



Univerzitet u Tuzli
Bosna i Hercegovina

**UPUTSTVO ZA IZRADU STRATEGIJE
RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI ZA
PERIOD 2021.-2027. GODINA**

SADRŽAJ

| | |
|--|----|
| 1. POZADINA..... | 3 |
| 2. TIJELA ODGOVORNA ZA IZRADU STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI ZA PERIOD 2021.-2027. GODINA..... | 4 |
| 3. PROCES IZRADU STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI..... | 6 |
| 3.1. FAZA I – PRIPREMA ZA IZRADU STRATEGIJE..... | 8 |
| 3.1.1. Imenovanje tijela odgovornih za izradu Strategije i izrada i usvajanje Uputstva za izradu Strategije razvoja UNTZ..... | 8 |
| 3.1.2. Analiza i pregled svih važećih strateških dokumenata u oblasti visokog obrazovanja u BiH..... | 9 |
| 3.1.3. Analiza trendova i pokazatelja strateških područja..... | 8 |
| 3.2. FAZA II – IZRADA I USVAJANJE STRATEŠKOG OKVIRA STRATEGIJE RAZVOJA UNTZ – OD ANALIZE DO STRATEŠKIH CILJEVA..... | 10 |
| 3.2.1..... Analiza unutrašnjeg i vanjskog okruženja devet strateških područja UNTZ (PESTEL i SWOT)..... | 11 |
| 3.2.1.1. Analiza unutrašnjeg okruženja analiza snaga i slabosti strateških područja Univerziteta u Tuzli | 11 |
| 3.2.1.2 Analiza vanjskog okruženja – analiza prilika i prijetnji strateških područja Univerziteta u Tuzli. | 12 |
| 3.2.1.3. SWOT analiza strateškog područja Univerziteta u Tuzli..... | 12 |
| 3.2.2..... Analiza vanjskog i unutrašnjeg okruženja za UNTZ- integrisana (PESTEL i SWOT)..... | 14 |
| 3.2.3. Definiranje interesno-uticajnih strana..... | 15 |
| 3.2.4. Definisane strateških fokusa kao polazišta za strateški okvir Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli..... | 17 |
| 3.2.5. Definisane vizije i misije Univerziteta u Tuzli..... | 19 |
| 3.2.6. Definisane strateških ciljeva Univerziteta u Tuzli..... | 21 |
| 3.2.7. Sastanak Koordinacionog odbora - razmatranje i usvajanje Strateškog okvira Strategije Univerziteta u Tuzli..... | 23 |
| 3.3. FAZA III – IZRADA I USVAJANJE OPERATIVNOG OKVIRA – OD STRATEŠKIH CILJEVA DO KONKRETNIH AKTIVNOSTI..... | 23 |
| 3.3.1. Definisane operativnih ciljeva za svaki strateški cilj..... | 24 |
| 3.3.2. Razrada operativnih ciljeva (definisane aktivnosti, rizika i vremenskog okvira)..... | 25 |
| 3.3.3. Mjerenje i evaluacija (ključni indikatori performansi – KPI)..... | 27 |
| 3.4. FAZA IV - IZRADA I USVAJANJE NACRTA STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI ZA PERIOD 2021.-2027. GODINA..... | 29 |
| 3.4.1. Usaglašavanje svih dijelova strategije razvoja UNTZ (pristupa u izradi, principa, strateškog i operativnog okvira)..... | 29 |
| 3.4.2. Izrada Nacrta strategije razvoja UNTZ..... | 30 |
| 3.4.3. Razmatranje i usvajanje nacrta Strategije razvoja UNTZ..... | 31 |
| 3.5. FAZA V - JAVNA RASPRAVA, USVAJANJE I PUBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA UNTZ..... | 32 |
| 3.5.1. Razmatranje na sjednicama NNV/UNV članica UNTZ..... | 32 |

| | |
|---|----|
| 3.5.2.Razmatranje na sastancima asocijacije studenata..... | 33 |
| 3.5.3.Razmatranje na sastanku Koordinacionog odbora za izradu strategije razvoja UNTZ..... | 34 |
| 3.5.4..Uvrštavanje primjedbi, sugestija i preporuka i priprema konačnog Prijedloga Strategije razvoja UNTZ..... | 35 |
| 3.5.5.Senat univerziteta usvaja Strategiju razvoja UNTZ..... | 35 |
| 3.5.6.Priprema za štampu (lektorisanje, prevod na engleski jezik) i štampa Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli..... | 36 |
| 3.5.7.Rektor Univerziteta objavljuje Strategiju razvoja UNTZ na web portalu i vrši kontinuiranu promociju i desiminaciju sadržaja strategije..... | 36 |




DRAFT



1. POZADINA

Uvažavajući potrebu za planskim usmjeravanjem razvoja Univerziteta u Tuzli, ali i osiguranja strateških pravaca razvoja jasnih i primjenljivih na nivou cijelog Univerziteta, Senat Univerziteta u Tuzli je na sjednici održanoj 11.3.2020. godine utvrdio potrebu izrade Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za sedmogodišnji period 2021.-2027. godina. Nakon utvrđene potrebe, doneseni su akti odnosno imenovana tijela za izradu Strategije čime su osigurani interni ljudski kapaciteti Univerziteta na izradi Strategije. Senat je donio Odluku o imenovanju Tima za izradu sedmogodišnjeg strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli. Za voditelja Tima imenovan je dr.sci. Bahrija Umihanić, redovni profesor a za kovoditelja Tima dr.sci. Aljo Mujčić, redovni profesor. Odluka o imenovanju Tima za izradu sedmogodišnjeg strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli broj 03-1507-1-8.1/20 čini Prilog 2 dokumenta. Inicijalno formirani Tim proširen je dodatnim članovima, te prošireni Tim za izradu sedmogodišnjeg strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli (u daljem tekstu: Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ) čine 24 člana. Po zaduženju iz prethodno navedene Odluke, Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ donio je Odluku o imenovanju izvršnih timova za izradu strateških područja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021. – 2027. godina broj 03-1507-1-8.1/20-1 kojom je imenovano ukupno devet timova za devet strateških područja i to za područja: Naučnoistraživački rad (nauka, istraživanje, umjetnost i stvaralaštvo); Studij i studenti (nastava i studentska pitanja); Međunarodna saradnja (internacionalizacija); Resursi (prostor i drugi resursi...); Univerzitet u svom okruženju; Osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta; Organizacija i upravljanje Univerzitetom; Informaciono-komunikacione tehnologije i Finansije. Odluka o imenovanju izvršnih timova za izradu strateških područja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021. – 2027. godina čini Prilog 3. dokumenta. Kako bi se osigurala vertikalna i horizontalna koordinacija procesa izrade Strategije razvoja Univerziteta te harmonizirano učešće svih institucionalnih i socio-ekonomskih aktera, Rektor Univerziteta u Tuzli je donio odluku o imenovanju Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja UNTZ za period 2021.-2027. (broj odluke) koja čini Prilog 4. dokumenta. Naredni korak u pripremnom procesu izrade Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina jeste izrada Uputstva za izradu Strategije razvoja UNTZ koji treba biti alat za sudionike u procesu izrade strateškog dokumenta. Cilj Uputstva jeste da osigura jasne i sažete upute sudionicima u izradi Strategije o načinu izrade pojedinih dijelova Strategije te osigura harmoniziran i sinhroniziran pristup izradi strateškog dokumenta, ali i doprinose nepostajanju nejasnoća procesu izrade.

Uputstvo za izradu Strategije razvoja UNTZ sadržajno obuhvata tekstualni dio sa integrisanim priložima za pojedine aktivnosti i akcioni plan sa utvrđenim terminima trajanja aktivnosti i nosiocima realizacije aktivnosti u svakom od koraka procesa izrade razvojnog strateškog dokumenta. Akcioni plan čini Prilog 1 dokumenta. Prijedlog dokumenta „Uputstvo za izradu Strategije razvoja UNTZ“ sukladno zaključcima Tima za izradu strategije razvoja UNTZ izradili su voditelj i ko-voditelj Tima. Dokument će biti distribuiran i razmatran na trećem sastanku Tima za izradu strategije razvoja UNTZ, a nakon verifikacije dokumenta dostavljen Koordinacionom odboru na razmatranje i usvajanje.

Neophodno je da svaki član Izvršnog tima za pojedino strateško područje detaljno se upozna i nadalje primjenjuje upute iz Uputstva za izradu Strategije razvoja UNTZ kako bi se osigurala koherentnost i sinhroniziranost pristupa u izradi strateškog dokumenta.

| | | |
|---|---|--|
|  | Prilog 1._Akcioni plan procesa izrade Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina |  Prilog 1._Akcioni plan procesa izrade |
| | Prilog 2._Odluka o imenovanju Tima za izradu sedmogodišnjeg strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli broj 03-1507-1-8.1/20 |  Prilog 2._Odluka, tim za strateski plan |

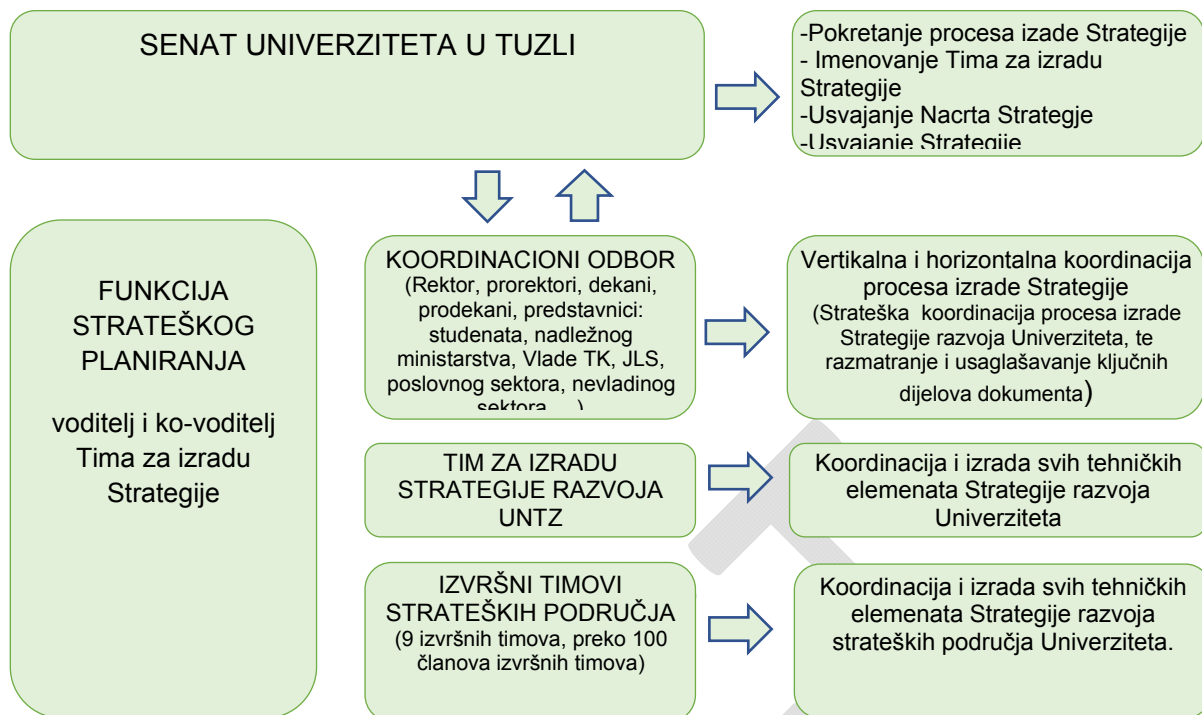
| | | |
|--|--|---|
| | Prilog 3._Odluka o o imenovanju izvršnih timova za izradu strateških područja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021. – 2027. godina broj 03-1507-1-8.1/20-1 |  Prilog 3._Odluka, izvršni timovi za izra |
| | Prilog 4._Odluka o imenovanju Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja UNTZ za period 2021-2027. (broj odluke) | |
| | Prilog 5._Tim za izradu za izradu Strategije razvoja UNTZ za period 2021-2027. |  Prilog 5_Tim za izradu Strategije raz |

2. TIJELA ODGOVORNA ZA IZRADU STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI ZA PERIOD 2021.-2027. GODINA

Tijela odgovorna u procesu izrade Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina su:

1. Senat Univerziteta u Tuzli
2. Tim za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina
3. Izvršni timovi za izradu strateških područja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021. – 2027. godina
4. Koordinacioni odbor za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.

Svako od navedenih tijela ima zasebnu ulogu i odgovornosti u procesu izrade i usvajanja ovog strateškog dokumenta, kako je prikazano na slijedećoj slici.



Slika 1. Upravljanje procesom izrade Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina

Senat Univerziteta u Tuzli kao vrhovno tijelo Univerziteta u procesu izrade Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina ima ulogu koju se ogleda u pokretanju procesa izrade Strategije, imenovanja Tima za izradu sedmogodišnjeg strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli, a potom i usvajanje nacrta kao i finalne verzije (prijedloga) Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina.

Tim za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli čini 24 člana, od čega je njih 18 imenovano Odlukom Senata Univerziteta u Tuzli, a 6 članova – voditelja izvršnih timova strateških područja Odlukom Tima za izradu sedmogodišnjeg strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli. Uloga Tima je definiranje metodologije i analitičkih alata u skladu sa savremenim pristupima, izrada Uputstva za izradu Strategije razvoja UNTZ, pripreme aktivnosti za prikupljanje podataka, priprema, organizacija sastanaka i radionica, priprema tehničkih i stručnih podloga za Koordinacioni odbor za izradu Strategije razvoja Univerziteta, koordinacija procesa te osiguravanje kvaliteta procesa i proizvoda u svim fazama izrade Strategije razvoja Univerziteta. Voditelj Tima dr. sci. Bahrija Umihanić, redovni profesor i ko-voditelj Tima dr. sci. Aljo Mujčić, redovni profesor zaduženi su za funkciju strateškog planiranja i koordinaciju rada Tima.

Izvršni timovi za izradu strateških područja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021. – 2027. godina osnovani su za devet strateških područja i to za područja: Naučnoistraživački rad (nauka, istraživanje, umjetnost i stvaralaštvo); Studij i studenti (nastava i studentska pitanja); Međunarodna saradnja (internacionalizacija); Resursi (prostor i drugi resursi...); Univerzitet u svom okruženju; Osiguranje kvaliteta i kultura kvalitet; Organizacija i upravljanje univerzitetom; Informaciono-komunikacione tehnologije i Finansije. Uloga izvršnih timova jeste razmatranje i usaglašavanje ključnih razvojnih izazova i potencijala članica Univerziteta (fakulteta i ADU), predlaganje i usaglašavanje

razvojnih ciljeva i odabir prioriteta. Timovi odgovaraju područjima glavnih procesa na Univerzitetu, odnosno pokrivaju sve aspekte rada Univerziteta i stvaraju realne pretpostavke za integraciju Univerziteta u Tuzli u EU prostor visokog obrazovanja. Izvršni timovi vrše analizu stanja u strateškom području za period od 2010.-2020.godine. Na osnovu nalaza analize stanja izrađuju PESTEL i SWOT analizu, a potom i strateške fokuse za strateško područje. Definišu elemente vizije i misije iz svog područja i zajedno sa Timom za izradu strategije razvoja UNTZ definišu viziju i misiju Univerziteta u Tuzli. U nastavku definišu strateške ciljeve (jedan ili više), operativne ciljeve za svaki strateški cilj, ključne indikatore performansi – KPI te vrše razradu operativnih ciljeva (definisane aktivnosti, indikatora, rizika i vremenskog okvira). Po pozivu organizatora prisustvuju sastancima Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ, sastancima Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja UNTZ i javnim raspravama o nacrtu Strategije.

Koordinacioni odbor za izradu Strategije razvoja UNTZ za period 2021-2027. godina čine rektor, prorektori, dekanı, prodekani, generalni sekretar, direktor finansija, ministrica obrazovanja i nauke Tuzlanskog kantona, direktor Pedagoškog zavoda Tuzlanskog kantona, predstavnici Udruženja poslodavaca Tuzlanskog kantona, direktor Kantonalne privredne komore Tuzla, predstavnici JLS (Grada Tuzla, Grada Živinice, Općine Lukavac ..), predstavnici nevladinog sektora i predstavnici studenata. Uloga Koordinacionog odbora ogleda se u operativnoj koordinaciji procesa izrade Strategije razvoja Univerziteta, te razmatranju i usaglašavanju ključnih dijelova dokumenta. Formiranjem i radom ovog Odbora osigurava se vertikalna i horizontalna koordinacija procesa izrade Strategije.

Postavljanjem upravljanja procesa izrade Startegije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina na predstavljeni način osigurava se angažiranost i uključenost svih fakulteta i ADU Univerziteta, rektora, prorektora i studenata, ali i vertikalna i horizontalna koordinacija procesa, što će doprinijeti efikasnosti i efektivnosti u pripremi strateškog dokumenta, ali i njegovom usvajanju i diseminaciji njegovog sadržaja.

3. PROCES IZRADE STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI

Izrada i usvajanje Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli planirana je kroz niz koraka u periodu od 7 mjeseci (april -oktobar 2020.) godine, a sastoji se od pet ključnih faza:

Faza I – Priprema za izradu Strategije

Faza II – Izrada i usvajanje strateškog okvira Strategije razvoja UNTZ – od analize do strateškog okvira

Faza III – Izrada i usvajanje operativnog okvira – od strateških ciljeva do konkretnih aktivnosti

Faza IV – Izrada i usvajanje nacrtu Startegije razvoja Univerziteta u Tuzli

Faza V – Javna rasprava, usvajanje i objava Strategije

Svaka od faza podrazumijeva niz koraka, kao i različite odgovorne aktere, kako će detaljnije biti objašnjeno u nastavku.

Priprema za izradu strategije; 11.5.2020.

STRATEŠKI I RAZVOJNI DOKUMENTI KOJI TANGIRAJU VISOKO OBRAZOVANJE na međunarodnom nivou Bosne i Hercegovine Federacije Bosne i Hercegovine Tuzlanskog kantona

STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA u Bosni i Hercegovini Hrvatskoj Sloveniji Srbiji Europskim zemljama

RAZVOJNI I DRUGI RELEVANTNI DOKUMENTI UNIVERZITETA U TUZLI Strategija osiguranja kvaliteta UNTZ (2017-2022) Strategija internacionalizacije UNTZ Strateški plan razvoja UNTZ za period od 2011-2015. Dokumenti vezani za akreditaciju UNTZ Dokumenti vezani za samoevaluaciju Izvještaji o poslovanju UNTZ

Izrada i usvajanje strateškog okvira; 30.6.2020.

ANALIZA UNUTRAŠNEG OKRUŽENJA
-Analiza snaga Univerziteta u Tuzli
-Analiza slabosti Univerziteta u Tuzli

BRAINSTORMING
BENČMARKING

ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA
-Analiza prilika za Univerzitet u Tuzli
-Analiza prijetnji za Univerzitet u Tuzli

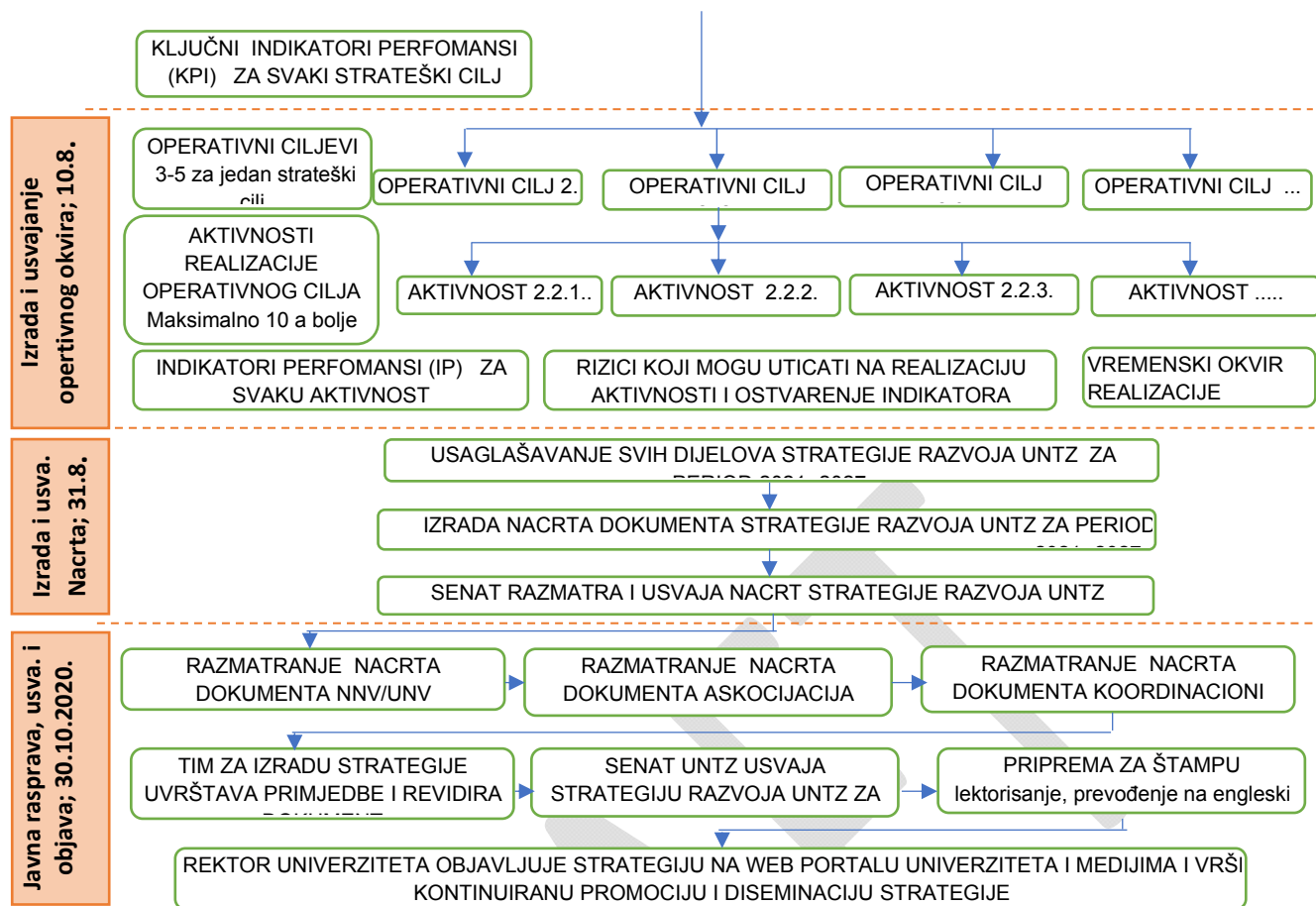
SWOT ANALIZA DEVET STRATEŠKIH PODRUČJA

SWOT ANALIZA UNIVERZITETA U TUZLI

STRATEŠKI FOKUSI

VIZIJA UNIVERZITETA U TUZLI
MISLIJA UNIVERZITETA U

STRATEŠKI CILJEVI



Slika 2. Proces izrade Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina

3.1. FAZA I – PRIPREMA ZA IZRADU STRATEGIJE

3.1.1. Imenovanje tijela odgovornih za izradu Strategije i izrada i usvajanje Uputstva za izradu Strategije razvoja UNTZ

Pripremna faza za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli obuhvatila je imenovanje nadležnih tijela i timova za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina. Imenovani su: Tim za izradu sedmogodišnjeg strateškog plana razvoja Univerziteta u Tuzli, devet izvršnih timova za izradu strateških područja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021. – 2027. godina, Koordinacioni odbor za izradu Strategije razvoja UNTZ za period 2021.-2027. i Tim za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli.

U ovoj fazi održana su i dva sastanka užeg Tima za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli (voditelja, ko-voditelja Tima, te voditelja izvršnih timova), tokom kojih su utvrđena zaduženja pojedinih članova Tima u vezi sa analizom strateških i razvojnih dokumenta i zakonskih propisa iz područja visokog obrazovanja te akcionim planom za izradu strateškog dokumenta.

Pored dva sastanka užeg Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ, održan je sastanak Tima za izradu strategije razvoja Univerziteta u Tuzli u proširenom sastavu na kojem je razmatran i usvojen dokument „Uputstvo za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina“.

Pripremna faza, dakle, obuhvatila je i izradu Uputstva za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli, njegovo usaglašavanje, razmatranje od strane Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ kao i Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja UNTZ za period 2021.-2027. te distribuciju finalne verzije dokumenta članovima izvršnih timova za izradu strateških područja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021. – 2027.

3.1.2. Analiza i pregled svih važećih strateških dokumenata u oblasti visokog obrazovanja u BiH

Ovaj pripremni korak u izradi Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina podrazumijeva analizu svih relevantnih strateških i drugih dokumenata od značaja za oblast obrazovanja (posebno visokog obrazovanja u BiH), na različitim nivoima (međunarodnom, državnom, entitetskom i kantonalnom), a koje je potrebno uzeti u razmatranje prilikom izrade Strategije.

S tim u vezi neophodno je:

1. Identificirati, prikupiti i analizirati strateške razvojne dokumente koji tangiraju visoko obrazovanje na međunarodnom nivou, nivou Bosne i Hercegovine, Federacije BiH i Tuzlanskog kantona;
2. Identificirati, prikupiti i analizirati strategije razvoja univerziteta u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Sloveniji, Srbiji i Europskim zemljama;
3. Identificirati, prikupiti i analizirati razvojne i druge relevantne dokumente Univerziteta u Tuzli, kao što su:
 - a. Strategija osiguranja kvaliteta UNTZ (2017.-2022.)
 - b. Strategija internacionalizacije UNTZ
 - c. Strateški plan razvoja UNTZ za period od 2011.-2015.
 - d. Dokumenti vezani za akreditaciju UNTZ
 - e. Dokumenti vezani za samoevaluaciju
 - f. Izvještaji o poslovanju UNTZ
 - g. Ostali relevantni dokumenti.

Cilj ove aktivnosti je identifikacija i analiza svih relevantnih dokumenata koje je potrebno uzeti u obzir prilikom izrade Strategije kako bi se osigurala koherentnost odnosno povezanost strateškog dokumenta kako horizontalno (sa strateškim dokumentima viših nivoa) te time osigurala njegova lakša sprovodivost, ali i stvorila osnova za osiguranje finansijskih sredstava iz eksternih izvora za implementaciju projekata Univerziteta u Tuzli, tako i vertikalno (sa ostalim relevantnim dokumentima UNTZ), kako bi se osiguralo uvažavanje svih donešenih normi, pravila i principa poslovanja UNTZ te time i sprovodivost Strategije.

Strateški dokumenti univerziteta iz regiona osiguraće uvid u primjere dobre prakse a posebno usaglašenosti sa dokumentima Europske Unije (Hrvatska, Slovenija i druge EU zemlje)



Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ je u sklopu pripremnih aktivnosti koristeći Google Drive kreirao folder pod nazivom „Strategija razvoja UNTZ“ koji je organizaciono podjeljen u 12 foldera (za početak) od kojih za svako strateško područje po jedan folder, zatim zasebne foldere za: zaposlenike, strategije TK-FBiH-BiH, strategije drugih univerziteta, samoevaluacijski izvještaj UNTZ, dokumenti UNTZ.

Kreiranje Google Drive dokumenta ima za cilj pojednostaviti distribuciju dokumenata neophodnih za analizu podataka, lakši uvid u aktivnosti izvršnih timova strateških područja.

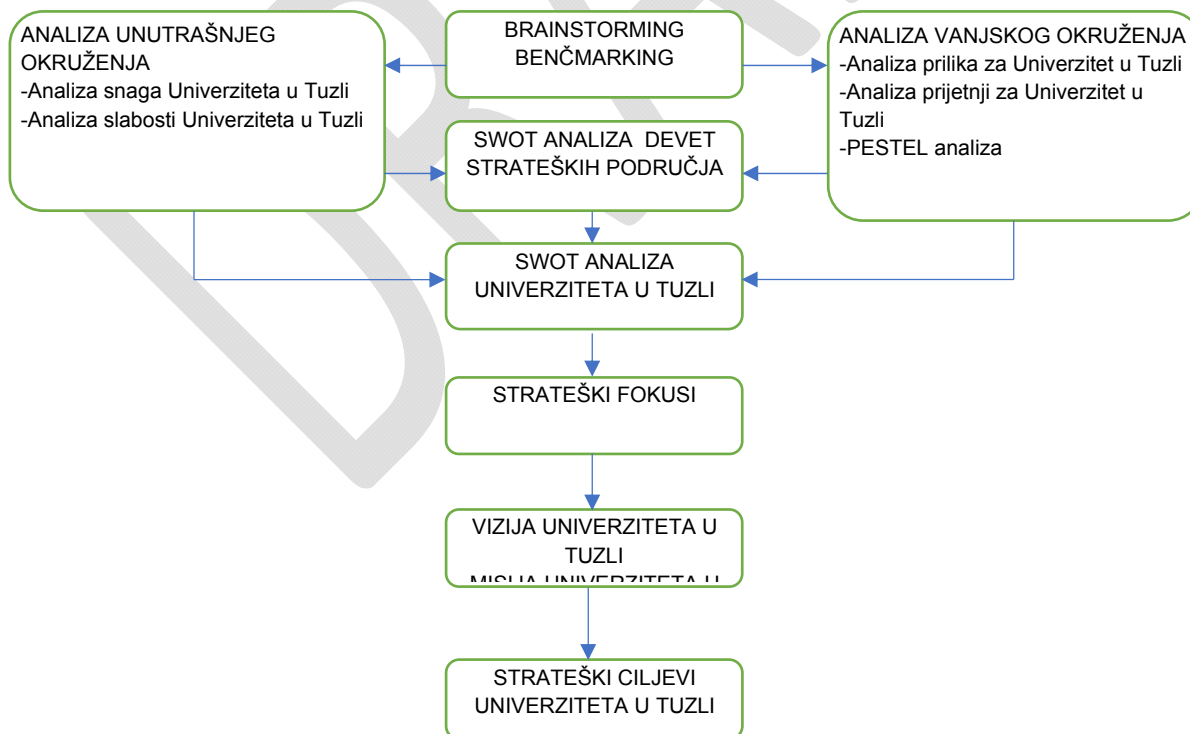
3.1.3. Analiza trendova i pokazatelja strateških područja

U svrhu stvaranja osnove za izradu strateškog i operativnog okvira Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina izvršni timovi za devet strateških područja dali su pregled odnosno izvršili analizu trendova i pokazatelja za svako strateško područje. Trendovi i pokazatelji strateških područja analizirani su za desetogodišnji period 2011.-2020. godina. Desetogodišnji period uzet je kao referentan kako bi se mogli donijeti adekvatni zaključci o prisutnim trendovima u svakom od devet strateških područja.

3.2. FAZA II – IZRADA I USVAJANJE STRATEŠKOG OKVIRA STRATEGIJE RAZVOJA UNTZ – OD ANALIZE DO STRATEŠKIH CILJEVA

Izrada i usvajanje strateškog okvira – od analize do strateških ciljeva – praktično se može tretirati kao jedinstven proces, u kojem je za fazu analize karakteristično uočavanje stvarnih i potencijalnih prednosti određenog izazova (za nauku, istraživanje, nastavu, studijske programe, studente, diseminaciju istraživanja), za fazu SWOT analize prepoznavanje i izoštravanje tih prednosti, za fazu fokusiranja izdvajanje jedinstvenih konkurentskih prednosti i koncentracija na njihovo sudejstvo sa vanjskim prilikama, za fazu kreiranja vizije i misije formulisanje jedinstvene konkurentске pozicije koju Univerzitet u Tuzli u budućnosti namjerava postići u relevantnom okruženju realizirajući strateške ciljeve i koristeći razvijene jedinstvene konkurentске prednosti.

Ovo je proaktivni aspekt kreiranja strategije i predstavljen je sljedećom slikom.



Slika 3. Proces izrade strateškog okvira – od analize do strateških ciljeva

Ovaj proces obično ima i „drugu stranu medalje“: uočavanje negativnih trendova i stvarnih problema/izazova sa kojima se Univerzitet u Tuzli suočava (kroz analizu), izdvajanje najvažnijih

nedostataka, barijera i ograničenja (kroz SWOT analizu) i prepoznavanje kritičnih slabosti koje mogu ugroziti, usporiti ili onemogućiti razvoj u narednom periodu (kroz strateško fokusiranje). Strategija se ne gradi na slabostima, već na prednostima. Cijeli proces nije rutinski, već stvaralački, pa je nužno osigurati dovoljno vremena za sazrijevanje (inkubacija, iluminacija), interakciju različitih percepcija i postizanje dovoljnog nivoa međusobne suglasnosti zainteresiranih strana (menadžmenta UNTZ, zaposlenih, studenata, roditelja, srednjoškolaca, Skupštine i Vlade TK, poslovne zajednice, partnera, vladinog sektora ...).

3.2.1. Analiza unutrašnjeg i vanjskog okruženja devet strateških područja UNTZ (PESTEL i SWOT)

Analiza okoline je strateški alat organizacija. Koristi se za identifikaciju unutrašnjih i vanjskih faktora koji imaju direktan ili indirektan utjecaj na organizaciju ili dio organizacije. Provođenjem analize interne okoline strateškog područja Univerzitet u Tuzli dobiva važne unutrašnje informacije iz samog Univerziteta u vezi sa konkretnim strateškim područjem (npr. broju studenata, broju studijskih odsjeka, broju nastavnika i saradnika i sl.). Nadalje, provođenjem analize eksterne okoline strateškog područja Univerzitet u Tuzli dobiva sve važne informacije o vanjskim faktorima koji imaju utjecaj na strateško područje (npr. dinamika upisa učenika u srednje škole i njihovog nastavka školovanja na univerzitetima, tržištu obrazovanja, konkurenciji na ciljnom tržištu, regulatornom i zakonskom okviru i sl.).

Analizu okoline provode izvršni timovi svih devet strateških područja za svako strateško područje, pri čemu identificiraju faktore utjecaja, opisuju način njihovog utjecaja na strateško područje i Univerzitet u Tuzli, vrše izbor ključnih faktora na temelju kojih sastavljaju PESTEL i SWOT analizu za strateško područje. Rezultate analize upisuju u dokument „Strategija razvoja UNTZ za period 2021.-2027.godina, strateško područje.....“.

3.2.1.1. Analiza unutrašnjeg okruženja – analiza snaga i slabosti strateških područja Univerziteta u Tuzli

Interna ili unutrašnja okolina strateškog područja UNTZ je okolina koja je u potpunosti pod utjecajem UNTZ i na nju UNTZ može utjecati. U internu okolinu strateških područja ubrajamo sljedeće elemente:

- (1) organizacijski resursi (npr. za strateško područje NIR-a: studenti, studijski program, ciklusi, nastavnici, saradnici i sl.);
- (2) organizacijska struktura – u procesu transformacije povezuje sve resurse (način organizacije izvođenja nastave na sva tri ciklusa, godina u kojoj se studenti opredjeljuju za studijski odsjek ili smjer i sl.);
- (3) menadžment – aktivnostima drugih ljudi povezuje sve elemente interne okoline u procesu transformacije inputa u outpute;
- (4) organizacijska kultura – sistem vrijednosti, vjerovanja i normi koje dijele svi članovi organizacije.

Za analizu internog okruženja razvijene su brojne metode u strateškom menadžmentu, a izvršnim timovima za identificiranje ključnih faktora snaga i slabosti u okviru strateškog područja preporučujemo najčešće korištene: funkcijska analiza, analiza lanca vrijednosti, te analiza resursa. Više o ovim i drugim metodama možete naći na internetu i u literaturi iz strateškog menadžmenta.

Od izvršnih timova očekujemo da identificiraju i opišu 10-15 faktora okruženja koje predstavljaju snage/poluge daljeg razvoja strateškog područja, i 10-15 faktora koji predstavljaju slabosti/kočnice koje bi trebalo u budućem periodu otkloniti kako bi se omogućio razvoj strateškog područja.

3.2.1.2 Analiza vanjskog okruženja – analiza prilika i prijetnji strateških područja Univerziteta u Tuzli

Eksterna okolina strateškog područja UNTZ podrazumijeva sve vanjske faktore izvan uticaja strateškog područja koji djeluju na navedeno područje. Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama, koje uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne karakteristike današnje okoline UNTZ, presudno utječu na: 1. pojavu „organizacijskog darvinizma“, po kojemu se opstanak UNTZ veže za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama 2. razvoj UNTZ – koji se veže za sposobnost adaptacije univerziteta okolini i stupen fleksibilnosti njegove organizacijske strukture. Na vanjsku okolinu strateško područje i UNTZ u cjelini može samo u maloj mjeri djelovati i samo na neke aspekte okoline, ali joj se mora prilagođavati ako želi svoj opstanak i razvoj. Stoga svako strateško područje mora biti spremno i sposobno odgovoriti na izazove vanjske okoline.

Za analizu eksternog okruženja razvijene su brojne metode u strateškom menadžmentu, a izvršnim timovima za identificiranje ključnih faktora prilika i prijetnji u okviru strateškog područja preporučujemo najčešće korištenu PESTEL analizu. Ova analiza obuhvata proces ocjene i interpretacije informacija dobijenih istraživanjem: (P) – political/političkih, (E) – economic/ekonomskih, (S) – social/sociokulturnih i medijskih, (T) – technological/tehnološko-naučnih, (E) – environmental/ekoloških i (L) – legal/pravnih elemenata. PESTEL analiza objedinjava vanjske utjecaje na koje UNTZ ne može djelovati, ali kojih mora biti svjestan.

Od izvršnih timova očekujemo da urade PESTEL analizu za strateško područje koristeći se obrascima iz priloga. Zatim da identificiraju i opišu 10-15 faktora okruženja koje predstavljaju prilike daljeg razvoja strateškog područja, i 10-15 faktora koji predstavljaju prijetnje koje bi trebalo u budućem periodu otkloniti kako bi se omogućio razvoj strateškog područja.

3.2.1.3. SWOT analiza strateškog područja Univerziteta u Tuzli

SWOT matrica je konceptualni okvir za sistemsku analizu strateškog područja koja olakšava uspoređivanje vanjskih prilika i prijetnji s unutrašnjim snagama i slabostima organizacije. Vrlo bitna dimenzija SWOT matrice je vrednovanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji što rezultira zaključcima o optimalnom korištenju resursa UNTZ u svjetlu unutrašnje i vanjske situacije kao i mogućnostima izgradnje buduće baze resursa UNTZ. U SWOT analizi važno je zabilježiti ne samo faktore koje je moguće kvantificirati, već i one faktore koji se ne mogu kvantificirati, već mogu biti samo spomenuti kao kvalificirana izjava ili uvjerenje.

Za identifikaciju najvažnijih unutrašnjih faktora i vanjskih okolnosti od značaja za razvoj strateškog područja obično se koristi SWOT analiza. SWOT predstavlja skraćenicu od engleskih riječi Strengths=snaga/prednosti, Weaknesses=slabosti/nedostaci, Opportunities=prilike i Threats=prijetnje. SWOT analiza je sinteza prethodno urađene analize unutrašnjeg i vanjskog okruženja.

Opis i način realizacije

Od izvršnih timova očekujemo da analizom prethodno identificiranih po 10-15 snaga, slabosti, prilika i prijetnji provedu odgovarajući postupak i izrade SWOT analizu strateškog područja koja će sadržavati 3-5 faktora snaga, slabosti, prilika i prijetnji rangiranih po njihovom utjecaju na strateško područje.

Izvršni timovi za svako strateško područje (devet strateških područja) provode aktivnosti u sljedećih pet koraka:





1. Analiziraju unutrašnje okruženje i njegove faktore uticaja na strateško područje (ne na UNTZ u cjelini, a kada se uticaj dnosi na UNTZ u cjelini ili na više strateških područja tada će tim dodatno naglasiti tu činjenicu). U identifikaciji faktora koriste se adekvatnim menadžerskim alatima za identifikaciju i rangiranje faktora uticaja. Rezultat analize: identificirano 10-15 faktora uticaja koji predstavljaju snage i slabosti strateškog područja, rangirane po značaju.
2. Analiziraju vanjsko okruženje i njegove faktore uticaja na strateško područje (ne na UNTZ u cjelini, a kada se uticaj odnosi na UNTZ u cjelini ili na više strateških područja tada će tim dodatno naglasiti tu činjenicu). U identifikaciji faktora koriste se adekvatnim menadžerskim alatima za identifikaciju i rangiranje faktora uticaja. Rezultat analize: identificirano 10-15 faktora uticaja koji predstavljaju prilike i prijetnje strateškog područja, rangirane po značaju.
3. Provode proces izrade SWOT analize na način da ponovo razmotre identificirane faktore utjecaja i primjenom odgovarajućih menadžerskih alata izdvoje po 3-5 ključnih faktora snaga, slabosti, prilika i prijetnji za strateško područje.
4. Rezultate provedene analize upisuju u dokument „Strategija razvoja UNTZ za period 2021-2027.godina, strateško područje.....“, koji obavezno sadrže ključne nalaze faktora utjecaja unutrašnje i vanjske okoline, PESTEL i SWOT analizu. Obim rezultata analize bi trebao biti 15-20 stranica.
5. Dokument postavljaju na Google Drive link „Strategija razvoja UNTZ“ u folder svog strateškog područja.



Voditelji izvršnih timova definiraju način i metod rada tima na način da osiguraju aktivno učešće svih članova tima. Preporuka je da se organizuje Radionica za finalizaciju SWOT analize kako bi svi učesnici mogli postići konsenzus oko najuticajnijih faktora internog i eksternog okruženja (snaga, slabosti, prilika i prijetnji).

Nosioci aktivnosti:

Izvršni timovi devet strateških područja

Rok: 10.6.2020.

| | | |
|---|---|--|
| i | Prilog 6._ Obrazac za izradu PESTEL analize |  Prilog 6._ Obrazac za izradu PESTEL ana |
| | Prilog 7._ Primjer izrađene PESTEL analize |  Prilog 7._ Primjer izrađene PESTEL ana |
| | Prilog 8._ Obrazac za izradu SWOT analize |  Prilog 8._ Obrazac za izradu SWOT ana |
| | Prilog 9._ Primjer izrađene SWOT analize |  Prilog 9._ Primjer izrađene SWOT anal |

| | | |
|--|---|--|
| | Prilog 10:_ Format Zapisnika sa sastanka izvršnih timova |  Prilog 10._Format Zapisnik sa sastank |
| | Prilog 11._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, - strateško područje ----- ANALIZA UNUTRAŠNJEG I VANJSKOG OKRUŽENJA“ |  Prilog 11._ Format dokumenta „Strateg |

3.2.2. Analiza vanjskog i unutrašnjeg okruženja za UNTZ- integrisana (PESTEL i SWOT)







Okolina Univerziteta u Tuzli sastoji se od unutrašnjih i vanjskih faktora koji imaju direktan utjecaj na Univerzitet u Tuzli. Zbog sve bržih promjena koje se događaju svakodnevno (npr. brz tehnološki napredak, promjena paradigme visokog obrazovanja, internacionalizacija visokog obrazovanja, smanjen broj studenata, nove metode nastave i sl.) Univerzitet u Tuzli mora imati sposobnost brzog reagiranja i prilagodbe na promjene. Da bi Univerzitet u Tuzli mogao razviti dobru strategiju budućeg razvoja od velikog su značaja informacije koje dobiva iz interne i eksterne okoline. Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutrašnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških faktora koji će odrediti budućnost UNTZ. Analiza okruženja i identifikacija strateških faktora može se sagledati kao podrška u definiranju strateškog usmjerenja UNTZ (strateške fokuse, viziju, misiju, strateške ciljeve). Analiza se provodi nakon što svih devet izvršnih timova dostavi dokument strateška analiza okruženja UNTZ za strateška područja: naučno-istraživački rad; studij i studenti; međunarodna saradnja; resursi (prostor, ...) univerzitet u svom okruženju; osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta; organizacija i upravljanje univerzitetom, informaciono-komunikacione tehnologije, finansije.

Opis i način realizacije

Integrisana analiza unutrašnjeg i vanjskog okruženja Univerziteta u Tuzli provodi se na temelju izvještaja izvršnih timova devet strateških područja. Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ u proširenom sastavu analizu unutrašnjeg i vanjskog okruženja realizuje kroz sljedeće aktivnosti:

1. Voditelj i ko-voditelj Tima vrše pregled izvještaja o provedenim analizama unutrašnjeg i vanjskog okruženja strateških područja, i integrišu ih u dokument „Analiza vanjskog i unutrašnjeg okruženja Univerziteta u Tuzli“.
2. Voditelji i ko-voditelj Tima dokument distribuiraju članovima Tima u proširenom sastavu i postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova i rektoru univerziteta, te zakazuju termin radionice.
3. Organizuje se dobro pripremljena radionica koju moderiraju voditelj i ko-voditelj Tima. Na radionici se razmatraju rezultati analize sa posebnim fokusom na izradu PESTEL i SWOT analize za Univerzitet u Tuzli. Nastoji se osigurati da se u PESTEL analizi identificira 5-10 ključnih faktora uticaja koji dolaze iz političkog, ekonomskog, društvenog, ekološkog i pravnog okruženja, a u SWOT analizi da se identificira po 10-15 ključnih faktora uticaja snaga, slabosti, šansi i prijetnji. Proces identifikacije, prioritizacije i rangiranja vrši se primjenom odgovarajućih menadžerskih alata.
4. Sistematiziran tekst analize unutrašnjeg i vanjskog okruženja, PESTEL i SWOT analize voditelj i ko-voditelj Tima integrišu u radni dokument „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“. Dokument postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

| | | |
|---|--|---|
| i | Prilog 12._ Obrazac za izradu PESTEL analize |  Prilog 12._ Obrazac za izradu PESTEL ana |
| | Prilog 13._ Primjer izrađene PESTEL analize |  Prilog 13._ Primjer izrađene PESTEL ana |
| | Prilog 14._ Obrazac za izradu SWOT analize |  Prilog 14._ Obrazac za izradu SWOT ana |
| | Prilog 15._ Primjer izrađene SWOT analize |  Prilog 15._ Primjer izrađene SWOT anal |
| | Prilog 16._ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ |  Prilog 16._ Format Zapisnik sa sastank |
| | Prilog 17._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, ANALIZA UNUTRAŠNJEG I VANJSKOG OKRUŽENJA“ |  Prilog 17._ Format dokumenta „Strateg |

3.2.3. Definiranje interesno-uticajnih strana

Stakeholder analiza ili analiza zainteresiranih strana (interesno-uticajnih strana) u prvi plan stavlja one zainteresirane strane o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvoj Univerziteta u Tuzli. Pri definiranju interesno-utjecajnih grupa potrebno je odrediti čije zahtjeve Univerzitet zadovoljava, ko ima prioritet budući da je riječ o javnoj visokoškolskoj ustanovi odgovornoj za rast i razvoj zemlje.

Opis i način realizacije

Dosadašnja iskustva u radu univerziteta u Tuzli potvrđuju da bi se kao u slučaju i drugih univerziteta zainteresirane strane mogle identificirati u nekoliko interesno-uticajnih grupa, i to: Uprava, Uposlenici, Studenti i roditelji, Učenici srednjih škola, Institucije zadužene za visoko-obrazovanje u BiH i osnivač (Skupština i Vlada TK), Tržište rada, Partneri, Društvena zajednica i sl.

Pri kreiranju interesno-utjecajnih grupa na Univerzitetu, u obradi njihovih zahtjeva, razlikuju se direktne i indirektno ciljne grupe. U slučaju Univerziteta u Tuzli direktnim korisnicima se mogu smatrati: uprava, uposlenici, studenti, roditelji, a indirektnim korisnicima: vlada (vlasnici), tržište, društvena zajednica i drugi partneri i institucije.

Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ u proširenom sastavu definiranje interesno-uticajnih strana realizuje kroz sljedeće aktivnosti.

1. Voditelji izvršnih timova prethodno organizuju radionicu na kojoj primjenom odgovarajućih



menadžerskih alata definiraju ključne interesno-uticajne strane za pojedina strateška područja. Rezultati radionica su definirane interesno-uticajne strane za pojedino strateško područje sa preporukom Timu za izradu strategije razvoja UNTZ zbog čega bi interesno-uticajne strane trebale naći mjesta u ključnim interesno-uticajnim stranama Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli. Rezultat aktivnosti su usaglašen Izvještaj izvršnog tima o provedenoj analizi definiranih interesno-uticajnih strana pojedinog strateškog područja.




2. Voditelj i ko-voditelj Tima vrše pregled izvještaja o provedenim analizama definiranih interesno-uticajnih strana pojedinih strateških područja i integrišu ih u dokument „Interesno uticajne strane Univerziteta u Tuzli“.
3. Voditelji i ko-voditelj tima dokument distribuiraju članovima Tima u proširenom sastavu i postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova i rektoru univerziteta, te zakazuju termin radionice.
4. Organizuje se dobro pripremljena radionica koju moderiraju voditelj i ko-voditelj Tima. Na radionici se najprije mapiraju i identificiraju sve interesno-uticajne strane i navode na koji način su zainteresirane za Univerzitet u Tuzli.
5. U postupku analize interesno-uticajnih strana za Univerzitet u Tuzli potrebno je utvrditi koje pretpostavke djeluju podupiruće, a koje opiruće za svaku pojedinu interesno-uticajnu stranu koja je zainteresirana za Univerzitet u Tuzli. Nakon toga, potrebno je ocijeniti važnost svake pojedine pretpostavke i procijeniti kakva je vjerovatnost njihovog ostvarenja. Ocjena svake pretpostavke može poprimiti vrijednost u rasponu od 0 do 9, pri čemu broj 0 označava najmanju važnost dok broj 9 označava najveću važnost i vjerovatnost.
6. Rangiranjem interesno-uticajnih strana prema ostvarenim bodovima formira se konačna lista najvažnijih interesno-uticajnih strana. Rezultat aktivnosti su identificirane sve interesno uticajne strane (interni i eksterni korisnici).
7. Usaglašeni tekst analize interesno-uticajnih strana voditelj i ko-voditelj Tima integrišu u radni dokument „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“. Dokument postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

Izvršni timovi devet strateških područja; Tim za izradu strategije razvoja UNTZ

Rok: 30.6.2020.

| | | |
|---|---|---|
| i | Prilog 18._ Obrazac za izradu analize interesno-uticajnih strana strateškog područja | |
| | Prilog 19._ Primjer izrađene analize interesno-uticajnih strana | |
| | Prilog 20:_ Format Zapisnika sa sastanka izvršnih timova |  Prilog 20._ Format Zapisnik sa sastankom |
| | Prilog 21._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, - strateško područje.- „DEFINISANJE INTERESNO-UTICAJNIH STRANA“ |  Prilog 21._ Format dokumenta „Strateg |

| | | |
|--|--|---|
| | Prilog 22._ Obrazac za izradu analize interesno-uticajnih strana Univerziteta u Tuzli | |
| | Prilog 23._ Primjer izrađene analize interesno-uticajnih strana |  Prilog 23._ Primjer izrađene analize int |
| | Prilog 24:_ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ |  Prilog 24._ Format Zapisnik sa sastanka |
| | Prilog 25._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, DEFINISANJE INTERESNO-UTICAJNIH STRANA“ |  Prilog 25._ Format dokumenta „Strateg |

3.2.4. Definisane strateških fokusa kao polazišta za strateški okvir Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli

Pri strateškom fokusiranju nastojimo odrediti ključna težišta Strategije, izdvajanjem perspektivnih konkurentskih prednosti, s jedne strane, i najkritičnijih problema, s druge strane. TOWS matrica predstavlja sredstvo za olakšavanje povezivanja vanjskog i unutrašnjeg okruženja i formulaciju strategija. TOWS matrica konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji (T – threats) i prilika (O – opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti (W – weaknesses) i snaga (S) u unutrašnjem okruženju. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima. Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane. Ni ovdje ne postoje univerzalne smjernice o tome što bi moglo činiti snage i slabosti.

Opis i način realizacije

Fokusiranje će koncentrirati pažnju učesnika na tri najvažnija pitanja:

- (1) Šta je to što najviše obećava, što je naša naročita konkurentna prednost (posebno u vezi sa identificiranih devet strateških područja)?
- (2) Šta je to što je na UNTZ najkritičnije?
- (3) Šta je to što u narednom strateškom periodu naprosto moramo riješiti?

Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ u proširenom sastavu definiranje strateških fokusa realizuje kroz sljedeće aktivnosti:

1. Voditelji izvšnih timova prethodno organizuju radionicu na kojoj primjenom odgovarajućih menadžerskih alata (TOWS matrice i drugih) kreiraju strateške fokuse za pojedina strateška područja. Rezultati radionica su kreirani strateški fokusi (maksimalno četiri) za pojedino strateško područje sa preporukom Timu za izradu strategije razvoja UNTZ zbog čega bi definirani fokusi trebali naći mjesta u strateškim fokusima Strategije razvoja Univerziteta u



Tuzli. Rezultat aktivnosti je usaglašen Izvještaj izvršnog tima o provedenoj analizi strateških fokusa pojedinog strateškog područja.



2. Voditelj i ko-voditelj Tima vrše pregled izvještaja o provedenim analizama strateških fokusa pojedinih strateških područja i integrišu ih u dokument „Strateški fokusi Univerziteta u Tuzli“.
3. Voditelji i ko-voditelj tima dokument distribuiraju članovima Tima u proširenom sastavu i postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova i rektoru Univerziteta, te zakazuju termin radionice.
4. Organizuje se dobro pripremljena radionica koju moderira voditelj, ko-voditelj ili neko od članova Tima. Radionica se organizuje u istom terminu kao i prethodna, i počinje nakon završetka radionice za definiranje interesno-uticajnih strana. Na radionici se najprije iz ranije usvojene SWOT matrice u odgovarajuće ćelije TOWS matrice prepisu snage, slabosti, prilike i prijetnje.
5. Za svaku kombinaciju vanjskih i unutrašnjih faktora okruženja, Tim razmatra kako ih se može iskoristiti u kreiranju stratejskih opcija:
 - Maksi-maksi (S-O). Ova kombinacija pokazuje snage i prilike. U osnovi, postojećim snagama moguće je iskoristiti prilike.
 - Maksi-mini (S-T). Ova kombinacija pokazuje snage u odnosu na prijetnje, npr. od strane konkurenata preuzimanje sve većeg broja studenata. U osnovi, trebalo bi težiti korištenju snaga kako bi se otklonile prijetnje ili svele ih na minimum.
 - Mini-maksi (W-O). Ova kombinacija pokazuje slabosti u odnosu na prilike. Potrebno je prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike.
 - Mini-mini (W-T). Ova kombinacija pokazuje slabosti u usporedbi s prijetnjama. To je krajnje odbrambena strategija, kako bi se smanjile slabosti i izbjegle prijetnje.
6. Rezultat radionice su identificirani strateški fokusi Univerziteta u Tuzli koji imaju za cilj da budu ishodište definiranja vizije, misije i strateških ciljeva Univerziteta u Tuzli.
7. Usaglašeni tekst analize strateških fokusa voditelj i ko-voditelj Tima integrišu u radni dokument „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“. Dokument postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

Izvršni timovi devet strateških područja; Tim za izradu strategije razvoja UNTZ

Rok: 30.6.2020.

| | | |
|---|--|---|
| i | Prilog 26._ Obrazac za izradu analize i definisanja strateških fokusa strateškog područja | |
| | Prilog 27._ Primjer izrađene analize i definisanja strateških fokusa | |
| | Prilog 28:_ Format Zapisnika sa sastanka izvršnih timova_Strateški fokusi |  Prilog 28._ Format Zapisnik sa sastank |
| | Prilog 29._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, - strateško područje- DEFINISANJE STRATEŠKIH FOKUSA“, |  Prilog 29._ Format dokumenta „Strateg |
| | Prilog 30._ Obrazac za izradu analize i definisanje strateških fokusa | |

| | | |
|--|--|---|
| | Univerziteta u Tuzli | |
| | Prilog 31._ Primjer izrađene analize i definisanja strateških fokusa | |
| | Prilog 32:_ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije razvoja_Strateški fokusi |  Prilog 32._Format Zapisnik sa sastanka |
| | Prilog 33._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021-2027.godina, DEFININISANJE STRATEŠKIH FOKUSA“ |  Prilog 33._ Format dokumenta „Strateg |

3.2.5. Definisanje vizije i misije Univerziteta u Tuzli

Kreiranje vizije je ključna tačka – prekretnica/sabirna tačka – u procesu izrade Strategije. Dobra vizija ima vanjsku i unutrašnju dimenziju, koje su međusobno usklađene. Vanjska dimenzija se izražava u vidu konkurentne pozicije koju Univerzitet u Tuzli namjerava zauzeti u okruženju koja se smatra relevantnim za naredni strateški period. Unutrašnja dimenzija se izražava u vidu zajedničke, objedinjene perspektive internih interesno-uticajnih strana (uprave, zaposlenika, studenata/roditelja) o tome kakav Univerzitet u Tuzli namjeravaju (iz)graditi u narednom strateškom periodu. Namjeravana konkurentna pozicija temelji se na jedinstvenim konkurentskim prednostima koje je Univerzitet u Tuzli razvio, ili može razviti, usklađenim sa izglednim i povoljnim vanjskim prilikama. Objedinjena, zajednička perspektiva rađa se iz sudejstva ukorijenjenih normi i vrijednosti, na kojima se temelji Univerzitet u Tuzli, i novih normi i vrijednosti koje želi uvesti, kako bi bila u stanju savladati razvojne probleme i izazove sa kojima se suočava.

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak Univerziteta u Tuzli, odnosno ono što Univerzitet u Tuzli danas pokušava postići i po kojem se on razlikuje od ostalih univerziteta. Misija određuje ciljeve u prostoru i vremenu - dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva i aktivnosti.

Opis i način realizacije

Vizija Univerziteta opisuje kako će izgledati Univerzitet kada dostigne svoj puni potencijal. Prilikom definisanja Vizije korisno je razmotriti tri pitanja:

- (1) Kako bismo željeli da Univerzitet unaprijedi stanje u oblasti nauke i obrazovanja i drugim područjima u sljedećem planskom periodu?
- (2) Kakvu ulogu u ostvarenju imaju zaposleni i Univerzitet, i koji su potrebni resursi i koji bi uslovi trebalo da se ispune u okruženju?
- (3) Kako bi izgledao uspjeh?

Vizija se sastoji od svega jedne do dvije rečenice i trebalo bi da bude rezultat zajedničkog rada svih zainteresiranih strana.

Izjava o misiji trebalo bi da bude: jasna i kratka; logična i vezana za svrhu postojanja; izražajna i emotivna, a ne zamorna ili birokratska; razumljiva svima na Univerzitetu, kao i svim drugim učesnicima u procesu; definisana u odnosu na osnovne potrebe radi kojih je Univerzitet postao te jasna u definisanju ciljnih grupa radi koje je Univerzitet nastao. Tipična izjava o misiji univerziteta sadrži četiri komponente:

- naziv Univerziteta;
- opis šta namjerava postići;
- opis ciljne grupe na koju se odnosi (za koga to radi i sa kim to radi);
- opis načina na koji Univerzitet izvršava mandat (standardi i metodologija).

Izjava o misiji je opšta, obuhvatna, ali kratka izjava koja definiše svrhu postojanja Univerziteta.



Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ u proširenom sastavu definiranje vizije i misije realizuje kroz sljedeće aktivnosti:


1. Voditelji izvršnih timova prethodno organizuju radionicu na kojoj provode proces definiranja vizije, misije i njihovih vrijednosti za pojedina strateška područja. Rezultati radionica su kreirane vizije i misije za strateška područja gdje je primjenjivo (naučno-istraživački rad; studij i studenti; međunarodna saradnja; univerzitet u svom okruženju; osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta te informaciono-komunikacione tehnologije). Spomenuti izvršni timovi i ostali izvršni timovi predlažu ključne riječi za kreiranje vizije, misije i njihovih vrijednosti ili pak izjave o viziji i misiji Univerziteta u Tuzli. Rezultat aktivnosti je usaglašen Izveštaj izvršnog tima o provedenoj analizi definiranja vizije, misije i njihovih vrijednosti pojedinog strateškog područja.
2. Voditelj i ko-voditelj Tima vrše pregled izvještaja o provedenim analizama vizije, misije i njihovih vrijednosti pojedinih strateških područja i integrišu ih u dokument „Izjava o viziji i misiji Univerziteta u Tuzli“.
3. Voditelji i ko-voditelj tima dokument distribuiraju članovima Tima u proširenom sastavu i postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova i rektoru Univerziteta, te zakazuju termin radionice.
4. Organizuje se dobro pripremljena radionica koju moderira voditelj, ko-voditelj ili neko od članova Tima. Na radionici se provodi postupak kreiranja vizije i misije kroz oblikovanje buduće pozicije i oblikovanje buduće perspektive. U obzir se uzimaju predložene ključne riječi za viziju i misiju od strane izvršnih timova, predložene izjave o viziji, misiji i njihovim vrijednostima i iterativnim postupkom oblikuje i definira vizija i misija Univerziteta u Tuzli.
5. Rezultat radionice su definirana izjava o viziji i izjava o misiji Univerziteta u Tuzli.
6. Usaglašeni tekst analize kreiranja vizije, misije i njihovih vrijednosti voditelj i ko-voditelj Tima integrišu u radni dokument „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021-2027. godina“. Dokument postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

Izvršni timovi devet strateških područja; Tim za izradu strategije razvoja UNTZ

Rok: 10.7.2020.

| | | |
|---|--|---|
|  | Prilog 34._ Obrazac za izradu analize i definisanja vizije i misije za strateško područje | |
| | Prilog 35._ Primjer izrađene analize i definisanja vizije i misije strateškog područja | |
| | Prilog 36:_ Format Zapisnika sa sastanka izvršnih timova_Definisanje vizije i misije strateškog područja |  Prilog 36._ Format Zapisnik sa sastank |
| | Prilog 37._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021-2027.godina, - strateško područje.- DEFINISANJE VIZIJE I MISIJE STRATEŠKOG PODRUČJA“ | |
| | Prilog 38._ Obrazac za izradu analize i definisanje vizije i misije | |

| | | |
|--|--|---|
| | Univerziteta u Tuzli | |
| | Prilog 39._ Primjer izrađene analize i definisanja vizije i misije univerziteta | |
| | Prilog 40._ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije razvoja_Definisanje vizije i misije |  Prilog 40._ Format Zapisnik sa sastank |
| | Prilog 41._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, DEFINISANJE VIZIJE I MISIJE“, | |

3.2.6. Definisanje strateških ciljeva Univerziteta u Tuzli

Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjava o misiji i pretvaraju ih u specifične obaveze: obično se to odnosi na ono što treba uraditi i rok kada cilj treba biti proveden. Strateški ciljevi su rezultati i performanse koji se očekuju od provedbe određenih strategija. To su, dakle, ciljevi koje Univerzitet u Tuzli namjerava postići efikasno formulisanim i implementiranim strategijama u planskom periodu 2021.-2027. godina. Ciljevi se postavljaju usklađivanjem interesa prethodno definisanih ključnih interesno-uticajnih strana.

Svrha ciljeva je da usmjere buduće zadatke menadžmenta Univerziteta i akcije prema specifičnim rezultatima i da osiguraju sredstvo pomoću kojega se može procijeniti jesu li realizirani ti željeni rezultati (ključni indikatori performansi – KPI). Osim toga, jasno određeni dugoročni ciljevi su neophodni za postizanje uspjeha iz mnogo razloga. Ponajprije, pomažu interesnim stranama da shvate svoju ulogu u budućnosti Univerziteta. Ciljevi osiguravaju smjer i vode brigu o postizanju efekata sinergije.

Opis i način realizacije

Postavljanje strateških ciljeva podrazumijeva njihovo definisanje i kontrolu usklađenosti. Za definisanje je važno:

- (1) da strateški ciljevi izvire iz vizije razvoja i iz definisanih strateških fokusa; oni predstavljaju prvu transformaciju i konkretizaciju vizije i fokusa;
- (2) da predstavljaju glavne pravce dostizanja vizije i izražavaju krajnje rezultate koje namjeravamo postići do kraja planiranog perioda (do 2027. godine, strategija je za period 2021-2027.);
- (3) poželjno je da ima najmanje pet, a najviše devet strateških ciljeva;
- (4) Kontrola usklađenosti obuhvata horizontalnu dimenziju (međusobna, interstrateška područja) i vertikalnu dimenziju (usklađenost sa ciljevima i orijentacijama nadređenih strategija i planova).

Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ u proširenom sastavu definira strateške ciljeve kroz sljedeće aktivnosti:

1. Voditelji izvršnih timova prethodno organizuju radionicu na kojoj provode proces definiranja strateških ciljeva za pojedina strateška područja. Rezultati radionica su kreirani strateški ciljevi za strateška područja. Izvršni timovi mogu se odlučiti da predlože više strateških ciljeva iz svog područja, ali trebaju imati na umu da će biti odabrano maksimalno dva cilja zbog činjenice da imamo devet timova a broj strateških ciljeva ne bi trebao biti veći od devet, te je poželjno da



bude pet. Rezultat aktivnosti su usaglašen Izvještaj izvršnog tima o provedenoj analizi izbora strateških ciljeva pojedinog strateškog područja.

2. Voditelj i ko-voditelj Tima vrše pregled izvještaja o provedenim analizama strateških ciljeva pojedinih strateških područja, integrišu ih u dokument „Strateški ciljevi Univerziteta u Tuzli“.
3. Voditelji i ko-voditelj Tima dokument distribuiraju članovima Tima u proširenom sastavu i postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova i rektoru Univerziteta, te zakazuju termin radionice.
4. Organizuje se dobro pripremljena radionica koju moderira voditelj, ko-voditelj ili neko od članova Tima. Na radionici se provodi postupak kreiranja strateških ciljeva Univerziteta u Tuzli za planski period. U obzir se uzimaju predloženi strateški ciljevi od strane izvršnih timova i iterativnim postupkom uz konsenzus članova Tima definiraju strateški ciljevi Univerziteta u Tuzli za planski period.
5. Rezultat radionice su definirani strateški ciljevi Univerziteta u Tuzli.
6. Usaglašeni tekst analize strateških ciljeva voditelj i ko-voditelj Tima integrišu u radni dokument „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“. Dokument postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

Izvršni timovi devet strateških područja; Tim za izradu strategije razvoja UNTZ

Rok: 20.7.2020.

| | | |
|---|--|---|
| i | Prilog 42._ Obrazac za izradu analize i definisanja strateških ciljeva za strateško područje | |
| | Prilog 43._ Primjer izrađene analize i definisanja strateških ciljeva strateškog područja | |
| | Prilog 44:_ Format Zapisnika sa sastanka izvršnih timova_Definisanje strateških ciljeva strateškog područja |  Prilog 44._Format Zapisnik sa sastanka |
| | Prilog 45._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, - strateško područje.....-DEFINISANJE STRATEŠKIH CILJEVA STRATEŠKOG PODRUČJA“ | |
| | Prilog 46._ Obrazac za izradu analize i definisanje strateških ciljeva Univerziteta u Tuzli | |
| | Prilog 47._ Primjer izrađene analize i definisanja strateških ciljeva Univerziteta | |
| | Prilog 48._ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije razvoja_Definisanje strateških ciljeva |  Prilog 48._Format Zapisnik sa sastanka |
| | Prilog 49._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, DEFINISANJE STRATEŠKIH CILJEVA“ | |

3.2.7. Sastanak Koordinacionog odbora - razmatranje i usvajanje Strateškog okvira Strategije Univerziteta u Tuzli

Opis i način realizacije

Nakon što je svih devet izvršnih timova provelo analize strateškog okvira svog strateškog područja, a Tim za izradu strategije razvoja UNTZ objedinio izvještaje i na radionicama postigao konsenzus o tekstu pojedinih dijelova strateškog okvira (analizi uticaja unutrašnjih i vanjskih faktora, definisanju ključnih interesno-uticajnih strana, definisanju strateških fokusa, definisanju vizije misije i njihovih vrijednosti te definisanju strateških ciljeva Univerziteta u Tuzli za planski period), Tim će sačiniti dokument pod nazivom „Nacrt strateškog okvira Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godine“, na svom sastanku i usvojiti tekst dokumenta.



Predsjednik Koordinacionog odbora zakazuje sjednicu Koordinacionog odbora na kojoj se razmatra i usvaj dokument „Nacrt strateškog okvira Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godine“, čime se stvaraju uslovi za nastavak procesa izrade Strategije kroz izradu operativnog okvira Strategije.

Nakon usvajanja dokumenta „Nacrt strateškog okvira Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godine“, voditelj i kovoditelj Tima postavljaju dokument na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

Koordinacioni odbor za izradu Strategije razvoja UNTZ, Tim za izradu strategije razvoja UNTZ, voditelj i kovoditelj Tima

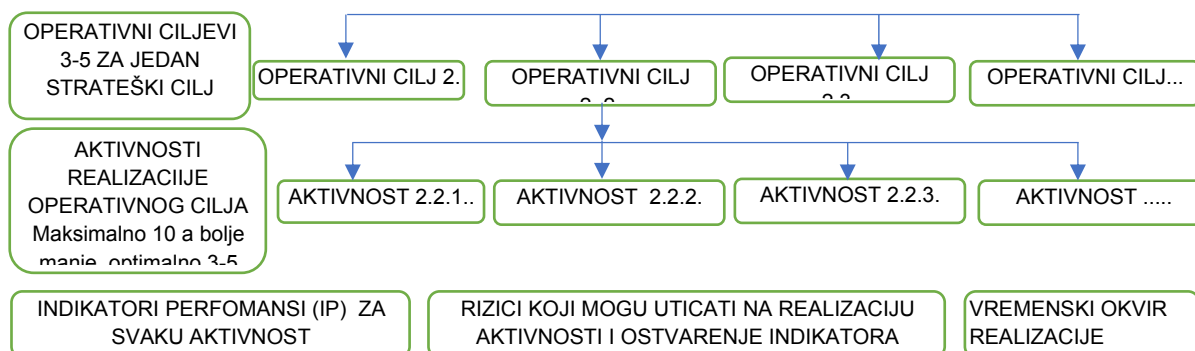
Rok: 31.07.2020. godine

| | | |
|---|--|--|
|  | Prilog 50._ Format dokumenta „Nacrt strateškog okvira Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godine“, | |
| | Prilog 51._ Format poziva za drugi sastanak Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja Univerziteta |  Prilog 51_Poziv za II sastanak Koordinaci |

3.3. FAZA III – IZRADA I USVAJANJE OPERATIVNOG OKVIRA – OD STRATEŠKIH CILJEVA DO KONKRETNIH AKTIVNOSTI

Izrada i usvajanje operativnog okvira – od strateških ciljeva do konkretnih aktivnosti – praktično se može tretirati kao jedinstven proces, u kojem je za fazu razrade strateškog cilja na operativne ciljeve karakteristična razrada strateškog cilja na više operativnih ciljeva način da postaju jasniji, precizniji i mjerljiviji, za fazu mjerenja i evaluacije karakteristično određivanje ključnih performansi uspješnosti preko kojih se osigurava evaluacija postignića operativnih ciljeva, a za fazu razrade, razradu operativnih ciljeva na aktivnosti koje sa sobom nose rizike ostvarenja, vremenskog okvira i indikatora uspješnosti realizacije konkretne aktivnosti. Strateški ciljevi dekomponovani na operativne a oni na aktivnosti koje se realizuju u planiranom vremenskom okviru sedmogodišnjeg planskog perioda sa precizno definisanim indikatorima, predstavljaju izvanredan osnov za izradu trogodišnjih i godišnjih

planova rada Univerziteta u Tuzli. Ovo je nastavak proaktivnog aspekta kreiranja strategije a njegova realizacije predstavljena je sljedećom slikom.



Slika 4. Proces izrade operativnog okvira – od strateških ciljeva do konkretnih aktivnosti

3.3.1. Definisane operativnih ciljeva za svaki strateški cilj

Za ostvarivanje svakog od navedenih strateških ciljeva nužno je ostvarenje konkretnih operativnih (često se nazivaju prioritetni) ciljeva odnosno zadataka kroz implementaciju aktivnosti/mjera bez čije realizacije nije moguće dostizanje utvrđenih strateških ciljeva razvoja Univerziteta u Tuzli. Dobrom operacionalizacijom odnosno konkretizacijom strateškog cilja osiguravamo da oni ispunjavaju kriterije „ostvarivosti“ i „realnosti“ na način da ih povezujemo sa raspoloživim nefinansijskim i finansijskim resursima. Nema svrhe uključivati ambiciozne operativne ciljeve za koje ne postoji nada da će dobiti dovoljno finansijskih sredstava.

Opis i način realizacije

Postavljanje operativnih ciljeva podrazumijeva njihovo definisanje i kontrolu usklađenosti. Operativni ciljevi treba da budu određeniji od strateških razvojnih ciljeva. To znači da treba da budu u dovoljnoj mjeri:

- (1) konkretni (da upućuju na koje rezultate ciljamo, npr. koji je minimalni broj studenata koje želimo upisati);
- (2) mjerljivi (izraženi tako da se može pratiti i procjenjivati napredak u njihovom ostvarivanju; indikatori za procjenu napretka definisaće se kasnije, u fazi nakon razrade aktivnosti);
- (3) odgovarajući (smješteni u okvir vizije i strateških ciljeva, usklađeni vertikalno i horizontalno);
- (4) realistični (zasnovani na resursima koji su već raspoloživi ili se mogu obezbijediti);
- (5) vremenski određeni (određeni u pogledu vremena ostvarivanja).

Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ u proširenom sastavu definira operativne ciljeve kroz sljedeće aktivnosti:



1. Voditelji izvršnih timova prethodno organizuju radionicu na kojoj provode proces definiranja operativnih ciljeva za svaki strateški cilj. Preporuka je da za jedan strateški cilj bude definirano tri do pet operativnih ciljeva. Rezultat radionica i aktivnosti je usaglašen Izvještaj izvršnog tima o provedenoj analizi izbora operativnih ciljeva za svaki od predloženih strateških ciljeva.
2. Voditelj i ko-voditelj Tima vrše pregled izvještaja o provedenim analizama operativnih ciljeva i integrišu ih u dokument „Operativni ciljevi Univerziteta u Tuzli“.

3. Voditelji i ko-voditelj Tima dokument distribuiraju članovima Tima u proširenom sastavu i postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova i rektoru Univerziteta, te zakazuju termin radionice.
4. Organizuje se dobro pripremljena radionica koju moderira voditelj, ko-voditelj ili neko od članova Tima. Na radionici se provodi postupak kreiranja operativnih ciljeva Univerziteta u Tuzli za planski period. U obzir se uzimaju predloženi operativni ciljevi od strane izvršnih timova i iterativnim postupkom uz konsenzus članova Tima definiraju operativni ciljevi Univerziteta u Tuzli za planski period.
5. Rezultat radionice su definirani operativni ciljevi razvoja Univerziteta u Tuzli.
6. Usaglašeni tekst analize operativnih ciljeva voditelj i ko-voditelj Tima integrišu u radni dokument „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“. Dokument postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

Izvršni timovi devet strateških područja; Tim za izradu strategije razvoja UNTZ

Rok: 20.8.2020.

| | | |
|---|---|---|
| i | Prilog 52._ Obrazac za izradu analize i definisanja operativnih ciljeva za strateško područje | |
| | Prilog 53._ Primjer izrađene analize i definisanja operativnih ciljeva strateškog područja | |
| | Prilog 54:_ Format Zapisnika sa sastanka izvršnih timova_Definisanje strateških ciljeva strateškog područja |  Prilog 54._Format Zapisnik sa sastanka |
| | Prilog 55._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, - strateško područje.....-DEFINISANJE OPERATIVNIH CILJEVA STRATEŠKOG PODRUČJA“ | |
| | Prilog 56._ Obrazac za izradu analize i definisanje operativnih ciljeva Univerziteta u Tuzli | |
| | Prilog 57._ Primjer izrađene analize i definisanja operativnih ciljeva Univerziteta | |
| | Prilog 58._ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije razvoja_Definisanje operativnih ciljeva |  Prilog 58._Format Zapisnik sa sastanka |
| | Prilog 59._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, DEFINISANJE OPERATIVNIH CILJEVA“ | |

3.3.2. Razrada operativnih ciljeva (definisanje aktivnosti, rizika i vremenskog okvira)

Aktivnosti (u strateškim dokumentima univerziteta često se koristi izraz zadaci umjesto izraza aktivnosti) predstavljaju instrumente ostvarivanja operativnih ciljeva. Aktivnost je logički i hronološki uređen niz koraka čije sprovođenje dovodi do ostvarenja prethodno definisanog operativnog cilja u

predviđenom vremenskom roku, uz angažovanje određenih ljudskih, materijalnih, informatičkih i finansijskih resursa. Izvođenje aktivnosti podrazumijeva i odgovarajuću organizaciju i definisane odgovornosti za njenu realizaciju. Kako bi se povećala uspješnost realizacije aktivnosti potrebno je za svaku aktivnost definisati rizike na koje nosioci trebaju obratiti pažnju kako bi izbjegli potencijalni neuspjeh u njenoj realizaciji.

Opis i način realizacije

Prilikom definisanja i izbora aktivnosti za realizaciju operativnih i strateških ciljeva izvršni timovi strateških područja će uzeti u obzir sljedeće aspekte aktivnosti: veza sa odgovarajućim strateškim i operativnim ciljevima; glavni očekivani rezultati; procjena neophodnih resursa sa očekivanim izvorima i modalitetima finansiranja; trajanje i period realizacije te uloge odgovarajućih aktera u implementaciji aktivnosti. Iznimno je važno da se za svaku aktivnost predvidi trajanje aktivnosti (početak i kraj), odnosno godina/e u kojima će aktivnosti biti realizirane kao i rizici realizacije aktivnosti.

Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ u proširenom sastavu vrši razradu operativnih ciljeva kroz sljedeće aktivnosti:

1. Voditelji izvršnih timova prethodno organizuju radionicu na kojoj provode proces razrade operativnih ciljeva. Preporuka je da za realizaciju jednog operativnog cilja bude definirano tri do pet aktivnosti. Rezultat radionice je usaglašen Izvještaj izvršnog tima o provedenoj analizi razrade operativnih ciljeva za strateško područje.
2. Voditelj i ko-voditelj Tima vrše pregled izvještaja o provedenim analizama razrade operativnih ciljeva pojedinih strateških područja, integrišu ih u dokument „Razrada operativnih ciljeva Univerziteta u Tuzli“.
3. Voditelji i ko-voditelj Tima dokument distribuiraju članovima Tima u proširenom sastavu i postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova i rektoru Univerziteta, te zakazuju termin radionice.
4. Organizuje se dobro pripremljena radionica koju moderira voditelj, ko-voditelj ili neko od članova Tima. Na radionici se provodi postupak razrade operativnih ciljeva pri čemu se definišu aktivnosti, rizici i vrijeme trajanja aktivnosti za planski period. U obzir se uzimaju predložene aktivnosti od strane izvršnih timova i iterativnim postupkom uz konsenzus članova Tima definiraju aktivnosti, rizici i rokovi trajanja aktivnosti u Strategiji razvoja Univerziteta u Tuzli za planski period.
5. Rezultat radionice su razrađeni operativni ciljevi, definisane aktivnosti, rizici i trajanje aktivnosti u Strategiji razvoja Univerziteta u Tuzli.
6. Usaglašeni tekst analize razrađenih operativnih ciljeva voditelj i ko-voditelj Tima integrišu u radni dokument „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“. Dokument postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.



Nosioci aktivnosti:

Izvršni timovi devet strateških područja; Tim za izradu strategije razvoja UNTZ

Rok: 20.8.2020.



Prilog 60._ Obrazac za izradu analize i definisanje aktivnosti, rizika i vremenskog okvira za strateško područje

| | |
|---|--|
| Prilog 61._ Primjer izrađene analize i definisanja aktivnosti, rizika i vremenskog okvira strateškog područja | |
| Prilog 62:_ Format Zapisnika sa sastanka izvršnih timova_ Definisanje aktivnosti, rizika i vremenskog okvira |  Prilog 62._Format Zapisnik sa sastanka |
| Prilog 63._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, - strateško područje.....- i AKTIVNOSTI, RIZICI I VREMENSKI OKVIR STRATEŠKOG PODRUČJA“ | |
| Prilog 64._ Obrazac za izradu analize i definisanje aktivnosti, rizika i vremenskog okvira Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli | |
| Prilog 65._ Primjer izrađene analize aktivnosti, rizika i vremenskog okvira | |
| Prilog 66._ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije razvoja_Definisanje aktivnosti, rizika i vremenskog okvira |  Prilog 66._Format Zapisnik sa sastanka |
| Prilog 67._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, DEFINISANJE AKTIVNOSTI, RIZIKA I VREMENSKOG OKVIRA“ | |

3.3.3. Mjerenje i evaluacija (ključni indikatori performansi – KPI)

Ključni indikatori performansi (KPI) predstavljaju jasan instrument koji kvantitativno ili kvalitativno izražava postavljene ciljeve Univerziteta u Tuzli zavisno od prioriteta strateškog područja (NIR, studenti i nastava, internacionalizacija i sl.). Koriste se kako bi se odredilo da li Univerzitet u Tuzli ispunjava svoje ciljeve i kreće li se ka uspješnoj realizaciji svoje strategije. Oni se opisuju kao standardi koje je moguće kvantifikovati i koji se koriste kako bi se procijenila efikasnost u odnosu na očekivane rezultate. KPI funkcionišu kao alat za postizanje željene aktivnosti, pokazuju zaposlenima kako mogu doprinijeti ukupnim organizacionim ciljevima, a menadžmentu pružaju alat kojim mogu odrediti ukupni napredak u odnosu na strateške ciljeve. Kao što im i samo ime govori oni samo indiciraju ili pokazuju različita stanja, kako kvalitativna tako i kvantitativna. Oni ukazuju na performanse u ključnim oblastima. KPI mogu biti kvantitativni (predstavljani brojem), praktični (odnose se na postojeće procese), pokazatelji smjera (govore da li je univerzitet bolji ili nije) i djelotvorni pokazatelji (govore da li univerzitet ima sposobnost za promjene).

Opis i način realizacije

Prilikom određivanja indikatora potrebno je obratiti pažnju na sljedeća pitanja:

- (1) Da li izabrani indikator precizno opisuje strateški cilj, operativni cilj ili aktivnost? Ako ne, onda ga je potrebno ponovo definirati ili dodati nove indikatore. Moguće je imati više od jednog indikatora za svaku logičku razinu (strateški cilj, operativni cilj, aktivnost);
- (2) Da li indikatori za ciljeve uključuju održive koristi za ciljne grupe? Postoje tri vrste indikatora s obzirom na način na koji mjerimo njihove vrijednosti: (1) *Direktni indikator* - varijabla je jasno definirana i mjerljiva (npr. povećanje broja studenata za 20%; povećanje realiziranih naučno-

istraživačkih projekata za 5 % godišnje); (2) *Indirektni indikator* - kod kojeg je mnogo teže opisati promjene varijable (npr. promjena paradigme univerziteta; unapređenje organizacijske kulture na univerzitetu) i (3) „Proxy“ indikator – kada definiramo indikator kojim se indirektno mjeri realizacija cilja (u slučajevima kada ne možemo doći do direktnih podataka).

U procesu strateškog planiranja KPI moraju biti povezani sa strateškim ciljevima. Koji god KPI se izaberu, oni moraju odražavati ciljeve organizacije i moraju biti ključ uspjeha. Pomoću KPI može se utvrditi u kojoj mjeri je ostvarenje nekog strateškog cilja bilo manje ili više uspješno, odnosno, koliki je napredak ostvaren u ostvarenju cilja. Ciljne vrijednosti predstavljaju željene rezultate - KPI. Ciljne vrijednosti su snažan komunikacioni alat koji informiše cijeli univerzitet o postizanju uspjeha u vezi sa realizacijom ciljeva. One su uglavnom usmjerene na kontinuirana unapređenja. Ciljne vrijednosti obezbjeđuju mehanizam za univerzitet i njegove korisnike za mjerenje efikasnosti upravljanja i jačanje odgovornosti. Obično se ciljne vrijednosti postavljaju za duži vremenski period čiji je cilj usklađivanje organizacije sa postavljenom misijom i vizijom

Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ u proširenom sastavu definira ključne indikatore uspješnosti na nivou strateškog cilja, operativnog cilja i aktivnosti operativnih ciljeva kroz sljedeće aktivnosti:


1. Voditelji izvršnih timova prethodno organizuju radionicu na kojoj provode proces razrade ključnih indikatora uspješnosti (KPI) za strateške ciljeve, operativne ciljeve i aktivnosti operativnih ciljeva. Rezultat radionica i aktivnosti je usaglašen Izvještaj izvršnog tima o provedenoj analizi izbora ključnih indikatora uspješnosti za strateško područje.
2. Voditelj i ko-voditelj Tima vrše pregled izvještaja o provedenim analizama KPI pojedinih strateških područja i integrišu ih u dokument „Ključni indikatori uspješnosti Univerziteta u Tuzli“.
3. Voditelji i ko-voditelj Tima dokument distribuiraju članovima Tima u proširenom sastavu i postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova i rektoru Univerziteta, te zakazuju termin radionice.
4. Organizuje se dobro pripremljena radionica koju moderira voditelj, ko-voditelj ili neko od članova Tima. Na radionici se provodi postupak kreiranja ključnih indikatora uspješnosti za sve aktivnosti, operativne ciljeve i strateške ciljeve Univerziteta u Tuzli za planski period. U obzir se uzimaju predloženi ključni indikatori uspješnosti od strane izvršnih timova i iterativnim postupkom uz konsenzus članova Tima definiraju ključni indikatori uspješnosti Univerziteta u Tuzli za planski period.
5. Rezultat radionice su definirani ključni indikatori uspješnosti Univerziteta u Tuzli.
6. Usaglašeni tekst analize ključnih indikatora uspješnosti voditelj i ko-voditelj Tima integrišu u radni dokument „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“. Dokument postavljaju na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

Izvršni timovi devet strateških područja; Tim za izradu strategije razvoja UNTZ

Napomena: Aktivnosti mjerenja i evaluacije (KPI) se odvijaju paralelno sa aktivnostima razrade operativnih ciljeva

Rok: 31.8.2020.

| | | |
|---|---|--|
|  | Prilog 68._ Obrazac za izradu ključnih indikatora uspješnosti za strateško područje | |
| | Prilog 69._ Primjer izrađene analize ključnih indikatora uspješnosti | |

| | |
|--|--|
| strateškog područja | |
| Prilog 70._ Format Zapisnika sa sastanka izvršnih timova_ Definisanje ključnih indikatora uspješnosti strateškog područja | |
| Prilog 71._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, - strateško područje.....- i KLJUČNIH INDIKATORA USPJEŠNOSTI STRATEŠKOG PODRUČJA“ | |
| Prilog 72._ Obrazac za izradu analize i definisanje ključnih indikatora uspješnosti Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli | |
| Prilog 73._ Primjer izrađene analize i definisanih ključnih indikatora uspješnosti | |
| Prilog 74._ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije razvoja_Definisanje ključnih indikatora uspješnosti Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli |  Prilog 74._Format Zapisnik sa sastank |
| Prilog 75._ Format dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina, DEFINISANJE KLJUČNIH INDIKATORA USPJEŠNOSTI“ | |

3.4. FAZA IV - IZRADA I USVAJANJE NACRTA STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI ZA PERIOD 2021.-2027. GODINA

Izrada i usvajanje Nacrta Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina obuhvata aktivnosti usaglašavanja svih dijelova Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina, objedinjavanje i izradu Nacrta Strategije razvoja UNTZ, a potom i njeno predstavljanje na sjednici Senata Univerziteta u Tuzli, na kojoj nacrt strateškog dokumenta treba biti i usvojen. Nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli osnova je za naredni korak, odnosno javnu raspravu o strateškom dokumentu i izradu prijedloga Strategije. Koraci ove faze prikazani su na slijedećoj slici.



Slika 5. Proces izrade i usvajanja nacrta Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina

3.4.1. Usaglašavanje svih dijelova strategije razvoja UNTZ (pristupa u izradi, principa, strateškog i operativnog okvira)

Po izradi pojedinačnih dijelova strateškog i operativnog okvira Startegije razvoja Univerziteta u Tuzli neophodno je usaglasiti navedene dijelove, odnosno sam pristup u izradi kao i principe strateškog i operativnog okvira. Na ovaj način osigurava se koherentnost sadržaja Strategije.

Opis i način realizacije

Nakon što je svih devet izvršnih timova izradilo operativni okvir svog strateškog područja (definisanje operativnih ciljeva za svaki strateški cilj operativnog područja, mjerenje i evaluacija (ključni indikatori performansi – KPI) i definisanje aktivnosti, rizika i vremenskog okvira) te dostavio Timu za izradu


Strategije razvoja UNTZ, Tim za izradu strategije razvoja UNTZ će objediniti izvještaje i na radionicama postići konsenzus o tekstu pojedinih dijelova operativnog okvira. Nakon toga, Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ objediniće sve izrađene dijelove strategije razvoja UNTZ (strateški i operativni okvir) u prvi nacrt dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“ i na svom sastanku usvojiti tekst dokumenta.

Nakon usvajanja prvog nacrta dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“, voditelj i ko-voditelj Tima postavljaju dokument na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

Izvršni timovi devet strateških područja; Tim za izradu strategije razvoja UNTZ

Rok: 10.09.2020. godine

| | | |
|---|---|---|
| i | Prilog 76._ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije_PRVI NACRT STRATEGIJE |  Prilog 76._ Format Zapisnik sa sastank |
| | Prilog 77._ Prilog 75._ Format dokumenta prvi nacrt „Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027.godina“ | |

3.4.2. Izrada Nacrta strategije razvoja UNTZ

Nacrt strateškog dokumenta od izuzetne je važnosti za provjeru kvalitete izrađenog dokumenta i čini osnovu za dalju javnu raspravu i izradu prijedloga dokumenta. Potrebno je imati na umu međusobnu vezu i uslovljenost pojedinih dijelova dokumenta, te voditi računa o koherentnosti slijeda dokumenta, kao i o usklađenosti predstavljenih informacija kroz cijeli dokument.

Opis i način realizacije

Nakon što je voditelj i ko-voditelj Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ postavio dokument prvog nacrta Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova, članovi izvršnih timova vrše uvid u dokument i pismenim putem voditelju i ko-voditelju Tima za izradu Strategije dostavljaju svoje prijedloge za eventualne dopune i/izmjene određenih elemenata dokumenta.



Tim za izradu strategije razvoja UNTZ će objediniti prispjele sugestije i komentare i na sastanku postići konsenzus o prihvatanju dospelih prijedloga . Nakon toga, Tim će pripremiti nacrt dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“ i na svom sastanku usvojiti tekst dokumenta.

Nakon usvajanja nacrt dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“, voditelj i ko-voditelj Tima postavljaju dokument na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova. Nacrt „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“ voditelj i ko-voditelj Tima za izradu Strategije potom dostavljaju Senatu Univerziteta u Tuzli na razmatranje i usvajanje.

Nosioci aktivnosti:

Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ

Rok: 10.09.2020. godine

| | | |
|---|---|---|
|  | Prilog 78._ Format dokumenta „Nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godine“ | |
| | Prilog 79._ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije_ NACRT STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI |  Prilog 79._Format Zapisnik sa sastanka |

3.4.3. Razmatranje i usvajanje nacrt Strategije razvoja UNTZ

Po izradi nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli, strateški dokument prolazi proceduru razmatranja i usvajanja od strane Senata Univerziteta u Tuzli.

Opis i način realizacije

Nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina voditelj i ko-voditelj Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ predstavljaju na sjednici Senata Univerziteta u Tuzli. Predstavljaju strateški i operativni okvir, stavljajući fokus na ključne elemente strateškog dokumenta. Pored elemenata strateškog dokumenta, predstavlja se kratak pregled dinamike i realiziranih aktivnosti na izradi Strategije.

Po prezentaciji, otvara se diskusija o Nacrtu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina, prilikom čega članovi Senata Univerziteta u Tuzli imaju priliku postaviti pitanje i/ili tražiti pojašnjenja od voditelja i ko-voditelja Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ.

Po finalizaciji diskusije, Senat Univerziteta u Tuzli usvaja nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina o čemu donosi zasebnu Odluku. Odluka se dostavlja Timu za izradu Strategije razvoja UNTZ.

Voditelj i ko-voditelj Tima za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli postavljaju dokument na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

Voditelj i ko-voditelj Tima za izradu strategije razvoja Univerziteta u Tuzli, Senat Univerziteta u Tuzli

Rok: 20.09.2020. godine

3.5. FAZA V - JAVNA RASPRAVA, USVAJANJE I PUBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA UNTZ

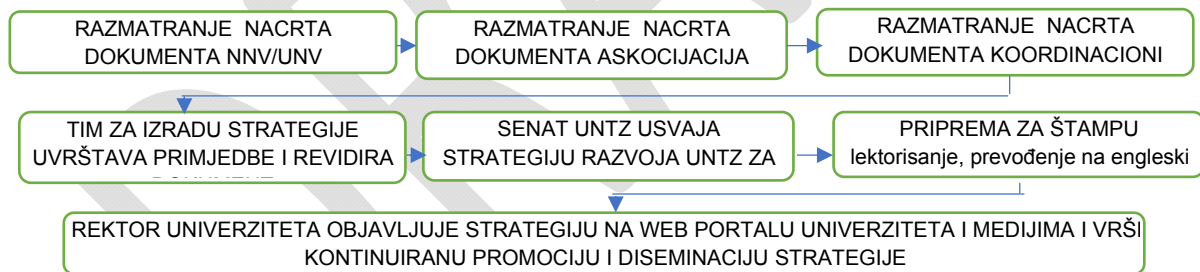
Javna rasprava o nacrtu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina ključni je korak o osiguranju transparentnosti procesa, ali i osiguranja vertikalne integracije i uključenosti svih relevantnih aktera na Univerzitetu u Tuzli te dobivanje povratnih informacija za izradu prijedloga Strategije razvoja UNTZ. Naučno nastavna vijeća/Umjetničko-nastavno vijeća fakulteta/ADU Univerziteta u Tuzli, asocijacije studenata fakulteta i ADU Univerziteta u Tuzli te Koordinacioni odbor za izradu strategije razvoja UNTZ, u sklopu javne rasprave, razmatraju nacrt Startegije razvoja UNTZ i dostavljaju prijedloge za eventualne dopune/korekcije dokumenta.

Po finalizaciji javne rasprave, objedinjeni prijedlog Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina razmatra se na sjednici Senata Univerziteta u Tuzli, po čijem usvajanju strateški dokument poprima svoj konačni oblik.

Za potrebe diseminacije i promocije Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina, dokument je neophodno prevesti na engleski jezik, grafički dizajnirati u obje jezične varijante te štampati a potom i distribuirati na način opisan u nastavku dokumenta.

Diseminacija i promocija sadržaja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina od izuzetnog je značaja za osiguranje prihvatanja Staretgije razvoja UNTZ kao krovnog strateškog planskog dokumenta razvoja Univerziteta i podizanja svijesti kako zaposlenika Univerziteta tako i drugih aktera o značaju dokumenta za dalji razvoj Univerziteta.

Proces javne rasprave, usvajanja i publikovanja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina kao posljednje faze u izradi dokumenta prikazan je na narednoj slici.



Slika 6. Proces javne rasprave, usvajanja i publikovanja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina

3.5.1. Razmatranje na sjednicama NNV/UNV članica UNTZ

Naučno-nastavno vijeća fakulteta/Umjetničko-nastavno vijeće ADU Univerziteta u Tuzli kao akademska tijela fakulteta/ADU, nadležna i odgovorna za akademska pitanja, a koje čine dekan, koji je predsjednik Vijeća po položaju, prodekani te nastavnici fakulteta/ADU i dr. imaju značajnu ulogu u javnoj raspravi o nacrtu dokumenta, jer se putem njihovih sjednica vrši prezentacija strateškog dokumenta, ali i prikupljaju povratne informacije za eventualne izmjene i/ili dopune dokumenta koje će doprinijeti unapređenju njegovog kvaliteta ali i provodivosti.

Opis i način realizacije

Usvojeni nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina voditelj i ko-voditelj Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ idostavljaju svim naučno-nastavnim vijećima članica

Univerziteta u Tuzli za razmatranje na sjednicima u svrhu prezentacije nacrt strateškog dokumenta, diseminacije njegovog sadržaja ali i dobivanje povratnih informacija članova NNV/UNV-a članica UNTZ-a na izrađeni nacrt Strategije.

Nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina članovi Tima za izradu strategije razvoja UNTZ predstavljaju na sjednicama Naučno-nastavnih vijeća svih članica Univerziteta u Tuzli. Predstavljaju strateški i operativni okvir, stavljajući fokus na ključne elemente strateškog dokumenta. Pored elemenata strateškog dokumenta, predstavlja se kratak pregled dinamike i realiziranih aktivnosti na izradi strateškog dokumenta.

Po prezentaciji, otvara se diskusija o Nacrtu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina, prilikom čega članovi naučno-nastavnih vijeća imaju priliku postaviti pitanje i/ili tražiti pojašnjenja od predstavnika Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ.

Kroz zapisnik sa sjednica NNV/UNV-a objedinjeni komentari i sugestije za dopune/ispravke nacrt strateškog dokumenta dostavljaju se Timu za izradu Strategije razvoja UNTZ.

Nosioci aktivnosti:

Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ, predsjednici NNV-a fakulteta, UNV-a ADU UNTZ

Rok: 10.10.2020. godine

3.5.2. Razmatranje na sastancima asocijacije studenata

Asocijacije studenata u studentska vijeća fakulteta i ADU Univerziteta u Tuzli kao tijela koja okupljaju i zastupaju interese studenata UNTZ imaju značajnu ulogu u javnoj raspravi o nacrtu dokumenta, jer se putem njihovih sjednica vrši prezentacija strateškog dokumenta, ali i prikupljaju povratne informacije za eventualne izmjene i/ili dopune dokumenta koje će doprinijeti unapređenju njegovog kvaliteta ali i provodivosti, a posebno doprinijeti većoj uključenosti studenata, kao interesnih strana u sam proces izrade dokumenta.

Opis i način realizacije

Usvojeni nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina voditelj i ko-voditelj Tima za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli dostavljaju svim asocijacijama studenata fakulteta i ADU - članica Univerziteta u Tuzli za razmatranje na sjednicama u svrhu prezentacije nacrt strateškog dokumenta, diseminacije njegovog sadržaja ali i dobivanje povratnih informacija predstavnika studenata na izrađeni nacrt Strategije.

Nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina članovi Tima za izradu strategije razvoja UNTZ predstavljaju na sjednicama asocijacija studenata. Predstavljaju strateški i operativni okvir, stavljajući fokus na ključne elemente strateškog dokumenta. Pored elemenata strateškog dokumenta, predstavlja se kratak pregled dinamike i realiziranih aktivnosti na izradi strateškog dokumenta.

Po prezentaciji, otvara se diskusija o Nacrtu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina, prilikom čega članovi asocijacije studenata imaju priliku postaviti pitanje i/ili tražiti pojašnjenja od predstavnika Tima za izradu strategije razvoja UNTZ.

Kroz zapisnik sa sjednice asocijacije studenata objedinjeni komentari i sugestije za dopune/ispravke nacrtu strateškog dokumenta dostavljaju se Timu za izradu strategije razvoja UNTZ.

Nosioci aktivnosti:

Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ, predsjednici asocijacija studenata UNTZ

Rok: 10.10.2020. godine

3.5.3. Razmatanje na sastanku Koordinacionog odbora za izradu strategije razvoja UNTZ

Uvažavajući činjenicu da Koordinacioni odbor za uzradu Strategije razvoja UNTZ ima ulogu u operativnoj koordinaciji procesa izrade Strategije razvoja Univerziteta, kao i razmatranju i usaglašavanju ključnih dijelova dokumenta, ovaj Odbor razmatra i usvaja i nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli.

Opis i način realizacije

Usvojeni nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina voditelj i ko-voditelj Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ dostavljaju Koordinacionom odboru za izradu Startegije razvoja Univerziteta u Tuzli za razmatranje na sastanku u svrhu prezentacije nacrtu strateškog dokumenta, diseminacije njegovog sadržaja ali i dobivanja povratnih informacija članova Koordinacionog odbora na izrađeni nacrt Startegije.

Nacrt Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina voditelj i ko-voditelj Tima za izradu strategije razvoja UNTZ predstavljaju na 3. sastanku Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli. Predstavljaju strateški okvir i operativni, stavljajući fokus na ključne elemente strateškog dokumenta. Pored elemenata strateškog dokumenta, predstavlja se kratak pregled dinamike i realiziranih aktivnosti na izradi strateškog dokumenta.

Po prezentaciji, otvara se diskusija o Nacrtu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina, prilikom čega članovi Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli imaju priliku postaviti pitanje i/ili tražiti pojašnjenja od voditelja i ko-voditelja Tima za izradu strategije razvoja UNTZ.

Kroz zapisnik sa sjednice Koordinacionog odbora objedinjeni komentari i sugestije za dopune/ispravke nacrtu strateškog dokumenta dostavljaju se Timu za izradu strategije razvoja UNTZ.

Nosioci aktivnosti:

Tim za izradu Strategije razvoja UNTZ, Koordinacioni odbor za izradu strategije razvoja UNTZ

Rok: 10.10.2020. godine

i

Prilog 80._Format poziva za treći sastanak Koordinacionog odbora za izradu Strategije razvoja Univerziteta



Prilog 80_Poziv za III sastanak Koordinaci

3.5.4. Uvrštavanje primjedbi, sugestija i preporuka i priprema konačnog Prijedloga Strategije razvoja UNTZ

Prijedlog Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina čini objedinjeni tekst nacrtu Strategije sa uvrštenim prihvaćenim primjedbama, sugestijama i preporukama prikupljenim u procesu javne rasprave o nacrtu strateškog dokumenta.

Opis i način realizacije

Nakon završetka javne rasprave i prikupljanja prijedloga i sugestije za dopune i/ili ispravke nacrtu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina od strane NNV/UNV-a članica UNTZ-a, asocijacija studenata i Koordinacionog odbora za uzradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli, Tim za izradu strategije razvoja UNTZ će objединiti pristigle prijedloge te na radionicama postići konsenzus o prihvatanju prijedloga .



Nakon toga, Tim za izradu Strategije razvoja pripremiti će prijedlog dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“ i na svom sastanku usvojiti tekst dokumenta.

Nakon usvajanja prijedloga „Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“, voditelj i ko-voditelj Tima postavljaju dokument na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova. Prijedlog „Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina“ voditelj i ko-voditelj Tima za izradu Strategije potom dostavljaju Senatu Univerziteta u Tuzli na razmatranje i usvajanje.

Nosioci aktivnosti:

Tim za izradu strategije razvoja Univerziteta u Tuzli

Rok: 20.10.2020. godine

| | | |
|---|---|--|
|  | Prilog 81._ Format dokumenta „Prijedlog Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021-2027. godine“ | |
| | Prilog 82._ Format Zapisnika sa sastanka Tima za izradu Strategije_ PRIJEDLOG STRATEGIJE RAZVOJA UNIVERZITETA U TUZLI |  Prilog 82._Format Zapisnik sa sastank |

3.5.5. Senat univerziteta usvaja Strategiju razvoja UNTZ

Po izradi teksta prijedloga Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli, strateški dokument prolazi proceduru razmatranja i usvajanja od strane Senata Univerziteta u Tuzli.

Opis i način realizacije

Prijedlog Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina voditelj i kovoditelj Tima za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli predstavljaju na sjednici Senata Univerziteta u Tuzli. Predstavljaju strateški i operativni okvir, stavljajući fokus na ključne elemente strateškog dokumenta. Pored elemenata strateškog dokumenta, predstavlja se kratak pregled dopuna i izmjena dokumenta u odnosu na razmatrani Nacrt.

Po prezentaciji, otvara se diskusija o Prijedlogu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina, prilikom čega članovi Senata Univerziteta u Tuzli imaju priliku postaviti pitanje i/ili tražiti pojašnjenja od voditelja i ko-voditelja Tima za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli.

Po finalizaciji diskusije, Senat Univerziteta u Tuzli usvaja prijedlog Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina o čemu donosi zasebnu Odluku. Odluka se dostavlja Timu za izradu strategije razvoja UNTZ. Po usvajanju dokumenta od strane Senata Univerziteta u Tuzli, Strategija razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina poprima svoj konačni oblik.

Voditelj i ko-voditelj Tima za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli postavljaju dokument na Google Drive kako bi ga učinili dostupnim svim članovima izvršnih timova.

Nosioci aktivnosti:

Voditelj i kovoditelj Tima za izradu strategije razvoja untz, Senat Univerziteta u Tuzli

Rok: 20.10.2020. godine

3.5.6. Priprema za štampu (lektorisanje, prevod na engleski jezik) i štampa Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli

Konačni tekst Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli potrebno je pripremiti u formi koja će omogućiti njegovu kvalitetnu distribuciju, promociju i diseminaciju njegovog sadržaja. S tim u vezi, dokument je potrebno lektorisati, prevesti na engleski jezik, grafički dizajnirati te pripremiti za objavu u online verziji i štampati.

Opis i način realizacije

Konačni tekst Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina voditelj i kovoditelj Tima za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli dostavljaju Rektoratu Univerziteta u Tuzli. Rektorat Univerziteta u Tuzli dostavlja tekst Strategije za lektorisanje na bosanskom jeziku, kao i za prevod na engleski jezik. Lektorisani dokument na bosanskom jeziku kao i prevod dokumenta na engleski jezik, Rektorat potom dostavlja na grafički dizajn u obje jezične verzije u svrhu pripreme za štampu.

Prilikom grafičkog dizajniranja, vrše se konsultacije sa članovima Tima za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli, kako bi se osigurala dosljednost prezentacije informacija u dokumentu.

Dizajnirani dokument se priprema za objavu u online formi, te konačno štampa.

Nosioci aktivnosti:

Rektorat Univerziteta u Tuzli, Tim za izradu strategije razvoja Univerziteta u Tuzli

Rok: 30.10.2020. godine

3.5.7. Rektor Univerziteta objavljuje Strategiju razvoja UNTZ na web portalu i vrši kontinuiranu promociju i desiminaciju sadržaja strategije

U svrhu promocije ali i diseminacije sadržaja Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli za period 2021.-2027. godina neophodno je provesti niz aktivnosti. Fokus promotivnih i diseminacionih aktivnosti treba bi biti na isticanju značaja izrade dokumenta za plansko usmjeravanje razvoja Univerziteta i unapređenja sistema visokog obrazovanja na području Tuzlanskog kantona i cijele BiH.

Opis i način realizacije

Rektor Univerziteta objavljuje Strategiju razvoja Univerziteta u Tuzli na zvaničnom web portalu Univerziteta www.untz.ba.

Aktivnost podrazumijeva i organizaciju press konferencije za medije, prilikom koje Rektor Univerziteta u Tuzli i voditelj i ko-voditelj tima za izradu Strategije razvoja Univerziteta u Tuzli predstavljaju strateški i operativni okvir, stavljajući fokus na ključne elemente strateškog dokumenta, kao i dinamiku i kratke informacije o realizaciju aktivnosti na izradi dokumenta.

Dokument se u online verziji dostavlja medijima na području Tuzlanskog kantona, ali i državnim i entitetskim medijima u svrhu promocije dokumenta, a Rektor Univerziteta u Tuzli putem nastupa u medijima promovira ključne elemente strateškog dokumenta sa posebnim fokusom na značaj izrade dokumenta.

Dokument se u online i štampanoj formi distribuira svim fakultetima i ADU Univerziteta u Tuzli, asocijacijama studenata i drugim relevantnim organizacionim jedinicima Univerziteta. Strategija se dostavlja i drugim relevantnim akterima kao što su nadležna ministarstva za oblast obrazovanja i razvoja na nivou Tuzlanskog kantona, jedinice lokalne samouprave, Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH, Federalnom ministarstvu obrazovanja i nauke i drugim relevantnim akterima kako bi se vršila kontinuirana diseminacija sadržaja Strategije.

Nosioci aktivnosti:

Rektorat Univerziteta u Tuzli, Voditelj i ko-voditelj Tima za izradu Strategije razvoja UNTZ

Rok: 30.10.2020. godine