

Na temelju članka 36. Statuta, na prijedlog Rektora, na 32. sjednici Senata Sveučilišta Hercegovina održanoj 27. svibnja 2021. donesena je

# **STRATEGIJA RAZVOJA SVEUČILIŠTA HERCEGOVINA (2021-2025)**

Strategija razvoja Sveučilišta Hercegovina obuhvaća sljedeće segmente:

- Vizija i misija razvoja
- Temelj za Strategiju razvoja
- Analiza stanja i postignuća u prethodnom razdoblju
- Ciljevi Strategije razvoja
- Strateški zadaci
- Akcijski plan i aktivnosti na provedbi Strategije
- Indikatori (pokazatelji) razvoja

## **Vizija razvoja Sveučilišta Hercegovina**

Sveučilište Hercegovina pozicionira se kao visokoškolska, obrazovna i znanstvena ustanova koja u svome radu primjenjuje ključna akademska načela ustanovljena kroz ključne međunarodne i domaće dokumente i propise, razvija se sukladno principima Europskog prostora visokog obrazovanja (EHEA), integrira obrazovni i znanstveno-istraživački prostor, postiže međunarodne standarde u ostvarivanju bolonjskog procesa, u potpunosti provodi načela tzv. Lisabonske konvencije u prostoru akademskog priznavanja, uspostavlja reference izvrsnosti za razvoj uz primjenu međunarodnih dobrih praksi i razvija kapacitete za inter-institucionalnu suradnju, posebno na području Hercegovine, te s nekima od najboljih visokoškolskih i znanstvenih ustanova u svijetu.

## **Misija razvoja Sveučilišta Hercegovina**

Misija Sveučilišta Hercegovina je širiti i razvijati međunarodno prepoznatljivu kvalitetu znanstvenih, umjetničkih i stručnih postignuća, utemeljenih na fundamentalnim i aplikativnim znanstvenim istraživanjima, obrazovanju studenata i drugih zainteresiranih pojedinaca i skupina, u postizanju kvalifikacija kroz formalne, neformalne i informalne vidove učenja i napredovanja, te pružanje mogućnosti svim zainteresiranim pojedincima i skupinama za usavršavanje i usklađivanje s dostignućima znanosti i organizacijskim potrebama tržišta rada, vlastitog razvoja i uspjeha, te očuvanju i prenošenju kulturno-historijske, prirodne i umjetničke baštine, posebno na području Hercegovine.

## **Temelj za izradu strategije razvoja**

Zakonski okvir za izradu Strategije razvoja su Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH iz 2007. i Zakon o visokom obrazovanju u Hercegovačko-neretvanskom kantonu/županiji iz 2012. godine.

Ostali dokumenti koji su poslužili za izradu Strategije razvoja su: Prioriteti za razvoj visokog obrazovanja u BiH (2016-2026), Strategija za razvoj znanosti u BiH (2017-2022), Strategija EUROPA 2020 (Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast), Izvještaj o vanjskom vrednovanju Sveučilišta Hercegovina (napose preporuke Povjerenstva stručnjaka za akreditaciju Sveučilišta Hercegovina), prethodna Strategija razvoja Sveučilišta Hercegovina (za razdoblje 2015-2020), Strategija osiguranje kvalitete Sveučilišta Hercegovina, Strategija komuniciranja Sveučilišta Hercegovina, Bolonjska deklaracija, Lisabonska konvencija a u manjem opsegu i drugi relevantni dokumenti.

Osim zakonskog okvira i međunarodnih i domaćih strateških dokumenata i preporuka povjerenstva, kao ključni temelj za izradu Strategije razvoja poslužile su konzultacije u izradi Strategije s partnerskim ustanovama, gospodarskim društvima, predstavnicima tržišta rada, razvojnim agencijama, istaknutim stručnjacima i predstavnicima studenata.

Sveučilište Hercegovina je pristupilo izradi Strategije razvoja, sukladno Odluci Senata od 30. studenoga 2019. , br: R-203-8/19. U skladu s načelima izrade krovne Strategije razvoja Sveučilišta, u izradu su uključeni i dokumenti kroz koje je Sveučilište razvilo oblike međunarodne suradnje kroz europske (međunarodne) projekte, bilateralne ugovore, zajedničke programe i rezultate, a koje koristi za razvoj ustanove. Strategija razvoja je dokument od ključnog značaja, za koji se Sveučilište opredijelilo da se izradi prema sljedećim načelima:

- u konzultaciji s domaćim i međunarodnim stručnjacima, organizacijama i poduzećima,
- prema iskustvima stečenim na europskim forumima, kontakt-seminarima i edukacijama o razvoju razvoja,
- sukladno izvanrednim okolnostima izazvanim posljedicama pandemije COVID-19.

## **Analiza stanja i postignuća u prethodnom razdoblju**

Od samog početka rada Sveučilišta Hercegovina, u njegovom radu primjenjuju se načela tzv. „bolonjskog modela“ studiranja, od 2011. godine, a model studiranja koji se primjenjuje je 3+2+3, kao i mogućnost za stručni studij. Sveučilište Hercegovina ima uspostavljen i funkcionalan sustav osiguravanja kvalitete koji omogućuje kontinuirani rast i razvoj, sukladno načelima izvrsnosti.

U sklopu prethodne Strategije razvoja (2015-2020), definirano je sedam strateških ciljeva koji su međusobno komplementarni. S ciljem kvalitetnih ostvarenja strateških ciljeva za svaki pojedinačni strateški cilj definirani su planirani zadaci, a uspješnost realizacije praćena je preko definiranih indikatora. Aktivnosti i procedure osiguranja i razvijanja sustava kvalitete su u skladu sa Strategijom razvoja. Osim sustavnog razvoja procesa koje provode povjerenstva za praćenje kvalitete, Odbor za osiguranje kvalitete i Ured za organizaciju i osiguranje kvalitete, Sveučilište je kvalitetu unaprjeđivalo i kroz edukacijske seminare uposlenika (tzv. capacity building) i stručne radionice na kojima se educiralo, raspravljalo o ciljevima i dostignućima unaprjeđenja kvalitete, kolektivno analiziralo praćenje indikatora te u otvorenoj raspravi tražila bolja rješenja za unaprjeđenje rada na fakultetima i Sveučilištu u cjelini. Sjednice znanstveno-nastavnog vijeća na fakultetima i sjednice Senata su mjesto unutar koji se trajno raspravlja o kvaliteti i unaprjeđenju različitih segmenata rada. Akcijskim planovima za realizaciju Strategije određeno je tko je i na koji način bio zadužen za provedbu mjera, s rokovima za izvršenje zaduženja, kao i popis ključnih indikatora koji su korišteni kao pokazatelji uspješnosti realiziranih mjera.

Analize i periodični izvještaji o provedbi Strategije razvoja u razdoblju 2015-2020. pokazali su i uspješne rezultate ali i slabosti rada Sveučilišta. Neka od registriranih područja na kojima je potrebno strateški jačati razvoj Sveučilišta sažeti su u sljedećim elementima:

- Sveučilište je u fazi razvoja i nema izgrađen dovoljno snažan imidž u BiH i okruženju;
- Manji je broj studenata koji redovito pohađaju nastavu u odnosu na izvanredne;
- Nedostaje sustavni pristup važnim istraživačkim bazama;
- Nedovoljan je broj znanstveno-istraživačkih radova nastavnog osoblja objavljenih u indeksiranim časopisima;
- Osigurani izvori financiranja za povećanje znanstveno-istraživačkih aktivnosti na Sveučilištu nisu dovoljni;

- Kompetencije o pitanju institutskog djelovanja, te uspostavljenih i realiziranih projekata s gospodarstvom, nisu snažno razvijene;
- Nedovoljno je iskazana motiviranost nastavnika za kreativno i inovativno djelovanje, zasnivanjem prvenstveno pedagoških i drugih istraživanja za povećanje efikasnosti nastave;
- Primjetna je nedovoljna organizacijska učinkovitost uspostavljenih funkcija u administrativnoj i upravljačkoj vertikali, što usporava učinak korektivnih aktivnosti;
- Primjetna je pasivnost studentskog zbora i nedovoljna aktivnost u sudjelovanju studenata u svim upravljačkim tijelima Sveučilišta;
- Međunarodna suradnja je limitirana, nedovoljno razvijena, posebno na području mobilnosti studenata, te uključenosti nastavnika u međunarodne mreže i projekte;
- Primjetna je neučinkovitost u koordinaciji aktivnosti tijela i službi zaduženih za osiguranje kvalitete u praćenju ključnih indikatora sustava za osiguranje kvalitete, donošenja korektivnih mjera i razvoja kulture kvalitete;
- Opremljenost i tehnička infrastruktura Centra za istraživanje, edukaciju, razvoj i izobrazbu nisu dovoljne;
- Marketinške vještine nisu razvijene u mjeri kojom bi pratili kapacitete rada Sveučilišta;
- Primjetna je nedovoljna suradnja s alumni grupacijom i njihov utjecaj na uspostavljene dinamike promjena na Sveučilištu.

Područja za koje su analize pokazale da predstavljaju prednosti Sveučilišta u proteklom razdoblju, a za koje su pokazatelji provedbe Strategije pokazali pozitivne ishode razvoja, između ostalih, su sljedeći:

- Uspostavljena je kadrovska podrška ustrojenim studijskim programima, okupljanjem tima nastavnika opredijeljenih za znanstveno istraživački rad i postizanje izvrsnosti u realizaciji obrazovnih aktivnosti prema postavljenim ciljevima;
- Uspostavljena je mreža međunarodnih partnera, s kojima se razmjenjuju iskustva, usklađuju programi prilagodbom kriterijima;
- Uspostavljena je suradnja s nastavnicima i istraživačima u regiji i BiH, s ciljem realizacije nastave i znanstveno-istraživačkih planova;
- U nastavi se koriste nove tehnologije podržane novim softverima, čime je povećana učinkovitost nastave;
- Menadžment prikuplja, analizira i obrađuje podatke, te usklađuje stavove sa

- zahtjevima studenata;
- Menadžment razvija odnose s korisničkim okruženjem, u cilju aktivnog sudjelovanja u razvoju lokalne i šire zajednice kroz projekte;
  - Kroz ostvarivanje suradnje s okruženjem, prepoznati su i locirani inkubacijski centri, na koje su studenti upućeni da stečena znanja dopunjavaju vještinama za praktičnu primjenu;
  - Struktura nastavnog osoblja odražava znanstvenu upućenost, te dobnu, spolnu, regionalnu zastupljenost, a na poseban način i kulturni mentalitet bosanskohercegovačke višenacionalne sredine kroz snažno izraženu interkulturnu dinamiku, čime se iskazuju otvorenost i univerzalnost kao temeljna načela ostvarivanja uloge Sveučilišta;
  - Uspostavljen je cjelovit informacijski sustav Sveučilišta koji podržava prikupljanje podataka i izvođenje izvještaja potrebnih za praćenje ključnih indikatora rada (KPI), te planiranje i uvođenje korektivnih mjera;
  - Uspostavljen je integrirani sustav za osiguranje kvalitete, koji podržavaju sve organizacijske strukture i timovi nastavnika po studijskim programima i fakultetima;
  - Troškovi realizacije nastave i troškovi školarine usklađeni su s ekonomskim mogućnostima građana u BiH i usporedivi su s drugima;
  - Sveučilište posjeduje resurse za povećanje učinkovitosti svih navedenih prednosti.

Generalno, Sveučilište Hercegovina u proteklom razdoblju etablirano je kao visokoškolska ustanova koja ima snažnu tendenciju razvoja programa, razvoja kvalitete i razvoja svih kapaciteta za uključivanje u Europskih prostor visokog obrazovanja, unatoč svim poteškoćama i nedostacima koje karakteriziraju sustav visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini.

## Ciljevi Strategije razvoja

Sveučilište Hercegovina definiira ciljeve Strategije kao strateški i kao operativne ciljeve koji su usmjereni ka postizanju strateškog cilja.

*Strateški cilj razvoja Sveučilišta Hercegovina do 2026. godine je razviti se kao jedno od deset najboljih sveučilišta u Bosni i Hercegovini*

Za ostvarenje navedenog strateškog cilja Sveučilište definiira sljedećih sedam (7) operativnih ciljeva:

- 1. Institucionalno jačanje kapaciteta Sveučilišta**
- 2. Jačanje transparentnog, kooperativnog i kreativnog okruženja za uspješan rad i studij na Sveučilištu**
- 3. Porast broja i kvalitete znanstveno-istraživačkih i stručnih projekata s partnerima**
- 4. Povećanje broja studenata koji uspješno studiraju na Sveučilištu**
- 5. Pozicioniranje Sveučilišta kao referentnog znanstvenog i stručnog centra u regiji Hercegovine i značajnija povezanost s okruženjem**
- 6. Pojačano uključivanje studenata i studentskih iskustava u upravljačke procese**
- 7. Podizanje kvalitete za postizanje izvrsnosti u svim područjima rada**

Za postizanje operativnih ciljeva određuju se sljedeći prioriteti:

1. Jačanje kapaciteta sukladno načelima Europskog prostora visokog obrazovanja (EHEA),
2. Unaprjeđenje planiranja, upravljanja i provedbe projekata kroz kadrovsko jačanje i razmjenu iskustava s partnerima,
3. Praćenje i poboljšanje kvalitete realizacije nastave i razvoja studijskih programa kroz povećanu suradnju s unutarnjim subjektima i partnerskim ustanovama, poduzećima i organizacijama,

4. Uključivanje studenata u sve ključne procese donošenja politika, strateških odluka, upravljanja razvojem ustanove.

### **Strateški zadaci**

U skladu s navodima u *Prioritetima za razvoj visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini za razdoblje 2016.-2026.* Sveučilište Hercegovina će:

osigurati stavke proračuna za potporu razvoja, posebno za razvoj i inoviranje studijskih programa na Sveučilištu,

dotadno jačati razvoj informacijskog sustava Sveučilišta s ciljem prikupljanja podataka i praćenja provedbe politika, zakona i strateških ciljeva,

jačati autonomiju Sveučilišta s ciljem kreativnog i kvalitetnog razvoja na temelju rezultata znanosti i dostignuća struke,

učinkovito koristiti raspoloživa sredstva s ciljem postizanja određenih prioriteta,

dodijeliti stavke proračuna namijenjene unaprjeđenju mehanizama i provedbi postupaka usmjerenih na postizanje kvalitete sukladno usvojenim standardima,

povećati broj konferencija, radionica i seminara, s ciljem razmjene dobrih praksi i rezultata znanstvenih istraživanja,

provesti akreditaciju studijskih programa, sukladno propisanim standardima i procedurama,

povećati financiranje zajedničkog znanstveno-istraživačkog rada, publikacija, umrežavanja, inovacija, rada na projektima, usavršavanju kadrova, nabavci opreme i drugim elementima koji će podići povezanost znanstveno-istraživačkog i nastavnog rada.

Osim navedenoga, Sveučilište Hercegovina će:

unaprijediti suradnju s partnerima putem zajedničkih prijava i učešća na projektima,

aktivno podržavati stručno usavršavanje i znanstveno napredovanje osoblja Sveučilišta Hercegovina,

podržavati uključenost studenata u sve ključne upravljačke procese,

stvarati uvjete za razvoj infrastrukturnih kapaciteta,

kadrovski i financijski osnažiti urede i službe na razini Sveučilišta i njegovih ustrojbenih jedinica,

omogućavati ispunjavanje zakonskih i drugih uvjeta za razvoj programa za stjecanje dvostrukih i zajedničkih diploma (joint degree),



(su)financirati stjecanje iskustava u inozemstvu za svršene studente na principima rasta i inovacija, uz uvjet da se nakon određenog razdoblja vrate i primijene svoja znanja u BiH.

Putem programa obuke i usavršavanja Sveučilište Hercegovina će:

osigurati kvalitetnu provedbu i praćenje rezultata rada Bolonjskog procesa, posebice u pogledu pedagogije, kvalitete i akreditacije,

stvoriti povoljan normativni ambijent za priznavanje različitih postignuća na visokoškolskim ustanovama u zemlji i inozemstvu, te

ostvarivati uvjete i educirati nastavno i administrativno osoblje za uključivanje kvalifikacija i elemenata formalnog i neformalnog obrazovanja te informalnog učenja.

Zadaci će biti organizirani i povezani kroz nekoliko cjelina:

### **1. Organizacija i resursi**

(razvijati održiv i učinkovit sustav ustroja i samoodrživosti Sveučilišta; kvalitetno i racionalno upravljati svim potrebnim i raspoloživim resursima; jačati kadrovsku strukturu Sveučilišta)

- Unaprjeđivanje uvjeta rada studenata i djelatnika Sveučilišta (osiguranje prikladnog radnog prostora i opreme; unaprijediti postojeći informacijski sustav i postojeća softverska rješenja),
- Jačanje kadrovske strukture sveučilišta,
- Implementiranje inovativnih procesa na Sveučilištu.

### **2. Znanstveno-istraživački rad i razvoj**

(izgraditi prepoznatljivost i ugled u svijetu znanosti i istraživanja; surađivati s poslovnim i gospodarskim subjektima u svrhu razvijanja vlastitih inovacijskih ideja; razvijati suradnju s uglednim domaćim i inozemnim ustanovama u svrhu razvoja vlastitih istraživačkih potencijala; poticati studente u njihovoj znanstveno-istraživačkoj naobrazbi, posebno u doktorskom ciklusu studiranja; investirati u opremu neophodnu za kvalitetan znanstveno-istraživački rad)

- Poticanje istraživačke aktivnosti nastavnika i studenata svih ciklusa studija,
- Povećavanje broja i kvalitete objavljenih znanstvenih radova,
- Kvalitetnije pristupanje relevantnim bazama znanstvenih časopisa,
- Poticanje izdavačke djelatnosti i poboljšavanje kvalitete časopisa Sveučilišta.

### **3. Nastava i obrazovanje**

(praćenje i razvoj studijskih programa na sva tri ciklusa obrazovanja, s kvalitetno definiranim ishodima učenja; nastaviti razvoj učenja na daljinu; uvoditi programe cjeloživotnog obrazovanja)

- Izrađivanje, odobravanje, izvođenje i kontinuirano praćenje te poboljšavanje studijskih programa, na svim razinama, s jasno definiranim ishodima učenja povezanim s potrebama tržišta rada, a u skladu s Europskim prostorom visokog obrazovanja, a posebno s Europskim kvalifikacijskim okvirom (EQF) i Osnovama kvalifikacijskog okvira u BiH,
- Omogućavanje neometanog napredovanja studenta kroz studij,
- Sustavno razvijanje programa cjeloživotnog obrazovanja i učenja na daljinu,
- Razvijanje široke mreže nastavnih baza odnosno organizacija s različitih područja djelatnosti, te uspostavljanje suradnje koja će omogućiti povezivanje prakse, znanosti i umjetnosti i visokog obrazovanja.

### **4. Sveučilište i okruženje**

(aktivno razvijati veze s gospodarstvom i društvenim organizacijama; organizirati društvene događaje koji će promovirati ideje i misiju Sveučilišta)

- Unaprjeđivanje položaja Sveučilišta u lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom okruženju,
- Proučavanje, zaštita i promocija prirodne i kulturne baštine Hercegovine,
- Osiguravanje kulture kvalitete, društvene odgovornosti i etičnosti.

### **5. Međunarodna i međusveučilišna suradnja**

(stalno razvijati i poticati mobilnost studenata i nastavnika; surađivati s međunarodnom akademskom zajednicom i uspostavljati model internacionalnog sveučilišta)

- Internacionalizacija Sveučilišta,
- Poticanje prijavljivanja i vođenja međunarodnih projekata,
- Osiguravanje institucijske potpore i razvijanje financijskih mehanizama za uključivanje u fondove EU.

## Akcijski plan i aktivnosti na provedbi strategije

U svrhu postizanja strateškog cilja strategije razvoja, operativni ciljevi će se ostvarivati, vrednovati i pratiti na temelju sljedećeg plana:

Operativni cilj	1. Institucionalno jačanje kapaciteta Sveučilišta				
Aktivnost	Zadani cilj i pokazatelji	Mjere	Vremenski rok	Odgovornost	Proračun
Jačanje kadrovske strukture Sveučilišta	Zaposliti, educirati i vrednovati adekvatan broj kvalitetnog osoblja	Izbor, napredovanje i zapošljavanje kvalitetnog akademskog osoblja	Prosinac 2023.	Zajedničke službe Ustrojbene jedinice Rektor	Vlastita sredstva Programi za zapošljavanje
		Izbor, napredovanje i zapošljavanje kvalitetnog administrativnog osoblja	Prosinac 2023.	Zajedničke službe Ustrojbene jedinice Rektor	Vlastita sredstva Programi za zapošljavanje
		Usklađivanje Pravilnika o ustroju i sistematizaciji	Ožujak 2022.	Senat	Vlastita sredstva
		Edukacija i stručno usavršavanje nastavnog i administrativnog osoblja	Kontinuirano	Ured za organizaciju i osiguranje kvalitete	Vlastita sredstva Programi edukacije
		Praćenje i vrednovanje rada osoblja	Kontinuirano	Zajedničke službe Ured za organizaciju i osiguranje kvalitete	Vlastita sredstva Programi edukacije
Podizanje organizacijskih i materijalnih uvjeta rada	Osigurati potrebne organizacijske i materijalne uvjere rada	Adaptacija i proširenje prostora i nabavka adekvatne opreme	Ožujak 2023.	Zajedničke službe Tajništva ustrojbenih jedinica	Vlastita sredstva Erasmus+ EU projekti
		Osnivanje sveučilišnog znanstvenog instituta	Rujan 2023.	Senat Ured za istraživanja, znanost i razvoj	Vlastita sredstva Strateško partnerstvo
		Uključivanje u javno-privatna partnerstva i suradnja s gospodarstvom	Rujan 2023.	Senat Ured za istraživanja, znanost i razvoj	Vlastita sredstva Strateško partnerstvo
Razvoj akademskih partnerstava	Usvojeni i aktivni programi akademske suradnje	Planiranje i implementacija programa i projekata s partnerskim ustanovama u BiH i inozemstvu	Kontinuirano	Zajedničke službe Ustrojbene jedinice Rektor Ured za međunarodnu suradnju, ECTS i akademsko priznavanje	Vlastita sredstva Programi za zapošljavanje

Operativni cilj	<b>2. Jačanje transparentnog, kooperativnog i kreativnog okruženja za uspješan rad i studij na Sveučilištu</b>				
Aktivnost	Zadani cilj	Mjere	Vremenski rok	Odgovornost	Proračun
Unaprjeđenje uvjeta rada studenata i djelatnika Sveučilišta	Osiguran kreativni prostor za rad i studij	Uspostavljanje kreativne radne atmosfere i uvjeta	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Upravno vijeće	Vlastita sredstva Erasmus+
	Unaprijeđen postojeći informacijski sustav i postojeća softverska rješenja	Unaprjeđivanje postojećeg informacijskog sustava i postojećih softverskih rješenja	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Sveučilišni računalni centar	Vlastita sredstva Erasmus+
	Prisutna kultura kvalitete, društvene odgovornosti i etičnosti	Osiguravanje mjera na podizanju kulture kvalitete, društvene odgovornosti i etičnosti	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Ured za organizaciju i osiguranje kvalitete	Vlastita sredstva Erasmus+
Postizanje potpune transparentnosti i kooperativnosti	Organizacija studija i rada kroz participativni pristup i timski rad	Uvođenje i razvoj sustava potpune transparentnosti	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Ured za organizaciju i osiguranje kvalitete	Vlastita sredstva Erasmus+
		Zaštita i sigurnost podataka	Kontinuirano	Sveučilišni računalni centar	Vlastita sredstva
		Omogućavanje participativnog pristupa svim sudionicima	Kontinuirano	Ured za organizaciju i osiguranje kvalitete	Vlastita sredstva
Potporna kreativnim i inovativnim pristupima	Originalnost i inovativnost u načinima i metodama izvođenja nastave, organizaciji rada, projektima i programima razvoja i usavršavanja	Planiranje i provedba inicijativa za inovativne pristupe studiju i akademskom radu na temelju iskustava iz kreativnih okruženja	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj	Vlastita sredstva Erasmus+
Operativni cilj	<b>3. Porast broja i kvalitete znanstveno-istraživačkih i stručnih projekata s partnerima</b>				
Aktivnost	Zadani cilj	Mjere	Vremenski rok	Odgovornost	Proračun
Podizanje kvalitete znanstveno-istraživačkog rada	Povećani poboljšani rezultati zn. Rada ... Izveštaj o postignućima:	Formiranje istraživačkih skupina za opsežna interdisciplinarna istraživanja	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj	Vlastita sredstva Erasmus+

	...	Sudjelovanje i koordinacija u međunarodnim projektima	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj	Vlastita sredstva Erasmus+
		Povezivanje s istraživačkim institutima i centrima	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj	Vlastita sredstva Erasmus+
		Osnivanje vlastitog znanstvenog instituta	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj	Vlastita sredstva Erasmus+
Internacionalizacija doktorskih studija	Uključivanje međunarodnih znanstvenika i kandidata u doktorski studij	Angažman profesora uglednih sveučilišta na trećem ciklusu (doktorski studij)	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Ured za međunarodnu suradnju, ECTS i akademsko priznavanje	Vlastita sredstva Erasmus+
		Suradnja s partnerskim ustanovama ili zajednički doktorski studij	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Ured za međunarodnu suradnju, ECTS i akademsko priznavanje	Vlastita sredstva Erasmus+
		Realizacija znanstveno-istraživačkih projekata kroz doktorski studij	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj	Vlastita sredstva Erasmus+
		Sudjelovanje u međunarodnim programima i projektima postdoktorskih studija	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Ured za međunarodnu suradnju, ECTS i akademsko priznavanje	Vlastita sredstva Erasmus+
Jačanje nakladničke djelatnosti	Povećan broj časopisa i znanstvenih publikacija	Razvoj i organizacija novog znanstvenog časopisa	Prosinac 2022.	Ured za istraživanja, znanost i razvoj	Vlastita sredstva Erasmus+
		Plan i realizacija izdavanja znanstvenih publikacija nastavnog osoblja Sveučilišta	Kontinuirano	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Senat	Vlastita sredstva Erasmus+
Operativni cilj	<b>4. Povećanje broja studenata koji uspješno studiraju na Sveučilištu Hercegovina</b>				
Aktivnost	Zadani cilj	Mjere	Vremenski rok	Odgovornost	Proračun
Povećanje broja studenata	Povećan broj studenata	Priprema i organizacija	Prosinac 2022.	Ustrojbene jedinice	Vlastita sredstva

	koji uspješno studiraju na Sveučilištu Hercegovina	studija i revizija studijskih programa u suradnji s tržištem rada i partnerima			
		Promoviranje i organizacija studija i upis studenata	Listopad 2023.	Ustrojbene jedinice	Vlastita sredstva
Operativni cilj	<b>5. Pozicioniranje Sveučilišta kao referentnog znanstvenog i stručnog centra u regiji Hercegovine i značajnija povezanost s okruženjem</b>				
Aktivnost	Zadani cilj	Mjere	Vremenski rok	Odgovornost	Proračun
Povećanje broj znanstveno-istraživačkih projekata	Povećan broja projekata s partnerima	Širenje mreže partnerskih ustanova za znanstveno-istraživačke projekte	Prosinac 2023.	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Ured za međunarodnu suradnju, ECTS i akademsko priznavanje	Vlastita sredstva Erasmus+
		Planiranje, priprema i organizacija projekata	Prosinac 2025.	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Ured za međunarodnu suradnju, ECTS i akademsko priznavanje	Vlastita sredstva Erasmus+
Povećanje broj stručnih projekata	Povećan broja stručnih projekata	Jačanje mreže partnerskih ustanova za stručne projekte	Prosinac 2022.	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Ured za međunarodnu suradnju, ECTS i akademsko priznavanje	Vlastita sredstva Erasmus+
		Planiranje, priprema i organizacija projekata	Prosinac 2024.	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Ured za međunarodnu suradnju, ECTS i akademsko priznavanje	Vlastita sredstva Erasmus+
Jačanje kapaciteta na proučavanju, vrednovanju i zaštiti prirodne i kulturne baštine Hercegovine	Povećan broj projekata i suradnje u proučavanju, vrednovanju i zaštiti prirodne i kulturne baštine Hercegovine	Planiranje, priprema i organizacija projekata, edukativnih programa, stručnog usavršavanja i drugih oblika	Rujan 2023.	Ured za istraživanja, znanost i razvoj Ured za međunarodnu suradnju, ECTS i akademsko priznavanje	Vlastita sredstva Erasmus+

Operativni cilj	<b>6. Pojačano uključivanje studenata i studentskih iskustava u upravljačke procese</b>				
Aktivnost	Zadani cilj	Mjere	Vremenski rok	Odgovornost	Proračun
Jačanje rada Studentskog zbora na svim razinama	Povećan angažman studenata u aktivnostima studentskih organizacija i Studentskog zbora	Edukacija i mobilizacija studenata za rad u studentskim tijelima	Prosinac 2022.	Zajedničke službe Studentski zbor	Vlastita sredstva Erasmus+
		Tehnička, organizacijska i financijska podrška radu studenata	Listopad 2025.	Zajedničke službe Studentski zbor	Vlastita sredstva Erasmus+
Jačanje sudjelovanja studenata u inozemnim programima razmjene na sva tri ciklusa studija	Povećanje broja studenata u inozemnim programima razmjene na sva tri ciklusa studija	Potpora studentima u prenošenju iskustava i poboljšanju rada studentske organizacije	Listopad 2023.	Ured za međunarodnu suradnju, ECTS i akademsko priznavanje Zajedničke službe Studentski zbor	Vlastita sredstva Erasmus+
Poboljšanje rada studentskih predstavnika u upravljačkim tijelima	Povećan broj inicijativa i aktivnosti studenata kroz upravljačka tijela Sveučilišta i ustrojbenih jedinica	Suradnja sa Studentskim zborom na izradi inicijativa i prijedloga aktivnosti	Prosinac 2022.	Senat Zajedničke službe Ustrojbene jedinice Studentski zbor	Vlastita sredstva Erasmus+
Operativni cilj	<b>7. Podizanje kvalitete za postizanje izvrsnosti u svim područjima rada</b>				
Aktivnost	Zadani cilj	Mjere	Vremenski rok	Odgovornost	Proračun
Jačanje sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu	Učinkovita uključenost svih elemenata sustava osiguravanje kvalitete	Reorganizacija sustava osiguravanja kvalitete	Prosinac 2023.	Zajedničke službe Studentski zbor	Vlastita sredstva
		Kadrovsko jačanje segmenata sustava osiguravanja kvalitete	Ožujak 2024.	Zajedničke službe Studentski zbor	Vlastita sredstva
Permanentna edukacija svih djelatnika i studenata u polju osiguravanja kvalitete	Kompetentna uključenost svih djelatnika i studenata u procedure vrjednovanja kvalitete	Edukacija i uključivanje djelatnika u procese vrjednovanja i osiguravanja kvalitete	Kontinuirano	Ured za organizaciju i osiguranje kvalitete Studentski zbor Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete Centar za informiranje i priznavanje - CIP	Vlastita sredstva Programi edukacije

Institucionalna i programska evaluacija i samoevaluacija	Periodično (samo)vrednovanje svih institucionalnih i programskih kriterija	Izvršavanje svih preporuka i odluka donesenih na temelju (samo)evaluacije	Kontinuirano	Ured za organizaciju i osiguranje kvalitete Odbor za osiguranje kvalitete Povjerenstva za praćenje kvalitete i unaprjeđenje mjera za poboljšanje kvalitete Senat Ustrojbene jedinice	Vlastita sredstva
	Priprema i sudjelovanje u institucionalnoj i programskoj akreditaciji	Priprema i sudjelovanje u procesima vanjskog vrednovanja	Kontinuirano	Ured za organizaciju i osiguranje kvalitete Odbor za osiguranje kvalitete Povjerenstva za praćenje kvalitete i unaprjeđenje mjera za poboljšanje kvalitete Senat Ustrojbene jedinice	Vlastita sredstva



## Indikatori (pokazatelji) razvoja

Aktivnost uspješnosti provođenja Strategije su:

### Institucionalno jačanje kapaciteta Sveučilišta

- Broj akademskog osoblja
- Broj administrativnog osoblja
- Broj i uspješnost edukacija osoblja
- Postotak uspješnosti rada osoblja
- Broj i kvaliteta fizičkih resursa
- Broj i kvaliteta provedbe partnerskih ugovora
- Broj akademskog osoblja uključenog u međunarodne programe razmjene i mobilnosti
- Broj administrativnog osoblja uključenog u međunarodne programe razmjene i mobilnosti
- Postotak zadovoljstva studenata uvjetima i kapacitetima Sveučilišta
- Iznos potpore za povećanje broja osoblja i njihovo daljnje usavršavanje
- Iznos potpore za obnovu i nabavku resursa

### Jačanje transparentnog, kooperativnog i kreativnog okruženja za uspješan rad i studij na Sveučilištu

- Postotak poboljšanja kreativne i inovativne atmosfere rada i studiranja na Sveučilištu
- Broj i kvaliteta unaprjeđenja informacijskih i softverskih rješenja (digitalizacija)
- Broj uspješnih mjera i rezultata postignutih u promociji kulture kvalitete, odgovornosti i etičnosti
- Funkcionalnost sustava potpune transparentnosti
- Broj prigovora vezanih za sigurnost i zaštitu podataka
- Broj uspješnih rješenja vezanih za sigurnost i zaštitu podataka
- Broj organiziranih timova administrativnog osoblja i studenata
- Iznos potpore za razvoj kreativnog i kooperativnog okruženja

### Porast broja i kvalitete znanstveno-istraživačkih i stručnih projekata s partnerima

- Broj i kvaliteta znanstveno-istraživačkih projekata
- Broj i kvaliteta stručnih projekata
- Broj i kvaliteta međunarodnih projekata
- Broj partnera na projektima
- Broj istraživačkih timova
- Broj međunarodnih projekata u kojima sudjeluje Sveučilište

- Broj povećanih resursa i novih organizacijskih cjelina
- Iznos potpore za znanstveno-istraživački rad i publikacije

**Povećanje broja studenata koji uspješno studiraju na Sveučilištu**

- Broj uspješno revidiranih studijskih programa
- Broj uspješno akreditiranih studijskih programa
- Broj studenata upisanih na studijske programe
- Broj manifestacija i kampanja putem kojih je promoviran upis na studij

**Pozicioniranje Sveučilišta kao referentnog znanstvenog i stručnog centra u regiji Hercegovine i značajnija povezanost s okruženjem**

- Broj potpisanih i provedenih ugovora s partnerima u okruženju
- Broj i kvaliteta planiranih i apliciranih prijedloga projekata
- Iznos potpore za programe očuvanja prirodne i kulturne baštine
- Broj i kvaliteta projekata i programa koji se izvode u suradnji s partnerima

**Pojačano uključivanje studenata i studentskih iskustava u upravljačke procese**

- Broj i kvaliteta edukacija i programa pripreme uključivanja studenata
- Broj studenata uključenih u planiranje i upravljačke procese
- Broj studenata uključenih u inozemne programe razmjene
- Iznos potpore za uključivanje studenata
- Broj i uspjeh inicijativa i aktivnosti koje su uputili studenti

**Podizanje kvalitete za postizanje izvrsnosti u svim područjima rada**

- Broj odluka o reorganizaciji sustava osiguravanja kvalitete
- Broj postupaka prikupljanja podataka i stavova
- Broj izvještaja o rezultatima praćenja određenih pokazatelja stanja
- Broj edukacija osoblja i studenata o procesima osiguravanja kvalitete
- Broj postupaka institucionalne i programske samoevaluacije

Za praćenje provedbe Strategije razvoja zadužuju se Zajedničke službe i Ured za organizaciju i osiguranje kvalitete, o čemu najmanje jednom godišnje trebaju sačiniti izvještaj i dostaviti Senatu Sveučilišta Hercegovina.

Broj: 146-4-1/21

Mostar, 27. svibnja 2021. godine

REKTOR