



# **STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE**

UNIVERZITETA "DŽEMAL BIJEDIĆ" U  
MOSTARU 2018.-2023.





# **STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE UNIVERZITETA „DŽEMAL BIJEDIĆ“ U MOSTARU 2018.-2023.**

**Mostar, februar 2018. godine**



## Sadržaj

<b>UVOD</b> .....	V
Razlozi nastanka dokumenta.....	VI
Projektni tim.....	VI
Postupak izrade dokumenta.....	VII
Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru .....	VIII
Izjava o misiji i vizija razvoja .....	IX
<b>INTERNACIONALIZACIJA</b> .....	11
Trenutno stanje i kontekst .....	12
Međunarodna saradnja.....	17
<b>Analize</b> .....	22
Analiza internacionalizacije Univerziteta .....	22
S.W.O.T. analiza Univerziteta .....	23
Strateški ciljevi internacionalizacije.....	26
Monitoring.....	27
<b>AKCIONI PLAN</b> .....	29
<b>Akcioni plan</b> .....	30
<b>INDIKATORI INTERNACIONALIZACIJE</b> .....	33
Indikatori razvoja internacionalizacije na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru u periodu 2018.-2023. .....	34



# UVOD

## Razlozi nastanka dokumenta

Izrada strateškog dokumenta iz oblasti internacionalizacije je obaveza Univerziteta u post-akreditativnom periodu i u skladu je sa aktivnostima unutar ERASMUS+ projekta naziva STINT.

Mimo obaveza proisteklih iz procesa akreditacije i projekata u kojima je Univerzitet partner, evidentne su promjene u okolini i samom Univerzitetu, u odnosu na koje se Univerzitet mora strateški pozicionirati. U odnosu na ranije strateške dokumente, desile su se velike promjene u okolini u kojoj Univerzitet radi i djeluje: usvojen je Zakon o visokom obrazovanju HNK, definisani su Kriteriji za akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa u BiH, usvojen je Pravilnik o akreditaciji visokoškolskih ustanova i studijskih programa u HNK, jačaju odnosi Univerziteta i okoline, itd.

Promjene su evidentne i unutar samog Univerziteta. Univerzitet je postao integrisana visokoškolska ustanova u sistemu visokog obrazovanja u BiH i kao takav upisan je u registar kod nadležnog suda. Nakon donošenja Zakona o visokom obrazovanju u HNK, pristupilo se harmonizaciji propisa, radnih odnosa, urađena je nova sistematizacija radnih mjesta, itd. Došlo je i do promjena unutar studijskih programa na Univerzitetu. Određeni studijski programi su se spojili, neki su prestali da upisuju studente, broj studijskih programa na master studijima se postepeno povećava. Otvoreni su i novi doktorski studiji, univerzitetski studiji (multidisciplinarni studiji) na prvom ciklusu, itd.

## Projektni tim

Rektor Univerziteta je odlukom imenovao projektni tim za izradu Strategije internacionalizacije Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru u slijedećem sastavu:

- Prof. dr. Maja Kazazić, prorektor za međunarodnu saradnju, vanredni profesor na Nastavničkom fakultetu – voditeljica tima;
- Prof. dr. Sead Pašić, rektor, redovni profesor na Mašinskom fakultetu – član tima;
- Sanda Jelin – Kajan dipl. iur., generalni sekretar, članica tima;
- Mirsada Behram, mr.sc., Referent za međunarodnu saradnju, članica Tima;
- Mirza Pajić, student, član Tima;
- Alim Abazović, dipl. iur., referent za osiguranje kvaliteta i ECTS na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru – sekretar i član Tima.

Projektni tim se sastajao periodično i po potrebi, u skladu sa dogovorenom dinamikom. U svom radu na izradi dokumenta posebna pažnja je posvećena ispunjenju Kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova u BiH, kao i post-akreditativnim preporukama iz Izvještaja Komisije međunarodnih i domaćih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvalitete i davanje preporuka o akreditaciji Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru<sup>1</sup> koji su izvršili eksternu evaluaciju Univerziteta i dali preporuku za akreditaciju, i zahtjeve iz Erasmus+ projekta STINT.

---

<sup>1</sup> Skraćeno: Komisija za akreditaciju Univerziteta



Dokument prije usvajanja na nadležnom organu će biti dostavljen na „peer review“ identificiranim partnerima i zainteresiranim stranama.

## Postupak izrade dokumenta

U odnosu na privredni razvoj, visokoobrazovni sistem – pa i Univerzitet – mora, dijelom, proizvoditi kadrove sposobne da uoče i realizuju nove razvojne pravce u privredi. U tom pogledu, on treba biti nosilac novih spoznaja, nuditi kadrove koji će biti potrebni u budućnosti i – svojim vidicima – biti barem korak ispred privrede.

Projektni tim, nakon njegovog konstituisanja i izrade okvirnog sadržaja, bio je suočen sa nedostatkom relevantnih strateških odnosno razvojnih dokumenata područja koje gravitira Univerzitetu. Nedostaje i strategija razvoja visokog obrazovanja u kantonu u kojem je Univerzitet lociran. Nedostajalo je ili nedostaje mnogo oslonaca koji bi strategiju internacionalizacije Univerziteta učinili bližom potrebama okruženja i Univerziteta. Doduše, određeni strateški planovi razvoja nauke u BiH postoje, ali zbog kompleksnosti sistema visokog obrazovanja u BiH teško da su ostvarive i izvedive. Postoje također i razni dokumenti „reformskog“ tipa usvojeni na različitim nivoima vlasti u BiH. Prilikom izrade ovog dokumenta Projektni tim je uzeo u obzir sadržaje tih dokumenata i u skladu sa njima, ne pretendujući da je to jedini mogući niti ispravan put, definisao strateške ciljeve iz oblasti internacionalizacije.

Osmišljavanje razvoja nije lagan zadatak ni kad je u pitanju najjednostavnija pojava, a kamo li kada se radi o jednoj kompleksnoj organizaciji kakav je Univerzitet i uslovima u kojima radi i djeluje u turbulentnoj realnosti Bosne i Hercegovine. Stoga je potrebno prikazati put kojim se – načelno – mora proći da bi se dobila strategija koja je ostvarljiva, odnosno strateški ciljevi koji su jasni i definisani, mjerljivi, dostižni, realni sa jasnim rokovima i načinima realizacije.

Projektni tim se rukovodio i činjenicom da ne postoji strategija koju je moguće realizovati jednim potezom. Uz to, kako god dobro bila osmišljena, realizuje se u nekom budućem periodu u kojem se očekivane okolnosti ispoljavaju u modifikovanom obliku a javljaju se i nove, nastale u međuvremenu. Zbog toga, ona niti može biti jednokratni čin niti biti ostavljena izvan kontrole.

Na redovnim sastancima Tima napravljen je presjek stanja i utvrđeni su strateški ciljevi. Strateške ciljeve smo dalje raščlanili na mjere koje se mogu pretvoriti u programe, projekte i aktivnosti.

## Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Visoko obrazovanje u Mostaru ima tradiciju dugu preko šest decenija. Prva visokoškolska ustanova u gradu bila je Viša pedagoška škola, osnovana 1950, a devet godina nakon nje osnovana je Viša tehnička škola, koja je 1970. godine prerasla u Mašinski fakultet. Odsjeci Ekonomskog fakulteta i Pravnog fakulteta Univerziteta u Sarajevu u Mostaru su osnovani 1971, a samostalni fakulteti postali su 1976. godine. Ove četiri institucije formirale su Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru 1977. godine. Članicom Univerziteta 1978. godine postao je tada osnovani Građevinski fakultet. Dio Univerziteta bili su Univerzitetska biblioteka i određeni broj instituta.

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru osnovan je 14. 02. 1977. godine. Tok osnivanja Univerziteta i razvoj modernog sistema visokog obrazovanja u Mostaru:

- 14. februara 1975. godine Skupština opštine Mostar donijela je Zaključak o organiziranju pripremnih radnji za osnivanje Univerziteta.
- 16. maja 1975. godine Skupština opštine Mostar obrazovala je Inicijativni odbor za utvrđivanje koncepcije Univerziteta.
- 28. novembra 1975. godine formiran je Mašinski fakultet u Mostaru.
- U septembru 1976. godine formiran je Ekonomski fakultet u Mostaru, a iste godine počeo je raditi i Pravni fakultet u Mostaru.
- 20. decembra 1976. godine potpisan je Samoupravni sporazum o udruživanju visokoškolskih i naučno-nastavnih organizacija udruženog rada u Univerzitet, koji su potpisali: Ekonomski, Mašinski i Pravni fakultet, Pedagoška akademija, Duhanski institut i Istraživačko-razvojni centar HEPOK-a.
- 21. decembra 1976. godine Koordinacioni odbor Izvršnog vijeća Skupštine SRBiH razmatrao je osnove Univerziteta u Mostaru i zaključio da su se stekli uvjeti za njegovo osnivanje.
- 11. februara 1977. godine održana je Prva konstituirajuća sjednica Skupštine Univerziteta "Džemal Bijedić", koju je otvorio predsjednik Privremenog savjeta Univerziteta Mladen Paradžik. Izabran je i prvi rektor Univerziteta Bela Ler, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Mostaru.
- 14. februara 1977. godine svečano proglašenje Univerziteta "Džemal Bijedić" obavljeno je u Narodnom pozorištu u Mostaru.
- 9. decembra 1977. godine donesena je odluka o osnivanju Univerzitetske biblioteke.
- 20. jula 1978. godine donesena je Odluka o osnivanju Građevinskog fakulteta u Mostaru, a 1. septembra 1978. počinje sa radom.

Početak rata u Bosni i Hercegovini 1992. godine prekinut je razvoj Univerziteta, da bi 1993. godine Univerzitet izgubio sve svoje objekte, opremu i značajan dio kadra. Objekte Univerziteta „Džemal Bijedić“ otada koristi Sveučilište u Mostaru, formirano te godine. U akademskoj 1993/1994. godini mali broj profesora i saradnika nastavio je obrazovni proces na lijevoj obali Neretve, pod vrlo teškim, gotovo nemogućim uslovima. Nastava se odvijala na različitim lokacijama, a za studente koji, zbog ratnih djelovanja nisu mogli doći u Mostar, organizirana je dislocirana nastava u Jablanici i Konjicu. Od 1996. godine Univerzitet je smješten u bivšem vojnom logoru, koji sada služi kao univerzitetski kampus.

U poslijeratnom periodu, i pored vrlo teških uslova, Univerzitet se nastavio razvijati. U akademskoj 1997/98 osnovani su Studij agromediterranskih kultura i Studij informatike, a 1999/2000. Studij za jezike.

Ovi univerzitetski studiji tokom 2002. i 2003. godine prerasli su u Agromediteranski fakultet, Fakultet informacijskih tehnologija i Fakultet humanističkih nauka. Akademske 2001/2002. godine Ekonomski no fakultet transformiran je u Fakultet za poslovni menadžment (ime Ekonomski fakultet je vraćeno 2010. godine), a 2002/2003. Pedagoška akademija u Nastavnički fakultet.

Danas Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru ([www.unmo.ba](http://www.unmo.ba)) čini osam fakulteta:

- Agromediteranski fakultet (AF – [www.af.unmo.ba](http://www.af.unmo.ba));
- Ekonomski fakultet (EF – [www.efmo.ba](http://www.efmo.ba));
- Fakultet humanističkih nauka (FHN – [www.fhn.edu.ba](http://www.fhn.edu.ba));
- Fakultet informacijskih tehnologija (FIT – [www.fit.ba](http://www.fit.ba));
- Građevinski fakultet (GF – [www.gf.unmo.ba](http://www.gf.unmo.ba));
- Mašinski fakultet (MF – [www.mf.unmo.ba](http://www.mf.unmo.ba));
- Nastavnički fakultet (NF – [www.nf.unmo.ba](http://www.nf.unmo.ba)), i
- Pravni fakultet (PF – [www.pf.unmo.ba](http://www.pf.unmo.ba)).

Svi fakulteti i sve zgrade koje koriste fakulteti i Univerzitet smješteni su u univerzitetskom kampusu, koji se nalazi u sjevernom dijelu grada. Jedinствен univerzitetski kampus omogućava efikasnije funkcioniranje Univerziteta. Relativno veliki broj objekata unutar kampusa, nažalost, još uvijek je devastiran. Međutim, izgradnja novih funkcionalnih zgrada zasigurno je proces koji se na Univerzitetu veoma ubrzano odvija. U proteklih nekoliko godina izgrađena je zgrada Nastavničkog fakulteta, zgrada Pravnog fakulteta, zgrada Građevinskog fakulteta, zgrada Ekonomskog fakulteta. Fakultet informacijskih tehnologija adaptirao je zgrade bivše kasarne i proširio kapacitete već postojećeg prostora, adaptiran je i opremljen multimedijalni centar, udaren je kamen temeljac za izgradnju studentskog doma, itd.

## Izjava o misiji i vizija razvoja

### Misija Univerziteta

Misija Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru jeste organizirati širok spektar obrazovnih procesa različitih sadržaja i nivoa te obavljati teorijski, primijenjeni i razvojni naučnoistraživački rad, te postati jedan od predvodnika u obrazovanju mladih kadrova potrebnih za razvoj privrede i društva na gravitacionom području, kao i za unapređenje kulturnog i društvenog razvoja regije i zemlje.

### Vizija razvoja Univerziteta

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru teži da postane fleksibilna, funkcionalna i društveno odgovorna visokoškolska ustanova u regionu, prepoznatljiva po modernim studijskim programima na svim ciklusa, otvorena za saradnju, internacionalizaciju i orijentisana ka kvalitetu.



# INTERNACIONALIZACIJA

## Trenutno stanje i kontekst

Internationalizaciju visokog obrazovanja, između ostalog, možemo promatrati kao proces kojim unapređujemo kvalitet studiranja i to: pokretanjem združenih studija s inozemnim visokoškolskim ustanovama, pokretanjem dolazne i odlazne mobilnosti studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja, poticanjem uvođenja nastavnih predmeta na stranim jezicima ("internationalizacija kod kuće") te prekograničnom saradnjom u osiguranju kvaliteta i u analizi podataka o mobilnosti.

Internationalizacija visokog obrazovanja važna je i jer donosi pozitivne pomake ne samo na individualnoj, već i institucionalnoj, ali i široj društvenoj razini.

1. Na individualnoj razini: povećanje zapošljivosti pojedinca, iskustvo boravka i studiranja u drugoj zemlji - omogućuje drugačije iskustvo učenja, potiče razvijanje novih kulturnih, društvenih i akademskih vrijednosti te time omogućuje lični razvoj pojedinaca.
2. Na institucionalnoj razini, institucije visokog obrazovanja kroz internacionalizaciju unapređuju kulturu kvaliteta i kvalitet studijskih programa, te jačaju svoje kapacitete. Mobilni studenti i nastavnici nositelji su novih ideja i kontakata te utječu na povećanje međunarodne saradnje, čime omogućuju razmjenu naučnih iskustava i pronalazaka te stvaraju okolnosti povoljne za razvoj inovacija. To, uz pravilnu implementaciju raznih međunarodnih projekata, je korisno za razvoj institucija visokog obrazovanja, ali i privredu i društvo u cjelini.

Vijeće ministara BiH, na prijedlog Ministarstva civilnih poslova BiH, donijelo Odluku o usvajanju prioriteta za razvoj visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini za razdoblje 2016 – 2026 (Odluka je donesena i stupila na snagu 30. 3. 2016. godine).<sup>2</sup> U Odluci je normirano da ovi prioriteti „predstavljaju glavne mjere i aktivnosti koje se trebaju provesti u Bosni i Hercegovini kako bi se s jedne strane osnažio razvoj visokog obrazovanja, a s druge strane ostvarila njegova puna uključenost u Evropski prostor visokog obrazovanja“ (stav 1) „Utvrdjeni prioriteti će doprinijeti daljem usklađivanju visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa politikama, ciljevima i prioritetima Evropskog prostora visokog obrazovanja“ (stav 3). Pitanje je, međutim, koliko će se uspješno provoditi normirane mjere i aktivnosti, odnosno stvoriti pretpostavke za postizanje ciljeva postavljenih u Odluci, a onda i onih postavljenih u našoj Strategiji. Širok krug subjekata određenih da, kao učesnici, zajednički djeluju u implementaciji prioriteta (nadležne obrazovne vlasti, ministarstva nauke, rektorske konferencije, visokoškolske ustanove, agencije iz područja visokog obrazovanja u BiH, akademska zajednica, predstavnici tržišta rada, studentske organizacije i unije, ministarstva rada i zapošljavanja, lokalne vlasti, ministarstva finansija, šira javnost), trebalo bi da garantuje njihovu implementaciju.

---

<sup>2</sup> Izrada ovih prioriteta nakon 2015. godine postavljena je kao jedan od osnovnih ciljeva Zajedničkog projekta Evropske unije i Vijeća Evrope "Strateški razvoj visokog obrazovanja i standarda kvalifikacija" (finansiran iz IPA fondova).

Intenzivnijem i uspješnijem uključivanju domaćih nastavnika u međunarodne naučnoistraživačke projekte može doprinijeti i usvojena Strategija razvoja nauke u Bosni i Hercegovini 2016-2021 - Revidirani dokument, u kojoj je navedeno da se „osnove međunarodne saradnje u oblasti naučnoistraživačkog rada odvijaju kroz aktivnosti Ministarstva civilnih poslova BiH. ... U skladu s odredbama Okvirnog zakona o osnovama naučno-istraživačke djelatnosti i koordinaciji unutrašnje i međunarodne naučno-istraživačke saradnje Bosne i Hercegovine, potrebno je da se finansijska sredstva za sufinansiranje aktivnosti međunarodne naučnoistraživačke saradnje kontinuirano osiguravaju u budžetu institucija BiH.“ U tom kontekstu je i obaveza ovog Ministarstva da obezbjeđuje sredstva za ključne programe EU u oblasti nauke i pristup fondovima EU za oblast nauke (tačka 6).

Potpisivanjem Sporazuma s Evropskom unijom o učešću BiH u Okvirnom programu EU za naučna istraživanja i inovacije Horizont 2020 (januar 2014), BiH je dobila status pridružene zemlje za period 2014-2020, čime je stekla mogućnost punog učešća u svim aktivnostima unutar ovog Programa, uključujući i JRC (Združeni istraživački centar) i Marie Curie Akcije (program mobilnosti istraživača). Glavni instrumenti za finansiranje naučnoistraživačkog i istraživačkorazvojnog rada i za jačanje Evropskog istraživačkog prostora (ERA-e) su Okvirni programi (FP – Framework Programme) EU za istraživanje i razvoj. Razlozi za pristupanje Horizontu 2020, između ostalog su, iniciranje mobilnosti bh istraživača i intenziviranje međunarodne naučne saradnje. Sve ovo može značiti stvaranje povoljnijeg okruženja za realizaciju postavljenih ciljeva u ovoj oblasti.

Međunarodna mobilnost nastavnika i studenata, zajednički studijski programi, međunarodna saradnja i institucionalna partnerstva, međunarodni kratki programi te internacionalizacija kurikuluma, kao vidovi internacionalizacije, doprinose ostvarenju ključne uloge Univerziteta u razvoju privrede, društva i pojedinaca. Svi navedeni vidovi izraženi su i prisutni u našoj dosadašnjoj praksi, ali ne u zadovoljavajućoj i dovoljnoj mjeri. Njihovo jačanje doprinijet će unapređenju kvaliteta obrazovnog sistema, visokim akademskim standardima, izvrsnosti akademskog osoblja te zapošljivosti mladih na globalnom tržištu rada i njihovim jezičkim i interkulturalnim kompetencijama.

Univerzitet je aktivni član više univerzitetskih mreža i asocijacija od kojih su najznačajnije Erasmus Mundus (4 mreže mobilnosti), Erasmus+ (21 mreža mobilnosti i 5 Capacity building) i Mevlana (9 sporazuma). Do uključivanja u Erasmus program, razmjena nastavnika i studenata odvijala se kroz bilateralne i multilateralne sporazume o saradnji s partnerskim institucijama, sporazume na univerzitetskom nivou, partnerstva u okviru istraživačkih ili drugih projekata (npr. program TEMPUS/ od 2011. godine učešće u 10 TEMPUS programa, koji svi završavaju do isteka 2016. godine) ili putem individualnih stipendija (Alexander von Humboldt stipendije, Fulbright stipendije, Bayhost, UEP, Alpen Adria, programi turske vlade sl.). Broj nastavnika, saradnika i studenata koji se uključuju u ove projekte je u porastu, ali smo po mobilnosti odlazećih studenata i nastavnika još uvijek daleko iza one postignute na evropskim i regionalnim univerzitetima, a pogotovo u odnosu na cilj mobilnosti formulisan u Kominikeu Konferencije evropskih ministara odgovornih za visoko obrazovanje iz Leuvena (2009; u 2020. godini najmanje 20% onih koji završavaju studij u Evropskom prostoru visokog obrazovanja treba da su period studija ili obuke imali u inostranstvu). Broj dolaznih mobilnosti varira u različitim periodima studija i semestrima (godinama), mada dolazne mobilnosti takođe zavise i od napora koji fakultetski koordinatori na fakultetu domaćini ulože kako bi se dolazni

student imao potrebnu podršku ne samo po pitanju rješavanja administrativnih procedura vezano za boravak u BiH nego i u pogledu akademskog. Stanje u 2016/17. godine je sljedeće:

Program	Odlazna mobilnost			Dolazna mobilnost		
	Studenti	Osoblje	Ukupno	Studenti	Osoblje	Ukupno
Mevlana	13	0	13	4	0	4
EMA 2	7	0	7	1	1	2
Erasmus+ KA 107	43	28	71	14	29	43
CEEPUS	0	0	0	1	0	1
FREEMOVER	0	0	0	1	0	1
<b>Ukupno</b>	<b>63</b>	<b>28</b>	<b>91</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>51</b>

Poređenja radi stanje u akademskoj 2014/2015. godini bilo je kako slijedi:

Program	Odlazna mobilnost		Dolazna mobilnost	
	studenti	osoblje	studenti	osoblje
Mevlana	44	20	14	25
Ema 2	5	6	7	5
Erasmus+ Kay Action	10	6	3	4
CEEPUS	0	0	1	1
<b>Ukupno</b>	<b>59</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>34</b>

Na prvi pogled je jasno da je u posmatranim periodima u ranijim godinama mobilnost bila blago izražajniya u odnosu na trenutnu. Broj odlaznih mobilnosti je identičan 91, a broj dolaznih mobilnosti je u blagom padu. U odnosu na ranija praćenja, broj odlaznih studenata je povećan, dok broj osoblja je u padu. S druge strane blago je povećan broj studenata ali i osoblja u dolaznoj mobilnosti.

Što se tiče protoka informacija o međunarodnoj saradnji, sve relevantne informacije se objavljuju na web stranici Univerziteta, facebook accountima Kancelarije za međunarodnu saradnju i Univerziteta i dostavljaju putem e-maila nastavnom i administrativno - stručnom osoblju te studentima, tako da svi imaju priliku doći do relevantnih informacija, a u Kancelariji za međunarodnu saradnju dobiti potrebnu pomoć. Svaki petak je dan otvorenih vrata kada svi studenti i nastavnici mogu doći i informisati se o programima koji ih interesuju.

Trenutno u radu Kancelarije za međunarodnu saradnju pomažu dva studenta, angažovana „part-time“. Međutim, još uvijek postoji potreba za resursima i podrškom kako u osoblju tako i finansijama.

Radi povećanja dolazne mobilnosti, odnosno omogućavanja stranim studentima - gostima da u okviru semestra tokom kojeg borave na Univerzitetu ostvare minimalan broj od 30 ECTS kredita, na Univerzitetu se nastava iz pojedinih predmeta u okviru postojećih studijskih programa izvodi na engleskom jeziku. Broj predmeta koji se nude dolazni studentima se povrćava, što pokazuju podaci za akademsku 2017/18:



Fakulteti	AF	EF	FIT	FHN	GF	MF	NF	PF
<b>Broj predmeta</b>	BSc 129 MSc 77	BSc 11	BSc 34	Engleski jezik + 12 predmeta na ostalim odsjecima	BSc 10 MSc 11	BSc 5 MSC 4	BSc 67 Msc 3	BSc 51 MSc 15

Poređenja radi stanje u akademskoj 2014/2015. godini bilo je kako slijedi:

Fakultet	AF	EF	FIT	FHN	GF	MF	NF	PF
<b>broj predmeta</b>	8	10	5	Engleski jezik (čitav)	5	6	5	7

Evidentno je povećanje broja predmeta akoji se mogu predavati na stranim jezicima. Međutim, u ovom dijelu unapređenja će biti spora iz razloga što nastavno osoblje treba dovesti na nivo da mogu predavati predmet na stranom jeziku odnosno zaposliti novi kadar koji će to biti u stanju uraditi. Također je moguće da izmjenama i dopunama studijskih programa postignemo određeni stepen poboljšanja u ovom segmentu. Broj predmeta ponuđenih na engleskom jeziku za dolazne studente se iz godine u godinu povećava ali on još uvijek zavisi od znanja engleskog ili drugih stranih jezika nastavnog osoblja ali i interesa onih profesora koji znaju engleski ili neki drugi strani jezik da svoju nastavu makar i konsultativno izvode na engleskom jeziku. Tu je takođe i faktor administrativnog osoblja koje usljed neznanja engleskog jezika ne može kvalitetno da prati dolaznog studenta. Dolazne mobilnosti su direktno povezane sa vidljivošću univerziteta i njegovom promocijom kao destinacije za studiranje. Jednom kada se vrate na matičnu instituciju, ti studenti u stvari su ambasadori Univerziteta i ta slika uveliko zavisi i od toga kakvo su iskustvo imali.

*Organizovanje zajedničkih studijskih programa*, kao oblik jačanja institucionalne saradnje i unapređenja kvalitete visokog obrazovanja s jednim ili više stranih univerziteta takođe zavisi od više faktora od kojih je najvažniji, sa stanovišta KzMS, zavisnost od znanja engleskog ili drugih stranih jezika nastavnog osoblja ali i interesa onih profesora koji znaju engleski ili neki drugi strani jezik da svoju nastavu izvode na engleskom jeziku ali i da se angažuju na aktivnostima koje im nužno neće biti plaćene. Tu je takođe i faktor administrativnog osoblja koje usljed neznanja engleskog jezika ne može da prati dolaznog studenta i ponudi mu kvalitetnu uslugu. Ovakvim stavom se propušta prilika da se i kroz ovaj vid internacionalizacije poveća dolazna i odlazna mobilnost studenata i nastavnika.

*Broj međunarodnih istraživačkih projekata* čiji nosilac je Univerzitet nije zadovoljavajući. Na svim Erasmus+ projektima Univerzitet „Džemal Bijedić“ može biti samo partner jer dolazi iz partnerske a ne programskih zemalja, tj. zemalja Evropske Unije ili onih koje su u postupku pridruženja istoj, čiji univerziteti mogu biti koordinatori projekta. Univerzitet time je u nezavidnoj poziciji jer zavisi od interesa koje visokoškolske institucije u inostranstvu imaju u pogledu saradnje na polju nauke i

istraživanja. Situaciju dodatno otežava i činjenica da na njihovoj implementaciji rade pojedinci ili manje grupe ljudi, koji nisu uvijek dovoljno osposobljeni, stručni i sa dovoljno raspoloživog vremena. Pored toga, ovakvom stanju vjerovatno doprinosi i nedovoljno vrednovanje, na Univerzitetu i organizacionim jedinicama, učešća u ovim projektima i dostignuća istraživačkog rada. Takođe tu je uvijek i pitanje znanja engleskog jezika koji je preduslov da se uopće i započne priča o naučnoistraživačkim projektima. Univerzitet je partner u ERASMUS+ projektu pod nazivom „Jačanje internacionalizacije u visokoškolskim institucijama u BiH“, kraće STINT. Širi cilj projekta je jačanje i unapređenje internacionalizacije na BH univerzitetima. Projekat je u svojoj prvoj godini realizacije, te će se njegov uticaj i iskustva stečena njegovom pravilnom implementacijom, osjetiti u daljem razvoju ove oblasti na Univerzitetu. U posljednje četiri godine aktivan je bio samo jedan međunarodni naučnoistraživački projekt SEEWIND.

*Podaci o mobilnosti* prate se i analiziraju jedanput godišnje. Kancelarija za međunarodnu saradnju o svom radu redovno na dnevnoj i sedmičnoj osnovi izvještava Prorektora za međunarodnu saradnju.

Dolazna i odlazna mobilnost studenata, kao i mobilnost nastavnog i administrativno - stručnog osoblja normirana je Pravilnikom o mobilnosti. Prema ovom Pravilniku mobilnost se odvija u okviru međunarodnih programa o mobilnosti dostupnih Bosni i Hercegovini odvija se u skladu s procedurama konkretnih programa (ERASMUS, CEEPUS, MEVLANA itd.), koje su jasne, transparentne i javno dostupne na službenoj stranici Univerziteta.

Sva pitanja vezana za međunarodnu (i međuuniverzitetsku) saradnju (iniciranje i realizacija saradnje, potpisivanje sporazuma o saradnji, uslovi i saglasnost za potpisivanje, zakazivanje sastanaka, hijerarhija obavještanja, dolazne i odlazne posjete, politika prihvatanja i odbijanja poziva za saradnju) uređena su aktom Procedure međunarodne i međuuniverzitetske saradnje na Univerzitetu.

## Međunarodna saradnja

Međunarodna saradnja vrši se u skladu s misijom i vizijom Univerziteta, gdje su kao ciljevi postavljeni da Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru postane jedan od lidera u obrazovanju mladih stručnjaka, potrebnih za razvoj ekonomije i društva kao i za promociju kulturnog i društvenog razvoja regije i Bosne i Hercegovine, kao i da se stvori relativno mali ali fleksibilni Univerzitet prepoznatljiv na Mediteranu i u Evropi, sa međunarodno priznatim obrazovnim programima, te da se uvedu međunarodni standardi u obrazovanjem, čime će Univerzitet postati generator sveukupnog razvoja u društvu.

U skladu sa tim, Univerzitet je aktivni član u sljedećim mrežama:

- EUA – European University Association / Evropska univerzitetska asocijacija – predstavnik evropskih univerziteta i državnih rektorskih konferencija, krovna organizacija visokog obrazovanja u Evropi, broji 777 članova iz 45 zemalja;
- UniAdriion – Univerzitetska mreža koja ima cilj održavati trajnu saradnju među univerzitetima i istraživačkim centrima u jadransko-jonskom bazenu;
- IUC Dubrovnik – regionalna mreža univerziteta sa sjedištem u Dubrovniku;
- AINSEE – Akademska informacijska mreža za jugoistočnu Evropu, koja osigurava podatke o visokom obrazovanju u jugoistočnoj Evropi – o stipendijama, programima i sl.;
- Europa World of Learning – međunarodni vodič kroz visokoškolske institucije;

Univerziteti sa kojima Univerzitet ima potpisane Interinstitucijske ugovore o razmjeni studenata i nastavnika u okviru Erasmus + KA 107 a na osnovu kojih studenti, nastavno i administrativno osoblje mogu da ostvaruju mobilnost u 2017/18 akademskoj godini su:

- Univerzitet u Almeriji,
- Univerzitet u Lleidi,
- Univerzitet u Leonu
- Univerzitet u Granadi
- Katolički Univerzitet u Lilu
- Univerzitet Claude Bernard 1 u Lionu
- Univerzitet u Mariboru
- Mare Nostrum,
- Univerzitet Nova de Lisboa
- Mobile+, Univerzitet u Portu
- Univerzitet u Saarlandu
- Univerzitet nauke i tehnologije u Vroclavu
- Univerzitetski koledž poduzetništva i administracije u Lublinu
- Silesian Tehnološki Univerzitet, Gljivice
- Alexandru Ioan Cuza Univerzitet u Jašiju
- Univerzitet u Ankoni
- KU Lueven
- Univerzitet u Kirklareliju
- Karl Franzens Univerzitet u Gracu
- JAMK Univerzitet
- Univerzitetski koledž u jugoistočnoj Norveškoj

U okviru Erasmus Mundus Akcije 2. Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru je član četiri mreže:

- TECH WB, podnosilac aplikacije Univerzitet u Vigu (Španija),
- SUNBEAM, podnosilac aplikacije Politehnički Univerzitet u Marchi (Italija),
- SIGMA A podnosilac aplikacije Univerzitet u Varšavi (Poljska) i
- EUROWEB podnosilac aplikacije Malardalen Univerzitet (Švedska).

Univerzitet učestvuje i u MEVLANA programu razmjene. Studenti i akademsko osoblje Univerziteta kroz ovaj program razmjene sa visokoškolskim institucijama u Turskoj mogu da apliciraju na razmjenu na visokoškolske ustanove u Turskoj. Univerzitet ima potpisane protokole Mevlana programa razmjena sa devet visokoškolskih institucija u Turskoj:

- Akdeniz Univerzitet
- Omer Halisdemir Univerzitet u Nigdeu
- Ondokuz Mayıs Univerzitet u Samsunu
- Erdžijes Univerzitet u Kajzeriju
- Uludag Univerzitet u Bursi
- Trakija Univerzitet u Jedrenu
- Balikesir Univerzitet
- Kirikale Univerzitet
- Kahramanmaras Sutcu Imam Univerzitet u Kahramanmarasu

Trenutno se radi na potpisivanju protokola Mevlana programa razmjene sa Kirklareli Univerzitetom, Yilderim Bayazit Univerzitetom u Ankari.

Potpisani su sljedeći sporazumi o saradnji:

- Univerzitet u Granadi, Španija
- Univerzitet Novi Sad, Srbija i Crna Gora
- Akdeniz University in Antalya, Turska
- Univerzitet u Kragujevcu, Srbija i Crna Gora
- Univerzitet Novi Pazar, Srbija
- Norveški Univerzitet prirodnih nauka UMB, Norveška
- Aleksandrija Univerzitet, Egipat
- Univerzitet u Juvaskili, Finska
- Univerzitet u Ljubljani, Slovenija
- UniMediterran, Crna Gora
- Univerzitet primjenjenih nauka u Gracu, Austria (2007)
- Lreiranje mreže italijanskih i bh. univerziteta
- Univerzitet u Ateni, Grčka
- Univerzitet u Trieru, Njemačka
- Internationalni Univerzitet u Sarajevu, BiH
- Univerzitet u Veroni, Italija
- Univerzitet Alexander Dubcek Trencin, Slovačka
- Univerzitet u Prištini, Kosovo
- Univerzitet Federico II u Napulju,
- Međunarodni Univerzitet u Strugi
- Mediteranski Univerzitet u Albaniji
- Univerzitet za trgovinu, Istanbul
- Koc Univerzitet, Turska
- Politehnički Institut Porto, Portugal
- International Development Norveška

- Univerzitet u Trakiji, Turska
- Ondokuz Mayıs Univerzitet, Samsun, Turska
- Univerzitet jugoistočne Norveške, Norveška
- Silesian tehnološki Univerzitet, Poljska

Potpisivanjem Ugovora sa Univerzitetom jugoistočne Norveške studentima je omogućeno apliciranje na Quota program stipendija. Također smo uspostavili saradnju sa Tempus Public Foundation, Study in Hungary.

Saradnja postoji i sa sljedećim univerzitetima:

- Univerzitet u Paderbornu, Njemačka;
- Erdžijes Univerzitet, Turska;
- Yilderim Bayazit Univerzitetom u Ankari, Turska;
- Hadžetepe Univerzitetom u Ankari Turska;
- Univerzitetom u Padovi, Italija;

Rad na projektima prvo je podrazumijevao uključivanje u projektne aktivnosti na način da se počelo raditi na institucionalnom pristupu. Završena je registracija za CEEPUS, HORIZON 2020. Imenovan je LEAR (legal entity appointed representative) za H2020, imenovan je institucijski koordinator za CEEPUS i Mevlana program razmjene. Imenovan je Erasmus + KA 107 institucijski koordinator. Administrator mreža je referent za međunarodnu saradnju. Svaki fakultet je dužan imenovati fakultetskog koordinatora za Erasmus + KA 107 akciju. U cilju poboljšanja rada i vidljivosti Kancelarije za međunarodnu saradnju, urađena je facebook stranica Kancelarije, takođe smo kreirali zatvorene facebook grupe UNMO buddy system za dolazne i UNMO outgoing students za odlazne studente

Registrovani smo na: newslettere National Contact Point for EU Framework Programmes in Bosnia and Herzegovina, The Western Balkan Countries INCO-NET, Cross border Institutional Building, DANUBE INCO NET. Također smo uspostavili dobru saradnju i komunikaciju prvenstveno sa Erasmus+ uredom u BiH, zatim federalnim i kantonalnim ministarstvima, ambasadama SAD, Italije, Njemačke, Austrije, Švicarske, Češke, Egipta, Turske, Mađarske, Japana, Bugarske, zatim American Council for Higher Education u BiH, Francuskim kulturnim centrom u Mostaru, DAAD u BiH, itd.

Radimo konstantno na aplikacijama za: Erasmus+ capacity building i international credit mobility, IPA fondove, IPA Adriatic, FP 7 projekte Federalnog ministarstva obrazovanja, SCOPEs, WUS projekte, projekte Ambasade SAD-a u BiH, USAID, projekte, projekte s regionalnim uredom Austrijske kooperacije, projekte za TIKU.

Mobilnost u okviru međunarodnih programa o mobilnosti dostupnih Bosni i Hercegovini se odvija u skladu sa procedurama konkretnih programa na kojima Univerzitet ima pravo da učestvuje. To su prije svega ERASMUS+, CEEPUS, MEVLANA, itd. Univerzitet je regulisao pitanje mobilnosti Pravilnikom o mobilnosti koji je javno dostupan na službenoj stranici Univerziteta. Pravilnikom o mobilnosti se uređuju se osnovna načela mobilnosti dolaznih ili gostujućih i odlaznih studenata, akademskog i administrativnog osoblja na Univerziteta, vrsta i trajanje mobilnosti, postupak prijave, osnovne isprave, prava i obaveze studenata, akademskog i administrativnog osoblja, kao i druga pitanja vezana za provedbu programa mobilnosti.

Univerzitet je takođe usvojio i Procedure međunarodne i međuuniverzitetske saradnje na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru. Procedure uređuju osnove vezane za inicijativu za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju, korake za realizaciju saradnje, potpisivanje Sporazuma o saradnji, uslove potpisivanja, saglasnosti za potpisivanje, diskreciono pravo rektora na

potpisivanje, zakazivanje sastanaka, hijerarhiju obavještanja, dolazne i odlazne posjete, praksu dodjeljivanja poklona, slanja čestitki i politiku prihvatanja i odbijanja poziva za saradnju

Osobama koje žele biti uključene u mobilnost na bilo kom nivou stavljamo na raspolaganje sve naše resurse, pomažemo pri apliciranju, pratimo ih, te organizujemo informativni sastanak po njihovom povratku.

Programne mobilnosti na nivou Univerziteta provode i administriraju Kancelarija za međunarodnu saradnju i studentske službe fakulteta u saradnji sa Kancelarijom za osiguranje kvaliteta.

Ako je student ispunio sve obaveze iz sklopljenog ugovora o učenju/stručnoj praksi matična institucija dužna mu je priznati ostvareni uspjeh u studijskom programu u skladu sa Ugovorom, bez provođenja posebnog dodatnog postupka priznavanja. Ako se mobilnost ostvarila bez prethodno sklopljenog ugovora o učenju/stručnoj praksi, dekan matičnog fakulteta će u saradnji sa rukovodiocem studijskog odsjeka odlučiti na osnovu obrazložene molbe te poređenja i procjene usklađenosti programa ostvarenog na instituciji domaćinu i onog matične institucije donijeti odluku o priznavanju razdoblja mobilnosti (ECTS bodove, položene predmete, ocjene i praksu) u skladu sa odredbama Pravilnika o mobilnosti. Odluka kojom se odbija priznavanje razdoblja mobilnosti mora biti obrazložena.

Putem Kancelarije za međunarodnu saradnju uposlenici Univerziteta učestvovali su na konferencijama vezanim za implemetaciju bolonjskog procesa; prisustvovali su raznim programima za pisanje projekata. Saradnja sa REDAH-om, Delegacijom za evropske integracije, OSCE-om, CBIB-om, IOM-om, AIESEC-om, Delegation of Deutschen Wirtschaft in BiH, CBC-om BiH, EUCP-om, RRPP-om, AINSEE-om omogućila je bolju uključenost u programe i projekte koji se tiču visokog obrazovanja, razvoja i istraživanja na akademskom nivou.

Kancelarija je pomogla u oranzivanju posjetae gostujućih profesora iz Irana, Velike Britanije, SAD-a, Španije, Egipta, Pakistana, Norveške, Turske, Poljske, Italije, Slovačke, SR Njemačke, itd.

2009. godine aktivno se počelo raditi na formiranju baze podataka studenata i profesora. Dok se od 2011. godine radi na kreiranju baze podataka stipendija dostupnih studentima i nastavnicima Univerziteta. Krajnji cilj ovih aktivnosti jeste povećanje vidljivosti Kancelarije među studentima. Ovo je svakodnevna aktivnost koja zahtijeva direktne kontakte sa studentima, objašnjavanje koristi od uključivanja u vannastavne aktivnosti, apliciranje na stipendije, ljetne škole, seminare ili studentske konferencije. Studenti Univerziteta aktivno su učestvovali na MOSTIMUN-u; ZAGIMUN-u; Model International Criminal Court simulaciji u Krzizovi, Poljska, raznim predavanjima; Belgrade Youth Summit-u i dr.U saradnji sa Unijom studenta Univerziteta organizujemo odlazak studenata na Sajam Stipendija u Sarajevu.

Kancelarija je u svrhu povećanja aktivnosti od 2009. godine započela s aktivnošću gdje svaki petak je studentski dan kada studenti mogu doći u kancelariju kako bi se informisali o programima razmjene. Objašnjava im se kako se piše Curriculum Vitae, motivacijsko pismo, kako popuniti aplikacije.

Sistemska podrška Kancelariji za međunarodnu saradnju data je kroz instituciju Prorektora za međunarodnu saradnju, koji osigurava da se rad Kancelarije odvija nesmetano. Podrška Prorektora veoma je značajna jer omogućuje brzinu u reagiranju kao i vezu sa Rektorom i menadžmentom Univerziteta, što olakšava rad Kancelarije na način da se Kancelarija može fokusirati isključivo na operativu i administrativni rad.

Značajan segment rada Kancelarije za međunarodnu saradnju predstavlja rad studenta asistenata. Njihovi zadaci podrazumijevaju: kontakte sa studentima i profesorima; objavljivanje novosti (obavještenja, stipendija, konkursa, projekata, aktuelnosti); redovne administrativne poslove; asistiranje pri organiziranju posjeta i predavanja delegacija koje dolaze u zvaničnu posjetu Univerzitetu; asistiranje pri organiziranju info-sesija; prevođenje; pomoć studentima prilikom apliciranja na različite programe mobilnosti studenata; rad na povećanju vidljivosti Kancelarije i animiranju studenata i dr.

## Analize

### Analiza internacionalizacije Univerziteta

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda koja kroz četiri faktora nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi. Univerzitet, kao uostalom i svaka druga organizacija, mora voditi računa o svom unutrašnjem i vanjskom okruženju. U tom kontekstu ova analiza može se razumjeti kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije i vanjskih prilika i prijetnji s kojima se ta ista organizacija suočava.

Projekttni tim je proveo SWOT analizu internacionalizacije na Univerzitetu, koja je zajedno sa SWOT analizom Univerziteta i pratećim dokumentima, poslužila kao polazna osnova za kreiranje strateških ciljeva iz ove oblasti.

Prilikom kreiranja SWOT analize internacionalizacije Univerziteta u obzir smo uzeli i analizu provedenih upitnika u okviru Erasmus+ projekta STINT<sup>3</sup>, kao i iskustvo u svakodnevnom radu.

Okolina	Pozitivno	Poboljšati
<b>Interne</b>	<p><b>Snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Svjest među učenicima i članovima osoblja o programima mobilnosti</li> <li>- Dobra promocija programa mobilnosti kroz rad kancelarije za međunarodnu kancelarije i osoblja</li> <li>- Svjest o značaju mobilnosti i razmeni studenata / osoblja</li> <li>- Svjest o važnosti internacionalizacije za poboljšanje kvaliteta obrazovanja i istraživanja na našem univerzitetu</li> <li>- Motivacija za mobilnost</li> <li>- Mišljenje o dobrom poznavanju engleskog jezika među studentima</li> <li>- Spremnost učenika i članova osoblja da učestvuju u programima mobilnosti</li> </ul>	<p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nejasna motivacija za odlazak na mobilnost kod studenata</li> <li>- Moguće ne priznavanje ECTS bodova</li> <li>- Jezička barijera posebno za studiranje na drugim jezicima pored engleskog</li> <li>- Nedostatak potrebnih i relevantnih informacija o programima razmjene i studijskim programima koji su dostupni na instituciji domaćinu</li> <li>- Nedostatak dodatnih finansijskih sredstava</li> <li>- Teškoće pri pronalasku studijskih programa sa predmetima koji se podudaraju sa studijskim programima Univerziteta</li> <li>- Teškoće sa izdavanjem viza, boravišne dozvole i drugih dokumenata</li> <li>- Nedostatak univerzitetske</li> </ul>

<sup>3</sup> Više informacija na: <http://stint-project.net/>



		<p>strategije za internacionalizaciju</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Senat redovno ne raspravlja o internacionalizaciji</li> <li>- Internacionalizacija se finansira uglavnom iz fondova EU</li> <li>- Nedovoljan broj zaposlenih u kancelariji za međunarodnu saradnju na Univerzitetu</li> <li>- Nedovoljno poznavanje politika ili strategija na kantonalnom / entitetskom nivou ili državnom nivou koji direktno utječu na internacionalizaciju našeg univerziteta</li> <li>- Nedostatak vidljivosti</li> </ul>
<b>Eksterne</b>	<p><b>Mogućnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internacionalizacija</li> <li>- Dugotrajna međunarodna partnerstva/saradnja</li> <li>- Integracija interkulturnih iskustava</li> <li>- Mostar kao međunarodna atrakcija</li> <li>- Međunarodno umrežavanje</li> <li>- Aktivno učešće u međunarodnim istraživačkim programima</li> <li>- Sticanje znanja o drugom obrazovnom sistemu</li> </ul>	<p><b>Prijetnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postoji veliki interes za odlazak na mobilnost samo za određeni mali broj zemalja</li> <li>- Oliev mozgova</li> <li>- Ograničen budžet i promjene u visokoškolskom sistemu u BiH</li> <li>- Nedovoljno finansiranje</li> <li>- Problemi priznavanja</li> </ul>

## S.W.O.T. analiza Univerziteta<sup>4</sup>

### Snage Univerziteta:

- jasna misija, i vizija Univerziteta;
- tradicija i prepoznatljivost u BiH i šire;
- motiviranost većine nastavnika i saradnika za poboljšanje i unapređenje kvaliteta svih segmenata rada i funkcioniranja Univerziteta;
- zadovoljavajući nivo svijesti nastavničkog i nenastavničkog osoblja o odgovornosti za sopstveni razvoj, razvoj Univerziteta i društvene zajednice;
- studenti koji su u stanju da jasno artikuliraju svoje zahteve za pobošanje nastave i uslova rada;

<sup>4</sup> Izvještaj o samoevaluaciji Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru

- fleksibilnost, spremnost i otvorenost za saradnju;
- uspostavljena saradnja s drugim visokoškolskim ustanovama i organizacijama iz oblasti visokog obrazovanja iz BiH, Evrope i Svijeta;
- diplomirani studenti rade u najvećim državnim, evropskim i svjetskim firmama i organizacijama;
- opredjeljenost za potpunu autonomnost rada Univerziteta;
- čvrsto opredjeljenje menadžmenta Univerziteta za promjenu i nastavak integracionih procesa i unaprijeđenje kvaliteta;
- atraktivni i moderni nastavni planovi i programi;
- interdisciplinarnost i multidisciplinarnost kroz otvaranje novih i izmjenu postojećih studijskih programa;
- harmonizovani studijski programi;
- integrisan i akreditovan Univerzitet,
- informatička opremljenost i razvijenost drugih popratnih usluga i servisa.

#### Slabosti Univerziteta:

- nastavnici i saradnici preopterećeni brojem predmeta i radnih sati;
- relativno loša motiviranost i mala primanja nastavnika i saradnika;
- nedovoljno ulaganje u opremanje novih laboratorija i nabavke opreme;
- nedostak infrastrukture za pojedine članice odnosno studijske programe;
- neharmonizirane procedure za rad;
- nedovoljan broj istraživačkih projekata s privredom;
- nedovoljno uključivanje studenata u naučnoistraživački rad;
- nedovoljno poznavanje engleskog jezika kao problem značajnog broja studenata, nastavnika i saradnika;
- nedovoljna finansijska sredstva za ostvarivanje razvojnih projekata;
- nizak postotak sredstava koja se izdvajaju za naučnoistraživački rad;
- finansijska zavisnost;
- neuslovni smještaj biblioteke;
- slaba i neadekvatna opremljenost biblioteke i laboratorija.

#### Mogućnosti Univerziteta:

- uključivanje u evropski akademski prostor;
- konstantno povećanje potreba industrije i privrede za cjeloživotnim učenjem;
- mogućnost pristupa velikom broju međunarodnih fondova;
- usavršavanje i inoviranje studijskih programa u skladu sa zahtjevima tržišta rada;
- saradnja s privredom;
- otvaranje mogućnosti za povećanje mobilnosti nastavnika i studenata;
- različiti aranžmani u cilju povećanja kapaciteta Studentskog centra i infrastrukture generalno;
- mogućnost širenja gravitacionog područja (Univerzitetu gravitira i veliki dio Hercegovine, srednje Bosne i drugih krajeva Bosne i Hercegovine, ali i okolnih država);
- otvaranje mogućnosti za studente za kvalitetno studiranje i stjecanje odgovarajućih kompetencija kojim će osigurati konkurentnost na domaćem tržištu i šire.

Prijetnje Univerzitetu:

- neadekvatna zakonska regulativa;
- nestabilna politička situacija u kantonu i državi;
- nedovoljno i neadekvatno finansiranje;
- nedovoljna izdvajanja od strane države za visoko obrazovanje (cca 20 puta manje od zemalja Evropske Unije);
- nedovoljno stimuliranje akademskog osoblja;
- hiper-produkcija privatnih viokoškolskih ustanova i diploma; istovrsnost studijskih programa;
- nepovoljno privredno okruženje.

## Strateški ciljevi internacionalizacije

Na radnim sastancima Projektni tim je usaglasio strateške ciljeve za razvoj internacionalizacije na Univerzitetu u narednom periodu 2017.-2022. nakon čeka, koristeći razne dostupne dokumente i iscrpne analize periodičnih izvještaja o samoevaluaciji Univerziteta i studijskih programa, Izvještaje o mobilnostima, projektima, radu službi i kancelarija na Univerzitetu, raznih ministarstava i tijela državne uprave i prateći moderne tokove u visokom obrazovanju.

Za internacionalizaciju izvršena je analiza postojećeg stanja u oblasti i kontekst u kojem Univerzitet radi i djeluje, te su date preporuke za dalji razvoj, prema jasno postavljenom ususu, sažeto i analitički. Svaki predloženi cilj se sastoji od aktivnosti koji vode njegovom ispunjenju. Nakon definisanja strateških ciljeva, definisali smo programe odnosno razvojne projekte ili pak samo aktivnosti ukoliko ih je moguće izvršiti u kratkom vremenskom roku.

Dugoročni strateški ciljevi koji iziskuju značajnija sredstva za njihovu implementaciju nastojali smo razviti koisteći projektni pristup. Srednjeročni i kratkotrajni projekti u okviru programa definirani su kao „Quality plan“ i predstaviljeni tabelarno sa slijedećim elementima:

- a. Strateški programi, projekti, aktivnosti
- b. Aktivnosti usmjerene ka ispunjavanju strateških programa, projekata, aktivnosti
- c. Targeti – vrijednosti indikacija koje se trebaju ispuniti
- d. Resursi i rizici
- e. Odgovorne osobe/kancelarije/timovi
- f. Vremenski okvir
- g. Izvještavanje – sistem odgovornosti

Na osnovu navedenog, identifikovani su slijedeći strateški ciljevi Univerziteta iz oblasti internacionalizacije u periodu 2018-2023.:

1. Intenziviranje promotivnih aktivnosti usmjerenih ka unapređenju procesa: saradnje, mobilnosti i razvoja projekata,
2. Unapređenje procesa mobilnosti,
3. Jačanje i unapređenje procesa međunarodne saradnje i internacionalizacije na Univerzitetu,
4. Povećanje broja prijava i participacija na međunarodnim projektima,
5. Unaprijeđenje procesa priznavanja,
6. Unapređenje resursa za provođenje procesa saradnje, mobilnosti i internacionalizacije.

i mjere:

1. Intenzivirati promociju aktivnosti i uključivanje u njih studenata i osoblja Univerziteta kako bi se povećala i postigla visoko kvalitetna mobilnost kojom će se ojačati njihove kompetencije, znanja i vještine.

2. Radi povećanja dolazne mobilnosti studenata sva tri ciklusa, kao i dolazne mobilnosti nastavnika, povećati broj predmeta na kojim se nastava izvodi na engleskom ili drugom stranom jeziku.
3. Učiniti atraktivnijim studijske programe sva tri ciklusa, unaprijediti i internacionalizirati kurikulume te organizirati veći broj međunarodnih kratkih programa, uz intenzivnije uključivanje u njih Unije studenata.
4. Na web stranicu Univerziteta i fakulteta staviti promotivni materijal o Mostaru i Univerzitetu, te iskustva dolaznih studenata nakon okončanja boravka na Univerzitetu.
5. Radi olakšanja odlazne mobilnosti provoditi usvojene programe aktivnosti za internacionalizaciju i promovisanje mobilnosti uključujući sve aktere u ovim procesima, u prvom redu studente te istraživače u ranoj fazi, nastavnike i drugo osoblje.
6. Veće učešće u mobilnosti podsticati formalnim priznavanjem kompetencija domaćih nastavnika stečenih u inostranstvu, atraktivnim mehanizmima i osiguravanjem odgovarajućih radnih uslova za mobilno osoblje.
7. Poduzimati mjere radi organizovanja zajedničkih studijskih programa, s jednim ili više stranih univerziteta. multilateralnih ljetnih škola i regionalnih oblika visokoškolske saradnje radi uspostavljanja ravnoteže u tokovima mobilnosti.
8. Radi uravnoteženja mobilnosti studenata poduzimati aktivnosti u vezi s priznavanjem diploma i prenosa bodova, čime će se u isto vrijeme postići jačanja Evropskog prostora visokog obrazovanja.
9. Sistemski podsticati prijavljivanje i vođenje međunarodnih istraživačkih projekata i uključivanje u njih većeg broja osoba, naročito mlađih istraživača, između kojih će se vršiti podjela poslova (ideja, pisanje projekta, administracija, finansijski i pravni poslovi i sl).
10. Ohrabrivati učešće istraživača u međunarodnim istraživačkim projektima i vrednovati postignute rezultate u istraživačkom radu.
11. Kreirati i koristiti kvalitetan informatički sistem praćenja i analize ostvarenih mobilnosti, a provođenjem ankete utvrđivati njihov kvalitet.

## Monitoring

O stepenu ispunjenja strateških ciljeva izvještaj Kolegiju rektora odnosno Senatu periodično podnosi prorektor za međunarodnu saradnju na osnovu pojedinačnih izvještaja osoba odgovornih za konkretne aktivnosti iz akcionog plana i definisanih mehanizama praćenja.



# AKCIONI PLAN

## Akcioni plan

Strateški programi, projekti, aktivnosti	Aktivnosti usmjerene ka ispunjavanju strateških programa, projekata, aktivnosti	Indikatori ispunjenosti	Resursi	Odgovorni	Vrijeme	Izveštavanje
1.1. Intenziviranje promocije aktivnosti i uključivanje u njih studenata i osoblja Univerziteta kako bi se unaprijedila i povećala kvalitetna mobilnost	1.1.1. Napraviti plan promotivnih aktivnosti usmjerenih na studente i osoblje Univerziteta, pratiti i analizirati potencijalne programe i projekte na različitim nivoima radi jačanja međunarodne saradnje, mobilnosti i internacionalizacije	1.1.1.1. Izrađen i usvojen godišnji plan promocije aktivnosti 1.1.1.2. Identifikovani potencijalni programi i projekti na različitim nivoima radi jačanja međunarodne saradnje i mobilnosti 1.1.1.3. Broj projekata i programa, aktivnih, ukupno, u datom periodu, razmatraju se trendovi 1.1.1.4. Analiza programa i projekata u kojima je uključen Univerzitet se periodično obavljaju i razmatraju u odgovarajućem tijelu	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
	1.1.2. Kreirati i koristiti kvalitetan informatički sistem praćenja i analize ostvarenih mobilnosti, a provođenjem ankete utvrđivati njihov kvalitet	1.1.2.1. Veća prepoznatljivost Univerziteta na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou - poboljšanje rejtinga 1.1.2.2. Povećati IS broj korisnika 1.1.2.3. Stvorena mobilnost i statistička baza podataka sa sistemom izveštavanja 1.1.2.4. Povećanje broja vijesti i drugog sadržaja 1.1.2.5. Definisana i kreirana statistika mobilnosti 1.1.2.6. Usvojeni sistem istraživanja, ankete se sprovode periodično 1.1.2.7. Statistički izveštaji o istraživanjima i mobilnosti se periodično razmatraju kod nadležnog organa	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta članica	Univerzitetski informacijski centar, nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
1.2. Povećanje dolazne i odlazne mobilnosti studenata, nastavnika i administrativnog osoblja	1.2.1. Radi povećanja dolazne mobilnosti učiniti atraktivnijim studijske programe sva tri ciklusa, unaprijediti i internacionalizovati kurikulume te organizovati veći broj međunarodnih kratkih programa	1.2.1.1. Broj dolaznih i odlaznih mobilnosti 1.2.1.2. Broj revidiranih nastavnih planova i programa 1.2.1.3. Broj inoviranih kurseva po nastavnom planu i programu 1.2.1.4. Baza podataka o inovativnim kursevima / nastavnim programima postoji i periodično se ažurira 1.2.1.5. Broj međunarodnih kratkih programa i programa	EU programi (Erasmus i drugi), globalni programi mobilnosti, bilateralni sporazumi	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
	1.2.2. Na web stranicu Univerziteta i fakulteta treba da se stavi promotivni materijal - kratka prezentacija o Mostaru (i okolini) i kratki CV Univerziteta kao i da se naведу dokumenti koje studenti – gosti treba da podnesu.	1.2.2.1. Broj prezentacija kao promotivni alat 1.2.2.2. Webstranica se stalno ažurira - statistika i trendovi 1.2.2.3. Broj posjetilaca i broj izveštaja o novostima zabilježeni su u različitim vremenskim periodima, a rezultati se periodično razmatraju 1.2.2.4. Kratak CV i prezentacija o Univerzitetu dostupni su na webstranici i informacije se periodično osvježavaju	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta; angažovanje stručnjaka za izradu prezentacije	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
	1.2.3. preduzimati aktivnosti u vezi s priznavanjem diploma i prenosa bodova u cilju uravnoteženja mobilnosti studenata;  Maksimalno poštovati	1.2.3.1. Broj obavljenih aktivnosti, periodično analizirani i razmatrani 1.2.3.2. Postoji sistem za priznavanje diploma i transfer kredita na Univerzitetu. Analizira se i periodično razmatra 1.2.3.3. Zadovoljstvo svih učesnika u procesu mjeri se i prati posebnom	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava



	odredbe Pravilnika o mobilnosti	anketom koja je usvojena i postavljena na web stranici 1.2.3.4 Periodični pregled internih dokumenata i procedura za mobilnost				Senat
	1.2.4. povećati broj predmeta na kojim se nastava izvodi na engleskom ili drugom stranom jeziku	1.2.4.1 Broj predmeta / kurseva na engleskom jeziku 1.2.4.2 Broj predmeta / predmeta na drugim jezicima s kojim se odnosi na koji jezik je povezan 1.2.4.3 Edukacija nastavnog osoblja se odvija periodično	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano svake akademske godine	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
	1.2.5. organizovati veći broj međunarodnih kratkih programa intenzivnije uključujući Uniju studenata u ove, kao i u druge međunarodne aktivnosti.	1.2.5.1 Broj međunarodnih kratkih programa uz učešće studentskih organizacija 1.2.5.2 Broj projekata u kojima studentske organizacije aktivno učestvuju, broj i struktura tih organizacija 1.2.5.3 Broj i struktura studenata uključenih u ove aktivnosti	Postojeći resursi Univerziteta, fakulteta i Unije studenata	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano svake akademske godine	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
	1.2.6. učiniti atraktivnijim studijske programe sva tri ciklusa, unaprijediti i internacionalizovati kurikulum	1.2.6.1 Broj dolaznih mobilnosti, odnos, trendovi  ref. 1.2.1	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano svake akademske godine	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
	1.2.7. formalno priznavati kompetencije domaćih nastavnika stečene u inostranstvu, urediti atraktivne mehanizme i osigurati odgovarajuće radne uslove za mobilno osoblje.	1.2.7.1 Broj i vrsta kompetencija koje se mogu formalno priznati 1.2.7.2 Zadovoljstvo osoblja u mobilnosti mjeri se posebnim anketom u redovnom postupku 1.2.7.3 Univerzitet ima razvijen sistem za podršku mobilnosti domaćeg osoblja 1.2.7.4 Uspostavljen je formalni sistem priznavanja za priznavanje kompetencija nastavnog osoblja i diskutovano je periodično 1.2.7.5 Broj i struktura osoblja uključenog u mobilnost se prati i razmatra periodično	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
	1.2.8. analizirati postojeće stanje u oblasti mobilnosti, međunarodne saradnje i internacionalizacije i predlagati mjere za unapređenje	1.2.8.1 Broj mobilnosti i drugih aktivnosti u oblasti mobilnosti, međunarodne saradnje i internacionalizacije se prati, periodično analizira i razmatra 1.2.8.2 Identifikovani su partneri za promociju i jačanje međunarodne saradnje, mobilnosti i internacionalizacije	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta, uspostavljen informatički sistem	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano svake akademske godine	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
1.3. Jačanje i unapređenje procesa internacionalizacije univerziteta	1.3.1. organizovati zajedničke studijske programe s jednim ili više stranih univerziteta	1.3.1.1 Broj zajedničkih studijskih programa 1.3.1.2 Broj i struktura potencijalnih partnera 1.3.1.3 Broj i struktura potencijalnih studenata	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta, bilateralni sporazumi, programi mobilnosti	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano svake akademske godine	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat

	1.3.2. organizovati multilateralne ljetne škole i regionalne oblike visokoškolske saradnje	1.3.2.1 Broj škola i drugi oblici saradnje sa naznakom vrste saradnje 1.3.2.2 Broj i struktura polaznika 1.3.2.3 Zadovoljstvo učesnika mjeri se, prati i razmatra	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta, bilateralni sporazumi, programi mobilnosti	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano svake akademske godine	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
1.4. Prijavlivanje i vođenje međunarodnih istraživačkih projekata	1.4.1. sistemski podsticati prijavljivanje međunarodnih istraživačkih projekata	1.4.1.1 Broj i kvalitet prijavljenih projekata 1.4.1.2 Broj i vrsta i struktura uključenog osoblja 1.4.1.3 Odnos: prijavljen - odobren 1.4.1.4 Broj institucionalnih partnerstava na istraživačkom projektu	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
	1.4.2. nastaviti educirati osoblje za pisanje i vođenje međunarodnih istraživačkih i drugih projekata	1.4.2.1 Broj i tip uspješnih projekata 1.4.2.2 Broj i vrsta i razlozi neuspješnih projekata 1.4.2.3. Broj uspješno provedenih obrazovnih mjera 1.4.2.4 Broj i struktura uključenih studenata	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta,	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano svake akademske godine	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
	1.4.3. ohrabrivati učešće istraživača u projektima vrednovanjem postignutih rezultata u istraživačkom radu	1.4.3.1 Zadovoljstvo istraživača 1.4.3.2 Postoji sistem stimulacije i evaluacije osoblja za rad u međunarodnim istraživačkim projektima	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano svake akademske godine	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
1.5. Provođenje analize obima i kvaliteta poslova Kancelarije za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju i predlaganje mjera unapređenja	1.5.1. analizirati poslove u nadležnosti Kancelarije i efikasnost/uspješnost njihovog obavljanja	1.5.1.1 Broj uspješno završenih poslova, periodično evaluirani  1.5.1.2. Provođenje ankete/ istraživanja o zadovoljstvu uslugama IRO, sa rezultatima koji se razmatraju	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta članica	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano svake akademske godine	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat
	1.5.2. predložiti mjere za unapređenje rada Kancelarije	1.5.2.1 Izvještaj o radu IRO postoji i on se godišnje razmatra kod nadležnih organa 1.5.2.2. Plan poboljšanja rada IRO postoji, usvojen je, javan i transparentan 1.5.2.3 Prilikom izrade plana poboljšanja, uzeti su u obzir i zadovoljstvo studenata i članova osoblja i njihove primjedbe i sugestije.	Postojeći resursi Univerziteta i fakulteta članica	Nadležni prorektor i prodekani	Kontinuirano svake akademske godine	Nadležni prorektor izvještava Kolegij  Rektor izvještava Senat

# INDIKATORI INTERNACIONALIZACIJE

## Indikatori razvoja internacionalizacije na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru u periodu 2018.-2023.

Indikatori (indicators, pokazatelji) predstavljaju operativne varijable koje se odnose na posebne empirijski mjerljive karakteristike visokoškolskih institucija odnosno studijskih programa na osnovu kojih se mogu prikupiti dokazi da bi se odredilo jesu li standardi zadovoljeni. Pomoću indikatora identificiraju se trendovi uspješnosti i područja u kojima je potrebno poduzeti određene radnje i / ili provesti poređenje stvarnih rezultata sa utvrđenim ciljevima. Oni se, također, koriste za provođenje teorijskih aspekata jedne ili više oblasti koja se posmatra u praksu, što je poznato pod pojmom operacionalizacija. Razlikuju se od mjerilâ koja predstavljaju podatke za određivanje nivoa uspješnosti predmeta provjere te od standarda koji predstavljaju nivo prihvatljive izvedbe u smislu posebnog numeričkog kriterija.

Indikatori uspješnosti (performance indicators) podrazumijevaju niz statističkih parametara na osnovu kojih se mjeri nivo realizacije visokoškolske institucije odnosno studijskog programa u određenoj kvalitativnoj dimenziji. Indikatori uspješnosti predstavljaju kvalitativna i kvantitativna mjerenja outputa (kratkoročna mjerenja rezultata) te mjerenja ishoda (dugoročno mjerenje ishoda i učinaka) sistema ili programa. Pomoću njih ustanova određuje referentnu vrijednost svoje izvedbe odnosno provodi poređenje visokoškolskih institucija, isl. Pokazatelji uspješnosti efikasni su samo kada se koriste kao dio koherentnog niza inputa, procesa i pokazatelja outputa. S obzirom da visokoškolske institucije provode različite aktivnosti te su, kao takve, usmjerena prema ostvarenju višestrukih ciljeva, za identifikaciju i provođenje velikog broja indikatora uspješnosti nužno je obuhvatiti cjelokupno područje djelatnosti.

Stoga, u segmentu internacionalizacije i međunarodne saradnje ćemo ovim dokumentom na Univerzitetu uspostaviti jedinstvene mehanizme identifikacije, prikupljanja podataka, praćenja i analiza 28 indikatora.

Oblast	Indikatori
1. Ugovori i partnerstva	<b>1.1 Broj novo potpisanih međunarodnih ugovora (bilateralâ)</b>
	<b>1.2 Stepen implementacije međunarodnih ugovora po godinama (ugovorne strane, vrijeme potpisivanja, vrijeme obnavljanja ugovora, sadržaj, realizacija ugovora po svakoj godini)</b>
	<b>1.3 Broj mreža i asocijacija u kojima je Univerzitet član (multilateralâ) i to: nacionalnih, regionalnih i međunarodnih</b>

Indikator 1.1	Broj novo potpisanih međunarodnih ugovora (bilateralâ)
Opis	Novopotpisani ugovori o akademskoj i drugim vidovima saradnje sa inostranim visokoškolskim ustanovama i institutima preduslov su za razvoj internacionalizacije i međunarodne saradnje i to u više oblika: apliciranje za međunarodne projekte, akademska mobilnost, organizovanje zajedničkih studijskih ili drugih vrsta edukativnih programa kao što su ljetne škole i naučne konferencije. Ovaj indikator mjeri broj potpisanih takvih ugovora na godišnjem nivou, s tim da će Univerzitet nastojati da broj novopotpisanih sporazuma bude u konstantnom rastu, ali ne po svaku cijenu već smišljeno, planski i sistemski.

<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju				
<b>Primjena</b>	Relativno složena jer pred rektora i kolegij, prorektora za međunarodnu saradnju, dekane i prodekane fakulteta, rukovodioce instiuta postavlja izazov da pronađu nove kvalitetne partnerske institucije i ugovore nove vidove saradnje.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/Organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2, 3 i 4.				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	1	1	1	1	1

<b>Indikator 1.2</b>	<b>Stepen implementacije važećih međunarodnih ugovora</b>				
<b>Opis</b>	Iako je Univerzitet/organizacione jedinice popisao veći broj ugovora sa drugim visokoškolskim ustanovama, nemamo uvida u stepen realizacije tih ugovora niti se time ko ozbiljno bavi. Trenutna situacije je takva da su se ugovori potpisivali prestiža radi, iako otvaraju mnogo mogućnosti za realnu saradnju na više polja. U inicijalnoj fazi ćemo napraviti analizu svih ugovora i pobrojati potencijalne oblasti i mehanizme saradnje po svakom ugovoru. Uspostavićemo registar ili korištenjem nekog drugog pogodnog elektronskog servisa pratiti stepen ispunjenja naših ugovornih obaveza, obnavljanje ugovora/sporazuma i pratiti stepen njihovog ipunjenja. Ovaj indikator je deskriptivnog karaktera u svojoj inicijalnoj fazi, nakon čega će postati brojčani pokazatelj.				
<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju/Generalni sekretar				
<b>Primjenjivost</b>	Složena. Budući da ovakva aktivnost nije do sada rađena, analiza svih potpisanih ugovora u inicijalnoj fazi će biti dosta zahtjevna. Uspostavljanje elektronskog registra koji će pratiti kasnije vrijednosti ovog indikatora, također. Nakon inicijalnih opterećenja dalja primjena ovog indikatora i njegovo praćenje će biti jednostavna.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 2, 3 i 4.				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno

<b>Indikator 1.3</b>	<b>Broj mreža i asocijacija u kojima je Univerzitet član (multilateral) i to: nacionalnih, regionalnih i međunarodnih</b>				
<b>Opis</b>	Članstvo u nacionalnim, regionalnim i međunarodnim mrežama i asocijacijama od interesa je za Univerzitet zbog ostvarivanja novih veza sa inostranim visokoškolskim institucijama, ali i učvršćivanja postojećih kontakata sa partnerima. Indikator će pratiti broj mreža i asocijacija u kojima je Univerzitet stekao status člana, bilo koje vrste. Ono što je specifično kod ovog indikatora jeste činjenica da je Univerzitet već član svih značajnih mreža i asocijacija zbog čega ga prilikom tumačenja i praćenja ne treba posmatrati samo u kvantitativnom pogledu, već u obzir treba uzeti veličinu i značaj mreže ili asocijacije u koju je Univerzitet učlanjen.				
<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju				
<b>Primjenjivost</b>	Jednostavna s obzirom da je Kancelarija za međunarodnu saradnju koordinator ovih aktivnosti.				
<b>Nivo primjene</b>	Univerzitet				

<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2, 3 i 4.				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	5	5	6	6	6

Oblast	Indikatori
2. Projekti	2.1 Broj međunarodnih projekata apliciran od strane UNMO, broj odobrenih projekata i ratio (aplicirani-odobreni)
	2.2 Broj međunarodnih projekata u kojima je UNMO partner, broj izdatih pisama saglasnosti i ratio
	2.3 Broj istraživačkih međunarodnih projekata u kojima UNMO učestvuje kao partner i u kojima je UNMO nosilac
	2.4 Broj osoblja uključenog u međunarodne projekte ukupno i po organizacionim jedinicama

Indikator 2.1	Broj međunarodnih projekata apliciran od strane UNMO, broj odobrenih projekata i ratio (aplicirani-odobreni)				
<b>Opis</b>	<p>Povećanje učešća Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica u međunarodnim projektima ponuđenih u otvorenim pozivima programa evropskih fondova je jedan od najvažnijih ciljeva Strategije internacionalizacije Univerziteta. Privlačenje novčanih sredstava, unapređenje međunarodne saradnje i internacionalizacije, uvođenje novih tehnologija i novih osavremenjenih nastavnih sadržaja, praćenje aktualnih evropskih trendova u obrazovanju, a potom i podizanje međunarodnog ugleda Univerziteta samo su neki od rezultata koji se mogu postići aktivnim pisanjem i implementacijom međunarodnih projekata. Ovaj indikator nam zapravo govori o spremnosti Univerziteta da u globalnom međunarodnom planu igra bitniju ulogu međunarodnim projektima s jedne strane, ali i resurse za njihovo pisanje i implementaciju s druge.</p> <p>Također, mjeri intenzitet podnešenih aplikacija za programe međunarodne saradnje na godišnjem nivou. Cilj Univerziteta je da poveća broj podnešenih aplikacija s tim da prilikom tumačenja ovog indikatora u obzir treba uzeti i informacije o kojim programima međunarodne saradnje je riječ, kao i odnos između broja podnešenih i broja odobrenih aplikacija kako bi se tačno utvrdila uspješnost apliciranja na određene programe i fondove.</p>				
<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju				
<b>Primjena</b>	Složena. Osim organizovanja obuke potrebno i motivisati pojedince sa organizacionih jedinica da se bave pisanjem projektnih prijedloga. Potrebno je pronaći i projektne partnere iz inostranstva, a veliki problem može predstavljati činjenica da određeni broj organizacionih jedinica Univerziteta uopšte nemaju bilo kakav vid saradnje sa inostranim fakultetima iz iste naučne oblasti.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1 i 4.				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	Broj apliciranih 1	Broj apliciranih 1	Broj apliciranih 1	Broj apliciranih 2	Broj apliciranih 2
	Broj odobrenih 0	Broj odobrenih 1	Broj odobrenih 1	Broj odobrenih 1	Broj odobrenih 1
	Odnos 0	Odnos 1	Odnos 1	Odnos 2	Odnos 2

Indikator 2.2		Broj međunarodnih projekata u kojima je UNMO partner, broj izdatih pisma saglasnosti i ratio				
Opis	<p>Univerzitet i putem uključivanja u razne projekte u kojima je partner razvija stepen internacionalizacije i uključenosti u evropske tokove u oblasti visokog obrazovanja, ali i nauke i struke ovisno o kojim se projektima radi.</p> <p>Ovaj indikator kvantitativno pokazuje broj novih projekata u kojima je Univerzitet partner, broj izdatih pisma saglasnosti i odnos između potpisanih pisma namjere i stvarnih projekata u kojima Univerzitet učestvuje. Praćenjem definisane vrijednosti indikatora Univerzitet će biti u stanju pratiti i reagirati na kretanja i pozive za učešće u projektima, kroz traženje novih partnera, aktivnije učešće u pisanju prijedloga projekata, isl.</p>					
Podaci	Kancelarija za međunarodnu saradnju					
Primjenjivost	Primjena ovog indikatora je jednostavna. O vrijednosti indikatora godišnje kolegij rektora izvještava Prorektor za međunarodnu saradnju.					
Nivo	Univerzitet					
Veza	Strateški ciljevi: 1 i 4.					
Vrijednost	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	UNMO partner 3 Broj izdatih pisma saglasnosti 23 Odnos 3/23	UNMO partner 3 Broj izdatih pisma saglasnosti 25 Odnos 3/25	UNMO partner 4 Broj izdatih pisma saglasnosti 27 Odnos 4/27	UNMO partner 4 Broj izdatih pisma saglasnosti 29 Odnos 4/29	UNMO partner 5 Broj izdatih pisma saglasnosti 31 Odnos 5/31	

Indikator 2.3		Broj istraživačkih međunarodnih projekata u kojima UNMO učestvuje kao partner i u kojima je UNMO nosilac				
Opis	<p>Univerzitet ima i istraživačku dimenziju koja je na Univerzitetu relativno slabo razvijena. Stoga je od ključne važnosti za razvoj Univerziteta učešće u različitim projektima istraživačkog karaktera i povezivanje sa privredom i industrijom, pogotovo na međunarodnom nivou.</p> <p>Ovim indikatorom mjerimo i pratimo učešće Univerziteta/organizacionih jedinica u istraživačkim međunarodnim projektima, kao i resurse i spremnost za uključivanje u projekte ove vrste uopće. Cilj Univerziteta jeste da pojača svoje prisustvo u međunarodnim istraživačkim projektima.</p>					
Podaci	Prodekani za NIR na organizacionim jedinicama/ Prorektor za NIR/ Kancelarija za međunarodnu saradnju					
Primjenjivost	<p>Složena. Da bi se ovaj indikator adekvatno pratio potrebne su određene pretpostavke u vidu analize resursa sa kojima raspolažemo, postojanje kartona istraživača, adekvatne softverske podrške isl.</p> <p>Nakon inicijalnih aktivnosti, periodično će se Kancelariji za međunarodnu saradnju dostavljati specificirane informacije od strane organizacionih jedinica na osnovu kojih će biti u mogućnosti relativno lako pratiti ovaj indikator.</p>					
Nivo	Univerzitet/organizacione jedinice					
Veza	Strateški ciljevi: 1 i 4.					
Vrijednost	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	UNMO	UNMO	UNMO	UNMO	UNMO	

partner 5 UNMO nosilac 0	partner 6 UNMO nosilac 1	partner 6 UNMO nosilac 1	partner 7 UNMO nosilac 2	partner 7 UNMO nosilac 2
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

Indikator 2.4		Broj osoblja uključenog u međunarodne projekte ukupno i po organizacionim jedinicama				
Opis	U principu svaki međunarodni projekat na Univerzitetu implementira određeni tim, imenovan od strane adekvatnog organa. Cilj ovog indikatora jeste da daje informaciju o broj osoblja uključenog u međunarodne projekte, po organizacionim jedinicama, oblastima i ukupno a koje su bitne u planiranju implementacije novih projekata, opterećenosti rada ostalih osoba, uključenosti u projekte vezane za specifičnu oblast – osoba iz te oblasti, adekvatno uključivanje studenata, isl. Cilj Univerziteta jeste da projekte implementira tim koji je sastavljen iz osoba koje dolaze iz oblasti iz koje se projekat izvodi uz adekvatno uključivanje studenata i izbjegavajući opterećenja osoblja po projektima.					
Podaci	Kancelarija za međunarodnu saradnju/ Prodekani sa nivoa organizacionih jedinica					
Primjenjivost	Relativno jednostavna. Nakon uspostavljanja online baze podataka, prikupljanje informacija se vrši putem određenog templatea kojeg popunjavaju i dostavljaju organizacione jedinice. Za nivo Univerziteta podacima raspoložive Kancelarija za međunarodnu saradnju.					
Nivo	Kancelarija za međunarodnu saradnju					
Veza	Strateški ciljevi: 1 i 4.					
Vrijednost	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	Ukupno: 35 PF: 0 EF: 3 NF: 3 AF: 4 FIT: 5 FHN: 3 MF: 5 GF: 5 Rektorat: 7	Ukupno 39 PF: 1 EF: 4 NF: 3 AF: 5 FIT: 5 FHN: 4 MF: 5 GF: 5 Rektorat: 7	Ukupno 43 PF: 1 EF: 4 NF: 4 AF: 5 FIT: 6 FHN: 4 MF: 6 GF: 6 Rektorat: 7	Ukupno 47 PF: 2 EF: 5 NF: 4 AF: 5 FIT: 6 FHN: 5 MF: 6 GF: 6 Rektorat: 8	Ukupno 52 PF: 2 EF: 5 NF: 5 AF: 6 FIT: 7 FHN: 5 MF: 7 GF: 7 Rektorat: 8	

Oblast	Indikatori
3. Dolazna mobilnost	3.1 Broj dolaznih studenata ukupno i ciklusima
	3.2 Broj dolaznog akademskog osoblja ukupno i po organizacionim jedinicama
	3.3 Broj održanih predavanja od strane dolaznog akademskog osoblja, po organizacionim jedinicama i po oblastima
	3.4 Broj dolaznog administrativnog osoblja, ukupno i po službama
	3.5 Broj istraživača u dolaznoj mobilnosti

Indikator 3.1		Broj dolaznih studenata ukupno i po ciklusima
Opis	Broj i indikatorom tražena struktura studenata studenata iz inostranih zemalja koji se odlučuju da dio obrazovanja provedu na Univerzitetu je jedan od ključnih pokazatelja koji mjeri uspješnost akademske mobilnosti, a jedan je	



	od elemenata za mjerenje atraktivnosti studijskih programa i Univerziteta.				
<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju, Studentske službe fakulteta i UNIC				
<b>Primjena</b>	Za lakše praćenje indikatora potrebno je unaprijediti informacijski sistem Univerziteta u dijelu koji se odnosi na studentske službe sa omogućavanjem evidentiranja ovih studenata u informacionom sistemu. Realizacija ovog indikatora direktno je zavisna od više faktora (pravne regulative za dolazne studente, broja studijskih programa na stranim jezicima, resursa Univerziteta odnosno organizacione jedinice, predmeta koji se izvode na stranim jezicima, kurseva ili obuka na engleskom ili drugim stranim jezicima, itd.). Iz navedenog razloga prilikom tumačenja ovog indikatora u obzir mogu biti uzeta i kretanja indikatora od kojih je ovaj indikator direktno zavisna, a zbog svega navedenog njegova primjenljivost je složena.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1 i 2				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	Ukupno: 22 I ciklus: 14 II ciklus: 8	Ukupno: 24 I ciklus: 15 II ciklus: 9	Ukupno: 26 I ciklus: 16 II ciklus: 9 III ciklus: 1	Ukupno: 28 I ciklus: 17 II ciklus: 10 III ciklus: 1	Ukupno: 30 I ciklus: 18 II ciklus: 11 III ciklus: 1

<b>Indikator 3.2</b>	<b>Broj dolaznog akademskog osoblja ukupno i po organizacionim jedinicama</b>				
<b>Opis</b>	Intenzitet dolaska nastavnog osoblja sa drugih inostranih visokoškolskih ustanova na naš Univerzitet s ciljem održavanja nastave tokom određenog vremenskog perioda ili održavanja posebnih kurseva, obuka i programa pokazuje otvorenost i atraktivnost Univerziteta za sticanje novih akademskih vještina i napredovanje u nastavno-naučnoj oblasti kao i opredjeljenost za internacionalizaciju u općem smislu.				
<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju, Dekanati				
<b>Primjena</b>	Relativno složena jer je riječ o segmentu kojeg Univerzitet zajedno sa organizacionim jedinicama mora u narednom periodu dodatno graditi/unaprijediti. Takođe, i ovaj indikator iziskuje kreiranje/unapređenje određene pravne regulative i pratećih procedura.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1 i 2				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	Ukupno: 20 PF: 1 EF: 3 NF: 3 AF: 1 FIT: 3 FHN: 3 MF: 3 GF: 3	Ukupno: 22 PF: 2 EF: 3 NF: 3 AF: 2 FIT: 3 FHN: 3 MF: 3 GF: 3	Ukupno: 24 PF: 3 EF: 3 NF: 3 AF: 3 FIT: 3 FHN: 3 MF: 3 GF: 3	Ukupno: 25 PF: 3 EF: 3 NF: 3 AF: 3 FIT: 4 FHN: 3 MF: 3 GF: 3	Ukupno: 26 PF: 3 EF: 3 NF: 3 AF: 3 FIT: 4 FHN: 4 MF: 3 GF: 3

<b>Indikator 3.3</b>	<b>Broj održanih predavanja od strane dolaznog akademskog osoblja i po organizacionim jedinicama</b>				
<b>Opis</b>	Dolazne mobilnosti akademskog osoblja su izuzetno bitne za međunarodnu saradnju i internacionalizaciju na Univerzitetu. Praćenjem ovog indikatora				

	želimo da ostvarimo bolji uvid u teme odnosno oblasti koje su interesantne nastavnicima u dolaznoj mobilnosti. Cilj je da svakako povećamo dolaznu mobilnost i da je razvijamo i na onim oblastima na kojima je eventualno loš ili smanjen broj dolaznih mobilnosti.				
<b>Podaci</b>	Erasmus+ koordinatori na organizacionim jedinicama, Kancelarija za međunarodnu saradnju				
<b>Primjena</b>	Jednostavna. Na osnovu work plana i realnih aktivnosti gostujućeg kadra u pogledu dolazne mobilnosti, Erasmus+ koordinatori po organizacionim jedinicama popunjavaju određeni template koji se dostavlja Kancelariji za međunarodnu saradnju.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2, i 3				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	Ukupno: 160 PF: 8 EF: 24 NF: 24 AF: 8 FIT: 24 FHN: 24 MF: 24 GF: 24	Ukupno: 176 PF: 16 EF: 24 NF: 24 AF: 16 FIT: 24 FHN: 24 MF: 24 GF: 24	Ukupno: 192 PF: 24 EF: 24 NF: 24 AF: 24 FIT: 24 FHN: 24 MF: 24 GF: 24	Ukupno: 200 PF: 24 EF: 24 NF: 24 AF: 24 FIT: 32 FHN: 24 MF: 24 GF: 24	Ukupno: 208 PF: 24 EF: 24 NF: 24 AF: 24 FIT: 32 FHN: 32 MF: 24 GF: 24

<b>Indikator 3.4</b>	<b>Broj dolaznog administrativnog osoblja, ukupno i po službama</b>				
<b>Opis</b>	Kvantitativno izražava dolaske administrativnog osoblja sa inostranih univerziteta na naš Univerzitet radi obuke, usavršavanja, držanja kurseva i sl. Prilikom tumačenja ovog indikatora u obzir treba uzeti razloge zbog kojih administrativno osoblje sa inostranih visokoškolskih ustanova boravi na našem Univerzitetu, odnosno da li je razlog lično usavršavanje ili ipak usavršavanje i obuka zaposlenih u administraciji na Univerzitetu.				
<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju i referenti za opće poslove na organizacionim jedinicama				
<b>Primjena</b>	S obzirom da je Univerzitet institucija domaćin, uz adekvatno primjenu pratećih procedura, primjenjivost ovog indikatora je jednostavna				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2 i 3				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	Ukupno 20 IRO: 16 Biblioteka: 1 Pravna služba: 2 Studentska služba: 1	Ukupno 21 IRO: 16 Biblioteka: 1 Pravna služba: 2 Studentska služba: 1 Računovodstvo: 1	Ukupno 22 IRO: 16 Biblioteka: 1 Pravna služba: 2 Studentska služba: 2 Računovodstvo: 1	Ukupno 23 IRO: 17 Biblioteka: 1 Pravna služba: 2 Studentska služba: 2 Računovodstvo: 1	Ukupno 24 IRO: 18 Biblioteka: 1 Pravna služba: 2 Studentska služba: 2 Računovodstvo: 1

**Indikator 3.5 Broj istraživača u dolaznoj mobilnosti**

<b>Opis</b>	Za Univerzitet kao naučno-istraživačku i istraživačko-razvojnu ustanovu visokog obrazovanja od ključne je važnosti za internacionalizaciju i ukupno globalno pozicioniranje broj i kvalitet istraživača koji žele provesti jedan dio svog profesionalnog rada i angažmana ili obuke na Univerzitetu. Ovaj indikator nam omogućava uvid u informacije o tome koliko je dolaznih istraživača, šta im je atraktivno na Univerzitetu i koji je fokus njihovog istraživanja odnosno boravka.				
<b>Podaci</b>	Prodekani za NIR na organizacionim jedinicama/ Kancelarija za međunarodnu saradnju				
<b>Primjena</b>	Jednostavna. Na namjenskom formularu kancelariji za međunarodnu saradnju se dostavljaju određeni podaci o međunarodnim istraživačima na Univerzitetu. U inicijalnoj fazi potrebno je kreirati elektronski registar međunarodnih istraživača, kasnije periodično osvježavati informacije.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2, 3 i 4.				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	2	2	3	3	4

Oblast	Indikatori
<b>4. Odlazna mobilnost</b>	<b>4.1 Broj odlaznih studenata: ukupno, po ciklusima, po organizacionim jedinicama</b>
	<b>4.2 Broj odlaznog akademskog osoblja: ukupno i po organizacionim jedinicama</b>
	<b>4.3 Broj odlaznog administrativnog osoblja</b>
	<b>4.4 Broj istraživača u odlaznoj mobilnosti</b>
	<b>4.5 Broj edukacija studenata i osoblja o internacionalizaciji i mobilnosti</b>

<b>Indikator 4.1</b>	<b>Broj odlaznih studenata: ukupno, po ciklusima, po organizacionim jedinicama</b>				
<b>Opis</b>	Mjeri i prati broj studenata koji odlaze na mobilnost u inostranstvo na različite vremenske periode i iz različitih razloga. Može se reći da indikator mjeri zainteresovanost studenata za usavršavanje i sticanje novih saznanja na drugim stranim univerzitetima. Ujedno, ovaj indikator je jedan od glavnih parametara otvorenosti Univerziteta u procesu internacionalizacije. Indikator prati različite aspekte studenata koji odlaze na mobilnost. Izvor je informacija za Kolegij rektora o ovom segmentu internacionalizacije.				
<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju/ prodekani na organizacionim jedinicama				
<b>Primjena</b>	Relativno jednostavna, s tim da zahtijeva usvajanje odnosno unapređenje određenih dokumenata, prvenstveno procedura o mobilnosti i priznavanja kojima će biti regulisan odlazak na drugu visokoškolsku ustanovu u inostranstvu ali i priznavanje tog perioda, tj. stečenih sertifikata i ECTS bodova tokom boravka u mobilnosti. Također se zahtjeva izgradnja/dopuna određenog elektronskog registra i modula informacionog sistema koji prati navedene parametre.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2 i 3				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	Ukupno: 64	Ukupno: 68	Ukupno: 72	Ukupno: 76	Ukupno: 80

I ciklus: 53	I ciklus: 55	I ciklus: 58	I ciklus: 60	I ciklus: 63
II ciklus: 9	II ciklus: 10	II ciklus: 11	II ciklus: 12	II ciklus: 13
III ciklus: 2	III ciklus: 3	III ciklus: 3	III ciklus: 4	III ciklus: 4
PF: 1	PF: 2	PF: 2	PF: 3	PF: 3
EF: 2	EF: 3	EF: 4	EF: 4	EF: 5
NF: 8	NF: 8	NF: 8	NF: 9	NF: 10
AF: 2	AF: 3	AF: 3	AF: 4	AF: 4
FIT: 20	FIT: 20	FIT: 22	FIT: 22	FIT: 23
FHN: 20	FHN: 20	FHN: 20	FHN: 21	FHN: 22
MF: 5	MF: 6	MF: 7	MF: 7	MF: 7
GF: 6	GF: 6	GF: 6	GF: 6	GF: 6

Indikator 4.2 Broj odlaznog akademskog osoblja: ukupno i po organizacionim jedinicama					
<b>Opis</b>	Mjeri broj odlaznog akademskog osoblja koji određeni vremenski period provode na nekoj od visokoškolskih ustanova u inostranstvu. Prilikom praćenja i analize ovog indikatora u obzir ćemo uzeti i razloge zbog kojih nastavno osoblje odlazi u mobilnost. Ovo je takođe jedan od indikatora koji se može svrstati u grupu najvažnijih kada je riječ o intenzitetu internacionalizacije Univerziteta.				
<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju				
<b>Primjena</b>	Relativno jednostavna uz adekvatnu primjenu Pravilnika o mobilnosti, odnosno stvaranja pravnih pretpostavki za akademsku mobilnost.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2 i 3				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	Ukupno 13 PF: 0 EF: 2 NF: 2 AF: 0 FIT: 2 FHN: 3 MF: 3 GF: 1	Ukupno 15 PF: 0 EF: 2 NF: 2 AF: 1 FIT: 2 FHN: 3 MF: 3 GF: 1	Ukupno 17 PF: 1 EF: 2 NF: 3 AF: 1 FIT: 3 FHN: 3 MF: 3 GF: 2	Ukupno 22 PF: 1 EF: 3 NF: 3 AF: 1 FIT: 4 FHN: 4 MF: 4 GF: 2	Ukupno 25 PF: 2 EF: 3 NF: 3 AF: 2 FIT: 4 FHN: 4 MF: 4 GF: 3

Indikator 4.3 Broj odlaznog administrativnog osoblja					
<b>Opis</b>	Indikator prati i mjeri broj administrativnog osoblja koji je određeni vremenski period provelo na nekom od univerziteta u inostranstvu. Prilikom analize i interpretacije ovog indikatora u obzir treba uzeti i razloge zbog kojih je administrativno osoblje boravilo u inostranstvu, odnosno da li je razlog lično usavršavanje ili edukacija osoblja u inostranstvu.				
<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju				
<b>Primjena</b>	Relativno jednostavna uz adekvatnu primjenu odredbi o regulisanju perioda boravka na visokoškolskim institucijama u inostranstvu.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2 i 3				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	15	17	19	21	23

Indikator 4.4		Broj istraživača u odlaznoj mobilnosti				
Opis	<p>Za Univerzitet kao naučno-istraživačku i istraživačko-razvojnu ustanovu visokog obrazovanja od ključne je važnosti za internacionalizaciju i ukupno globalno pozicioniranje broj i kvalitet istraživača koji žele provesti jedan dio svog profesionalnog rada i angažmana ili obuke van Univerziteta. Ovaj indikator nam omogućava uvid u informacije o tome koliko je odlaznih istraživača, koja im je država i institucija u njoj atraktivna i koji je fokus njihovog istraživanja odnosno boravka.</p>					
Podaci	Prodekani za NIR na organizacionim jedinicama/ Kancelarija za međunarodnu saradnju					
Primjena	<p>Relativno složena. Na namjenskom formularu kancelariji za međunarodnu saradnju se dostavljaju određeni podaci o istraživačima na Univerzitetu koji žele ili jesu već dio mobilnosti. U inicijalnoj fazi potrebno je kreirati elektronski registar domaćih istraživača, kasnije periodično osvježavati informacije. Vrijednosti indikatora prilikom njihove analize treba uporediti sa stvarnim stanjem broja i strukture istraživača na Univerzitetu u cilju prikupljanja kvalitetnijih informacija i poduzimanja konkretnijih koraka.</p>					
Nivo	Univerzitet/organizacione jedinice					
Veza	Strateški ciljevi: 1, 2, 3 i 4					
Vrijednost	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	3	3	4	4	5	

Indikator 4.5		Broj edukacija studenata i osoblja o internacionalizaciji i mobilnosti				
Opis	<p>Pokretanje procesa internacionalizacije zahtijeva određeni vid obuke za studente, akademsko i administrativno osoblje. U tu svrhu potrebno je organizovati niz različitih radionica, informativnog ili edukativnog karaktera, na kojima bi navedeni akteri bili informisani o načinu na koji je moguće učestvovati u mobilnosti, pisanju i apliciranju za projekte međunarodne saradnje i slično.</p>					
Podaci	Kancelarija za međunarodnu saradnju					
Primjena	<p>Uz kreiranje neophodne pravne regulative, a potom i kreiranih mogućnosti učesća u programima mobilnosti, primjenljivost ovog indikatora je jednostavna.</p>					
Nivo	Univerzitet/organizacione jedinice					
Veza	Strateški ciljevi: 1, 2 i 3					
Vrijednost	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	10	12	14	16	18	

Oblast	Indikatori
5. Konferencije, studijski programi, ljetne škole i drugi kratki kursevi/programi	5.1 Broj međunarodnih ljetnih škola na Univerzitetu
	5.2 Broj međunarodno organizovanih kurseva cjeloživotnog učenja
	5.3 Broj zajedničkih (joint degree) studijskih programa
	5.4 Broj konferencija i drugih naučnih i stručnih događaja međunarodnog karaktera koje organizuje ili su-organizuje Univerzitet
	5.5 Broj novih multidisciplinarnih i posebnih studijskih programa
	5.6 Broj predmeta koji se na Univerzitetu i organizacionim jedinicama mogu slušati na stranim jezicima

Indikator 5.1		Broj međunarodnih ljetnih škola na Univerzitetu				
Opis	Međunarodne ljetne škole kao edukativni programi na više načina doprinose internacionalizaciji Univerziteta. Osim usvajanja novih znanja može se reći da se prilikom održavanja ovih programa ujedno provodi i akademska dolazna mobilnost koja je posebno važna za Univerzitet. Ovaj indikator pratiće broj održanih međunarodnih ljetnih škola na Univerzitetu i organizacionim jedinicama obuhvatajući broj učesnika i predavača iz inostranstva.					
Podaci	Kancelarija za međunarodnu saradnju					
Primjenjivost	Jednostavna jer je Kancelarija za međunarodnu saradnju direktno uključena u organizaciju svake međunarodne ljetne škole čime je olakšano praćenje ovog indikatora.					
Nivo	Univerzitet/organizacione jedinice					
Veza	Strateški ciljevi: 1, 2, 3, 4 i 5					
Vrijednost	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	1	1	2	2	2	

Indikator 5.2		Broj međunarodno organizovanih programa cjeloživotnog učenja				
Opis	Univerzitet kao institucija visokog obrazovanja izvodi i različite kratke kurseve, programe, obuke isl. vezane za cjeloživotno učenje koje podrazumijeva integraciju formalnog, neformalnog i informalnog učenja kako bi se stekle mogućnosti za stalno unapređenje kvaliteta življenja. Najčešće se radi o dodatnoj ili dopunskoj edukaciji odnosno pripremi za različite aktivnosti isl. cilj Univerziteta jeste povećavati broj programa cjeloživotnog učenja sa međunarodnom participacijom. Ovaj indikator uspostavlja, mjeri i prati broj broja programa cjeloživotnog učenja na Univerzitetu odnosno organizacionim jedinicama.					
Podaci	Prodekani za nastavu i NIR sa nivoa organizacionih jedinica/ Kancelarija za međunarodnu saradnju					
Primjenjivost	Relativno složena. Uslovljena je adekvatnom regulacijom ove oblasti na nivou Univerziteta, te različitim analizama poput npr. analizom tržišta, analizom resursa Univerziteta, analizom potencijalnih participanata odnosno oblasti iz kojih bi se izvodili programi ove vrste.					
Nivo	Univerzitet/organizacione jedinice					
Veza	Strateški ciljevi: 1, 2, 3, 4 i 5					
Vrijednost	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	0	0	0	1	1	

Indikator 5.3		Broj zajedničkih (dual degree, joint degree) studijskih programa				
Opis	Na Univerzitetu trenutno nisu uspostavljeni zajednički studijski programi sa stranim partnerskim univerzitetima, iako u bližoj prošlosti to jeste bio slučaj u BH okvirima i na pojedinim organizacionim jedinicama. Za organizovanje ove vrste programa biće potrebno pronaći međunarodne partnere sa kojima će biti definisana oblast za kreiranje studijskog programa, i sva prateća dokumentacija. Praćenjem broja uzajedničkih studijskih programa na različitim nivoima biće utvrđena veličina međunarodne mreže Univerziteta. S ciljem obezbjeđivanja kvaliteta nastavno-naučnog procesa na zajedničkim studijskim programima, Univerzitet će i ovu vrstu programa akreditovati od strane nadležnih tijela, te na direktan način osigurava i prati potvrdu kvaliteta ovih programa.					

<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju/Kancelarija za nastavu				
<b>Primjenjivost</b>	S obzirom da studijski programi na stranim jezicima tek u skorijoj budućnosti trebaju da budu kreirani, primjenljivost ovog indikatora je izuzetno složena.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2, 3, 4 i 5				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	0	0	1	1	2

<b>Indikator 5.4</b>	<b>Broj konferencija i drugih naučnih i stručnih događaja međunarodnog karaktera koje organizuje ili su-organizuje Univerzitet</b>				
<b>Opis</b>	<p>Fakulteti i Univerzitet organizuju naučne skupove i konferencije, a određeni broj njih je bio međunarodnog karaktera. Indikator je osmišljen s ciljem kvantitativnog praćenja broja konferencija i skupova generalno gledajući koje organizuju ili suorganizuju organizacione jedinice ili Univerzitet. Povećanjem broja inostranih visokoškolskih ustanova koje će biti suorganizatori domaćih skupova širiće se međunarodna mreža Univerziteta, čime će biti otvorene nove mogućnosti za saradnju.</p> <p>Organizovanje većeg broja međunarodnih naučno-stručnih konferencija i drugih naučnih i stručnih događaja međunarodnog karaktera sa međunarodnim partnerskim visokoobrazovnim institucijama je jedan od imperativa Univerziteta u procesu internacionalizacije. Organizovanjem ovakvih konferencija jačaju se međunarodne veze, unapređuje naučni i stručni razvoj na Univerzitetu, ali stvaraju nove šanse i rađaju nove ideje za konkretnu saradnju. Osim na broj međunarodnih konferencija prilikom tumačenja ovog indikatora u obzir treba uzeti i broj učesnika, posebno iz inostranstva, ali i respekt koje konferencije imaju u akademskoj zajednici i naučnim krugovima.</p>				
<b>Podaci</b>	Prodekani na nivou organizacione jedinice/Kancelarija za međunarodnu saradnju				
<b>Primjenjivost</b>	Relativno jednostavna, s tim da je evidentna nužnost saradnje različitih organizacionih dijelova Univerziteta u organizaciji ili suorganizaciji jednog događaja međunarodnog karaktera, a što moramo uzeti u obzir prilikom tumačenja i analize indikatora.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/Organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2, 3, 4 i 5				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	4	4	5	5	6

<b>Indikator 5.5</b>	<b>Broj novih multidisciplinarnih i posebnih studijskih programa</b>				
<b>Opis</b>	Strateško opredjeljenje Univerziteta je da i u procesu osnivanja multidisciplinarnih i posebnih studijskih programa osigura određeni nivo standarda i adekvatan nivo kvaliteta svih procesa. Multidisciplinarni i posebni studijski programi na Univerzitetu su atraktivni i njihov razvoj i adekvatna promocija će biti od izuzetne važnosti za internacionalizaciju, kako kurikulumu, tako i u vidu gostujućih nastavnika i saradnika, mobilnosti itd.				
<b>Podaci</b>	Kancelarija za osiguranje kvaliteta				
<b>Primjenjivost</b>	S obzirom da samo pokretanje novih studijskih multidisciplinarnih i posebnih studijskih programa svih ciklusa na Univerzitetu podrazumijeva dodatne ljudske i materijalne resurse, i uzimajući u obzir činjenicu o kakvim studijskim				

	programima se radi, primjenljivost ovog indikatora je relativno složena.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2, 3, 4 i 5				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	1	1	1	2	2

<b>Indikator 5.6</b>	<b>Broj predmeta koji se na Univerzitetu i organizacionim jedinicama mogu slušati na stranim jezicima</b>				
<b>Opis</b>	Za početnu fazu internacionalizacije, odnosno unapređenja dolazne mobilnosti Univerziteta, na svim studijskim programima biće utvrđen broj predmeta koji se može izvoditi na stranom jeziku. Cilj je ponuditi stranim studentima pohađanje nastavnih sadržaja na određenim predmetima, dok se na fakultetima ne uspostave studijski programi na stranim jezicima. U analizi ovog indikatora bitno je pažnju obratiti na to da se nakon inicijalne faze snimanja stanja iz ove oblasti, uzevši u obzir postojeći kadar, broj predmeta na stranim jezicima neće puno mijenjati. Veće oscilacije možemo očekivati otvaranjem novih studijskih programa, zapošljavanjem novog kadra, isl.				
<b>Podaci</b>	Prodekani na nivou organizacione jedinice/Kancelarija za međunarodnu saradnju				
<b>Primjenjivost</b>	Za primjenu ovog indikatora potrebno je regulisati dodatne časove koje će nastavnici držati dolaznim studentima pored redovnog fonda časova. Uz pravnu regulativu primjena indikatora je relativno jednostavna.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice				
<b>Veza</b>	Strateški ciljevi: 1, 2, 3, 4 i 5				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	372	382	392	402	412

<b>Oblast</b>	<b>Indikatori</b>
<b>6. Budžet/ resursi</b>	<b>6.1 Postotak prihoda od strane međunarodnih projekata i rada IRO (po svim programima) u ukupnom budžetu Univerziteta</b>
	<b>6.2 Broj kadra pri Kancelariji za međunarodnu saradnju</b>

<b>Indikator 6.1</b>	<b>Postotak prihoda od strane međunarodnih projekata i rada IRO (po svim programima) u ukupnom budžetu Univerziteta</b>				
<b>Opis</b>	Međunarodni projekti mogu da igraju značajnu ulogu u ukupnom budžetu Univerziteta. Cilj Univerziteta je da povećava postepeno prihode od projekata međunarodnog karaktera. Ovaj indikator mjeri i prati ukupne prihode po svim međunarodnim projektima na Univerzitetu i odnos prihoda po međunarodnim projektima u ukupnom budžetu Univerziteta.				
<b>Podaci</b>	Računovodstveno-finansijska služba				
<b>Primjenjivost</b>	Relativno jednostavna. Iz usvojenog finansijskog plana se prikupljaju ovi podaci.				
<b>Nivo</b>	Univerzitet				
<b>Veza</b>	Strateški cilj: 6				
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
	2%	2%	3%	3%	4%



Indikator 6.2		Broj kadra pri Kancelariji za međunarodnu saradnju				
Opis	Full time ili part-time zaposleni u Rektoratu i na organizacionim jedinicama Univerziteta koji u opisu svojih radnih zadataka obavljaju aktivnosti vezane za međunarodnu saradnju Univerziteta i internacionalizaciju i članovi mreža Kancelarije za međunarodnu saradnju.					
Podaci	Kancelarija za međunarodnu saradnju					
Primjenjivost	Na organizacionim jedinicama nisu uspostavljena radna mjesta u administraciji zadužena za međunarodnu saradnju niti internacionalizaciju, za razliku od Rektorata Univerziteta gdje djeluje Kancelarija za međunarodnu saradnju. U narednom periodu jedan od najvećih izazova za Univerzitet biće uspostavljanje ovih pozicija/dodjeljivanje zaduženja na organizacionim jedinicama što će zahtijevati dodatnu odgovornost i resurse. Na ovaj način biće obezbijeđena administrativna podrška od strane organizacionih jedinica Kancelariji za međunarodnu saradnju Univerziteta, odnosno biće unaprjeđena već formirana intrauniverzitetska mreža za razvoj međunarodne saradnje sa dodatkom internacionalnosti u širem smislu. Uzimajući u obzir navedeno primjenjivost ovog indikatora biće znatno složena.					
Nivo	Univerzitet					
Veza	Strateški cilj: 6					
Vrijednost	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	1	1	2	2	3	

Oblast	Indikatori
7. Vidljivost	7.1 Praćenje međunarodne vidljivosti Univerziteta
	7.2 Promotivni materijal je razvijen, javno dostupan i namijenjen je unapređenju internacionalizacije i mobilnosti
	7.3 Atraktivnost web stranice i sadržaja na engleskom jeziku

Indikator 7.1		Praćenje međunarodne vidljivosti Univerziteta				
Opis	Rezultati primjene gore navedenih indikatora u konačnici trebali bi da dovedu do boljeg pozicioniranja Univerziteta na svjetskim rang listama kao što je Webometrics, isl. Naime, prilikom rangiranja visokoobrazovnih ustanova svjetske rang liste uzimaju u obzir najčešće posjećenost službene internet stranice, a potom i citiranost istraživača i naučnih radnika sa određenog univerziteta, te ostale relevantne specifične kriterije. Praćenjem kretanja ovog indikatora na objektivan način biće utvrđeni pozitivni ili negativni trendovi kada je riječ o internacionalizaciji Univerziteta.					
Podaci	Kancelarija za osiguranje kvaliteta					
Primjenjivost	Uzimajući u obzir da je za bolje pozicioniranje Univerziteta na rang listama potrebno urediti niz pojedinosti u vidu IT akcija i akcija predviđenih dokumentom Mjere za povećanje mobilnosti može se reći da primjenjivost ovog indikatora složena.					
Nivo	Kancelarija za osiguranje kvaliteta prati i mjeri međunarodnu vidljivost i o tome periodično izvještava Kolegij, te predlaže akcije za dalja unapređenja i poboljšanja					
Veza	Strateški cilj: 1					
Vrijednost	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno	

<b>Indikator 7.2</b>		<b>Promotivni materijal je razvijen, javno dostupan i namijenjen je unapređenju internacionalizacije i mobilnosti</b>				
<b>Opis</b>	U cilju bolje informiranosti studenata, nastavnog i administrativnog osoblja o mogućnostima međunarodne saradnje biće izrađeni leci, brošure, uputstva i multimedijalni materijal o različitim programima internacionalizacije. Svrha indikatora je da mjerenjem vrsta promotivnih materijala ukaže na intenzitet razvoja međunarodne saradnje i internacionalizacije na Univerzitetu.					
<b>Podaci</b>	Kancelarija za međunarodnu saradnju					
<b>Primjena</b>	Za početak internacionalizacije biće kreiran info paket o mogućnostima koje Univerzitet nudi stranim studentima i vodič sa osnovnim pojašnjenjima o mobilnosti, dokumentacije isl. Sa razvojem studijskih programa i internacionalizacijom kurikuluma, akreditacijskim procesima, isl., postojaće potreba za izradom i drugih vrsta promotivnog materijala. Primjenljivost ovog indikatora je jednostavna s tim da je direktno zavisna od intenziteta razvoja međunarodne saradnje i obaveza Univerziteta u procesu akreditacije i post-akreditativnom periodu.					
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice					
<b>Veza</b>	Strateški cilj: 1					
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	x	10%	20%	30%	40%	

<b>Indikator 7.3</b>		<b>Atraktivnost web stranice i sadržaja na engleskom jeziku</b>				
<b>Opis</b>	Praćenjem posjeta sadržajima na engleskom jeziku indirektno će se utvrditi intenzitet interesovanja aktera za sadržaje koje nudi Univerzitet. Na osnovu praćenja ovog indikatora biće moguće utvrditi i vrste programa odnosno sadržaja koji su najzanimljiviji strancima. U slučaju potrebe, moguće je reagirati i unaprijediti slabo posjećivani segment.					
<b>Podaci</b>	UnIC					
<b>Primjena</b>	Posebni uslovi nisu potrebni, primjena ovog indikatora je jednostavna.					
<b>Nivo</b>	Univerzitet/organizacione jedinice					
<b>Veza</b>	Strateški cilj: 1					
<b>Vrijednost</b>	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	x	5%	7%	9%	11%	



**Project number: 561874-EPP-1-2015-1-BE-EPPKA2-CBHE-SP**

"This project has been funded with support from the European Commission.

This publication [communication] reflects the views only of the author,  
and the Commission cannot be held responsible for any use which may be  
made of the information contained therein"



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union