna ciklusa, preddiplomskom i diplomskom (2+3). Pristup drugom ciklusu zahtijeva uspješno završen prvi ciklus studija, koji traje najmanje tri godine. Stupanj postignut nakon prvog ciklusa smatra se potrebnim stupnjem

kvalifikacije na europskom tržištu rada. Drugi ciklus vodit će k magisteriju, kao što je slučaj u europskim zemljama.

3. Uvođenje bodovnog sustava (European Credit Transfer System ECTS) kao prikladnog sustava u promicanju najšire razmjene studenata.

4. Promicanje mobilnosti uklanjanjem prepreka slobodnom kretanju. Studentima je potrebno dati priliku za učenje te im omogućiti pristup studiju i službama, a nastavnicima, istraživačima i administrativnom osoblju priznati i valorizirati vrijeme koje su proveli u Europi istražujući, predajući ili učeći.

5. Promicanje europske suradnje u osiguranju kvalitete s ciljem razvijanja usporedivih kriterija i metodologija.

6. Promicanje potrebe uvođenja europske dimenzije u visokom školstvu, posebice u razvoju nastavnih programa, međuinstitucionalnoj suradnji, načinu mobilnosti te razvoju integriranih programa studija, obuke i istraživanja.

U Praškom priopćenju (2001) ministri su potvrdili opredjeljenje za ciljeve Bolonjske deklaracije i istaknuti kao važne elemente tri nove smjernice:

1. Cjeloživotno učenje sastavni je dio visokoobrazovnih aktivnosti. Fakulteti moraju organizirati cjeloživotno učenje i povećati mogućnost cjeloživotnog učenja i cjeloživotnog obrazovanja, uključujući priznavanje prethodnog učenja (recognition of prior learning).

2. Jačanje autonomije visokoškolskih institucija preduvjet je društvenog i gospodarskog razvoja, a reforme trebaju biti potpuno uključene u sve institucionalne aktivnosti. Studenti su ravnopravni partneri u upravljanju visokoobrazovnim institucijama te je potrebno osigurati sve pravne mjere kako bi se osiguralo njihovo ravnopravno sudjelovanje.

3. Povećanje privlačnosti i kompetitivnosti europskog prostora visokog obrazovanju u odnosu na ostale dijelove svijeta, osiguravajući dio studija u inozemstvu kroz različite programe.

### **OSIGURAVANJE KVALITETE**

Važnost razvoja osiguravanja kvalitete i jačanje suradnje na europskoj razini u osiguravanju kvalitete ključni su faktori atraktivnosti europskog visokog obrazovanja u svijetu, o čemu svjedoče i Bolonjska i Praška deklaracija. Između Praga (2001.) i Berlina (2003.), važan zaokret u cjelokupnom procesu donio je važne pomake u osiguranju kvalitete. Uočeno je da ne postoje mjere nadziranja implementacije dogovorenoga, a vrlo su često deklaracije tumačene bez konkretnih dogovorenih mjera. U Berlinskom priopćenju od 19. rujna 2003.

godine potpisnici Bolonjske deklaracije pozvali su europsku organizaciju za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju da putem svojih članova i u suradnji s EUA-om, EURASHE-om i ESIB-om razviju sporazuman skup standarda, postupaka i smjernica za osiguravanje kvalitete, prikladnog sustava stručnog pregleda za osiguravanje kvalitete ili akreditaciju agencija te da 2005. godine putem skupina za promicanje Bolonjskog procesa izvijesti ministre o napretku. ENQA je spremno dočekala ovu mogućnost kako bi doprinijela razvoju europske dimenzije u osiguranju kvalitete i promicanju ciljeva Bolonjskog procesa. Izražena je potreba za razvojem zajedničkih kriterija i metodologije osiguranja kvalitete i prvi put su jasno izneseni osnovni temelji koje svaki sustav osiguranja kvalitete mora zadovoljiti. U Berlinu je dogovoreno da svaki nacionalni sustav osiguranja kvalitete treba uključivati sljedeće:

- definiciju odgovornosti tijela i institucija uključenih u sustav osiguranja kvalitete
- evaluaciju programa ili institucija, uključujući internu evaluaciju, vanjsku evaluaciju, sudjelovanje studenata u procesu osiguranja kvalitete i javnost rezultata evaluacije
- sustav akreditacije, certifikacije ili proceduru usporedivu s akreditacijom
- međunarodnu suradnju i međunarodno sudjelovanje u procesu osiguranja kvalitete

U Bergenu 2005. godine prihvaćen je izvještaj pripremljen u E4 (ENQA, EUA, EURASHE i ESIB), koji je postavio standarde, procedure i smjernice za osiguranje kvalitete u Europi. Prihvaćena je i ideja evaluacije sustava osiguranja kvalitete u Europi kroz Europski registar za agencije za osiguranje kvalitete i akreditaciju. To su ključni dokumenti s jasnim zahtjevom za prilagođavanje postojećih sustava osiguranja kvalitete koji ne zadovoljavaju europske standarde u potpunosti, i tu su dani jasni naputci za stvaranje sustava osiguranja kvalitete u zemljama koje takav stav još nemaju ili je tek u začetku.

### **SWOT ANALIZA**

Za ispravan odabir strategije, pored misije i vizije, potrebna je i analiza situacije. To podrazumijeva da Sveučilište Hercegovina treba sagledati vanjske i unutarnje čimbenike kako bi spoznalo najbolji način za ostvarenje temeljnog cilja. Sveučilište Hercegovina privatno je sveučilište, i kao takvo ima neravno pravan položaj u odnosu na državna sveučilišta. U njima nailazi na konkurenciju, a ponekad i na neuvažavanje te je potrebno mnogo više napora da se profilira na tržištu, i domaćem i inozemnom, te privuče što bolje studente i nastavnike. Sve

veća dinamičnost koja je prisutna na tržištu visokog obrazovanja primorava Sveučilište na odabir novih načina kako bi se moglo natjecati s konkurencijom.

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda koja kroz četiri čimbenika nastoji prikazati snagu, slabosti, mogućnost i prijetnje određene pojave ili situacije (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Pri tome Sveučilište mora voditi računa o unutarnjem i vanjskom okruženju, tako da se ova analiza može shvatiti kao prikaz unutarnjih snaga i slabosti organizacije te vanjskih prilika i prijetnji s kojima se Sveučilište suočava.

### **Snaga Sveučilišta:**

- prepoznatljiv identitet Sveučilišta u BiH, u Hrvatskoj i u okruženju
- jasna vizija i misija
- postojanje strateških razvojnih planova i razvojne vizije
- želja za postizanjem izvrsnosti u nastavnim i istraživačkim aktivnostima
- lokacijska prednost
- uspostavljena međunarodna suradnja i mreža međunarodnih kontakata
- kvaliteta ljudskih resursa
- uspostavljen sustav osiguranja kvalitete na svim razinama Sveučilišta
- studentska organizacija i sudjelovanje u svim upravljačkim tijelima Sveučilišta
- postojanje kritičke mase nastavnika i suradnika spremnih na nove ideje
- opredijeljenost menadžmenta Sveučilišta za promjene i rekonstruiranje sukladno promjenama i kriterijima u Europskom akademskom prostoru
- otvorenost prema nastavnicima i suradnicima u zemlji i inozemstvu
- ustrajnost i odolijevanje društvenim pritiscima radi očuvanja integriteta i digniteta Sveučilišta
- svijest o odgovornosti za vlastiti rad, ali i za razvoj cijele regije
- profesionalnost i potencijal bivših studenata u zemlji i inozemstvu
- atraktivnost nastavnih planova i programa, kao i uvjeta studiranja za studente iz BiH, Hrvatske i drugih regija
- izučavanje svih bitnih znanstvenih disciplina na Sveučilištu, što je dobar temelj za interdisciplinarnost i multidisciplinarnost

### **Slabosti:**

- nerazmjernan odnos između nastavnih i znanstveno-istraživačkih aktivnosti
- nedovoljan broj istraživačkih projekata s gospodarstvom

- nepostojanje sredstava za znanstveno-istraživački rad
- nedostatak prostora i znanstvene opreme za članice
- nedovoljno uključenje u veće međunarodne projekte
- nedovoljan broj usavršavanja u inozemstvu za vrijeme i nakon doktorata
- nezadovoljavajuća interna komunikacija i koordinacija između različitih organizacijskih razina
- neadekvatno praćenje provođenja odluka
- neodgovarajuća infrastruktura u području informatičkih tehnologija i nepostojanje cjelovitog integralnog informacijskog sustava Sveučilišta
- nedovoljno izgrađena međunarodna suradnja, mobilnost studenata, uključenje u različite međunarodne mreže i projekte
- nezadovoljavajuća suradnja s gospodarstvom
- neadekvatna računalna i laboratorijska opremljenost
- nezadovoljavajuća zajednička infrastruktura u vidu centra za cjeloživotno učenje ili transfer tehnologija
- nedovoljno uključivanje studenata u znanstveno-istraživački rad

**Mogućnosti:**

- opredijeljenost ukupne akademske zajednice za uključivanje u europski akademski prostor
- otvaranje prema europskim projektima (FP7, Erasmus Mundus, CEEPUS)
- stalno povećanje potreba gospodarstva za cjeloživotnim usavršavanjem
- povezivanje različitih znanstvenih područja i pokretanje interdisciplinarnih projekata
- otvoren pristup sve većem broju međunarodnih znanstvenih fondova
- objedinjavanje pojedinih područja rada na razini Sveučilišta
- partnerstvo s javnim i privatnim sektorom uz podršku lokalne zajednice, povećavanje istraživačko-nastavne baze i doprinos razvoju gospodarstva
- redovito praćenje i mjere za unaprjeđenje kvalitete, podizanje svijesti o kvaliteti uključivanjem svih dionika
- bolja koordinacija rada odbora
- stalno usavršavanje nastavnih programa, suradnja s gospodarstvom, sustavan pristup cjeloživotnom obrazovanju i doprinos podizanju nacionalne klasifikacijske strukture
- pojačan interes gospodarstva i međunarodnih institucija za financiranje istraživačkih projekata

- otvaranje mogućnosti za povećanje mobilnosti nastavnika i studenata kroz uspostavljanje međunarodnih veza i projekata
- praćenje aktivnosti Sveučilišta kao partnera u međunarodnim projektima, mrežama, poslijediplomskim studijima te kao partnera u nastavi i istraživanju

### **Prijetnje:**

- shvaćanje visokog obrazovanja kao potrošnje, a ne investicije u ljudske resurse
- nepostojanje državne strategije razvoja visokog obrazovanja
- sustavno zanemarivanje privatnih visokoškolskih ustanova
- nedovršena zakonska regulativa i loša implementacija postojeće legislative
- ograničena mogućnost zapošljavanja znanstvenih kadrova
- nepovoljna gospodarska situacija u zemlji i nedostatak materijalnih sredstava
- neprihvatanje privatnih sveučilišta u europskom smislu od strane države
- nedovoljno razumijevanje osnovnih problema visokog obrazovanja i Sveučilišta od strane onih koji donose političke odluke.

### **STRATEŠKI CILJEVI I ZADAĆE**

Glavni strateški ciljevi su osnažiti ulogu privatnog Sveučilišta Hercegovina na nacionalnoj razini podizanjem kvalitete nastave i istraživanja intenzivnijim sudjelovanjem u međunarodnim projektima. Također, potrebno je i dalje ulagati napore da se ostvari priznatost i prepoznatljivost Sveučilišta. Strateški ciljevi proizlaze iz misije i vizije te SWOT analize Sveučilišta, a obuhvaćaju sljedeća područja:

- obrazovanje
- istraživački rad
- kulturno i društveno djelovanje
- organizacijsko djelovanje i resursi

U sklopu navedenih područja, definirani su sljedeći strateški ciljevi:

- Sveučilište će provoditi kvalitetno obrazovanje temeljeno na ishodima učenja, usmjereno na fleksibilne putove učenja i cjeloživotno obrazovanje, a sukladno potrebama zajednice, gospodarstva i razvitka društva.

- Prema kriterijima izvrsnosti, utvrditi istraživački profil Sveučilišta, osigurati učinkovitu organizacijsku strukturu, planiranje upravljanja istraživanjima te učinkovito prikupljanje i prezentiranje rezultata.
- Dinamično Sveučilište uključeno u europski istraživački prostor te u prostor visokog obrazovanja koje sustavno potiče unutarnju i vanjsku mobilnost znanstvenika i studenata, zatim sudjelovanje u europskim istraživačkim projektima i drugim projektima značajnima za razvoj Sveučilišta i njegovih funkcija.
- Sveučilište će se aktivno uključiti u gospodarstvo i razvoj zajednice kroz transfer znanja i tehnologija, pomažući gospodarstvu i društvenoj tranziciji u društveno znanje.
- Cilj je Sveučilište s najvišom razinom organiziranosti i odgovornosti te transparentnim procesima u kojima su jasno definirane integrirajuće funkcije, uz poštivanje različitosti članica Sveučilišta s ciljem jačanja područja u nacionalnom i europskom prostoru visokog obrazovanja.
- Cilj je i Sveučilište u kojem će se poticati i nagrađivati talent, poduzetnička energija i izvrsnost svakog pojedinca, i koji se ravnomjerno natječu u europskom istraživačkom prostoru i prostoru visokog obrazovanja.

Sveučilište će za potrebe svog daljnjeg razvoja i širenja prema potrebi razvijati dodatne kapacitete. Navedeni strateški ciljevi isprepleću se i nadopunjuju. S ciljem kvalitetnih ostvarenja strateških ciljeva za svaki pojedinačni strateški cilj definiraju se planirani zadaci, a uspješnost realizacije prati se preko definiranih indikatora.

### **PROVEDBA STRATEGIJE**

Za potrebe ove strategije, Senat Sveučilišta Hercegovina usvojit će sljedeće podstrategije i osnovne dokumente o politikama.

1. Dokument za uspostavljanje centara navedenih u strategiji
2. Dokument o politikama za utvrđivanje istraživačkih profila Sveučilišta
3. Strategija razvitka znanosti na Sveučilištu



4. Dokument o politikama organizacije cjeloživotnog obrazovanja na Sveučilištu
5. Dokument o politikama Sveučilišta glede odnosa s javnošću i marketinga
6. Dokument o orijentaciji Sveučilišta prema održivom razvoju
7. Politike strateškog marketinga
8. Akcijski planovi i raspodjela resursa

Za potrebe ove strategije, Senat Sveučilišta usvojit će sljedeće akcijske planove:

1. Akcijski plan za uspostavljanje ciklusa kvalitete i vanjskih vrednovanja sveučilišnih članica
2. Akcijski plan za definiranje ishoda učenja
3. Akcijski plan za razvitak istraživačkih karijera
4. Akcijski plan za pokretanje programa cjeloživotnog učenja
5. Akcijski plan za primjenu indikatora učinkovitosti

Raspodjela financijskih, materijalnih i ljudskih resursa za provedbu akcijskih planova i provedbu zadataka Strategije vršit će se svake godine prije formiranja proračuna Sveučilišta (u srpnju) i o tome će se izvijestiti Senat (u lipnju). Odgovornost za provedbu ove Strategije imaju menadžment Sveučilišta i sveučilišnih članica u okviru njihovih nadležnosti utvrđenih statutom Sveučilišta. Svaka će članica o napredovanju i ispunjenju ciljeva Strategije jednom godišnje izvijestiti Senat (u prosincu). Forma i sadržaj izvješća doneseni su u sklopu Strategije. Senat Sveučilišta će jednom godišnje izvijestiti upravni odbor i osnivače o napredovanju i ispunjenju ciljeva. Izvješće će biti objavljeno kao službeni dokument Sveučilišta.

Sveučilište Hercegovina donijelo je deset mjerila koja članice trebaju ispuniti do 2019. godine, a to su sljedeća:

1. postotak studenata koji uspješno završe prvu godinu prvoga ciklusa
2. postotak završenih studenata po generaciji i po ciklusu
3. broj obranjenih doktorata
4. broj akreditiranih studijskih programa sva tri ciklusa
5. broj objavljenih radova indeksiranih u SCI i broj objavljenih radova u bazi CC.
6. udio asistenata i novaka u nastavnom osoblju
7. postotak zaposlenika koji su završili sustavno osposobljavanje za strateški i operativni menadžment

8. udio prihoda od pružanja usluga gospodarstva lokalnoj zajednici i prihoda od intelektualnog vlasništva u ukupnom prihodu
9. broj međunarodnih te istraživačkih i ostalih projekata na Sveučilištu
10. broj projekata, studija i ugovora o suradnji s gospodarstvom i zajednicom

Mjerila će služiti za interno praćenje postignuća te za uspoređivanje s ostalim privatnim i državnim sveučilištima. O rezultatima internog i eksternog vrednovanja Sveučilište će obavijestiti javnost. Temeljita rasprava, revizija ili dopuna Strategije planira se u narednim godinama.

## LITERATURA

1. Communication from the Commission of the European Communities (2000).  
Towards a European Research Area  
[http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2000/com2000\\_0006en01.pdf](http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2000/com2000_0006en01.pdf)
2. European Commission (2005). The European Charter for Researchers.  
<http://www.europa.eu.int/eracareers/europeancharter>
3. European Commission (2005). The Code of Conduct for the Recruitment of  
Researchers  
<http://www.europa.eu.int/eracareers/europeancharter>
4. Official Journal of the European Communities (2000). Resolution of the Council and of  
the representatives of the Governments of the member states concerning an action  
plan for mobility  
[http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2000/c\\_371/c\\_37120001223en00040010.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2000/c_371/c_37120001223en00040010.pdf).
5. Communication from the Commission of the European Communities (2001). Science  
and Society Action Plan.  
[http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2001/com2001\\_0714en01.pdf](http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2001/com2001_0714en01.pdf).
6. Communication from the Commission of the European Communities (2002). More  
Research for Europe: Towards 3% GDP.  
<http://ec.europa.eu/invest.in.research/pdf/499/en.pdf>.
7. European Commission (2007). Education & Training 2010.  
[http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/compendium05\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/compendium05_en.pdf)
8. European Commission (2005). Towards a European Qualifications Framework for  
Lifelong Learning.  
[http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/consultation\\_eqf\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/consultation_eqf_en.pdf)
9. Communique of the Conference of Ministers (2003), Realising the European Higher  
Education Area. Berlin, 2003.  
<http://www.bolognaberlin2003.de/pdf/Communique1.pdf>.
10. European Commission (2003). The role of the universities in the Europe of  
knowledge.  
[http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0058en01.pdf](http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2003/com2003_0058en01.pdf)
11. CRE (1994). The University Charter for Sustainable Development.  
<http://www.iisd.org/educate/declarat/coper.htm>
12. Strategija gospodarske komisije Ujedinjenih naroda za Europu za obrazovanje za  
održivi razvoj usvojena na sastanku na visokoj razini.  
Vilnius, 17.-18. ožujka 2005.  
[http://www.mzopu.hr/doc/Strategija\\_obrazovanja\\_za\\_odrzivi\\_razvoj\\_2012006.pdf](http://www.mzopu.hr/doc/Strategija_obrazovanja_za_odrzivi_razvoj_2012006.pdf)