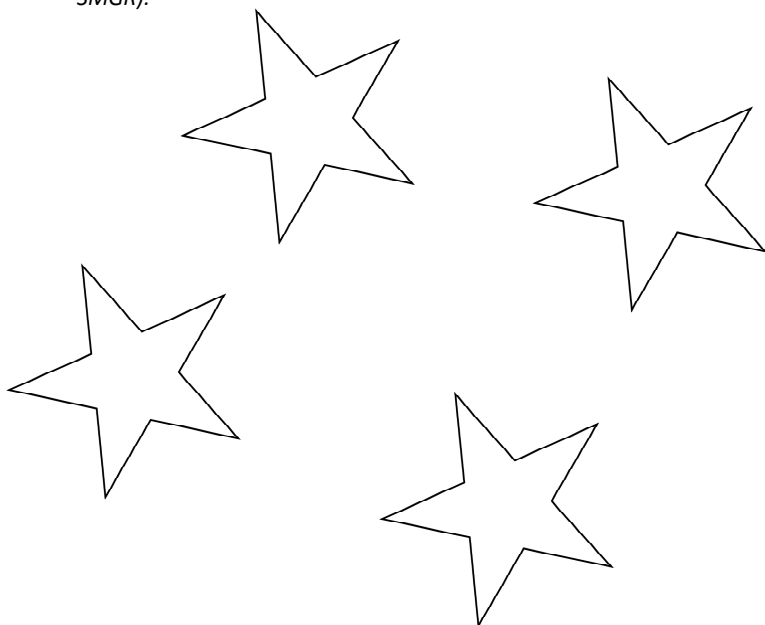




Strategic Management of Higher Education Institutions Based on Integrated Quality Assurance System-SHEQA

Sredstva za pripremu i štampu dokumenta obezbjeđena su od Evropske Komisije kroz Tempus projekt **Strategic Management of Higher Education Institutions Based on Integrated Quality Assurance System - SHEQA** (Tempus-511262/TEMPUS-1-2010-1-BE-TEMPUS-SMGR).

Funds for development and printing of this document were secured through the Tempus project **Strategic Management of Higher Education Institutions Based on Integrated Quality Assurance System - SHEQA** (Tempus-511262/TEMPUS-1-2010-1-BE-TEMPUS-SMGR).



Naslov publikacije	<i>POLITIKA RAZVOJA UNIVERZITETA „DŽEMAL BIJEDIĆ“ U MOSTARU KROZ OSIGURANJE KVALITETA</i>
Autori	<i>Alim Abazović, Sead Pašić, Nina Bijedić, Elvir Zlomušica</i>
Lektura i korektura	<i>Mirsada Behram</i>
Tehnička obrada teksta	<i>Nina Bijedić, Alim Abazović</i>
Štampa	<i>IC štamparija Mostar</i>
Za štampariju	<i>Ibro Rahimić, direktor</i>
Tiraž	<i>300 primjeraka</i>
Godina	<i>2013.</i>

Alim Abazović
Sead Pašić
Nina Bijedić
Elvir Zlomušica

POLITIKA RAZVOJA UNIVERZITETA „DŽEMAL BIJEDIĆ“ U MOSTARU KROZ OSIGURANJE KVALITETA



Oktober, 2013. godine

Sadržaj:

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru.....	9
Izvod iz dokumenta „Osnovi strategije razvoja Univerziteta „Džemal Bijedić“ .	11
Misija Univerziteta.....	15
SWOT analiza Univerziteta	16
Snage Univerziteta	16
Slabosti Univerziteta	17
Mogućnosti Univerziteta	18
Prijetnje Univerzitetu	18
Opći ciljevi Univerziteta	19
Strateški ciljevi u razvoju kvaliteta	20
Izrada dokumenata sistema kvaliteta	20
Identifikacija, mjerenje i praćenje „key performance“ indikatora na integrisanom Univerzitetu.....	21
Institucionalno pozicioniranje i jačanje Kancelarije za osiguranje kvaliteta .	22
Razvoj informacijskog sistema osiguranja kvaliteta	23
Razvoj i usavršavanje procesa interne evaluacije	23
Razvoj sistema analiza, ispitivanja i evaluacija na Univerzitetu (feedback) ..	23
Saradnja sa okolinom	24
Jačanje uloge studenata u internom sistemu osiguranja kvaliteta	25

Podrška nauci i naučno-istraživačkom radu.....	25
Kultura kvaliteta	25
Internacionalizacija Univerziteta	26
Internacionalizacija kao dio strategije Univerziteta	27
Internacionalizacija i održivi model integracije Univerziteta	29
Internacionalizacija i implementacija Bolonjskog procesa	29
Internacionalizacija kroz fokusiranje međunarodne saradnje	30
Projekat SHEQA	32
Ključni indikatori (KPI)	34
Osnovne karakteristike USKPI	38
Registar studijskih programa (RSP)	38
Plan implementacije KPI i RSP softvera na Univerzitetu „Džemal Bijedić u Mostaru	45
Rezultati/Postignuća: KPI softver	46
Rezultati/Postignuća: RSP softver	49
Work Plan for Implementation of KPI and RSP Software at Dzemal Bijedic University of Mostar	53
Results/Accomplishments: KPI Software.....	54
Results/Accomplishments: RSP Software.....	57



Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Mostar i Hercegovina imaju svoju dugu i bogatu kulturnu i visokoobrazovnu tradiciju. Proces razvoja modernog visokoškolskog obrazovanja u Mostaru započeo je otvaranjem Više pedagoške škole 1950. godine, zatim Visoke tehničke škole – mašinske struke 1959. godine, koja je od 1970. godine djelovala kao istureno odjeljenje Mašinskog fakulteta u Sarajevu, te Više poljoprivredne škole osnovane 1960. godine.

1971. godine sa radom su počeli Ekonomski i Pravni fakultet kao odjeljenja Ekonomskog i Pravnog fakulteta u Sarajevu, koji 1976. godine prerastaju u samostalne fakultete. Na osnovu stečenih iskustava u radu navedenih visokoškolskih ustanova, na sjednici Skupštine općine Mostar 24. februara 1975. godine donesen je Zaključak o organiziranju pripremnih radnji za formiranje Univerziteta. Prva konstituirajuća sjednica Skupštine Univerziteta održana je 11. februara 1977. godine na kojoj je donesena Odluka o osnivanju Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru. Građevinski fakultet je otvoren 1978. godine, a 1983. godine odjeljenje Poljoprivrednog fakulteta iz Sarajeva. U sastav Univerziteta, osim postojećih fakulteta uključuju se i svi do tada postojeći instituti, zavodi i razvojni centri iz cijele Hercegovine. U to vrijeme Univerzitet postaje okosnica obrazovnog, privrednog, naučnog i kulturnog života grada Mostara i šire regije.

Od aprila 1992. godine do 9. maja 1993. godine Univerzitet „Džemal Bijedić“ doživljava mnoge neregularne izmjene. Odlukom Vlade tzv. „Herceg-Bosne“ osniva se Sveučilište u Mostaru sa upotrebom hrvatskog kao službenog jezika, u objektima i sa opremom koju je koristio Univerzitet „Džemal Bijedić“ i njegove članice. Ratna razaranja samo na kratko prekidaju rad Univerziteta. Kada su stvoreni minimalni uvjeti za nastavak rada, nastava započinje akademske 1993/1994. godine u veoma teškim ratnim okolnostima.

Nakon rata na nekim visokoškolskim ustanovama izvršene su promjene, a pri Univerzitetu formirani studiji prerasli su u zasebne fakultete. Naime, Studij za jezike prerastao je u Fakultet humanističkih nauka, Studij informatike u Fakultet informacijskih tehnologija i Studij agromediterranskih kultura u Agromediterranski fakultet. Pedagoška akademija se transformirala u Nastavnički fakultet, Mašinski fakultet je uveo nove odsjeke, itd.

Danas Univerzitet „Džemal Bijedić“ čini 8 visokoškolskih ustanova:

- Agromediterranski fakultet,
- Fakultet humanističkih nauka,
- Fakultet informacijskih tehnologija,
- Ekonomski fakultet,
- Građevinski fakultet,
- Mašinski fakultet,
- Nastavnički fakultet,
- Pravni fakultet.

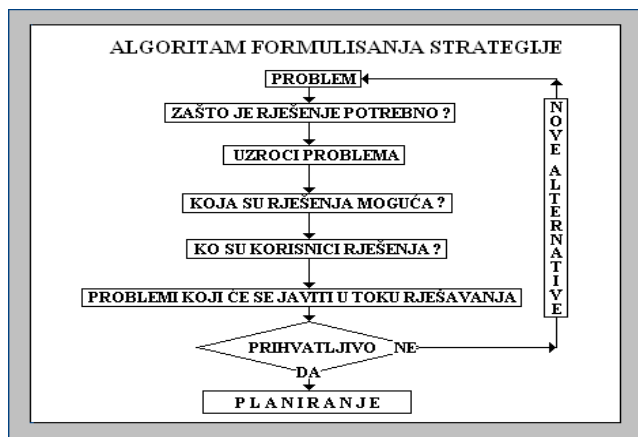
Uvođenjem novih oblika organizacije, integracije i promjenama u upravljanju, Univerzitet će nastojati udovoljiti zahtjevima za harmonizacijom sistema visokog obrazovanja i bit će u stanju uključiti se, kao ravnopravan partner, u evropsko područje visokog obrazovanja. Dokaz tome, pored donošenja zakonskih rješenja u ovoj oblasti, svakako jeste i konsenzus oko donošenja i usvajanja dokumenta „Osnove strategije razvoja Univerziteta 'Džemal Bijedić' u Mostaru“ 2009. godine, dokumenta koji evropsku perspektivu otvara i približava Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru.

Izvod iz dokumenta „Osnovi strategije razvoja Univerziteta „Džemal Bijedić“

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru prihvatajući termin „strategija“ nastojao je formulisati svoj budući razvoj. Prilikom izrade strategije razvoja bitno je shvatiti da osmišljavanje razvoja nije lagan zadatak, ni kad je u pitanju najjednostavnija pojava. Kada je usmjerena na budućnost, strategija se često definiše kao skup metoda, sredstava, nosilaca zadataka i rokova za ostvarenje nekog, unaprijed definisanog, cilja.

Put može biti lagan ili težak, zavisno od složenosti pojave koju želimo mijenjati, na jednoj strani, i metode kojim ćemo se pri tome koristiti, sredstava koja nam stoje na raspolaganju, nosilaca zadataka koje treba izvršiti i rokova u kojima treba savladati prepreke da bi cilj bio postignut na drugoj strani. Na raspolaganju su nam brojne mogućnosti. Strategijom bi, između raspoloživih alternativa, trebalo da odaberemo onu koja će, uz najmanje vlastite napore, dovesti do cilja.

Algoritam kojim se može doći do traženog metoda izgleda, orijentaciono, kao na slijedećoj ilustraciji



Procedura formulisanja strategije

Treba imati na umu 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

jednokratani čin, niti biti ostavljena izvan kontrole. To je proces koji se mora držati pod kontrolom i upravljati okolnostima u toku njene realizacije, tako da se cilj ostvari.

Druga karakteristika strategije, kao instrumenta upravljanja razvojem je da se ona najčešće odnosi na složene pojave i da izbor željenog cilja nije nimalo jednostavan. Posebnim analizama navedenih faktora nužno je u prvom koraku doći do kvalitetne DIJAGNOZE stanja, što je učinjeno izradom izvještaja o samoevaluaciji Univerziteta. Izvještaji o samoevaluaciji su izrađivani u 2007., 2009., 2010., 2011. godini, a planirano je da se ova praksa provodi svake kalendarske godine. Razmatranje svakog od faktora ima cilj da identifikuje njegovu strukturu i međuzavisnost s drugim (navedenim) bitnim, ali i ostalim faktorima u okruženju, radi otkrivanja uzročno-posljedičnih, direktnih i indirektnih veza, među pojavama i izdvajanja bitnih. Istovremeno, će se identifikovati neiskorišteni, a potencijalno upotrebljivi dio tih faktora. Limitirajući razvojni faktor, načelno, određuje granice zacrtanog općeg cilja. U uslovima krize, ili u nedovoljno razvijenim institucijama, najčešći limitirajući resurs su finansijska sredstva za razvoj. Ukoliko ne postoji način da se to ograničenje ukloni ili barem smanji strateški, cilj će se reducirati na nivo koji određuje limitirajući faktor.

Strategija, sa stanovišta načina na koji će biti ostvarena, se može definisati kao PROGRAM dostizanja zadanog cilja. Program je skup namjenskih projekata. Može se odnositi na mnogo šta, počev od politike i strategije pojedinca, pa do politike, odnosno strategije društva u jednoj zemlji i bilo gdje na svijetu. Programom se obično smatra skup raznorodnih aktivnosti koje se odvijaju kroz duži niz godina na datom prostoru, ili u različitim oblastima u datom vremenu, u cilju da se zadovolji više razvojnih potreba. Budući da se radi o skupu namjenskih projekata, potrebno je, u tom kontekstu, definisati i projekt. Projekt je podskup programa s kraćim trajanjem i manjim raspoloživim sredstvima za realizaciju, precizno definisanim rezultatom i potrebnim inputima, oblikovanim tako da zadovolje neku specifičnu razvojnu potrebu.

Koliko god jednostavno izgledao, svaki problem sastoji se od manjeg ili većeg skupa podproblema, njegovih uzročnika. Ulazeći u te podprobleme zapazićemo da i oni sadrže određene probleme, uzroke. Sve te probleme moramo na određeni

način uočiti i utvrditi uzročno-posljedičnu vezu između njih i povezati. To se obično radi njihovom hijerarhijom, tj. slaganjem u piramidu problema. Raščlanjivanje se vrši, sve dok se ne otkriju temeljni uzroci. Ukoliko se, pri razradi problema uoči da su uzročni i posljedični problem međusobno zamijenjeni, zamijeniće im se mjesta. Hijerarhiji problema se vraća sve dok se na vrhu ne dobije najsloženiji, a na dnu najjednostavniji. Na dnu hijerarhije dobiće se lista konkretnih, vidljivih uzroka na koje treba djelovati projektima.

Ako je problem i njegova strukturu dobro identifikovani, tada postaje srazmjerno jednostavno identifikovati ciljeve. Nakon što su projektni problemi konvertovani u ciljeve, dolazi se do naziva projekata pomoću kojih je ciljeve moguće ostvariti. Veza između problema i ciljeva je očita. Razlika između njih je u tome da je struktura problema građena idući od vrha ka dnu, tj. od najsloženijeg ka jednostavnijim problemima, a kod piramide cilja glavni cilj postiže se ostvarenjem niza ciljeva nižeg ranga. Kad je primarni cilj razložen na sastavne dijelove postaje vidljivo da realizacija projekta predstavlja “samo” tehničko pitanje. Strukturiranje primarnog u izvedene, konkretnije, ciljeve treba da otkrije tehnička sredstva pomoću kojih je moguće realizovati projekt. Općenitije, postupak se može definisati pomoću slijedećih 5 koraka:

- preformulisati problem u ciljeve,
- identifikovati strateški (najteži) cilj i postaviti ga u vrh piramide,
- identifikovati niže ciljne nivoa i njihove (taktičke) ciljeve i povezati ih sa strateškim,
- proučiti postoje li praznine i popuniti ih taktičkim (pomoćnim) ciljevima i
- osigurati da se ni jedan aspekt ne ispusti i da su svi u određenoj logičkoj vezi.

Nakon što je poznat mjerljivi cilj projekta, istraživanje se proširuje analizom nužnih aktivnosti kojima sadašnje treba konvertovati u buduće stanje, definisano mjerljivim ciljem tog projekta, analizom tehničke, vremenske i finansijske izvodljivosti itd. Metodologija izrade takvih projekata, uglavnom je poznata. Ono što, terminološki gledano, može biti zbunjujuće je da se ovdje govori o viziji rješenja problema, a ne o viziji mjesta institucije za čije potrebe se strategija osmišljava. Pristup „od vrha ka dnu“ (top-down approach) je ostvariv kad je vizija

jasna, a misija definisana. Ako to nije slučaj pristup će biti obrnut, viziju tek treba formulisati. Čak i ako je vizija definisana na određeni način, projekti će odgovoriti na pitanje da li će do realizacije vizije doći ili ne, i ako će doći kada će biti vidljivo (mjerljivo) da li se ona ostvarila ili ostvaruje. Vizija rješenja problema može biti u koliziji s vizijom zacrtanog mjesta i značenja institucije za čije potrebe se strategija radi. Ukoliko kolizija postoji jedan ili drugi faktor je potrebno mijenjati odnosno redefinisati.

Misija Univerziteta

Misija (izjava o misiji) ključni je dokument institucije koji bi trebao koncizno opisati upravo ono što institucija radi i čime se bavi, te determinira njen status. Iz izjave o misiji vidljivi su ciljevi i politika institucije. Donosi je najviši organ institucije uz prethodne, unutarinstitucionalne konsultacije.

Vizija (izjava o viziji) predstavlja težnju institucije ka ciljevima koje će u određenom vremenskom periodu nastojati dosegnuti. Vizija je, za razliku od misije, donekle imaginarna i predstavlja „cilj kome se teži“, a njena jasnija artikulacija vodi do razvoja određenog akademskog profila 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.

Univerzitet želi svoju misiju ostvariti kontinuiranom edukacijom univerzitetskih kadrova, stalnim poboljšanjem procesa obrazovanja te kvaliteta upravljanja i rukovođenja Univerzitetom (*dokument Osnovi strategije razvoja Univerziteta, Faza II – Definisanje vizije razvoja, 2009. god.*).

SWOT analiza Univerziteta

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda koja kroz četiri faktora nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim, treba se uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi. Svaka organizacija mora voditi računa o 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 Univerzitet suočava.

Snage Univerziteta

- jasna misija, vizija i razvojni pravci Univerziteta,
- tradicija,
- motiviranost većine nastavnika i saradnika za poboljšanje i unapređenje kvaliteta svih segmenata rada i funkcioniranja Univerziteta,
- zadovoljavajući nivo svijesti nastavnog i nenastavnog osoblja o odgovornosti za sopstveni razvoj i razvoj Univerziteta i društvene zajednice,
- studenti su u stanju da jasno artikuliraju svoje zahtjeve za poboljšanje nastave i uslova rada,
- širenje gravitacionog područja (Univerzitetu gravitira i veliki dio Hercegovine, srednje Bosne i drugih krajeva Bosne i Hercegovine, ali i okolnih država),
- fleksibilnost Univerziteta,
- spremnost i otvorenost Univerziteta za saradnju u različitim oblastima,
- uspostavljena saradnja s drugim univerzitetima iz BiH, Evrope i svijeta,
- određeni broj diplomiranih studenata koji rade u najvećim državnim, evropskim i svjetskim firmama i organizacijama,

- opredjeljenost za potpunu autonomnost rada Univerziteta,
- opredjeljenost za konstantno unapređenje kvaliteta,
- opredjeljenost za promjenu i integracione procese,
- određeni broj atraktivnih i modernih studijskih programa,
- interdisciplinarnost i multidisciplinarnost kroz otvaranje studijskih programa,
- informatička opremljenost.

Slabosti Univerziteta

- nastavnici i saradnici su preopterećeni nastavom, sa veoma malo vremena ostavljenim za bavljenje naučnoistraživačkim radom i strukom,
- relativno loša motiviranost i izuzetno mala primanja nastavnika i saradnika, nedostojna akademske titule i zvanja,
- nedostak infrastrukture za pojedine članice,
- neadekvatne procedure za rad,
- nedovoljna sredstava za naučnoistraživački rad,
- nedovoljan broj istraživačkih projekata s privredom,
- nedovoljno uključivanje studenata u naučnoistraživački rad,
- nedovoljan broj studenata, nastavnika i saradnika sa aktivnim poznavanjem stranog/ih jezika,
- nedovoljna finansijska sredstva za ostvarivanje razvojnih projekata,
- nizak postotak sredstava koja se izdvajaju za naučnoistraživački rad,

- potpuna i isključiva finansijska zavisnost Univerziteta, kao državne institucije, od državnih struktura,
- ne postojanje adekvatnog studentskog doma,
- proces integracije traje isuviše dugo,
- neuslovni smještaj i relativno skromni kapaciteti univerzitetske biblioteke.

Mogućnosti Univerziteta

- uključivanje u evropski akademski prostor (EHEA, ERA, itd.),
- konstantno povećanje potreba industrije i privrede za cjeloživotnim učenjem,
- mogućnost pristupa velikom broju međunarodnih fondova,
- usavršavanje i inoviranje studijskih programa, kroz saradnju s privredom,
- otvaranje mogućnosti za povećanje mobilnosti nastavnika i studenata kroz međunarodne projekte,
- otvaranje mogućnosti za studente za kvalitetno studiranje i stjecanje odgovarajućih kompetencija kojim će osigurati konkurentnost na tržištu.

Prijetnje Univerzitetu

- neadekvatna zakonska regulativa;
- nedovoljno, neredovno i nesigurno finansiranje od strane „osnivača“ u vidu granta,
- nedovoljna izdvajanja od strane države za visoko obrazovanje,
- nedovoljno stimuliranje akademskog osoblja kroz njihova primanja,

- hiper-produkcija nekvalitetnih privatnih visokoškolskih ustanova,
- katastrofalna situacija u privredi, što onemogućava zapošljavanje svršenih studenata,
- političke transformacije i izražena politička nestabilnost.

Opći ciljevi Univerziteta

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru, kao nastavna, naučno-istraživačka i stručna institucija služi građanima Hercegovačko-neretvanskog kantona, Bosni i Hercegovini i svijetu.

Osnovni ciljevi kvaliteta u radu Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru će se ogledati u sljedećem:

- služiti građanima kroz nastavu, istraživanje i pružanje drugih intelektualnih usluga,
- pomagati studentima kako bi ostvarili svoje optimalne potencijale,
- privući, uposliti, razvijati i zadržati kvalitetno nastavno i drugo osoblje,
- proširiti kapacitete i poboljšavati nastavne planove i programe u skladu sa zahtjevima različitih subjekata u okruženju Univerziteta,
- obogatiti nastavne, bibliotečke, laboratorijske, informatičke i druge kapacitete Univerziteta,
- proširiti obim saradnje sa okruženjem putem poboljšanja kvaliteta studenata, nastave, istraživanja i usluga,
- povećati obim saradnje sa domaćim i inostranim obrazovnim i naučnoistraživačkim institucijama na svim poljima u cilju uklapanja u svjetske tokove obrazovanja i razvoja,
- povećati obim rada u međunarodnim istraživačkim programima.

Strateški ciljevi u razvoju kvaliteta

Koristeći se rezultatima samoevaluacionog izvještaja Univerziteta „Džemal Bijedić“ koji je kreiran u okviru ovog projekta, viziju razvoja Univerziteta i razvojne pravce određene u dokumentu, Osnovi strategije razvoja Univerziteta „Džemal Bijedić“, bosanskohercegovačke standarde i smjernice u oblasti osiguranja kvaliteta, u zavisnosti od dinamike usvajanja zakonske regulative iz oblasti visokog obrazovanja i drugih eksternih faktora, internih promjena na Univerzitetu, finansijskih sredstava i sl., Projektni tim je definisao strateške ciljeve za razvoj Kancelarije za osiguranje kvaliteta na Univerzitetu. Navedeni ciljevi, bilo da se radi o kratkoročnim ili dugoročnijim, podložni su promjenama u skladu sa zahtjevima „stakeholdersa“, reformskim procesima i sl. Reforme Univerziteta i promjene internog i eksternog karaktera u i oko Univerziteta će uslovljavati i mijenjati (redefinirati) određene ciljeve predstavljene u ovoj publikaciji. Projektni pristup korišten prilikom izrade ove strategije omogućava Univerzitetu i Kancelariji za osiguranje kvaliteta implementaciju strategije kroz projekte različitog karaktera (interne, interuniverzitetske, međunarodne, itd.).

Izrada dokumenata sistema kvaliteta

Izraditi dokumente sistema kvaliteta, i predložiti ih na usvajanje nadležnom organu potrebno je onda, kada se za to ispune određeni zakonski uslovi, a volja menadžmenta Univerziteta bude jasna i vidljiva iz dokumenata integrisanog Univerziteta. Projektni tim na osnovu standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u području visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini i internih potreba Univerziteta smatra da je, u okviru integrisanog univerziteta, potrebno donijeti i usvojiti slijedeće dokumente:

- Pravilnik o radu tijela za kvalitet,
- Procedura preispitivanja sistema kvaliteta,
- Procedura sprovođenja korektivnih mjera,
- Procedura upravljanja zapisima o kvalitetu,
- Procedura interne provjere kvaliteta,
- Pravilnik o naučnoistraživačkom radu,
- Procedura za unapređenje procesa,
- Procedura za upravljanje dokumentima sistema kvaliteta,
- Procedura izrade i praćenja plana poslovanja,

- Procedura za upravljanje neusaglašenostima,
- Uputstvo za oblikovanje dokumenata sistema kvaliteta,
- Procedura realizacije studijskih programa,
- Procedura provjere znanja studenata,
- Procedura analize uspješnosti studiranja,
- Procedura za rješavanje molbi žalbi i prigovora u nastavnom procesu,
- Procedura za razvoj studijskih programa,
- Procedura izrade naučnoistraživačkih projekata,
- Procedura za razvoj novih usluga,
- Procedura organizovanja naučnih konferencija i naučno-stručnih skupova,
- Procedura prijema studenata,
- Procedura za rad studentske službe,
- Procedura vođenja završnog rada na studijama prvog ciklusa,
- Procedura vođenja završnog rada na studijama drugog i trećeg ciklusa,
- Procedura priznavanja ispita,
- Procedura preispitivanja ugovaranja,
- Procedura za istraživanje potreba i zahtjeva korisnika,
- Procedura analize povratnih informacija od korisnika,
- Procedura pružanja dokumentaciono-informacionih usluga,
- Procedura za izbor u zvanja nastavnika i saradnika,
- Procedura internog i eksternog komuniciranja,
- Procedura za nabavke,
- Procedura za upravljanje resursima, itd.

Identifikacija, mjerenje i praćenje „key performance“ indikatora na integrisanom Univerzitetu

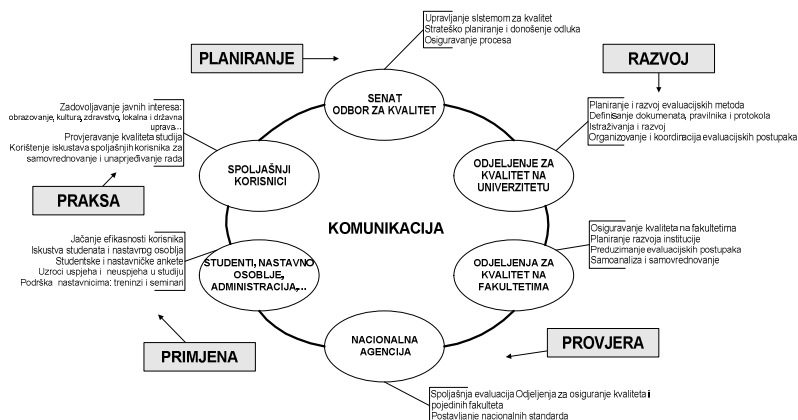
Identificirati će se, mjeriti i pratiti određene indikatore uspješnosti poslovanja institucije na osnovu kojih će se predlagati određena rješenja ili poduzimati određene mjere i radnje. Indikatore koji će se pratiti su podijeljeni nekoliko segmenata:

- indikatori koji daju ocjenu trenutnog stanja i reformi upravljanja na Univerzitetu,

- nastavni planovi i programi,
- nastava i učenje,
- resursi,
- uspjeh i provjera studenata,
- napredovanje studenata i podrška,
- unapređenje kvaliteta na Univerzitetu,
- indikatori koji daju ocjenu naučno-istraživačkog i stručnog rada nastavnika i saradnika,
- finansiranje.

Institucionalno pozicioniranje i jačanje Kancelarije za osiguranje kvaliteta

Pozicionirati Kancelariju za osiguranje kvaliteta u strukturi Univerziteta, znači dati joj mjesto koje joj i pripada. Istovremeno raspoređivati poslove i radne zadatke u oblasti osiguranja kvaliteta prema svim zainteresovanim stranama uključenim u proces visokog obrazovanja na Univerzitetu.



Primjer uloge učesnika u organizacionoj strukturi sistema kvaliteta

Poslovi Kancelarije za osiguranje kvaliteta su definisani zakonom i internim aktima Univerziteta. Stakeholdersi uključeni u proces visokog obrazovanja na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru će biti upoznati sa vlastitom ulogom u sistemu kvaliteta.

Razvoj informacijskog sistema osiguranja kvaliteta

Razvijaće se informacioni sistem koji će biti dizajniran tako da se može implementirati na različitim strukturama računarskih mreža, da osigura fleksibilan „interface“ i integraciju sa postojećim informacionim sistemom i da obezbijedi na pouzdan i siguran način pravovremenu dostupnost vitalnih informacija za osiguranje kvaliteta. Menadžment Univerziteta će, na osnovu izvještaja koje treba da pruži ovaj sistem, biti u stanju brže i bolje pratiti rad pojedinih segmenata Univerziteta i brže donositi odluke koje će rezultate podizati na veći nivo. Isto ovo odnosi se i na ostala tijela Univerziteta u okviru pojedinih organizacionih jedinica koje treba da rade na provođenju politike osiguranja kvaliteta. Koristi će osjetiti i studenti kroz podizanje kvaliteta pružene usluge. Njima će isto tako biti pojednostavljeno izvršavanje niza administrativnih aktivnosti sa kojima se stalno susreću u toku studija. Nastavno osoblje će kroz ovaj sistem moći bolje organizovati svoje nastavne aktivnosti, imati bolje evidencije studenata i ažurnije pratiti njihov rad. Osoblje zaposleno u studentskim službama će na ovaj način podići svoju produktivnost na viši nivo. Naučno-istraživačke institucije mogu koristiti izvještaje informacionog sistema za planiranje kadrova potrebnih za raznovrsne naučnoistraživačke projekte, itd.

Razvoj i usavršavanje procesa interne evaluacije

Samoevaluacija institucije će se provoditi periodično i prema tačno određenoj i na nadležnom organu Univerziteta usvojenoj proceduri. Rezultati samoevaluacijskog izvještaja će se koristiti za razvoj određenih projekata i aktivnosti kratkoročnog i/ili dugoročnijeg karaktera u skladu sa vizijom razvoja Univerziteta. Analizirat će se: organizacija i menadžment Univerziteta, menadžment kvaliteta, strateški menadžment, stručne službe Univerziteta, finansije, saradnja Univerziteta sa okolinom, međunarodna saradnja, itd. u skladu sa usvojenom procedurom o provođenju samoevaluacije.

Razvoj sistema analiza, ispitivanja i evaluacija na Univerzitetu (feedback)

Na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru sistematski se provodi studentska evaluacija kvaliteta izvođenja nastave. Evaluira se rad svakog nastavnika na Univerzitetu. U skladu sa specifičnim ciljevima zbog kojih se vrše provođenja

različitih vrsta evaluacija na Univerzitetu će se razvijati i usavršavati slijedeće vrste i oblici evaluacija, ispitivanja i analiza:

- evaluacija nastave od strane studenata,
- evaluacija nastave od strane studenata – „on-line“,
- ispitivanje nastavnih metoda i metoda ispitivanja,
- ispitivanje rada stručnih službi,
- ispitivanje poslodavaca i svršenih studenata,
- ispitivanje uspješnosti polaganja ispita,
- analiza podataka o kandidatima za upis na studij i upisanih u prvu godinu studija,
- analiza upisanih studenata po fakultetima i po godinama studija,
- analiza uspješnosti završavanja studija.

U projektnom pristupu prilikom planiranja provođenja navedenih analiza, ispitivanja i evaluacija definisaće se slijedeći elementi:

- cilj,
- ko rukovodi istraživanjem,
- koja metodologija provedbe i obrade podataka će se koristiti u konkretnom slučaju,
- postupak provođenja,
- postupak obrade podataka,
- objavljivanje rezultata,
- uvid u rezultate i
- preporučena dinamika provođenja.

Saradnja sa okolinom

Nepostojanje alumni asocijacije na Univerzitetu, kontakte sa diplomiranim studentima, saradnja, praćenje stope zaposlenosti diplomaca i korištenje njihovih iskustava za unapređenje kvaliteta, treba da predstavlja izuzetno bitnu aktivnost i korektivnu mjeru. Omogućit će se svršenim studentima da iskažu svoje mišljenje o radu Univerziteta, kao i mišljenje o studiju koji su završili, te analizirati njihovo zadovoljstvo završenim studijem i studentskim životom provedenim na Univerzitetu. S druge strane uspostaviti će se baza podataka o poslodavcima koji zapošljavaju studente koji su svoj studij završili na nekom od fakulteta Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru. Povratna informaciju od strane svršenih

studenata i poslodavaca je izuzetno bitna u procesu mijenjanja i usavršavanja kurikuluma, izvođenja nastave, strukturalnih promjena, itd.

Jačanje uloge studenata u internom sistemu osiguranja kvaliteta

Od potpisivanja Bolonjske deklaracije (1999. godine), čiji su glavni principi zasnovani na otvaranju sistema obrazovanja i mobilnosti studenata, predavača i profesora, uloga studenata u osiguranju kvaliteta je predmet rasprava na institucionalnom, državnom i međunarodnom nivou.

Studenti su partneri u području visokog obrazovanja na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru. Stoga, uloga studenata u sistemu kvaliteta je od izuzetnog značaja, te ćemo konstantno raditi na najefikasnijem i najboljem modelu uključivanja studenata u proces osiguranja kvaliteta na Univerzitetu.

Podrška nauci i naučno-istraživačkom radu

Jedna od najvažnija funkcija Univerziteta jeste podrška nauci i naučno-istraživačkom radu. Priprema za akreditaciju institucije, i studijskih programa, koja podrazumijeva i ispunjavanje minimum standarda, u skladu sa BH standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta i opredjeljenjem menadžmenta Univerziteta predstavljaće dugoročni cilj.

Kultura kvaliteta

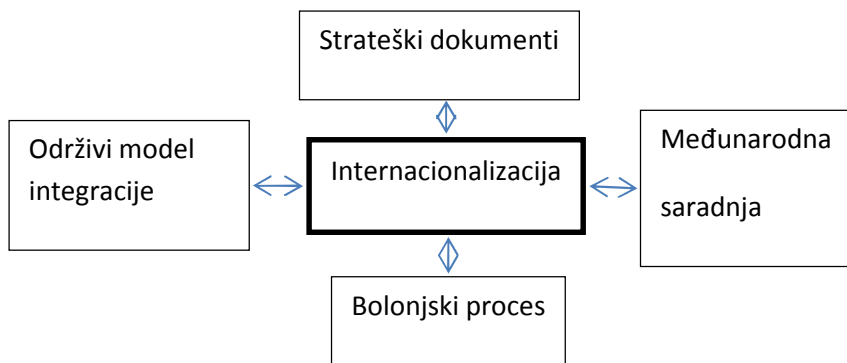
Dugoročni cilj Univerziteta je građenje i širenje kulture kvaliteta. Najvažniji principi kulture kvaliteta će biti protkani kroz sve aktivnosti i projekte Kancelarije za osiguranje kvaliteta na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru. Kultura kvaliteta ne nastaje iz ničega, nego već postoji na Univerzitetu. Stalno se usavršava i mijenja, razvija iz akcija, interakcija i interpretacija svih aktera u procesu visokog obrazovanja. Kultura kvaliteta kojoj Univerzitet teži jeste kultura povratnih informacija i kultura aktivnog učešća interesnih grupa.

Internacionalizacija Univerziteta

Bosna i Hercegovina se nalazi u posebnom položaju u čitavoj Evropi zbog ratnih razaranja na najvećem dijelu njene teritorije u periodu 1992-1995. Iako se često čuju argumenti da je rat odavno završen i da je u poslijeratnom periodu trebalo uraditi više, napredak zemlje je vidljiv u puno oblasti. Stekli su se uslovi da država krene u proces pozicioniranja na regionalnom i međunarodnom nivou, što bi joj dugoročno obezbjedilo prosperitet. Situacija u visokom školstvu u Bosna i Hercegovina je slična situaciji u državi; turbulentna politička i socio-ekonomska situacija ne pogoduje razvoju visokog školstva. Međutim, kumulirani elementi implementirani kroz veliki broj međunarodnih i domaćih projekata su stvorili solidne temelje daljeg razvoja. Tako su na javnim univerzitetima nastavni planovi i programi razvijani zajedno sa međunarodnim partnerima, što je dovelo do implementacije Bolonjskog procesa i razvoja njegovih elemenata. Na svim univerzitetima postoje kancelarije za osiguranje kvaliteta i međunarodnu saradnju, a univerziteti zajedno učestvuju u projektima kojima se i dalje jačaju njihovi kapaciteti. Sa tog aspekta ni Univerzitet „Džemal Bijedić“ nije izuzetak: i na njemu su stvorene pretpostavke za dalji razvoj sa ciljem pozicioniranja u državi, regionu i na međunarodnom nivou. Upravo se cjelokupan proces dostizanja međunarodnih standarda i postizanja međunarodne prepoznatljivosti može sumirati terminom internacionalizacije Univerziteta.

Na Univerzitetu se proces internacionalizacije posmatra sa dva aspekta, individualnog i institucionalnog. Na institucijama koje već jesu međunarodno prepoznatljive, proces jačanja internacionalizacije se prirodno kreće od institucionalnog ka individualnom, no u onima koje to još nisu, proces je jednostavnije razvijati od individualnog ka institucionalnom. Naime, na svakoj instituciji, kao i u svakom društvu, uvijek postoji mala grupa aktivnih entuzijasta koji su spremni da ulože svoje slobodno vrijeme i znanje u ostvarivanje širih ciljeva. Osim njih, postoji i grupa pasivnih entuzijasta, koji su spremni da prepoznaju rad prvih i pridruže im se. Na taj način je na Univerzitetu stvorena jezgra kadrova koji su voljni i sposobni da na svojim leđima iznesu proces međunarodnog pozicioniranja, odnosno internacionalizacije Univerziteta.

Kao osnovni preduslov za internacionalizaciju, a samim tim i njen osnovni cilj, na Univerzitetu je identificirano dostizanje međunarodnih standarda visokog školstva.



Aspekti internacionalizacije Univerziteta

Pod ovim se podrazumjeva širok spektar posebnih ciljeva, kao što su:

- revizija i fokusiranje strategije univerziteta,
- razvoj modela održivog integrisanog univerziteta,
- unapređenje primjene Bolonjskog procesa i osiguranje kvaliteta,
- fokusiranje međunarodne saradnje.

Svaki od ovih posebnih ciljeva podrazumijeva više od same internacionalizacije, ali se prilikom njihovog ostvarenja internacionalizacija mora uzeti u obzir kao jedan aspekt. Stoga će u daljem tekstu svaki od posebnih ciljeva biti obrađen samo sa aspekta internacionalizacije.

Internacionalizacija kao dio strategije Univerziteta

Proces internacionalizacije je zavisan od unutrašnjih, ali i od spoljnih faktora. Zbog toga se na Univerzitet smatra da će se tokom međunarodnog pozicioniranja dijelovi strateških dokumenata morati ažurirati na godišnjem nivou. Osnovni faktori koji pozicioniraju Univerzitet na državnom, regionalnom i međunarodnom nivou se moraju jasno definisati, preslikati u skup indikatora i pratiti i evaluirati. Neki od njih su:

- Izbor naučnih oblasti u kojima Univerzitet može postići akademsku izvrsnost na međunarodnom nivou i po kojima realno može postati prepoznatljiv. Potrebno je snimiti stanje sa međunarodnim referencama akademskog osoblja, odabrati najreferentnije uže specijalizacije i usmjeriti većinu kapaciteta u njih; na taj će se način isfiltrirati oblasti izvrsnosti.
- Osposobljavanje istraživačkih kapaciteta za odabrane oblasti. Osim laboratorija i pristupa referentnoj literaturi, u ovom se segmentu radi i na vidljivosti istraživanja koje se na Univerzitet već provode, kroz formiranje i održavanje online registara projekata i publikacija.
- Definisanje strategije za učestvovanje u međunarodnim projektima. Jedan od principa na kojima se zasniva učešće Univerziteta u međunarodnim projektima je i da se rezultati svakog projekta trebaju nadgraditi, čime se direktno ubrzava povećanje međunarodnog ugleda institucije. Dobar primjer su zajednički udžbenici na engleskom jeziku proistekli iz dugogodišnje saradnje sa Univerzitetom u Lleidi, Španija, na Tempus projektima. Drugi bi trebao biti transparentnost i lokalna diseminacija rezultata, a treći učešće što je moguće većeg broja istraživača.
- Definisanje kratkoročne i dugoročne jezičke strategije. Nakon snimanja trenutne situacije, potrebno je odrediti studentske programe koji se mogu ponuditi na stranom jeziku a da se pri tom očuva kvalitet nastave, a paralelno je potrebno poboljšavati jezičke sposobnosti akademskog osoblja u skladu sa odabranim oblastima izvrsnosti i fokusiranjem međunarodne saradnje.
- Praćenje tendencija na lokalnom tržištu rada i praćenje globalnih trendova.
- Definisanje strategije za promociju univerziteta i njena realizacija.
- Definisanje upisne politike i drugo.

Osim pobrojanih faktora, u strategiju se moraju unijeti i akcioni plan za poboljšanje primjene Bolonjskog procesa, kao i pravci razvoja međunarodne saradnje.

Internacionalizacija i održivi model integracije Univerziteta

Kao i za svaki drugi projekt i za proces internacionalizacije Univerziteta je potrebno alocirati ljudske i materijalne resurse. Iako internacionalizacija podrazumijeva učešće u međunarodnim projektima, ne može se očekivati da će se moći u potpunosti finansirati iz stranih sredstava. Zbog toga je potrebno da se u strateškim dokumentima integrisanog univerziteta jasno definišu prava i obaveze osoblja koje je zaduženo za internacionalizaciju, kao i da se alociraju sopstvena sredstva u tu svrhu.

Internacionalizacija i implementacija Bolonjskog procesa

Bolonjski proces se po svojoj suštini može iskoristiti kao osnova internacionalizacije univerziteta, jer obuhvata razvoj većine faktora koji su potrebni za pozicioniranje u međunarodnom istraživačkom i akademskom prostoru, a pritom stavlja naglasak na kvalitet. U praksi, Univerzitet već godinama koristi međunarodne poticaje za implementaciju i poboljšanje primjene Bolonjskog procesa za dostizanje međunarodnih standarda u sljedećim oblastima:

- Osmišljavanje nastavnih planova i programa koji su u skladu sa lokalnim zahtjevima, a prepoznatljivi su na globalnom nivou. Studijski programi koje Univerzitet nudi su razvijani uz podršku Tempus i WUS Austria programa, u saradnji sa regionalnim i međunarodnim ekspertima, te predstavljaju dobru podlogu za mobilnost studenata.
- Implementacija „European Credit Transfer System-a“ – ECTS-a. Na Univerzitetu je uz razvoj kurikuluma paralelno razvijan i implementiran ECTS. No, zakonska regulativa u državi nije eksplicitno raščistila sa „starim“ sistemom školstva, pa je potrebno i dalje insistirati na implementaciji ECTS-a u skladu sa međunarodnim standardima i na institucionalnom i na državnom nivou.
- Osmišljavanje međunarodno prihvatljivih kurikuluma uz pravilnu implementaciju ECTS-a stvara preduslove za uspostavljanje zajedničkih i/ili međunarodnih studijskih programa. Sa ovog aspekta su posebno zanimljivi studiji drugog i trećeg ciklusa u saradnji sa partnerima iz države i regiona zbog odsustva jezičke barijere, te sa

međunarodnim partnerima u oblastima u kojima je to moguće provesti.

- Mobilnost studenata i nastavnika. UDB ostvaruje mobilnost kroz dostupne regionalne i međunarodne mreže i programe u skladu sa svojim kapacitetima. Osim toga, Univerzitet ima i posebne ugovore o saradnji sa institucijama sa kojima njegovi zaposlenici već duže vrijeme sarađuju u uspješnim zajedničkim projektima. U svakom slučaju, princip Univerziteta je da se kod mobilnosti mora potencirati obostranost, tako da se koriste i sve mogućnosti za uključivanje stranih eksperata u nastavu ili radionice. Resursi univerziteta za prijem stranih studenata su ograničeni jezičkom politikom, ali se i pod pretpostavkom odsustva ponude studijskih programa na stranim jezicima uvijek može raditi na privlačenju studenata iz dijaspore.

Internacionalizacija kroz fokusiranje međunarodne saradnje

Kao poslednji nosilac internacionalizacije Univerziteta predviđaju se prateće aktivnosti vezane za međunarodnu saradnju. Konkretno akcije u ovom kontekstu su:

- Kratkoročno i dugoročno fokusiranje međunarodne saradnje na institucije, mreže i programe od interesa u skladu sa definisanom akademskom izvrsnošću. Dodatno se kreiraju ulazi za jezičku politiku.
- Osposobljavanje akademskog osoblja i studenata za savladavanje međunarodnih standarda. Obuka iz oblasti stranih jezika, poznavanja međunarodnih trendova i upravljanja projektima se može komercijalizirati ili provoditi u saradnji sa drugim institucijama, tako da Univerzitet ne mora u potpunosti finansirati ovaj vid stvaranja kapaciteta.
- Poboljšanje vidljivosti i renomea Univerziteta u regionalnim i međunarodnim okvirima. Kancelarija za međunarodnu saradnju i Kancelarija za osiguranje kvaliteta prate međunarodne rang-liste univerziteta i uslove po kojima se one kreiraju, pa djeluju prema upravljačkim strukturama sa ciljem da Univerzitet ispuni tražene

uslove i na taj način poboljšava renome i „vidljivost“. Osim toga, službe Univerziteta se staraju o diseminaciji aktivnosti.

- Međunarodna saradnja kao komponenta akademske izvrsnosti. Iako u državnoj legislativi iskustvo u međunarodnoj saradnji nije obavezno za napredovanje u viša zvanja, Univerzitet je u svoje strateške dokumente ugradio i taj element kao prednost, pa Kancelarija za međunarodnu saradnju nastoji da uključi nastavnike, saradnike i studente sa svih organizacionih jedinica i studijskih programa u ponuđene projekte i programe.

Proces internacionalizacije univerziteta je trajan, ali se na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru smatra da bi rezultati mogli biti vidljivi već nakon 3-5 godina implementacije svih ovih mjera. Naravno da dužina trajanja procesa u velikoj mjeri zavisi od raspoloživih materijalnih i finansijskih resursa, ali je poznato i da entuzijazam može znatno ubrzati promjene.

Projekat SHEQA

Naziv projekta:

Strategic Management of Higher Education Institutions Based on Integrated Quality Assurance System-SHEQA (Tempus - 511262-TEMPUS-1-2010-1-BE-TEMPUS-SMGR)

Partneri u projektu:

- KAHO Sint-Lieven
- Sveučilište u Mostaru
- Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru
- WUS Austria
- Univerzitet u Zenici
- Univerzitet u Banja Luci
- Univerzitet u Istočnom Sarajevu
- Univerzitet u Tuzli
- Univerzitet u Sarajevu
- Univerzitet u Bihaću
- Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH
- University of Girona
- University College Cork – National University of Ireland Cork
- University of Maribor
- Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Zapadno-hercegovačkog kantona
- Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Zeničko-dobojskog kantona
- Ministarstvo obrazovanja, nauke i mladih kantona Sarajevo
- Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srpske

Kratki opis projekta:

Cilj ovog projekta je pomoći univerzitetima u BiH da osiguraju relevantne informacije za svoje vlastito upravljanje, kao i informacije za državna tijela u kontekstu akreditacije, akreditacije, ponovne akreditacije i izdavanja licenci studijskih programa i univerziteta. Ovaj cilj će se ostvariti uvođenjem ključnih indikatora osiguranja kvaliteta i registra studijskih programa kao alata za strateško upravljanje visokoškolskom institucijom, ali i za jačanje saradnje sa Agencijom za

visoko obrazovanje i osiguranje kvaliteta u BiH. Razvoj ključnih indikatora osiguranja kvaliteta i registra studijskih programa u Bosni i Hercegovini kao dijela TQM sistema u saradnji sa Agencijom za razvoj visokog obrazovanja i nadležnim ministarstvima obrazovanja će pridonijeti daljnjem razvoju strateškog menadžmenta BiH visokoškolskih institucija.

Osnovni cilj projekta je unapređenje sistema osiguranja kvaliteta na način da postane instrument strateškog razvoja BH univerziteta te da se u saradnji s Agencijom za visoko obrazovanje i osiguranje kvaliteta i nadležnim ministarstvima obrazovanja potpomogne strukturna reforma visokog obrazovanja u čitavoj Bosni i Hercegovini. Na državnom nivou su usvojeni standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta. Osiguranje kvaliteta nije prepoznato kao instrument za strateški menadžment univerziteta. Postojeća situacija bez jasno definiranih indikatora osiguranja kvaliteta (KPI) na državnom nivou i nepostojanje registra studijskih programa ne dozvoljava poređenje univerziteta u BiH odnosno poređenje sa evropskim univerzitetima, posebno po pitanju ishoda učenja, kompetencija, veze s društvom, itd. Državni registar studijskih programa bi trebao pružiti pregled ishoda učenja i kompetencija studijskih programa u obliku jasne strukture s kvalitetnim i kvantitativnim informacijama (za potencijalne studente, potencijalne poslodavce, Agenciju za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta te nadležna Ministarstva, što stvara osnovu za mobilnost nastavnika i studenata). Registar studijskih programa također sadrži informacije koje uključuju evaluaciju, ishode učenja i kompetencije, ECTS bodove, itd. Zajedno s definisanim indikatorima osiguranja kvaliteta registar studijskih programa predstavlja osnovu za akreditaciju i planiranje visokog obrazovanja koje će provesti nadležna ministarstva.

Specifični ciljevi projekta su:

- analiza i poređenje najboljih praksi razvoja indikatora kvaliteta za visokoškolske institucije u Evropi.
- definisanje i implementacija ključnih indikatora kvaliteta visokoškolskih institucija u BiH.
- razvoj i implementacija registra studijskih programa visokoškolskih institucija u BiH.
- doprinos jačanju i razvoju strateškog upravljanja visokoškolskim institucijama u BiH na osnovu ključnih indikatora koji se koriste u evropskom prostoru visokog obrazovanja.

- poboljšanje saradnje s Agencijom za visoko obrazovanje i osiguranje kvaliteta i nadležnim ministarstvima obrazovanja.

Korist realizacije ovog projekta je mnogostruka za sve korisnike sistema osiguranja kvaliteta: univerzitetski menadžment, studente, nastavno i administrativno osoblje, Agenciju za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta, nadležna ministarstva obrazovanja, poslodavce, vlade kantona, Federaciju, Republiku Srpsku i Vijeće ministara.

Konstantno praćenje i analiza indikatora će stvoriti osnovu ne samo za strateško planiranje visokoškolskih institucija nego i za planiranje od strane nadležnih državnih i kantonalnih institucija. Studenti, bilo upisani ili potencijalni, će imati potrebne informacije o studijskim programima (nastavnim planovima i programima, upisnim kvotama, ponudi studijskih programa, ishodima učenja, potrebnim kompetencijama, itd.). Rad administrativnog osoblja u prikupljanju i analiziranju podataka će se olakšati. Akademsko osoblje će moći napraviti uporedbu kolegija i modula unutar studijskih programa, uključujući indikatore s informacijama o stopi uspjeha studenata. Vlasti mogu imati informacije koje se temelje na indikatorima za osiguranje kvaliteta, a registar studijskih programa se može iskoristiti u stvaranju politike visokog obrazovanja i alokaciji finansijskih sredstava. Registar može poslodavcima dati jasan pregled dostupnih studijskih programa i broj diplomiranih studenata u određenim područjima. Indikatori za osiguranje kvaliteta i stvaranje registra studijskih programa će također znatno olakšati procese evaluacije i akreditacije kao što je definirala Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta.

Glavni rezultati projekta su:

- zajednički set ključnih indikatora osiguranja kvaliteta za BiH visokoškolske institucije,
- registar studijskih programa za BiH visoko obrazovanje.

Ključni indikatori (KPI)

Radna grupa je zaključila kako set ključnih indikatora osiguranja kvaliteta u BiH visokom obrazovanju treba imati sljedeće karakteristike:

- trebaju biti u skladu s misijom univerziteta, tj. trebaju se odnositi na glavne aktivnosti na univerzitetu i to obrazovanje i istraživanje,

- trebaju biti specifični, mjerljivi i standardizirani, kako bi se mogli koristiti za poređenje različitih univerziteta ili čak za unutarnje poređenje između odjeljenja jednog univerziteta,
- jednostavni i u skladu sa aktivnostima za koje će biti referenca za odluku;
- prihvatljivi i istiniti za sve one koji su uključeni u procjenu,
- pružaju informacije o aktivnostima i radu univerziteta.

Radna grupa za izradu KPI je predložila set od trideset šest indikatora. Temeljni principi za izbor seta ključnih indikatora za osiguranje kvaliteta bila su:

- set KPI treba sadržavati informacije o institucionalnim ulaznim parametrima, institucionalnim procesnim parametrima, kao i institucionalnim izlaznim parametrima,
- set KPI treba mjeriti uspješnost postizanja institucionalnih strateških ciljeva,
- svaki indikator u setu mora biti jasno definisan i lako razumljiv.

Sljedeći set KPI je izabran za BiH visokoškolske institucije:

A. Menadžment

1. indeksi finansijskih resursa (ukupni budžet, studentske participacije , domaći istraživački projekti, EU projekti, donacije), a računa se tekuća u odnosu na prethodnu godinu,
2. realiziranje strateškog plana (% realiziranih aktivnosti na godišnjem nivou),
3. ukupan budžet po zaposlenima i ukupan budžet po studentima,
4. vidljivost i dostupnost glavnih strateških dokumenata (na web-u, drugim medijima, javno predstavljanje).

B. Obrazovanje

1. procenat studenata koji su uspješno završili prvu godinu prvog ciklusa,
2. procenat završenih studenata za “čistu” generaciju,
3. odnos prijavljeni za upis/upisani,
4. procenat vanjskih eksperata angažiranih u nastavnom procesu.

C. Istraživanje

1. broj publikacija objavljenih u relevantnim bazama podataka,
2. broj citata,

3. procenat novca od istraživanja i inovacija u ukupnom budžetu univerziteta,
4. broj međunarodnih istraživačkih projekata,
5. broj studenata uključenih u istraživačke projekte,
6. broj odbranjenih doktorskih teza na godišnjem nivou.

D. Saradnja sa okruženjem

1. broj realizovanih predmeta u cjeloživotnom obrazovanju,
2. broj magistarskih i doktorskih teza realizovanih zajedno sa okruženjem na godišnjem nivou

E. Finansiranje

1. ukupan budžet / Broj studenata,
2. vlastiti prihodi / ukupan budžet,
3. prihodi od saradnje s privredom,
4. prihodi od EU projekata,
5. prihodi od studentskih participacija i školarina,
6. prihodi od istraživačkih projekata,
7. ukupan budžet / broj završenih studenata.

F. Internacionalizacija

1. broj nastavnika koji su učestvovali u mobilnosti,
2. broj studenata koji su učestvovali u mobilnosti,
3. broj predmeta koji se predaju na stranom jeziku.

G. Ljudski resursi

1. opterećenje nastavnika: Broj sati u sedmici (računa se za svakog nastavnika):
 - 1.a. Prosječno opterećenje,
 - 1.b. Maksimalno opterećenje,
 - 1.c. Minimalno opterećenje,
 - 1.d. Broj kandidata za mentorstvo/broj mentora,
2. odnos Studenti/Akademsko osoblje: Broj studenata/broj nastavnika (računa se za svaki program, posebno za svaku godinu studija jer na prvoj godini obično ima veliki broj studenata)
 - 2.1. prosječan odnos Studenti/uposleno administrativno i tehničko osoblje,
 - 2.2. maksimum Studenti/uposleno administrativno i tehničko osoblje,

2.3. minimum Studenti/uposlano administrativno i tehničko osoblje,

3. godine starosti – distribucija za sve zaposlene, akademsko, tehničko i administrativno osoblje,
4. broj osoblja/akademska titula,
5. broj osoblja u odnosu za svaki rod / akademska titula,
6. broj nastavnog osoblja u stalnom radnom odnosu/ ukupan broj nastavnog osoblja,
7. ukupan broj nastavnog osoblja/ broj ne-nastavnog osoblja.

H. Studentske usluge

1. usluge za studente sa posebnim potrebama (pristup),
2. broj alumni članova po godini i aktivnostima,
3. pristup internetu po studentu.

Implementacija seta zajedničkih KPI na univerzitetima u BiH, zahtijeva ispunjavanje dva osnovna preduslova: a) *institucionalizacija*: visoki stepen prihvatanja i postignut konsenzus, od strane onih koji su uključeni u proces upravljanja institucijom o korištenju izabranih pokazatelja; b) *standardizacija*: kontinuirano korištenje navedenih indikatora od strane BH univerziteta. U metodologiji koja se koristi za provođenje upravljanja KPI na univerzitetu, treba direktno učestvovati menadžment institucije. Menadžment univerziteta i osobe odgovorne za osiguranje kvaliteta sakupljaju, ispituju i analiziraju podatke o KPI na univerzitetu. Ovaj proces započinje definisanjem vizije, misije, ciljeva i strategije univerziteta. Nakon definisanja glavnih strateških ciljeva, KPI omogućuju univerzitetima praćenje njihove implementacije. KPI trebaju biti potpuni i tačni. Svaki indikator treba biti mjerljiv i način njegovog mjerenja jasno definisan. Od posebne važnosti je da se indikatori i način njihovog praćenja ne mijenja iz godine u godinu. USKPI (University System of KPIs) je softver koji pruža jednostavan i brz metod prikupljanja, računanja i prezentacije ključnih indikatora poslovanja neophodnih za efikasnije upravljanje univerzitetom.

Osnovni elementi USKPI softvera su slijedeći:

- korisnički interfejs za održavanje skupa matičnih podataka i definicije indikatora,
- korisnički interfejs za automatsko i ručno punjenje podataka o ključnim indikatorima,
- izvještavanje o vrijednostima indikatora,
- administriranje sigurnosnih postavki.

Osnovne karakteristike USKPI

USKPI je web orijentisana (eng. database web centric) aplikacija razvijena upotrebom Oracle Application Express alata, a kao podatkovnu osnovu koristi Oracle Database 11g Express Edition (XE). Opšte karakteristike USKPI aplikacije su sljedeće:

- aplikacija omogućava višekorisnički način rada i implementirana je u optimalnoj višeslojnoj arhitekturi,
- razvoj i implementacija aplikacije je bazirana na savremenim softverskim alatima,
- u potpunosti podržano on-line ažuriranje podataka,
- sistem ima prikaze na ekranu, formate izvještaja i transakcija koji se lako uklapaju u okruženje korisnika sistema,
- sistem prikazuje informativne poruke na ekranu za vrijeme korištenja,
- sistem prikazuje poruke o greškama i upućuje korisnika na odgovarajuća rješenja,
- sistem omogućava zaštitu podataka sa mogućnošću definisanja korisnika sistema i njihovih prava pristupa podacima,
- sistem osigurava arhiviranje povijesti promjene podataka,
- sistem osigurava adekvatan sistem zaštite podataka i oporavak (engl. recovery and back up).

USKPI softver je izrađen za sve javne univerzitete u BiH te je osigurano da bude dostupan u sve tri jezične varijante: bosanski, hrvatski i srpski. Pored toga, osigurana je i engleska verzija softvera. Svaki korisnik programa ima svoje korisničko ime i lozinku koja ga jedinstveno identifikira u bazi podataka. Postupak prijave osigurava da se neovlašteni korisnici ne mogu služiti programom i podacima pohranjenim u bazi.

Krajnji korisnik USKPI softvera pretražuje bazu indikatora pomoću korisničkog interfejsa. Ekran za prikaz indikatora sastoji se od tri dijela:

1. stablo indikatora,
2. tabelarni prikaz indikatora,
3. grafički prikaz indikatora.

Registar studijskih programa (RSP)

Jedan od osnovnih ciljeva projekta je definisanje registra studijskih programa (RSP) na javnim BH univerzitetima i omogućavanje osnovnih informacija o visokoškolskoj instituciji, prihvata/unosa relevantnih podataka o studijskim

programima na univerzitetu, njihovo pohranjivanje u bazu podataka, te pretraživanje i prezentovanje podataka zainteresiranim stranama (potencijalnim studentima, roditeljima, agencijama, ministarstvima, profesorima, studentima, ...). RSP treba obuhvatiti sljedeće poslovne procese:

- univerzalno definisanje i jedinstveno evidentiranje matičnih podataka,
- evidentiranje studija, predmeta i načina izvođenja predmeta,
- evidentiranje akademskog osoblja,
- evidentiranje studijskih programa.

Osnovu dobrog Registra čini jedinstveno i precizno definiran sistem matičnih podataka. Njega čine:

- organizaciona struktura univerziteta,
- karakteristike studija,
- karakteristike predmeta,
- ostali zajednički podaci.

Organizacijska struktura univerziteta sastoji se od sljedećih podataka:

- osnovni podaci (naziv, lokacija, tip organizacione jedinice),
- javni/privatni,
- kontakt podaci (web, mail, telefon, fax),
- dislocirana mjesta izvođenja studija,
- mapa lokacija na kojima se izvode studiji,
- podaci o akreditaciji,
- linkovi za pristup informacijama o:
 - uslovima upisa,
 - pravilniku o studiranju,
 - studentskim servisima,
 - studentskim organizacijama i sl.

Karakteristike studija čine sistem šifri kojima se jedinstveno definišu karakteristike pojedinog studija. U ovu svrhu potrebno je definisati:

- nivoe studija (I, II, III),
- vrste studija (univerzitetski ili stručni),
- tipove studija (studij, smjer, obrazovni program i sl.),
- tipove završnog rada (završni rad, magistarski rad, doktorska disertacija i sl.),
- načine izvođenja (redovni, vanredni, „na daljinu“ i sl.),

- stručni akademski naziv koji se stieće završetkom studija (bachelor, inženjer, magistar struke i sl.),
- stručne spreme,
- naučna područja pokrivena studijima,
- jezik izvođenja studija,
- ishodi učenja i kompetencije.

Karakteristike predmeta čine sistem šifri kojim se jedinstveno definiraju karakteristike pojedinih predmeta koji se izučavaju u sklopu studija. U ovu svrhu definišu se sljedeći šifarnici:

- vrsta nastave
- način izvođenja
- način polaganja
- kompetencije i ishodi učenja
- tipovi literature

Ostali zajednički podaci čine skup šifarnika neophodnih za definisanje pojedinih elemenata strukture podataka pokrivena Registrom. Ovdje spadaju:

- države,
- administrativna struktura,
- dislocirani centri,
- akademski kalendar,
- akreditacijske organizacije i sl.

Evidentiranje studija je proces kojim je u bazu podataka potrebno smjestiti osnovne podatke vezane za definisanje pojedinačnog studija. U tu svrhu evidentiraju se sljedeći podaci:

- fakultet na kome se studij izvodi,
- tip studija,
- nivo studija,
- jedinstvena šifra,
- naziv,
- skraćenica,
- načini izvođenja,
- trajanje u semestrima,

- trajanje do usmjerenja,
- stručni naziv koji se stiče završetkom studija,
- broj ECTS bodova,
- datum i akt odobrenja studija,
- studijska grupa kojoj pripada,
- naučno polje,
- ishodi učenja i kompetencije,
- status akreditacije.

Definicija predmeta i načina izvođenja osigurava osnovne informacije o predmetu koji se sluša na pojedinačnom studiju. Elementi definicije predmeta su:

- fakultet na kojem se izvodi,
- jedinstvena šifra,
- naziv,
- skraćenica,
- indikator da li se predmet polaže,
- indikator da li ocjena ulazi u prosjek ocjena,
- broj ECTS bodova,
- najniža jedinica organizacijske strukture univerziteta na kojoj se izvodi,
- način izvođenja predmeta,
- ishodi učenja.

Evidentiranje akademskog osoblja

Svi podaci o nastavnom osoblju koje izvodi nastavu na predmetnim studijima su sadržani u RSP. Potrebno je osigurati minimalno čuvanje sljedećih podataka:

- lični podaci,
- radno iskustvo,
- obrazovanje i usavršavanje,
- lične vještine i kompetencije,
- dodatne informacije.

Evidencija akademskog osoblja sadrži sve podatke neophodne za generiranje Europass CV-a.

Evidentiranje kurikuluma studijskog programa

Detaljni načini realizacije studijskih programa u pojedinačnoj akademskoj godini su definisani u ovom dijelu. Minimalni podaci koji moraju biti sadržani u RSP su sljedeći:

- syllabus,
- akademska godina,
- fakultet,
- studij,
- semestar,
- tip kolegija (obavezni/izborni, grupa izbornih predmeta),
- nosilac predmeta.

Softver za RSP

RSP softver treba omogućiti dva različita pristupa podacima:

- javni pristup i
- interni pristup

Javni pristup podrazumijeva da svi zainteresirani putem Interneta mogu direktno, bez korisničkog imena i lozinke, pristupati podacima namijenjenim za javno prezentovanje. Tri su nivoa javnog pristupa:

- univerzitetski,
- studijski program,
- predmeti.

Interni pristup podrazumijeva pristup zaštićen korisničkim imenom i lozinkom, a omogućava unos, ažuriranje i administriranje podataka u skladu sa definisanim korisničkim ulogama u okviru RSP.

RSP softver osigurava pretraživanje baze podataka po različitim kriterijima:

- fakultetima,
- naučnim područjima,
- naučnim poljima,
- ciklusima,
- predavačima,
- predmetima i sl.

Rezultat pretraživanja su studiji koji zadovoljavaju zadane uvjete. Prikaz podataka dobivenih pretraživanjem nudi saznanja najnižih nivoa podataka vezanih za studije, predmete i nastavne planove i programe. RSP softver je dostupan u sve tri jezične varijante: bosanski, hrvatski i srpski. Pored toga osigurana je i engleska verzija softvera.

RSP je elektronička baza podataka koju vodi svaki pojedinačni javni univerzitet u BiH, pri čemu svako od njih ima odgovornost za održavanje svoje baze podataka. Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta je zadužena za nadzor RSP-a i osigurava pristup registru preko svoje web stranice.

RSP je web orijentirana (eng. database web centric) aplikacija razvijena korištenjem Oracle Application Express alata, a kao podatkovnu osnovu koristi Oracle Database 11g Express Edition (XE).

Glavni meni aplikacije podijeljen je na tri logičke cjeline:

- kriterij pretraživanja,
- pregled studijskih programa i
- nastavni plan.

Plan implementacije KPI i RSP softvera na Univerzitetu „Džemal Bijedić u Mostaru

Svrha Plana implementacije KPI i RSP softvera na Univerzitetu „Džemal Bijedić u Mostaru jeste identificirati aktivnosti, odgovornosti, vremenski rok, resurse, potencijalne prepreke i sisteme izvještavanja u cilju implementacije i efikasnog korištenja KPI i RSP softvera na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru u punom kapacitetu.

Ciljevi Plana:

- Osigurati podršku menadžmenta Univerziteta prilikom implementacije ovih softverskih rješenja. Imenovati koordinatora procesa.
- Prilagoditi IT strategiju na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru
- Osigurati sigurnost softvera i privatnost podataka. Osigurati i pratiti softverske update, back-up i restore sisteme.
- U softver unijeti administrativne, personalne i finansijske podatke za svaki fakultet na Univerzitetu.
- U softver unijeti podatke o studentima na Univerzitetu, podatke o internacionalizaciji i menadžmentu na svim nivoima.
- Organizovati „workshope“ i dalju edukaciju korisnika softvera.
- Prenijeti podatke u softvere (oni koji se mogu prenijeti) i potpuno koristiti njihove prednosti.
- Akademsko osoblje će preuzeti odgovornost za podatke koji se njih tiču (CV, predmeti koje predaju, studijski programi na kojima su angažovani, itd.).
- Potpuna implementacija KPI i RSP softvera na Univerzitetu Džemal Bijedić“ u Mostaru.

Rezultati/Postignuća: KPI softver

Aktivnosti	Odgovornost	Vremenski rok	Resursi <i>A. Dostupno</i> <i>B. Potrebno</i>	Potencijalne prepreke <i>C. Dostupno</i> <i>A. Potrebno</i>	Izvjешćavanje
Korak 1: Osigurati podršku menadžmenta na svim nivoima	Rektor	10/10/2013	A. Uticaj, Dobra volja B. Djelimično finansiranje	A. Podrška menadžmenta Univerziteta B. Nepredviđeno finansiranje	Rektor, Koordinator za osiguranje kvaliteta Sastanci dva puta mjesečno
Korak 2: Prilagođavanje IT strategije Univerziteta	Menadžment Univerziteta	15/11/2013	A. Unos podataka, područja unapređenja, osnovne odluke, konsenzus o promjenama B. Pisani prijedlog	A. Podrška menadžmenta Univerziteta B. Nepredviđeno finansiranje	Menadžment Univerziteta Sastanci menadžmenta na redovnoj bazi
Korak 3: Osiguranje sigurnosti podataka i privatnost	IT koordinator	30/10/2012	A. Server, dostupan web prostor, softveri B. Definisan vremenski rok aktivnosti	A. Podrška menadžmenta Univerziteta B. Nepredviđeno finansiranje	Rektor, IT koordinator, Periodični sastanci
Korak 4: Unošenje podataka za nove	Koordinator za osiguranje kvaliteta Službe – u	31/12/2013	A. Podrška menadžmenta na svim nivoima	A. Softver B. Bug fix, dostupnost	Menadžment Univerziteta, Koordinator za osiguranje

akademske godine za indikatore koje pratimo	zavisnosti od tipa podataka		B. Finansije	update-a	kvaliteta sastanci, dva puta mjesečno
Korak 5: Identifikacija, unos i praćenje 15 novih indikatora	Menadžment Univerziteta Koordinator za osiguranje kvaliteta	31/3/2014	A. Podrška menadžmenta na svim nivoima B. Finansije	A. Praćenje podataka B. Istovjetni obrasci za prikupljanje podataka, unos, korištenje i kvalitet podataka	Rektor, prorektori, dekani, prodekani, koordinator za osiguranje kvaliteta, IT koordinator sastanci, dva puta mjesečno
Korak 6: Transfer podataka potrebnih za praćenje 15 novih indikatora	Koordinator za osiguranje kvaliteta Informatičari na novou fakulteta i IT koordinator Službe – u zavisnosti od vrste podataka	20/4/2014	A. Podrška menadžmenta na svim nivoima B. Finansije, vremenski rok za definisane zadatke	A. Softver, Kancelarija za osiguranje kvaliteta, Opći poslovi B. „Bugs“, druge obaveze osoblja	Rektor, prorektori, koordinator za osiguranje kvaliteta sastanak, jedanput mjesečno
Korak 7: Identifikacija, unos i praćenje ostalih indikatora ponuđenih u softveru KPI	Menadžment a na svim nivoima, Koordinator za osiguranje kvaliteta	25/5/2014	A. Podrška menadžmenta na svim nivoima B. Finansije	A. Praćenje podataka B. Istovjetni obrasci za prikupljanje podataka, unos, korištenje i kvalitet podataka	Rektor, prorektori, Dekani, prodekani, koordinator za osiguranje kvaliteta, IT koordinator Sastanci, dva puta mjesečno

Korak 8: Edukacija – dva interna „workshopa“ na temu prikupljanje i unos podataka u softvere	Menadžment Univerziteta IT koordinator Koordinator za osiguranje kvaliteta	1/7/2014	A.Znanje, resursi, softver, iskustvo, prostorije i oprema B.Koordinator i administrativna podrška	A. Podaci su „up-to-date“ B. Nedostatak motivacije, preopterećenost osoblja, nedostatak vremena za rad angažiranog osoblja	Menadžment Univerziteta, Koordinator za osiguranje kvaliteta, IT koordinator Periodično, dva puta do 1.7.2014.
Korak 9: Potpuna implementacija KPI softvera	Menadžment a na svim nivoima, Koordinator za osiguranje kvaliteta	1/8/2014	A. podaci, hardver, softver, osoblje B. Finansije za ove aktivnosti	A. Kvalitet i tačnost podataka B. Nedostatak vremena osoblja u okviru radnog vremena	Menadžment Univerziteta, Koordinator za osiguranje kvaliteta, IT koordinator Mjesečni izvještaj o provedenim aktivnostima
Korak 10: Osigurani „up-to-date“ podaci i praćenje KPI softvera	Menadžment a na svim nivoima, Koordinator za osiguranje kvaliteta	Neprekidno	A. podaci, hardver, softver, osoblje, iskustvo B. „Software back-up and restore“, „software update“ – po potrebi	A. Novi indikatori koji nisu definirani u KPI softveru B. definicije indikatora i „update“ softvera	Menadžment Univerziteta, Koordinator za osiguranje kvaliteta Izvještaj o praćenju KPI – po potrebi, a najmanje jednom u semestru

Rezultati/Postignuća: RSP softver

Aktivnosti	Odgovornost	Vremenski rok	Resursi <i>D. Dostupno</i> <i>E. Potrebno</i>	Potencijalne prepreke <i>F. Dostupno</i> <i>B. Potrebno</i>	Izvjешćavanje
Korak 1: Osigurati podršku menadžmenta na svim nivoima	Rektor	10/10/2013	A. Uticaj, Dobra volja B. Djelimično finansiranje	A. Podrška menadžmenta Univerziteta B. Nepredviđeno finansiranje	Rektor, Koordinator za osiguranje kvaliteta Sastanci dva puta mjesečno
Korak 2: Prilagođavanje IT strategije Univerziteta	Menadžment Univerziteta	15/11/2013	A. Unos podataka, područja unapređenja, odluke, konsenzus o promjenama B. Pisani prijedlog	A. Podrška menadžmenta Univerziteta B. Nepredviđeno finansiranje	Menadžment Univerziteta Sastanci menadžmenta na redovnoj bazi
Korak 3: Osiguranje sigurnosti podataka i privatnost	IT koordinator	30/10/2012	A. Server, dostupan web prostor, softveri B. Definisan vremenski rok aktivnosti	A. Podrška menadžmenta Univerziteta B. Nepredviđeno finansiranje	Rektor, IT koordinator, Periodični sastanci
Korak 4: Edukacija – dva interna „workshopa“ na temu	Menadžment Univerziteta IT koordinator	1/7/2014	A. Znanje, resursi, softver, iskustvo, prostorije i	A. Podaci su „up-to-date“ B. Nedostatak motivacije,	Menadžment Univerziteta, Koordinator za osiguranje kvaliteta, IT

prikupljanje i unos podataka u softvere	Koordinator za osiguranje kvaliteta		oprema B.Koordinator i administrativna podrška	preopterećenost osoblja, nedostatak vremena za rad angažiranog osoblja	koordinator Periodično, dva puta do 1.7.2014.
Korak 5: Unos podataka za sve studije I ciklusa (Faza I)	Koordinator za osiguranje kvaliteta Akademske osoblje Administrativno osoblje (svi nivoi) Menadžment na svim nivoima	01/04/2014	A.Znanje, resursi, softver, iskustvo, prostorije i oprema B. Definirani radni sati	A. Raspodjela posla između različitih strana uključenih u proces unosa podataka B.Nepredviđeno finansiranje, propterećenost osoblja	Rektor, koordinator za osiguranje kvaliteta, prodekani za nastavu na nivou fakulteta Mjesečni izvještaj menadžmentu Univerziteta o stepenu unosa podataka
Korak 6: Unos podataka za sve studije II ciklusa (Faza II)	Koordinator za osiguranje kvaliteta Akademske osoblje Administrativno osoblje (svi nivoi) Menadžment na svim nivoima	01/06/2014	A.Znanje, resursi, softver, iskustvo, prostorije i oprema B. Definirani radni sati	A. Raspodjela posla između različitih strana uključenih u proces unosa podataka B.Nepredviđeno finansiranje, propterećenost osoblja	Rektor, koordinator za osiguranje kvaliteta, prodekani za nastavu na nivou fakulteta Mjesečni izvještaj menadžmentu Univerziteta o stepenu unosa podataka
Korak 7: Povezivanje i unos postojećih	Koordinator za osiguranje kvaliteta Akademske	01/07/2014	A.Znanje, resursi, softver, iskustvo, prostorije i	A. Raspodjela posla između različitih strana uključenih u	Rektor, koordinator za osiguranje kvaliteta, prodekani za

sistema doktorskih studija u RSP softver (Faza III)	osoblje Administrativno soblje (svi nivoi) Menadžment na svim nivoima		oprema B. Definirani radni sati	proces unosa podataka B. Nepredviđeno finansiranje, propterećen ost osoblja, programiranje i povezivanje postojećih podataka u RSP softver	nastavu na nivou fakulteta Mjesečni izvještaj menadžmentu Univerziteta o stepenu unosa podataka
Korak 8: Puna implementacija RSP softvera	Menadžment na svim nivoima Koordinator za osiguranje kvaliteta IT koordinator	1/8/2014	A. Podaci, hardver, softver, osoblje B. Finansije za ove aktivnosti	A. Kvalitet i tačnost podataka B. Nedostatak raspoloživog vremena	Menadžment Univerziteta, Koordinator za osiguranje kvaliteta, IT koordinator Mjesečni izvještaj Senatu o provođenju aktivnosti
Step 9: Osiguravanje „up-to-date“ podataka i RSP softver monitoring	Menadžment na svim nivoima Koordinator za osiguranje kvaliteta	Kontinuirano	A. Podaci, hardver, softver, osoblje, iskustvo B. Softver „back-up and restore“, i „update“ po potrebi	A. Novi studijski programi, promjene u postojećim, promjene u nastavnom planu i programu, itd. B. „Update“ softvera	Menadžment Univerziteta, Koordinator za osiguranje kvaliteta Izvještaji o monitoringu RSP softvera, periodično i po potrebi

Work Plan for Implementation of KPI and RSP Software at Dzemal Bijedic University of Mostar

Purpose:

To implement and use the software KPI and USKPI software at Dzemal Bijedic University of Mostar in full capacity

Goals:

- Ensure support of the University management in project implementation. Appoint project coordinator.
- Adjust IT strategy at Dzemal Bijedic University of Mostar.
- Ensure software security and data privacy. Ensure and monitor software update, back-up and restore system.
- Fill in administrative (personnel) and financial data for each faculty at the University.
- Fill in students' data for the University. Use the data for financial indicators to identify fee flow for the integrated University. Fill in internationalization and management data.
- Workshops and further education of software users.
- Transfer all data into the software, and take full advantage of the solution.
- Academic staff will take responsibility for their data (CV, subjects, etc.).
- Full implementation of KPI and RSP software.

Results/Accomplishments: KPI Software

Action Steps	Responsibilities	Timeline	Resources <i>G.Available H.Needed</i>	Potential Barriers <i>C. Available D. Needed</i>	Communications Plan
Step 1: Ensure support of management at all levels	Rector	10/10/2013	A. Influence, Good will B. Partial funding	A. University management support B.Unforeseen funding	Rector, Quality Assurance Coordinator meeting, twice per month
Step 2: Adjusting IT strategy of the University	University management	15/11/2013	A. Input data, areas of improvement, basic decisions, consensus on changes B. Written proposal	A. University management support B.Unforeseen funding	University management, meetings on regular basis
Step 3: Ensure data security and privacy	IT Coordinator	30/10/2012	A. Server, Available web-space, Software B. Defined time-line	A. University management support B.Unforeseen funding	Rector, IT Coordinator, meetings, periodically
Step 4: Fill in the data for new academic year for KPI we monitor	Quality Assurance Coordinator Services, depending on type of data	31/12/2013	A. All levels management support B. Funding	A. Software B. Bug fix, availability of updates	University management, Quality Assurance Coordinator meetings, twice per month

Step 5: Identification, input and monitoring 15 new indicators	Management of the University Management of the faculties Quality Assurance Coordinator	31/3/2014	A. All levels management support B. Funding	A. Data monitoring B. Same pattern for all faculties regarding data collection, input, usage and quality of data	Rector, vice-rectors, dean, vie-deans, Quality Assurance Coordinator, IT Coordinator meetings, twice per month
Step 6: Transfer of data needed for monitoring new 20 indicators	Quality Assurance Coordinator IT members at all levels Student service employers	20/4/2014	A. all levels management support B. Funding, time-line for defined tasks	A. Software, Quality Assurance Office, Human Resources B. Bugs, Other obligations	Rector, vice-rectors, Quality Assurance Coordinator meetings, one per month
Step 7: Identification, input and monitoring other indicators offered in KPI software	Management of the University Management of the faculties Quality Assurance Coordinator	25/5/2014	A. All levels management support B. Funding	A. Data monitoring B. Same pattern for all faculties regarding data collection, input, usage and quality of data	Rector, vice-rectors, dean, vie-deans, Quality Assurance Coordinator, IT Coordinator meetings, twice per month
Step 8: Education - two internal workshops on data gathering	Management of the University	1/7/2014	A. Knowledge, Resources, Software, Experience, Facilities	A. Data up-to-date B. Lack of motivation, staff	University management, Quality Assurance Coordinator, IT

and data input (staff, etc.)	IT Coordinator Quality Assurance Coordinator		B.Coordinator and administrativ e support	overload - lack of available time	Coordinator Periodically, two times until 1.7.2014, and continuous support
Step 9: Full implementatio n of KPI software	Management of the University Management of the faculties Quality Assurance Coordinator	1/8/2014	A. data, hardware + software, persons B. Funds for these activities	A. Quality of data B. Lack of available time	University management, Quality Assurance Coordinator, IT Coordinator Monthly reports on project implementation
Step 10: Data up-to- date and KPI software monitoring	Management of the University Management of the faculties Quality Assurance Coordinator	Continuou- sly	A. data, hardware + software, persons, experience B. Software back-up and restore, software update – if needed	A. New indicators that are not defined in KPI Software B. Indicator definitions and software update	Management of the University Quality Assurance Coordinator Reports on KPI monitoring, per semester

Results/Accomplishments: RSP Software

Action Steps	Responsibilities	Timeline	Resources <i>I. Available J. Needed</i>	Potential Barriers <i>E. Available F. Needed</i>	Communications Plan
Step 1: Ensure support of management at all levels	Rector	10/10/2013	A. Influence, Good will B. Partial funding	A. University management support B. Unforeseen funding	Rector, Quality Assurance Coordinator meeting, twice per month
Step 2: Adjusting IT strategy of the University	University management	15/11/2013	A. Input data, areas of improvement, basic decisions, consensus on changes B. Written proposal	A. University management support B. Unforeseen funding	University management, meetings on regular basis
Step 3: Ensure data security and privacy	IT Coordinator	30/10/2013	A. Server, Available web-space, Software B. Defined time-line	A. University management support B. Unforeseen funding	Rector, IT Coordinator, meetings, periodically
Step 4: Education - two internal workshops on data gathering and data input (teaching staff, non academic	Management of the University IT Coordinator Quality Assurance	01/07/2013	A. Knowledge, Resources, Software, Experience, Facilities B. Coordinator and administrative	A. Data up-to-date B. Lack of motivation, staff overload - lack of	University management, Quality Assurance Coordinator, IT Coordinator Periodically, two times until 1.7.2014, and

staff, etc.)	Coordinator		e support	available time	continuous support
<p>Step 5:</p> <p>Data input – all BA study programs</p> <p>(Phase I)</p>	<p>Quality Assurance Coordinator</p> <p>Academic staff</p> <p>Administrative staff at the level of faculties</p> <p>Management at all levels</p>	01/04/2014	<p>A.Knowledge, Resources, Software, Experience, Facilities</p> <p>B. Defined work hours</p>	<p>A. Job division between different parts involved in data input</p> <p>B.Unforeseen funding, staff overload</p>	<p>Rector, Quality Assurance Coordinator, Vice Deans for teaching process at the level of faculties</p> <p>Report on data input, monthly</p>
<p>Step 6:</p> <p>Data input – all MA study programs</p> <p>(Phase II)</p>	<p>Quality Assurance Coordinator</p> <p>Academic staff</p> <p>Administrative staff at the level of faculties</p> <p>Management at all levels</p>	01/06/2014	<p>A.Knowledge, Resources, Software, Experience, Facilities</p> <p>B. Defined work hours</p>	<p>A. Job division between different parts involved in data input</p> <p>B.Unforeseen funding, staff overload</p>	<p>Rector, Quality Assurance Coordinator, Vice Deans for teaching process at the level of faculties</p> <p>Report on data input, monthly</p>
<p>Step 7:</p> <p>Linking and input existing PhD system into RSP software</p>	<p>Quality Assurance Coordinator</p> <p>IT Coordinator</p> <p>Administrative staff</p>	01/07/2014	<p>A.Knowledge, Resources, Software, Experience, Facilities</p> <p>B. Defined work hours</p>	<p>A. Job division between different parts involved in data input</p>	<p>Rector, Quality Assurance Coordinator, IT Coordinator, Vice Deans for teaching process at the level of</p>

(Phase III)	ve staff at the level of faculties Management at all levels		work hours	B.Unforeseen funding, staff overload, programming and linking existing data to RSP software	faculties Report on data input, monthly
Step 8: Full implementatio n of RSP software	Management of the University Management of the faculties Quality Assurance Coordinator	1/8/2014	A. data, hardware + software, persons B. Funds for these activities	A. Quality of data B. Lack of available time	University management, Quality Assurance Coordinator, IT Coordinator Monthly reports on project implementation
Step 9: Data up-to- date and RSP software monitoring	Management of the University Management of the faculties Quality Assurance Coordinator	Continuou- sly	A. data, hardware + software, persons, experience B. Software back-up and restore, software update – if needed	A. New study programs, changes in already existing study programs, change in curricula, staff, etc. B. Software update	Management of the University Quality Assurance Coordinator Reports on RSP monitoring, per semester



Tempus

