



NACRT DOKUMENTA

PLATFORMA ZA RAZVOJNU STRATEGIJU SVEUČILIŠTA HERCEGOVINA 2026. – 2030.

1. UVOD – Od Analize do ambicije

1.1. Kontekst i analiza stanja

Strategija Sveučilišta Hercegovina za novo petogodišnje razdoblje (2026. – 2030.) prirodni je nastavak, ali i kritička nadogradnja na prethodni ciklus. Prethodni plan (2021. – 2025.) dao je solidne rezultate – pretpostavljamo da smo realizirali oko **75%** postavljenih ciljeva, prije svega u formalnom usklađivanju s Bolonjskim procesom i osiguravanju temeljne kvalitete. Međutim, provedena SWOT analiza i usporedba s regionalnim igračima (poput sveučilišta u Ljubljani, Rijeci, Bihaću i Sarajevu) jasno su nam pokazali gdje smo najtanji i gdje moramo intenzivno ulagati.

Naša su tri najveća izazova, a ujedno i fokus za sljedećih pet godina:

1. **Međunarodna vidljivost:** Prečesto ostajemo nevidljivi izvan lokalnih okvira.
2. **Tržišna relevantnost:** Moramo biti sigurni da diploma SH garantira zapošljivost, a ne samo teorijsko znanje.
3. **Financijska samoodrživost:** Ovisnost o školarinama je neodrživa; nužna je diverzifikacija prihoda i efikasno upravljanje resursima.

1.2. Misija

Naša misija je jednostavna: **Biti epicentar regionalnog razvoja.** Mi stvaramo ne samo obrazovane pojedince, već kritički misleće i društveno odgovorne lidere. To postizemo kroz primijenjeno istraživanje koje se izravno prenosi u lokalnu zajednicu i gospodarstvo, čime postajemo vitalni kotač za razvoj regije.



1.3. Vizija

Zamišljamo Sveučilište Hercegovina kao **malo, ali izuzetno specijalizirano i agilno sveučilište**. Nećemo biti najveći, ali ćemo biti najučinkovitiji. Naša vizija je Sveučilište koje je potpuno digitalno transformirano, međunarodno priznato po svojoj kvaliteti nastave i bliskoj, opipljivoj suradnji s poduzetničkim sektorom, a mobilnost studenata i osoblja je pravilo, a ne iznimka.

1.4. Vrijednosti – Naš Etički Kompas

- **Kvaliteta i izvrsnost:** Ne pristajemo na prosječnost u nastavi ni u istraživanju.
- **Otvorenost i etičnost:** Transparentnost u radu i poštovanje najviših etičkih standarda su neupitni.
- **Odgovornost i relevantnost:** Svaki naš program i svaka odluka moraju biti relevantni za društvene i ekonomske potrebe zajednice.
- **Inovativnost i digitalizacija:** Kontinuirano traženje novih rješenja i prihvaćanje digitalne tehnologije kao alata za efikasnost.

2. STRATEŠKI FOKUS I CILJEVI

Naša tri Strateška cilja (SC) predstavljaju srž transformacije Sveučilišta u razdoblju 2026. – 2030. Svaki cilj izravno rješava identificirane slabosti i nadovezuje se na postignuća iz prethodnog ciklusa, ali uz značajno jači fokus na implementaciju.

Red. br.	Ključni strateški cilj	Centralni fokus	Poveznica s prethodnom strategijom SH (2021. – 2025.)
SC 1	Jačanje studentske relevantnosti i akademske izvrsnosti	Transformacija nastave: Studenti, Tržište rada, Vještine budućnosti	Direktni nastavak na "Unapređenje kvalitete studija", ali sada s fokusom na izlazni profil diplomanta.
SC 2	Povećanje međunarodne vidljivosti i umreženosti	Internacionalizacija: Mobilnost, EU Projekti, Kvaliteta	Prethodno "Internacionalizacija" – sada uz imperativ opipljive realizacije i sustavne podrške.
SC 3	Razvoj resursa i održiva samoodrživost	Stabilnost: Financije, Digitalna infrastruktura, Kadrovska politika	Objedinjava "Financijsku i materijalnu osnovu" i "Digitalizaciju" u jedinstven cilj dugoročne neovisnosti .



3. KLJUČNI STRATEŠKI CILJEVI I PRIORITETNI PROGRAMI

Ovaj odjeljak prelazi s vizije na **taktiku**, definirajući specifične programe potrebne za ostvarenje ciljeva.

3.1. SC 1: Jačanje studentske relevantnosti i akademske izvrsnosti

Ovaj cilj znači da ne smijemo biti *tvornica* diploma, već **radionica vještina**. Mjera uspjeha bit će vidljiva u statistici: **80% zapošljivost u roku od 6 mjeseci** i ocjena **zadovoljstva nastavom 4,5/5,0** do kraja 2030.

Prioritetni program	Kvalitativni opis i Strateški zadaci	Mjerljivi pokazatelji (KPI cilj do 2030.)
3.1.1. Modernizacija studija i kurikuluma	Moramo osigurati da su naši kurikulumi živ dokument . Zadatak je provesti temeljitu reviziju minimalno 75% postojećih programa, povlačeći snažne veze s poslovnim sektorom. Ključno je uvođenje obveznih, neopozivih modula za Digitalne vještine, Poduzetništvo i Kritičko mišljenje u sve studije. Bez tih vještina, diplomant je nefunkcionalan na modernom tržištu.	80% zapošljivost diplomanata unutar 6 mjeseci. Studentsko zadovoljstvo nastavom: 4,5/5,0.
3.1.2. Intenzivna praktična obuka	Teorija bez prakse je iluzija. Obvezna stručna praksa mora dobiti adekvatno ECTS opterećenje i postati standard. Uspostava Ureda za karijere mora ići ruku pod ruku s pokretanjem Studentskog inkubatora . Inkubator nije samo fizički prostor, već <i>ekosustav</i> koji potiče mlade na poduzetništvo.	100% studenata obavlja obveznu praksu. Najmanje 3 start-up ideje proizašle iz Inkubatora godišnje.
3.1.3. Cjeloživotno učenje (CŽU)	CŽU mora postati naš strateški izvor prihoda i veza s radnim ljudima. Fokus na razvoj portfolija mikrokvalifikacija u nišama gdje imamo stručnost i gdje je potražnja najveća (ICT, zelena ekonomija, menadžment).	Prihod od CŽU programa čini 5% ukupnog prihoda Sveučilišta.



3.2. SC 2: Povećanje međunarodne vidljivosti i umreženosti

Kao malo sveučilište, naša internacionalizacija mora biti **selektivna i intenzivna**. Cilj nije samo putovati, već dovesti **vanjsku provjeru kvalitete** i uključiti se u ozbiljne međunarodne mreže.

Prioritetni program	Kvalitativni opis i Strateški zadaci	Mjerljivi pokazatelji (KPI cilj do 2030.)
3.2.1. Sustavna mobilnost	Mobilnost mora biti sastavni dio života Sveučilišta. Trebamo 30+ aktivnih bilateralnih sporazuma , ali sporazumi moraju biti <i>živi</i> . Uspostava Welcome Officea nije birokratska jedinica, već srce koje se brine za dolazne strane studente i profesore, čime se želi povećati dolazna mobilnost za 50%.	Mobilnost: 5% studenata i 10% nastavnog osoblja godišnje. Povećanje broja dolaznih stranih studenata za 50%.
3.2.2. Uključivanje u međunarodne projekte	Projektni kapaciteti su nam <i>bottleneck</i> . Kroz sustavne interne obuke moramo stvoriti kritičnu masu osoblja sposobnog za pisanje projekata (Horizon, Erasmus+). Moramo definirati 3-4 uske istraživačke niše gdje imamo komparativnu prednost i fokusirati napore samo na te niše.	Osiguravanje najmanje 5 aktivnih EU projekata . Povećanje iznosa sredstava iz EU fondova.
3.2.3. Osiguranje kvalitete i akreditacija	Konačni test naše kvalitete je međunarodno priznanje. Cilj je postizanje jedne međunarodne programske ili institucionalne akreditacije do 2030. (npr. EUR-ACE za inženjerske ili AACSB za ekonomske/menadžerske programe). To je putokaz koji definira standarde za našu nastavu i istraživanje.	Postignuta jedna međunarodna akreditacija/certifikacija.



3.3. SC 3: Razvoj resursa i održiva samoodrživost

Bez stabilnih financija i moderne infrastrukture, prva dva cilja su neostvariva. Ovaj cilj je osigurati da Sveučilište stoji na čvrstim nogama.

Prioritetni program	Kvalitativni opis i Strateški zadaci	Mjerljivi pokazatelji (KPI cilj do 2030.)
3.3.1. Diverzifikacija financiranja	Moramo promijeniti paradigmu: znanje nije samo trošak, već i proizvod . Izradit ćemo model koji aktivno potiče prihod iz neškolarijskih izvora (CŽU, komercijalizacija projekata, sponzorstva). Aktivno traženje 3-5 strateških partnera iz gospodarstva za dugoročne donacije i suradnju.	Udio prihoda iz neškolarijskih izvora iznosi 25% proračuna . Prikupljeno 300.000 KM kroz donacije/sponzorstva.
3.3.2. Digitalna transformacija	Odlaganje uvođenja jedinstvenog informacijskog sustava je neprihvatljivo. Implementacija integriranog ERP/ISVU sustava je prioritet za eliminaciju administracije i papirnog kaosa. Istodobno, ulažemo u alate za hibridnu nastavu i e-učenje (LMS) kako bismo osigurali kvalitetu nastave neovisno o fizičkoj prisutnosti.	Potpuna digitalizacija administrativnih procesa . Povećanje kapaciteta IT infrastrukture za 40%.
3.3.3. Kadrovska stabilnost i razvoj	Naši ljudi su naš najvredniji resurs. Prioritet je dugoročni plan zapošljavanja , fokusiran na mlade asistente koji će zamijeniti stariji kadar. Uspostava formalnog sustava nagrađivanja za izvrsnost u projektima i nastavi je imperativ za motivaciju i zadržavanje najboljih.	Povećanje broja stalno zaposlenih nastavnika za 20% . Svi stalno zaposleni nastavnici imaju doktorat (ili su u postupku stjecanja).



4. PROVEDBA I VREDNOVANJE STRATEGIJE

4.1. Upravljanje provedbom

Odgovornost za provođenje leži na **Rektoratu**, ali se delegira kroz **Prorektorski kolegij** i Senat. Za svaki Prioritetni program imenovat će se jedan Prorektor kao ključni **Nositelj**. Nema *prazne odgovornosti* – svaki se zadatak dodjeljuje specifičnoj osobi.

4.2. Monitoring i izvještavanje

- **Akcijski plan (AP):** Sve iz ovog dokumenta pretvara se u detaljan, petogodišnji AP s kvartalnim i godišnjim zadacima (kao što je dogovoreno u prethodnom razgovoru).
- **Godišnje izvješće:** Izvješće Senatu bit će izravno, temeljeno na postignuću KPI-jeva, bez uljepšavanja.
- **Srednjoročna evaluacija:** Ključna **revizija Strategije provodi se krajem 2028.** To je naša prilika da stanemo, pogledamo promjene na tržištu i po potrebi rekalibriramo Akcijski plan, umjesto slijepog slijeđenja neefikasnih ciljeva.
- **Vrednovanje:** Uspješnost se mjeri **isključivo prema mjerljivim KPI-jevima** definiranim u Odjeljku 3. Subjektivni dojam nije relevantan.



SUSTAV MONITORINGA I VREDNOVANJA STRATEGIJE SH 2026. – 2030.

Mehanizam praćenja ostvarenja definiranih mjera i KPI-jeva se temelji na tri (3) razine kontrole i izvještavanja: **operativna (kvartalna), taktička (godišnja) i strateška (srednjoročna).**

1. OPERATIVNA RAZINA: Kvartalno praćenje (Nositelji)

Ova razina osigurava da se aktivnosti provode prema Akcijskom planu i u zadanim rokovima.

- **Tko prati: Nositelji aktivnosti** (Prorektori, Voditelji Ureda, Tajništvo) navedeni u Akcijskom planu.
- **Što se prati: Ostvarenje aktivnosti (A)** i pripadajući **KPI-jevi Mjere (M)**.
- **Metodologija:** Svaki nositelj popunjava **Kvartalnu matricu izvještavanja** koja uključuje:
 - Mjera/Aktivnost:
 - Rok:
 - Status (Započeto/U tijeku/Završeno/Odgođeno):
 - KPI Cilj za kvartal:
 - KPI Ostvarenje:
 - Kratak komentar/Razlog odstupanja:
- **Rezultat:** Kvartalni pregled statusa aktivnosti (npr. *Implementacija ISVU sustava je 75% završena u Q4 2026.*).

2. TAKTIČKA RAZINA: Godišnje izvještavanje (Rektorat/Senat)

Ova razina sumira kvartalne rezultate i mjeri napredak prema glavnim Strateškim ciljevima (SC).

- **Tko prati: Rektorat** (priprema), **Senat** (usvaja).
- **Što se prati: Napredak u ostvarenju Prioritetnih programa (PP)** i **Godišnji ciljevi glavnih KPI-jeva Strategije**.
- **Metodologija:** Izrađuje se **Godišnje izvješće o provedbi Strategije**, koje Rektorat podnosi Senatu. Izvješće se fokusira na:
 1. **Analizu performansi po SC-u:** Usporedba ostvarenja KPI-jeva s godišnje postavljenim ciljevima.
 2. **Financijska analiza:** Utrošak sredstava za provedbu Mjera i Prihod od neškolarisjskih izvora (ključno za SC 3).
 3. **Procjena rizika:** Identifikacija prepreka (npr. nedostatak kadra za projekte, neostvorena mobilnost) i prijedlog korektivnih mjera za sljedeću godinu.
- **Vizualizacija:** Za brže razumijevanje napretka, koriste se *Dashboards* ili *Semaforsko izvještavanje* (Zeleno: Cilj ostvaren; Žuto: Djelomično ostvaren; Crveno: Nije ostvaren).
- **Rezultat:** Senat usvaja izvješće i daje smjernice za reviziju **Godišnjeg provedbenog plana** za iduću godinu (prema Strategiji, to je dio Akcijskog plana).



3. STRATEŠKA RAZINA: Srednjoročna evaluacija (2028.)

Ova razina osigurava da je Strategija i dalje relevantna s obzirom na promjene u okruženju (tržište rada, EU fondovi, regulatorni okvir).

- **Tko provodi:** Posebno imenovano **Povjerenstvo za evaluaciju** (treba uključivati vanjske stručnjake).
- **Kada:** Krajem **2028.** godine (nakon 3 godine provedbe).
- **Što se prati:** **Opća relevantnost Strategije, Povezanost s Vizijom i Kumulativno ostvarenje strateških KPI-jeva.**
- **Metodologija:** Evaluacija se provodi na temelju:
 1. **Analize trendova KPI-jeva:** Jesu li postignuti kumulativni ciljevi dovoljni da bi se postigao cilj do 2030.? (Npr. Ako je mobilnost 2028. samo 1%, Strategija zahtijeva snažnu intervenciju).
 2. **Anketa dionika:** Ispitivanje studenata, poslodavaca i nastavnog osoblja o relevantnosti studijskih programa i zadovoljstvu (posebno za SC 1).
 3. **SWOT analiza:** Ponovna procjena unutarnjih Snaga/Slabosti i vanjskih Prilika/Prijetnji u 2028.
- **Rezultat:** **Srednjoročni evaluacijski izvještaj** s preporukama za **reviziju Akcijskog plana (2029.-2030.)**. Revizija može uključivati dodavanje novih mjera ili prilagodbu KPI-jeva ako se ukaže potreba.

Sažetak Mehanizma Kontrole

Razina kontrole	Frekvencija	Fokus praćenja	Odgovorni	Ishod
Operativna	Kvartalno	Aktivnosti i Mjere	Nositelji	Kvartalni status/Korektivne mjere na razini Mjera
Taktička	Godišnje	Godišnji KPI-jevi i Proračun	Rektorat/Senat	Godišnje izvješće/Smjernice za iduću godinu
Strateška	Srednjoročno (2028.)	Opća relevantnost i Kumulativni KPI	Povjerenstvo za evaluaciju	Revizija Akcijskog plana (2029.-2030.)



Zaključak/Osvrt

Ova STRATEŠKA PLATFORMA postavlja ambiciozan, ali realan okvir za Sveučilište Hercegovina. Osigurava jasnu povezanost između naših temeljnih vrijednosti, regionalnih potreba i globalnih trendova u visokom obrazovanju. Implementacija zahtijeva predanost svih razina Sveučilišta.