

VISOKA MEDICINSKA
ŠKOLA ZDRAVSTVA U
DOBOJU



Strategija razvoja
Visoke medicinske
škole zdravstva u
Doboju
2023-2028. GODINE

Doboj, jul 2023. godine

VISOKA MEDICINSKA ŠKOLA ZDRAVSTVA



**STRATEGIJA RAZVOJA
VISOKA MEDICINSKA ŠKOLA ZDRAVSTVA
2023-2028. godine**

Doboj, jul 2023. godine

Komisija za izradu Nacrta Strategije razvoja Visoke medicinske škole zdravstva za period 2023-2028. godine

Strategiju razvoja Visoke medicinske škole zdravstva (dalje kao: VMŠZ) pripremila je Komisija za izradu Nacrta Strategije razvoja VMŠZ za period 2023-2028. imenovana od strane Senata VMŠZ, odlukom broj: 10-14-3/22-C od 14.10.2022. godine.

Članovi Komisije za izradu Nacrta Strategije razvoja VMŠZ (dalje kao: Komisija) su:

1. dr Predrag Grubor, redovni profesor, predsjednik;
2. dr Nikola Gavrić, redovni profesor, rukovodilac SP Zdravstvena njega, član;
3. dr Saša Vukmirović, vanredni profesor, član;
4. dr Zoran Bajin, vanredni profesor;
5. dr Fahrija Skokić, redovni profesor, član;
6. dr Mihajlo Stefanovski, profesor visoke škole, član;
7. dr Daniela Telebak, docent, QA koordinator;
8. dr Nikola Nikolić, docent, član;
9. dr Slobodan Stanić, vanredni profesor, član;
10. dr Milena Todorović, docent, član;
11. Rankica Ostojić, predstavnik privrede;
12. Snježana Đukić, predstavnik JZU Dom zdravlja Doboj, član;
13. dr Predrag Lazić, predstavnik JZU Bolnica Sveti apostol Luka Doboj, član;
14. Dragan Bogdanić, predstavnik ZTC Banja Vrućica Teslić, član;
15. dr Dragana Cvetković Dragičević, predstavnik Instituta "Dr Miroslav Zotović" Banja Luka, član;
16. Duško Brkljač, predstavnik upravnog odbora, član;
17. Silvana Marić, rukovodilac studentske službe, član;

Članovi sektorskih komisija za izradu Strategije razvoja Visoke medicinske škole zdravstva 2023-2028. godine

Sektor nastave:

dr Predrag Grubor, redovni profesor;
dr Nikola Gavrić, redovni profesor;
dr Saša Vukmirović, vanredni profesor;
dr Gordana Stefanovski, vanredni profesor;
dr Mihajlo Stefanovski, profesor visoke škole;
Dajana Đukanović, predsjednik studentskog parlamenta;

Sektor nauke, istraživanja i razvoja:

dr Slobodan Stanić, vanredni profesor;
dr Zoran Bajin, vanredni profesor;
dr Nikola Nikolić, docent;
dr Mihajlo Stefanovski, profesor visoke škole;

Sektor ljudskih i materijalnih resursa:

dr Nikola Nikolić, docent;
Rankica Ostojić, predstavnik privrednog sektora;
Duško Brkljač, član upravnog odbora;

Sektor međunarodne saradnje:

dr Saša Vukmirović, vanredni profesor;
dr Ranko Božičković, redovni profesor;
dr Daniela Telebak, docent;

Sektor osiguranja kvaliteta:

dr Daniela Telebak, docent;
dr Ranko Božičković, redovni profesor;
dr Nikola Gavrić, redovni profesor;
Dajana Đukanović, predsjednik studentskog parlamenta;

Sektor studentskih pitanja kulture i sporta:

dr Predrag Grubor, redovni profesor;
dr Nikola Gavrić, redovni profesor;
Admir Ahmetbegović, student

Sadržaj

OSNOVNI PODACI O VISOKOŠKOLSKOJ USTANOVI	5
UVOD	5
KONTINUIRANO STRATEŠKO PLANIRANJE	5
1. NAČELA I FAZE IZRADE STRATEGIJE	7
2. MISIJA I VIZIJA VMŠZ	10
3. STRATEŠKI OKVIR STRATEGIJE RAZVOJA VMŠZ	11
3.1. Strateške analize okruženja i institucije (PESTEL i SWOT)	11
<i>Politički faktor</i>	12
<i>Ekonomski faktor</i>	13
<i>Društveni faktor</i>	15
<i>Tehnološki faktor</i>	16
<i>Okolinski faktor</i>	18
<i>Pravni faktor</i>	18
3.2. Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja – SWOT analiza	18
3.3. Interesno-uticajne strane	19
3.4. Strateški fokusi	20
3.4.1. Kvalitet i modernizacija studija i studentski standard	21
3.4.2. Elektronsko upravljanje informacijama i digitalna transformacija procesa u VMŠZ	21
3.4.3. Edukativno - istraživačka i preduzetnička VMŠZ	22
3.4.4. Internacionalizacija VMŠZ	22
3.4.5. Modernizacija organizacione strukture VMŠZ	23
4. OPERATIVNI OKVIR STRATEGIJE RAZVOJA VMŠZ	23
4.1. Strateški cilj 1: Promocija i podrška izvrsnosti studija i studentskog standarda	25
Akcioni plan SC1: Promocija i podrška izvrsnosti studija i studentskog standarda	27
4.2. Strateški cilj 2: Trajno unapređivati i podsticati naučno-istraživački rad (SC2)	30
Akcioni plan SC2: Trajno unaprijeđivati naučno - istraživački i stručni rad	32
4.3. Strateški cilj 3: Elektronsko upravljanje informacijama (e-upravljanje informacijama) i digitalna transformacija procesa u VMŠZ	34
Akcioni plan SC3: Elektronsko upravljanje informacijama (e-uprava) i digitalna transformacija procesa u VMŠZ	36
4.4. Strateški cilj 4: Razvoj i modernizacija infrastrukturnih kapaciteta	38
Akcioni plan SC4: Razvoj i modernizacija infrastrukturnih kapaciteta	40
4.5. Strateški cilj 5: Međunarodna saradnja i internacionalizacija VMŠZ, mobilnosti studenata, mobilnost nastavnog i nenastavnog osoblja	42
Akcioni plan SC5: Međunarodna saradnja i internacionalizacija Škole, mobilnosti studenata, mobilnost nastavnog i nenastavnog osoblja	44
4.6. Strateški cilj 6: Uspostaviti saradnju sa partnerima u privredi i institucijama u oblasti zdravstva	46
Akcioni plan SC6: Uspostaviti saradnju sa partnerima u privredi i institucijama u oblasti zdravstva	48
4.7. Strateški cilj 7: Unaprijediti stepen razvijenosti sistema obezbeđenja kvaliteta	49

Akcioni plan SC7: Unaprijediti stepen razvijenosti sistema obezbeđenja kvaliteta.....	51
5. REALIZACIJA, MONITORING I EVALUACIJA STRATEGIJE	53

<i>Spisak skraćenica:</i>	
<i>VMŠZ</i>	<i>Visoka medicinska škola zdravstva</i>
<i>ZU</i>	<i>Zdravstvena ustanova</i>
<i>VŠU</i>	<i>Visokoškolska ustanova</i>
<i>SC</i>	<i>Strateški cilj</i>
<i>OC</i>	<i>Operativni cilj</i>
<i>RS</i>	<i>Republika Srpska</i>
<i>BiH</i>	<i>Bosna i Hercegovina</i>
<i>SP</i>	<i>Studijski program</i>
<i>PCU</i>	<i>programa cjeloživotnog učenja</i>
<i>KIA</i>	<i>ključnih indikatora aktivnosti</i>
<i>KIP</i>	<i>ključni indikatori performansi</i>

OSNOVNI PODACI O VISOKOŠKOLSKOJ USTANOVI

Podaci o visokoškolskoj ustanovi	
Naziv, adresa i e-mail adresa institucije	Visoka medicinska škola zdravstva, ulica Vojvode Sindelića broj 45, Grad Doboj, studentska.sluzba@vmsz.ba pravnasluzba@vmsz.ba
Internet sajt	https://vmsz.ba/
Naziv, broj i datum akta o osnivanju	Odluka osnivanju visokoškolske ustanove Visoka medicinska škola zdravstva, broj: OPU – 489/15 od 22.5.2015. godine i Rješenje o registraciji Okružnog privrednog suda u Doboju broj: 60-0-Reg-15-000 672 od 13.7.2015. godine
Poresko-identifikacioni broj (PIB)	403903240000
Matični broj dodijeljen od Republičkog zavoda za statistiku	11132405
Ime, prezime i adresa (naziv i sjedište) osnivača	Nikola Nikolić, ulica Vojvode Sindelića 47, Grad Doboj
Broj i datum odluke o imenovanju lica ovlaštenog za zastupanje	60-0-Reg-22-000481 od 18.11.2022 (dr Predrag Grubor, red. prof)
Broj i datum dozvole za rad ustanove	07.05/612-194-3-1/14 od 23.10.2015. godine
Kontakt osoba (za posjetu)	Doc. dr Nikola Nikolić
Broj telefona	+387 53 961 620

UVOD

VMŠZ svoje strateške smjernice zasniva na tradiciji dosadašnjeg rada i dokumenata obuhvaćenih Strategijom razvoja visokog obrazovanja u Republici Srpskoj (dalje kao: RS), Strategiji razvoja zdravstvenog sistema u RS. Ovaj dokument je usaglašen sa strategijama razvoja drugih VŠU u RS. Strategija je ključni i sveobuhvatni elemenat koji sadrži misiju, viziju, analizu stanja i glavne strateške ciljeve sa nizom podciljeva od kojih je svaki ima razrađene aktivnosti i očekivane rezultate.

Ovaj dokument polazi od unutrašnjih mogućnosti VMŠZ i potencijala lokalne zajednice sa ciljem sinergističkog rasta i razvoja. Pored toga, razvoj VMŠZ se naslanja na strateške globalne i nacionalne dokumente, povećanje udjela stanovništva od 30 do 34 godine sa završenim visokim obrazovanjem, smanjenje stope ranog napuštanja školovanja, povećanje stope zaposlenosti stanovništva, smanjenje opasnosti od siromaštva i socijalne isključenosti.

Usvojena Strategija razvoja obrazovanja RS za period 2016-2021. godine je ključni dokument koji je iskorišten kao vodilja za izradu Strategije razvoja VMŠZ. Uzimajući u obzir ovaj dokument i druge razvojne dokumente u oblasti obrazovanja, zdravstva i socijalne zaštite stanovništva u RS analizirane su potrebe RS i okruženja za kadrovima koje školuje ova visokoškolska ustanova (dalje kao: VŠU). Oslanjajući se na glavne strateške ciljeve (izvršnost, konkurentnost, pametan i održiv rast, internacionalizacija, samoodrživost), VMŠZ sebe želi pozicionirati kao samostalnu VŠU za društvo i u društvu.

KONTINUIRANO STRATEŠKO PLANIRANJE

Strateško planiranje je način prilagođavanja nekog poslovnog sistema VMŠZ zahtjevima okoline, koja se stalno mijenja. Njime se analizira postojeća poslovna strategija (ako postoji), oblikuje nova vizija, određuju novi strateški ciljevi (dalje kao: SC) i načini njihove realizacije (strateške

inicijative, programi i aktivnosti), određuju prioritete i usmjeravaju resursi, zbog što veće efikasnosti daljnjeg razvoja i ostvarenja mjerljivih efekata.

Takva strategija fokusira dugoročnije ciljeve i kaskadira ih u kratkoročnije ciljeve i programe. Strateški plan, kao rezultat strateškog planiranja, jeste "autoput/autokarta" za ostvarenje željene vizije poslovnog sistema.

Strateškim planiranjem usmjerava se dalji razvoj VMŠZ, stvaraju pretpostavke za povećanje njegove efikasnosti, djelotvornosti, agilnosti i konkurentnosti, otkrivaju se nove poslovne mogućnosti i podstiče održivi rast. Da bi se ostvarila zacrtana vizija i postavljeni SC, potrebno je upravljati implementacijom, što se može činiti na različite načine i metode.

Prije nego što se pristupilo izradi Nacrta strategije, izvršena je ocjena uspješnosti implementacije [Strategije razvoja VMŠZ za period 2017-2022. godine](#).

Analiza je pokazala je da od 69 operativnih ciljeva (dalje kao: OC) ispunjeno njih 40 (58,0%), da je realizacija započeta, a nije dostignuta ciljana vrijednost za 21 (30,0%), a nije realizovano 8 (12,0%) OC. Jedan dio OC podrazumijevao je kontinuiranu realizaciju.

Ocjena uspješnosti implementacije Strategije razvoja VMŠZ Za period: 2017 – 2022. godine

Redni broj SC	Naziv SC	Ukupan broj OC	Ocjena za OC		
			OC je realizovan	Realizacija je započeta, ali nije dostignuta ciljana vrijednost	OC nije realizovan
1	Kontinuirano poboljšanje SP, povećanje nivoa kompetencije studenata i povećanje standarda studiranja	13	38%	38%	24%
2	Rad na povećanju postignuća studenata na svim SP u pogledu uspješnosti studiranja i ishoda učenja.	6	67%	33%	0%
3	Povećati satisfakciju studenata	4	25%	50%	25%
4	Analiza povratnih informacija tržišta o zapošljavanju studenata nakon završetka studija sa ciljem uticanja na njihovo pozicioniranje na tržištu rada.	2	50%	50%	0%
5	Povećanje broja, kvalifikovanih i kompetentnih profesora i predavača u naučno-nastavnim, nastavnim i stručnim zvanjima	4	50%	50%	0%
6	VMŠZ će osigurati adekvatne, savremene resurse učenja dostupne studentima na svim SP i na svim studijskim godinama.	4	75%	25%	0%
7	VMŠZ će osigurati prikupljanje, analiziranje i korišćenje informacija relevantnih za efikasno upravljanje nastavom, kao i ostalim aktivnostima koje se provode.	4	25%	25%	50%
8	VMŠZ ima obavezu da redovno, potpuno i objektivno informiše javnost o kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima svojih postignuća.	5	100%	0%	0%
9	Javne informacije o radu i rezultatima rada VMŠZ da budu dostupne svim zainteresovanim stranama	3	67%	0%	33%
10	Brendiranje VMŠZ.	4	100%	0%	0%
11	Kontinuirano poboljšavanje i razvoj materijalnih resursa VMŠZ kako bi se omogućilo kvalitetno radno okruženje i osigurala savremena sredstva za održavanje nastavnog procesa.	4	75%	25%	0%
12	Kontinuirana briga o broju zaposlenih (što uključuje profesore, predavače, saradnike i administrativno osoblje), uspostavljanje optimalnog broja profesora u odnosu na broj studenata.	5	40%	60%	0%
13	Težiti ka osiguranju racionalnog poslovanja i optimalnog trošenja sredstava u skladu sa ranije napravljenim planovima, te nastojati povećati udio vlastitih izvora finansiranja.	6	67%	33%	0%
14	Da bismo ostvarili postavljeni cilj potrebno je uspostaviti odgovarajuću kvalitativnu organizacionu i hijerarhijsku strukturu koja će biti integrisani dio sistema osiguranja kvaliteta visokog obrazovanja na VMŠZ Doboju	5	60%	20%	20%
Ukupan broj OC		69	40	21	8
Ocjena uspješnosti realizacije strategija u %			58%	30%	12%

1. NAČELA I FAZE IZRADE STRATEGIJE

Strategija razvoja VMŠZ za period 2023–2028. godina (u daljem tekstu: Strategija) predstavlja krovni planski dokument čiji je cilj osigurati osnovu za plansko usmjeravanje razvoja VMŠZ u oblasti kvaliteta visokog obrazovanja. Usklađena je sa Strategijom razvoja visokog obrazovanja u RS, Zakonom o visokom obrazovanju ("Službeni glasnik Republike Srpske" broj: 67/20), te Zakonom o obezbjeđenju kvaliteta ("Službeni glasnik Republike Srpske" broj: 67/20). Strategija je usklađena sa planskim dokumentima Evropske unije, Bolonjskim dokumentima i principima, postojećim resursima i aktuelnim trendovima. Primijenjen je holistički i sistemski pristup u definisanju misije, vizije i ciljeva razvoju VMŠZ.

U cilju zadovoljavanja najviših standarda izrade strateških dokumenta Strategija je utemeljena na sljedećim principima:

1. Horizontalna i vertikalna koordinacija u procesu izrade Strategije, podrazumijeva:

a) horizontalna koordinacija, podrazumijeva koordinirano postupanje u procesu izrade Strategije na nivou VMŠZ, uvažavajući njenu organizacionu strukturu, organizacione cjeline za nastavni i istraživačko-razvojni proces, njene SP;

b) vertikalna koordinacija podrazumijeva uvažavanje strateških dokumenata i smjernica definisanim na različitim nivoima vlasti u BiH i RS, radi osiguravanja zajedničkih razvojnih pravaca u oblasti obrazovanja te usklađenost s relevantnim strateškim dokumentima RS, relevantnim dokumentima iz procesa evropskih integracija i međunarodno prihvaćenim globalnim ciljevima održivog razvoja.

2. Partnerstvo u procesu izrade Strategije, podrazumijeva saradnju u okviru rada zainteresiranim stranama:

a) saradnju sa osnivačem VMŠZ, kao i određenim predstavnicima obrazovnih vlasti u RS i

b) saradnju sa socioekonomskim partnerima i predstavnicima zdravstvenih ustanova (dalje kao: ZU), komorom doktora, komorom stomatologije, udruženja medicinskih sestara i tehničara RS.

3. Javnost i transparentnost u radu Komisije, podrazumijeva:

a) kontinuirano informisanje zainteresovanih strana i javnosti o procesu izrade Strategije kao i javno djelovanje predstavnika VMŠZ i Komisije, što predstavlja otvorenost i spremnost da se podaci o procesu izrade strateškog dokumenta učine dostupnim široj obrazovnoj zajednici, kao i javnosti.

b) Javnost i transparentnost osigurani su redovnim objavljivanjem informacija na [web stranici VMŠZ](#), saopštenjima i nastupima u medijima.

4. Fokus na razvojnu ulogu VMŠZ u političkom, ekonomskom, društvenom, zdravstvenom, okolišnom i pravnom okruženju.

5. **Internacionalizacija svih procesa VMŠZ**, što je osnova za modernizaciju i jačanje vidljivosti, prepoznatljivosti i atraktivnosti VMŠZ, kao pouzdanog partnera prema poslovnom sektoru, domaćim i međunarodnim institucijama, organizacijama, fondovima i programima EU i drugo.

6. **Profesionalnost, efikasnost i efektivnost svih poslovnih procesa VMŠZ**, koje se ogledaju kroz analizu, iskorištavanje i preraspodjelu vlastitih postojećih resursa kao i iskorištavanje resursa i prilika za saradnju sa drugim domaćim i međunarodnim obrazovnim i zdravstvenim institucijama, kroz istraživanja, edukativne programe i savjetovanje.

7. **Ravnopravnost polova u Komisiji**, što podrazumijeva ravnopravno učešće i zastupljenost interesa muškaraca i žena u procesima izrade strateških dokumenata i definisanja SC, prioriteta i

mjera. Cilj Menadžmenta VMŠZ obezbijedio je uravnotežen razvoj efekata, uz stvaranje jednakih mogućnosti za sve.

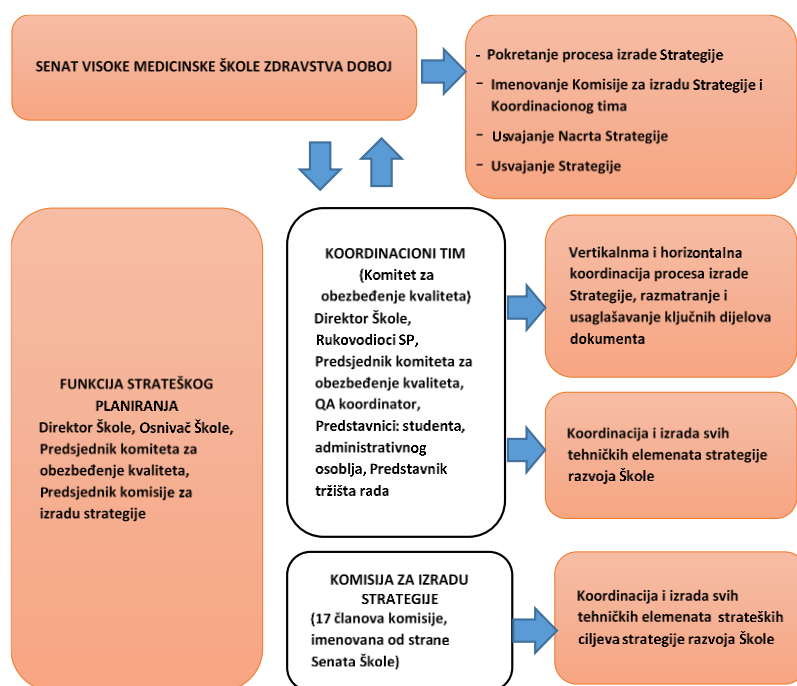
8. Inovativnost, koja se ogleda kroz osiguranje inovativnog pristupa u realizaciji svih aktivnosti na VMŠZ, kao što su izvođenje nastave, naučno-istraživački rad, saradnja s okruženjem.

Za potrebe izrade i usvajanja Strategije kreiran je metodološki okvir koji je omogućio participativni pristup i učešće svih relevantnih aktera u procesu izrade strateškog dokumenta. U periodu april – oktobar 2022. godine ostvaren je proces izrade i usvajanja strateškog dokumenta koji je realizovan u pet ključnih faza:

1. Faza I – Priprema za izradu Strategije
2. Faza II – Izrada i usvajanje strateškog okvira Strategije
3. Faza III – Izrada i usvajanje operativnog okvira Strategije
4. Faza IV – Izrada i usvajanje nacrtu Strategije
5. Faza V – Javna rasprava, usvajanje i objava Strategije.

1. Faza I – Priprema za izradu Strategije

U pripremnoj fazi za izradu Strategije izvršeno je imenovanje nadležnih organa i tijela za izradu Strategije, i to: Komitet za obezbjeđenje kvaliteta (dalje kao: Koordinacioni odbor) i Komisija. Svako od navedenih tijela ima zasebnu ulogu i odgovornosti u procesu izrade i usvajanja ovog strateškog dokumenta.



Slika 1. Slikovni prikaz nadležnih organa i radnji

Ovaj korak obuhvatio je i izradu Uputstva za izradu Strategije kao alata za sudionike u procesu izrade strateškog dokumenta, s ciljem osiguranja jasnih i sažetih uputa sudionicima u izradi Strategije o načinu izrade pojedinih dijelova Strategije, te harmoniziranog i sinhroniziranog pristupa izradi strateškog dokumenta. Analizirani su svi relevantni strateški i drugi dokumenti od značaja za obrazovnu oblast Zdravstva (posebno visokog obrazovanja u RS), na različitim nivoima (međunarodnom, državnom, entitetskom), a koji su uzeti u razmatranje prilikom izrade Strategije. S tim u vezi, Strategija je usklađena sa sljedećim dokumentima koji služe kao pravni okvir: Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH ("Službeni glasnik BiH" broj: 59/09), Okvirni zakon o

osnovama naučno-istraživačke djelatnosti i koordinaciju unutrašnje i međunarodne naučno-istraživačke saradnje BiH ("Službeni glasnik BiH" broj: 43/09), Zakon o visokom obrazovanju, Zakon o obezbjeđenju kvaliteta u visokom obrazovanju RS („Službeni glasnik RS" broj 67/20), Statut VMŠZ (2022), Strategija internacionalizacije VMŠZ (2020), Samoevaluacioni izvještaji VMŠZ u prethodnom periodu, godišnji Izvještaji o radu i poslovanju VMŠZ.

2. Faza II – Izrada i usvajanje strateškog okvira Strategije

U drugoj fazi Izrada i usvajanje strateškog okvira Strategije, Komisija je izvršila prikupljanje podataka i sačinila pregled, odnosno analizu ključnih trendova i pokazatelja za svako strateško područje. Trendovi i pokazatelji strateških područja analizirani su za period 2017–2022. godinu. Šestogodišnji period uzet je kao referentan kako bi se mogli donijeti pouzdani zaključci o prisutnim trendovima u svakom od sedam strateških ciljeva (SC). Analiza trendova od strane Koordinacionog odbora i Komisije poslužila je za izradu ključnih faktora unutarnjeg i vanjskog okruženja koje su predstavili kroz PESTLE i SWOT matrice izvršnih područja/ciljeva, a nakon toga u integrisane PESTLE i SWOT matrice VMŠZ. U nastavku Komisija je izradila matricu interesno-uticajnih strana koja je zajedno s integrisanim matricama poslužila za definisanje pet strateških fokusa. Nakon toga, Komisija je definisala nove [izjave o Viziji i Misiji](#), te sedam SC kao i indikatore rizika ostvarenja SC, čime su okončane aktivnosti na izradi Nacrta Strategije. Komisija je razmotrila pristigle prijedloge i sugestije date u provedenim raspravama i utvrdio prijedlog teksta dokumenta čime je omogućen nastavak aktivnosti.

3. Faza III – Izrada i usvajanje operativnog okvira Strategije

Treća faza Izrada i usvajanje operativnog okvira Strategije započela je razradom sedam SC na način da su definisani OC i indikatori krajnjih rezultata na nivou OC. Za svaki OC dat je kratak opis, a u tabeli predložena po nekoliko ključnih indikatora performansi (dalje kao: KIP) na nivou SC, izvor te početna i krajnja vrijednost. Ukupno je definisano 32 OC, razrađenih kroz konkretne aktivnosti. Za svaku aktivnost identifikovani su ključni indikatori aktivnosti (KIA) odnosno indikatori izlaznih rezultata, zatim rizik realizacije aktivnosti, nosilac aktivnosti i vremenski okvir realizacije aktivnosti, period od 2023. do 2028. godine. Informacije vezane za razradu operativnih aktivnosti su sistematizovane u tabele i date kao prilog Strategiji i imaju zadatak da pomognu u procesima realizacije, praćenja, vrednovanja i izvještavanja o realizacije Strategije.

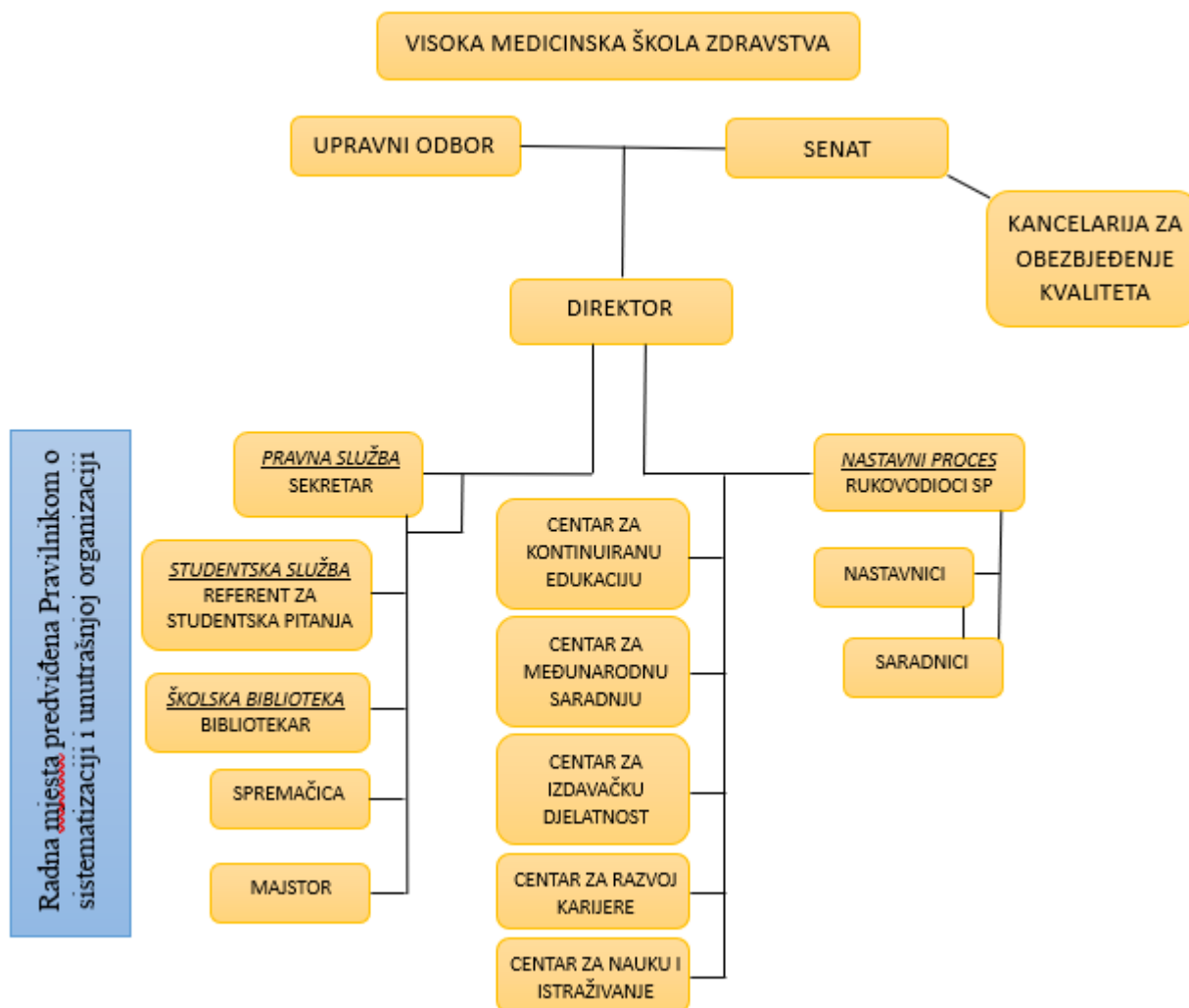
4. Faza IV – Izrada i usvajanje nacrta Strategije

U četvrtoj fazi Izrada i usvajanje nacrta Strategije Komisija je integrisala usvojeni tekst. Strateške platforme VMŠZ sa tekstem i prilogima iz treće faze te izradio, usvojio i ponudio na razmatranje i usvajanje „Nacrt Strategije razvoja VMŠZ za period 2023–2028. godine“ Senatu VMŠZ. Razmatranjem i usvajanjem teksta „Nacrta Strategije“ na vanrednoj sjednici Senata VMŠZ održanoj 17.03.2023. godine, stvorene su pretpostavke za javnu raspravu o strateškom dokumentu i izradu prijedloga Strategije.

5. Faza V – Javna rasprava, usvajanje i objava Strategije.

U petoj fazi Javna rasprava, usvajanje i objava Strategije najprije je provedena Javna rasprava o nacrtu Strategije, što je ujedno i ključni korak osiguranja transparentnosti procesa, ali i osiguranja vertikalne integracije i uključenosti svih relevantnih aktera u VMŠZ, te dobivanje povratnih informacija za izradu prijedloga Strategije. Senat, Studentski parlament i Udruženje medicinskih sestara i tehničara RS su u sklopu javne rasprave razmatrali Strategiju i dostavili prijedloge za dopune/korekcije dokumenta Koordinacionom odboru za izradu Strategije. Koordinacioni odbor je, na sastanku održanom 28.06.2023. godine, dostavljene prijedloge dopuna/korekcija uvrstio u nacrt

Strategije i revidirani dokument dostavio Senatu koji je, na vanrednoj sjednici dana 29.07.2023. godine, donio odluku o usvajanju Strategije razvoja VMŠZ za period 2023–2028. godine, zaveden pod brojem: 7-29-1/23-C od 29.07.2023 godine. Za potrebe diseminacije i promocije Strategije razvoja VMŠZ za period 2023–2028. godine, dokument je lektorisan, odštampan, a potom i distribuiran svim socioekonomskim akterima, partnerima i saradnicima VMŠZ. Elektronska verzija dokumenta postavljena je na web stranicu VMŠZ.



Slika 2. Organizaciona šema VMŠZ

2. MISIJA I VIZIJA VMŠZ

Vizija je ključni pogled menadžmenta u budućnosti VMŠZ. Dobra vizija ima vanjsku i unutrašnju dimenziju, koje su međusobno usklađene. Vanjska dimenzija izražava se u vidu konkurentske pozicije koju VMŠZ namjerava zauzeti u okruženju koja se smatra relevantnim za naredni strateški period. Unutrašnja dimenzija izražava se u vidu zajedničke, objedinjene perspektive internih interesno-uticajnih strana o tome kakvu VŠU, odnosno VMŠZ namjeravaju (iz)graditi u narednom strateškom periodu. Perspektiva VMŠZ se zasniva na procjeni usavršavanja postojećih normi i ovladavanja novih normi i vrijednosti koje želi uvesti, kako bi bila u stanju savladati razvojne probleme i izazove sa kojima se suočava. Nakon što su razmotrene vanjske i unutrašnje dimenzije postojeće vizije VMŠZ i ocijenjeno da ona ne odražava nove vrijednosti koje se žele uvesti, definisana je nova izjavu o Viziji i njena skraćena verzija glasi:

Biti prepoznatljiva VŠU po kvalitetu visokog obrazovanja, sa poslovno i društveno odgovornim djelovanjem i postati regionalni lider u visokoškolskom obrazovanju studenata strukovnih i akademskih studija zdravstva.

VMŠZ će svoju viziju ostvariti:

- otvorenim i kritičkim suočavanjem sa promjenama u sferi visokog obrazovanja;
- aktivnim učešćem u javnim raspravama u oblasti visokog obrazovanja;
- obezbjeđivanjem profesionalnog znanja studenata;
- jačanjem internacionalizacije i unapređenjem mobilnosti studenata, akademskog i neakademskog osoblja;
- kontinuiranim razvijanjem sistema osiguranja kvaliteta i primjenom novih tehnologija u nastavi;
- kontinuiranim unapređivanjem efikasnosti studiranja;
- kontinuiranim razvojem i unapređenjem odnosa sa privrednim sektorom i alumni organizacijama;
- jačati preduzetničku ulogu i inovativnosti u obrazovanju i istraživanju.

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak VMŠZ, odnosno ono što VMŠZ danas pokušava postići. Polazeći od premisa da izjava o misiji treba biti jasna i kratka; logična i vezana za svrhu postojanja; izražajna i emotivna; razumljiva svima, kao i svim drugim učesnicima u procesu; definisana u odnosu na osnovne potrebe zbog kojih je VMŠZ osnovana, ocijenjeno je da postojeća misija ne zadovoljava naprijed navedene premise, te je predložena nova izjava o Misiji i njena skraćena verzija glase:

VMŠZ obrazuje studente, buduće lidere nosioce funkcionisanja i razvoja ZU, kroz formalni i neformalne vidove obrazovanja, primjenjujući programe cjeloživotnog učenja, kratke SP, provodi i diseminira rezultate osnovnih, primijenjenih i razvojnih istraživanja, osigurava i provodi mobilnost studenata i nastavnika, kreira motivirajuće okruženje za naučno-nastavni i istraživački rad; transferom rezultata obrazovno i stručnog rada doprinosi razvoju društva u cjelini; racionalno koristi raspoložive ljudske, finansijske i materijalne potencijale i primjenjuje standarde kvaliteta i izvrsnosti te na takav način osigurava svoju konkurentnost.

3. STRATEŠKI OKVIR STRATEGIJE RAZVOJA VMŠZ

Strateški okvir jedinstven je proces u kojem je za fazu analize karakteristično uočavanje stvarnih i potencijalnih prednosti određenog izazova (za SP, studente, naučno-istraživački rad, internacionalizaciju i mobilnost, saradnju s okruženjem, resurse, osiguranje kvaliteta, organizacijsku strukturu, informaciono-komunikacione tehnologije, finansije), za fazu PESTEL i SWOT analize prepoznavanje i izoštravanje tih prednosti, za fazu fokusiranja izdvajanje jedinstvenih konkurentskih prednosti i koncentracija na njihovo sudjelovanje s vanjskim prilikama, za fazu kreiranja vizije i misije formulisanje jedinstvene konkurentske pozicije koju VMŠZ u budućnosti namjerava postići u relevantnom okruženju realizirajući SC i koristeći razvijene jedinstvene konkurentske prednosti. Cijeli proces nije rutinski, već stvaralački, pa je bilo nužno osigurati dovoljno vremena za sazrijevanje (inkubacija, iluminacija), interakciju različitih percepcija i postizanje dovoljnog nivoa međusobne saglasnosti zainteresiranih strana.

3.1. Strateške analize okruženja i institucije (PESTEL i SWOT)

Vanjska okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama, koje uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne karakteristike današnjeg

okruženja VMŠZ, presudno utiču na: 1) pojavu "organizacionog darvinizma", po kojem se opstanak VMŠZ veže za njenu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatnog prilagođavanja promjenama; 2) razvoj VMŠZ – koji se veže za sposobnost prilagođavanja VMŠZ okolini i stepen fleksibilnosti njene organizacione strukture.

Za analizu vanjskog okruženja razvijene su mnoge metode u strateškom menadžmentu. U ovom slučaju za istraživanje i analizu korištena je metoda - PESTEL analiza.

PESTEL analiza je holistički strukturirani način prilaza strateškoj analizi makro okoline, preduzeća, organizacije, ustanove. Ova analiza obuhvata proces ocjene i interpretacije informacija dobijenih istraživanjem, pri čemu akronimi riječi PESTEL predstavljaju elemente: **(P)** – political/političke, **(E)** – economic/ekonomske, **(S)** – social/sociokulturne i medijske, **(T)** – technological/tehnološko-naučne, **(E)** – environmental /ekološke /okruženje i **(L)** – legal/pravne.

Politički faktor

Politička nestabilnost u BiH može uticati na funkcionisanje VŠU u BiH i RS. To može dovesti do čestih promjena zakonskih i podzakonskih akata u oblasti visokog obrazovanja, što otežava funkcionisanje kako pojedinca uključenog u sistem visokog obrazovanja tako i cjelokupnog sistema visokog obrazovanja.

Dosadašnja iskustva su pokazala da lokalne zajednice prepoznaju značaj VŠU za lokalnu i širu društvenu zajednicu u RS. S druge strane, VŠU su značajan faktor, jer doprinose razvoju lokalne uprave i poboljšavaju demografsku sliku.

Autonomija VŠU zagarantovana je Zakonom o visokom obrazovanju, a njihovo djelovanje definisano je zakonskim i podzakonskim aktima. Političko djelovanje može da uključi mogućnost ugrožavanja autonomije svake VŠU, naravno preko političkog uticaja i uticaja na kreiranje zakonskih i podzakonskih akata. Praksa pokazuje da je u prošlosti bio poseban politički uticaj na stvaranje VŠU na svojim regijama.

Analiza političkog stanja prema PESTEL matrici prikazana je u tabeli 1: PESTEL analiza VMŠZ.

POLITIČKI ASPEKT		
Mogućnosti		
Faktor	Uticaj na VMŠZ	Potrebne akcije i inicijative
Neujednačen uticaj vlade na upisnu politiku između javnih i privatnih VŠU.	Smanjen broj upisanih studenata, jer vladina politika upisa ne stimuliše studente budžetskim sredstvima kao što to čini na javnim VŠU. VMŠZ kroz upisnu politiku i saradnju sa privrednim i javnim preduzećima, te ZU može dati značajan doprinos u obrazovanju zdravstvene struke i politici rješavanju migracionih procesa i problema.	Potrebne su intervencije Vlade u pogledu donekle ravnomjerne upisne politike, barem na SP iz oblasti zdravlja i zaštite zdravlja. Pokrenuti inicijativu za raspravu u cilju ujednačavanja budžetskog finansiranja studenata.
Prisutni su demografski i migracioni trendovi u RS.	Smanjuje broj upisanih studenata.	VMŠZ može svojim djelovanjem u oblasti zdravstva može uticati migracione i demografske tokove
Odsustvo političkog konsenzusa u pogledu različitih pogleda na uređenje opšteg kvalifikacionog okvira u BiH i izjednačenje naziva izlaznih kvalifikacija.	Utiče na smanjenje broja upisanih studenata iz okruženja, jer ekvivalencija stečenih zvanja u FBiH i Hrvatskoj je otežana zbog četvorogodišnjeg studija i kvalifikacija koje se stiču četvorogodišnjim SP.	Inicirati da se na visokim školama realizuje školovanje po principu 3+2, sa izjednačenim izlaznim kvalifikacijama. Inicirati i provesti postupak da se na svim četvorogodišnjim SP ostvare dva izlaza (3+1)
Nezainteresovanost lokalne i republičke političke zajednice za razvoj	Nema budžetskog finansiranja studenata za podsticaj upisa, nije uspostavljena	Inicirati raspravu u Ministarstvu za naučnotehnološki razvoj i visoko

obrazovanja na VŠU.	konferencija VŠU preko koje predstavnici VŠU mogu uticati na politiku razvoja obrazovanja na VŠU, nema predstavnika VŠU u savjetu za visoko obrazovanje gdje mogu uticati na odluke iz oblasti djelovanja ovoga tijela.	obrazovanje.
Odsustvo političkog konsenzusa u pogledu razvoja naučno-istraživačke djelatnosti.	Nedovoljno razumijevanje donosioca odluka o važnosti naučno-istraživačkog rada za razvoj grada i cijele države.	Ojačati rad Istraživačko-razvojnog centa VMŠZ.
Prijetnje		
Faktor	Uticaj na VMŠZ	Potrebne akcije i inicijative
Politika sistemske i prečutne podrška osnivanju velikog broja visoko obrazovnih institucija i SP.	Neadekvatan tretman VMŠZ od strane republičke i lokalne vlasti kao subjekta društveno-ekonomskog razvoja lokalne zajednice, te narušena stabilnost i uspon razvoja VMŠZ.	Uticati na sistemsku analizu potreba za SP i određenim kvalifikacijama, s ciljem njene optimizacije za nivo RS.
Česte izmjene zakonske regulative.	Stvara se organizacioni jaz. Neadekvatna zakonska rješenja, stalna usklađivanja i dopune te komplikovana procedura.	Inicirati da se imenuju predstavnici Visokih škola koji bih bili učesnici u tijelima kada se vrše pripreme i izrada nacrti zakonskih izmjena.
Tihi i posredni politički pritisci.	Smanjen broj studenata.	Uspostaviti saradnju sa lokalnim vlastima regije Doboju.
Ograničen pristup EU fondovima uslijed političke situacije u BiH i sporosti evropskih integracija.	Gubitak kompetitivni u evropskom istraživačkom prostoru.	Aktivirati rad centra VMŠZ za međunarodnu saradnju.
Nelojalna konkurencija.	Smanjen upis studenata.	Smanjiti uticaj političkih faktora na akreditacije VŠU i SP uspostaviti Tematske posjete i nadzore VŠU od strane Agencije za visoko obrazovanje RS

Tabela 1. PESTEL analiza VMŠZ – Politički aspekt

Ekonomski faktor

VMŠZ je direktno i indirektno pod uticajem ekonomskih faktora. Oni se odražavaju na funkcionisanje rada ove VŠU. Ekonomski ambijent u kojem se VMŠZ nalazi zahtijeva potrebu pravovremenog prepoznavanja mogućnosti koje bi se mogle iskoristiti i potrebu blagovremenog rješavanja prijetnji koji negativno mogu uticati.

Od opštih ekonomskih faktora treba izdvojiti nepovoljne trendove na makroekonomskom nivou, kao što je proizvela recesija i problemi u periodu uzrokovani *Corona virusom*. To se direktno odrazilo na odvijanje procesa rada na VMŠZ. Nizak nivo opšte ekonomske aktivnosti doveli su do smanjenja internih prihoda VMŠZ i na taj način ograničili mogućnosti finansiranja procesa rada na VMŠZ. Ipak, opšta relativna stabilnost cijena i povećanje broja zaposlenih je jedan od pozitivnih faktora okruženja. Takvo stanje nije bila dovoljna za izmjene cijena visokoškolskih usluga. Cijene usluga VMŠZ su ostale iste i sigurno su negativno uticale na pad prihoda, a opšta situacija je dovela i do pada upisa, više zbog demografske situacije.

Ekonomski faktori utiču na zapošljavanje i angažovanje nastavnika na VMŠZ, direktno i indirektno. Uticaj ovih faktora se odražavaju na funkcionisanje rada ove VŠU. Ekonomski ambijent u kojem se VMŠZ nalazi diktira potrebu pravovremenog prepoznavanja mogućnosti koje bi se mogle iskoristiti, kao i blagovremenog rješavanja prijetnji čiji se negativan uticaj može spriječiti.

Adekvatna kadarovska politika mora biti stimulativna za postizanje modela izvrsnosti VMŠZ u obrazovanju, edukaciji i poslovanju. Potrebno je raditi na poboljšanju konkurentnosti i finansijske mogućnosti VMŠZ. Važan faktor za dugoročnu konkurentnost je stvaranje modela izvrsnosti kroz korišćenje tržišnih potencijala i ono što poslovno okruženje pruža i traži. Treba raditi na stalnom

poboljšanju kvaliteta usluge VMŠZ, a to su studenti - kadrovi koji se školuju na ovoj VŠU. Njihova stečena znanja moraju da daju dovoljnu kompetentnost za rad u svim vrstama ZU okruženja i EU.

Povjerenje realnog sektora u kadrove ove VMŠZ moraju se stalno poboljšavati. Ukoliko je jaz između VMŠZ i realnog sektora manji, time će cjelokupni imidž VMŠZ rasti. Za ovaj cilj je neophodno da se novčana sredstva VMŠZ usmjeravaju u kvalitet nastave, razvoj infrastrukture, kao što su prostor, laboratorije, školski edukativni centri za praksu i treninge, te školovanje i prijem kvalitetnog nastavnog osoblja. Ovo bi značajno povećalo nivo povjerenja studenata, kao i ojačalo bih konkurentsku poziciju VMŠZ na tržištu rada. Poslovna izvrsnost i kvalitet procesa nastave i istraživanja treba da bude osnovna i preporuka za brži i održivi razvoj VMŠZ.

EKONOMSKI ASPEKT		
Mogućnosti		
Faktor	Uticaj na VMŠZ	Potrebne akcije i inicijative
Privatna VŠU zdravstva	Fleksibilnost organizacije, strukovno obrazovanje, akademsko obrazovanje	Pojačati marketing VMŠZ
Saradnja sa privrednim subjektima iz okruženjem	Povećava vidljivost VMŠZ i stvara pozitivan imidž	Stimulativno djelovati na studente, nastavnike i zaposlene za uključivanje novih subjekata
Internacionalizacija VMŠZ	Povećava imidž i međunarodnu vidljivost VMŠZ	Stimulisanje kadrova za stvaranje ambijenta mobilnosti
Prijetnje		
Faktor	Uticaj na VMŠZ	Potrebne akcije i inicijative
Usporen ekonomski rast BiH i RS	Negativan efekt na odluke pojedinih srednjoškolaca o ne studiranju i ulaganju u obrazovanje, što ima za posljedicu smanjenje broja studenata i školarina.	Ubrzati i podržati mjere vlade za brži ekonomski rast
Nedefinisan sistem za stimulisane u razvoj nauke i visokog obrazovanja	Onemogućen razvoj naučno-istraživačke djelatnosti i gubitak potencijalnih prihoda po osnovu naučno-istraživačke djelatnosti.	Napraviti prijedlog resornom ministarstvu za stimulisane
Nedostatak istraživačkih centara kao jasno definisanih organizacionih cjelina	Nedovoljna saradnja s privredom i nedovoljno učešće u međunarodnim projektima.	Sačiniti Strategiju saradnje sa privredom
Nedovoljan broj projekata s privredom	Smanjenje vlastitih prihoda. Nedovoljna finansijska sredstva za nauku, istraživanje i razvoj.	Povećati saradnju sa privredom u cilju uključivanja u zajedničke projekt
Neadekvatna komunikacija s tržištem rada i nepostojanje programa cjeloživotnog učenja	Smanjena vidljivost VMŠZ. Neostvarivanje prihoda od realizacije programa. Smanjen nivo umrežavanja i partnerstava.	Ubrzati otvaranje programa cjeloživotnog učenja
Nedovoljan broj međunarodnih projekata	Nedovoljna finansijska sredstva za nauku, istraživanje i razvoj.	Sa resornim ministarstvom iznaći modele administrativnih barijera koje se odnose na izolaciji visokih škola da učestvuju na međunarodnim projektima EU
Nedovoljno ulaganja u Informatičku komunikacione tehnologije infrastrukture	Usporeni razvoj IT infrastrukture. Usporeni razvoj i sticanje novih vještina i sposobnosti IT osoblja.	Usvojiti Strategiju uvođenja e-uprave u VMŠZ
Nedovoljno izdvajanje za studentski standard	Smanjena atraktivnost VMŠZ. Manja zainteresovanost za upis na VMŠZ	Formirati fond za poboljšanje studentskog standarda
Usporen ekonomski rast	Negativan efekt na odluke o studiranju i ulaganju u obrazovanje od strane potencijalnih studenata, što ima za posljedicu smanjenje broja studenata i školarina	

Tabela 2. PESTEL analiza VMŠZ – Ekonomski aspekt

Društveni faktor

Demografska kretanja i konkurencija otvaranja brojnih SP na VŠU se najčešće spominje kao značajan uticaj nepovoljnih društvenih kretanja na VMŠZ. Negativni demografski trend u RS prisutan je od 2002. godine, kada je prvi put zabilježen negativan prirodni priraštaj. Od tada se demografski trend pogoršava, tako da se 2020. godine smanjio broj živorođene djece za cirka 5030. Prema projekcijama, broj djece osnovnoškolske dobi smanjiće se za oko 30% do 2031. godine u odnosu na 2002. godinu. Imajući to u vidu, u narednim godinama ne može se očekivati veći broj potencijalnih studenata, naprotiv, taj broj sigurno će se smanjivati iz godine u godinu. Zbog toga će se zaoštriti konkurencija među visoko obrazovnim ustanovama pri upisu bruceša. Pored toga, na tržištu će se smanjiti potražnja za zanimanjima drugog i trećeg ciklusa, kao i prezasićenost nekih akademski stručni profila. Već sada dolazi do smanjenog interesa studenata za upis na pojedine SP. Prisutnu nezaposlenost i prezasićenost tržišta rada sa pojedinim kadrovima ne mogu se prevazići samo naporima VŠU. Ni reforme ni modernizacije SP neće puno dovesti do većeg interesa za upis, jer visoka stopa pada nataliteta i migraciona kretanja i odlasci populacije iz RS uzrokovan je političkim i geopolitičkim faktorima.

Među koracima koji se mogu preduzeti za ublažavanje gore spomenute negativnosti ističu se aktivnosti usmjerene na podizanje i jačanje kvalitete studija i ugled VMŠZ kroz otvaranje prema novim tržištima. Stvaranje imidž i napredovanje u rangiranju VMŠZ svakako pridonosi pozitivnom imidžu, boljoj vidljivosti i atraktivnosti škole u širem okruženju. Za podizanje kvalitete studija potrebna su financijska ulaganja u povećanje broja nastavnika i saradnika i podmlađivanje kadra, kao i obnavljanje opreme za nastavu, sredstva i oprema za unaprjeđenje naučno istraživačkog procesa. Na nivou RS svake godine ulažu se značajna sredstva za razvoj visokog obrazovanja. Ta su ulaganja ograničena i ograničena ekonomskim mogućnostima VMŠZ. Stoga se usmjerenost na stvaranje dohotka putem saradnje s privredom putem naučnoistraživačkih projekata i otvaranje SP koji će privući strane studente mogu se prepoznati kao prilike za razvoj VMŠZ.

SOCIOKULTURNI I MEDIJSKI ASPEKT		
Mogućnosti		
Faktor	Uticaj na VMŠZ	Potrebne akcije i inicijative
Rast populacije, veća stopa fertiliteta	Povećanjem populacije raste interes za upis na VMŠZ	Insistiranje na poboljšanju modela populacione politike
Kretanje trenda migracije	Smanjuje broj studenata koji odlaze iz BiH	Poboljšanja populacione politike smanjuje migraciju
Usporavanje starenja stanovništva	Povećanje udjela mlade populacije – budućih studenata	Insistiranje na poboljšanju modela za povećanje nataliteta
Potencijal poslovne i naučne dijaspore.	Povezivanje s poslovnim subjektima i naučnom dijasporom radi bržeg uključivanja svjetske i u evropski istraživački prostor.	Preduzeti mjere za ostvarivanje kontakata sa dijasporom
Prijetnje		
Faktor	Uticaj na VMŠZ	Potrebne akcije i inicijative
Neadekvatan imidž VMŠZ u javnosti, poslovnoj zajednici o mogućnosti zajedničke saradnje te angažovanja nastavnog osoblja u stručno-konsultativnim projektima	Sve veće učešće studenata u SP privatnih VŠU (60% manje od kvote za upis u 2017. godini).	Povećani medijalne reklame VMŠZ
Nedovoljno razumijevanje značaja informatizacije i digitalizacije kao faktora konkurentnosti društva i kvaliteta života.	Zaostajanje za konkurencijom	Neophodnost uključivanja IT sistema u sve segmente funkcionisanja VMŠZ

Niska stopa fertiliteta i nataliteta	Smanjenje školske studentske populacije uslovljena smanjenju rađanja	Sistemska mjere populacione i pronatalitetne politike
Nepovoljni demografski trendovi i visoke stope migracija a naročito mladih.	Smanjene broja studenata. Smanjenje interesa za rad na VMŠZ.	Sistemska mjere populacione i pronatalitetne politike
Nedovoljno razvijena svijest javnosti o značaju i aplikativnoj vrijednosti strukovnih i praktičnih studija za razvoj društva	Smanjenje društvene uloge VMŠZ. Nedovoljna atraktivnost naučno-istraživačkog rada. Sužavanje kadrovske baze. Smanjenje obima NIR-a.	Zajedničkim djelovanjem sa resornim Ministarstvom i Zavodom za zapošljavanje RS osmisliti platformu na podizanju svijesti o potrebi strukovnih studija
Neadekvatan tretman VŠU u javnosti, poslovnoj zajednici, mogućnosti zajedničke saradnje te angažovanja akademskog osoblja u stručno-konsultativnim projektima (kao institucije).	Narušavanje ugleda VMŠZ. Smanjenje interesa studenata i potencijalnih poslovnih partnera za saradnju s VMŠZ. Percepcija javnosti o postojanju korupcije. Izostanak VMŠZ u realizaciji velikih projekta podržanih od lokalnih institucija i kompanija.	Zajedničkim djelovanjem sa resornim Ministarstvom RS osmisliti platformu na ublažavanju razlika
Neujednačene aspiracije studenata prema studiranju na SP visokih škola, posebno slaba zainteresovanost za studiranje na SP strukovnih studija.	Smanjen doprinos VMŠZ u razvoju društva. Onemogućeno ostvarenje misije VMŠZ.	Povećati informisanost javnosti o značaju VŠU, iznaći modele privlačenja i stimulisamja
Nedovoljno razumijevanje značaja informatizacije i digitalizacije kao faktora konkurentnosti društva i kvaliteta života.	Umanjuje poslovnu izvrsnost VMŠZ	Neophodnost uključivanja IT sistema u sve segmente funkcionisanja VMŠZ.

Tabela 3. PESTEL analiza VMŠZ – Sociokulturni i medijski aspekt

Tehnološki faktor

Tehnološki faktor predstavlja svakodnevnu praktičnu primjenu alata, tehnika i primijenjenih znanja, te kao takva ima odlučujući uticaj na organizaciju, ali i na ljude u interakciji s okolinom. Tehnologija predstavlja simbiozu *znanja* i *opreme* i kao takve ne mogu postojati odvojeno. VŠU će u budućnosti ponuditi napredna znanja i vještine koje su u svakom trenutku savremena i bit će u koraku sa razvojem tehnologije. Ovakav cilj proističe iz razloga da bi bili u prednosti u odnosu na druge VŠU iz oblasti zdravstva. Zatim, savremene tehnologije utiču na nivo predavanja, istraživanja i prakse, što znači biti savremen, praktičan, preduzetan u odnosu na druge.

Nakon dugog vremena na ovim prostorima su narušene društvene vrijednosti u cjelini, malo je institucija koje imaju obvezu prema društvenoj zajednici i biti vodeći u obrazovanju zdravstvenih stručnjaka. Očito je ovaj zadatak VMŠZ težak, s obzirom na njen položaj u sistemu VO i umanjene kompetencije u smislu jačanja VMŠZ kao subjekta u visokom obrazovanju. Resursi su svakako jedan od važnih faktora: ljudski, materijalni i finansijski. VMŠZ ima već spomenuta ograničenja po pitanju školovanja sopstvenih nastavnika, kao što je davanje izbornih zvanja na akademskim studijama.

Nastavni kapaciteti u ovakvim uslovima su značajni, jer su oni nosioci tehnološkog napretka svake organizacione cjeline.

Upravo zbog ograničenosti spomenutih resursa postoji značajan broj prijetnji, ali i mogućnosti da VMŠZ u budućnosti učini značajan napredak u primjeni savremenih tehnologija, kako u svakodnevnom operativnom radu, tako i u osnovnim i primijenjenim istraživanjima.

TEHNOLOŠKI ASPEKT		
Mogućnosti		
Faktor	Uticaj na VMŠZ	Potrebne akcije i inicijative
Savremeni softverski alati i primjena naprednih uređaja i eksponata u	Povišen stepen kompetentnosti za rad i provođenje istraživanja	Nabavka savremenih licenciranih softvera i uređaja za održavanje

nastavi i istraživanju		nastave i istraživanja
Istraživački i razvojni tehnološki centri	VMŠZ za savremene edukacije	Formiranje istraživačko-tehnoloških centara
Informacioni sistem – softver za studente, nastavu i istraživanje.	Poboljšano praćenje objavljenih radova nastavnika i saradnika, praćenje naučno-istraživačkih projekata i istraživačke infrastrukture. Poboljšava obrazovne procese, konkurentnost znanja koja se nude, poboljšava praćenje indikatora kvaliteta.	Insistiranje za nabavku integrisanog moduskog softvera za praćenje i komunikaciju sa studentima
Oснаženje obrazovanja baziranog na IT	Potreba ulaganja u razvoj infrastrukture i programa koji uključuju i online prijenos znanja, potreba edukacije nastavnog kadra za kreiranje modernih edukativnih programa.	
Prijetnje		
Faktor	Uticaj na VMŠZ	Potrebne akcije i inicijative
Nedovoljno ulaganje u digitalizaciju infrastrukture VMŠZ (laboratorije, biblioteke, tehnološki centri i sl.)	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja, otežano praćenje indikatora kvaliteta. Zaostatak u ispunjavanju savremenih standarda i normi u nauci i visokom obrazovanju.	Insistiranje za obnavljanje i nabavku moduskog softvera za praćenje i komunikaciju sa studentima
Nizak nivo digitalizacije, informatizacije i automatizacije ključnih procesa (npr. izvođenje nastave, rad sa studentima itd.) ali i procesa podrške na VMŠZ.	Nepostojanje efikasnog informacionog sistema za praćenje objavljenih radova nastavnika, praćenje naučno-istraživačkih projekata. Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude, otežano praćenje indikatora kvaliteta. Unaprjeđenje sistema obrazovanja, podobnosti u vanrednim situacijama.	Prvostepeno kretanje u skladu sa načelima i preporukama Strategije razvoja elektronske uprave (e-uprava) RS za period 2019 -2022. godina.
Nedovoljna e-povezanost naučno-istraživačkog rada i poslovnog sektora.	Nedovoljno istražene mogućnosti kreiranja zajedničkih istraživačko-razvojnih projekata.	Insistiranje za obnavljanje i nabavku moduskog softvera za praćenje i komunikaciju sa istraživačkim centrima i ZU u kojima se obavljaju vježbe i praksa.
Nepostojanje kvalitetnog organizacionog sistema (softverski inženjering) za motivaciju i valorizaciju naučno-istraživačkog rada.	Smanjena motivacija istraživača koja ne doprinosi jačanju referentnosti VMŠZ.	Insistiranje za obnavljanje i nabavku moduskog softvera za pojedina istraživanja na VMŠZ
Nedostajuća i zastarjela istraživačka i nastavna oprema	Umanjenje kvaliteta nastave i povećani troškovi održavanja	Nabavka nove i održavanje postojeće opreme
Nizak nivo informatizacije i automatizacije ključnih procesa (npr. izvođenje nastave, rad sa studentima itd.) ali i procesa podrške na VŠU.	Nepostojanje efikasnog informacionog sistema za praćenje objavljenih radova nastavnika i saradnika, praćenje naučno-istraživačkih projekata i istraživačke infrastrukture. Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude, otežano praćenje indikatora kvaliteta. Unaprjeđenje sistema obrazovanja, dobar odziv u vanrednim okolnostima.	
Nepostojanje osnovnih licenciranih softvera i računarske opreme	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude	
Nepostojanje zajedničkih baza u svim područjima (internacionalizacija, baza radova, jedinstvena lista referentnih časopisa, metodologija, tipologija).	Usporavanje obrazovnih procesa, nedovoljna konkurentnost znanja koja se nude, potreba uspostavljanja saradnje sa osnivačem i potencijalnim donatorima u pogledu osiguranja finansiranja.	

Tabela 4. PESTEL analiza VMŠZ – Tehnološki aspekt

Okolinski faktor

OKOLINSKI ASPEKTI	
FAKTORI - PROBLEMI	UTICAJ NA USTANOVU
Nema ulaganja u energetska efikasnost u zgradarstvu	Uticao na energetska efikasnost objekata povećava troškove energenata
Nije riješen pristup i parking vozila kod objekta VMŠZ	Utiče na efikasnost dolazaka studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja
Nedovoljna zastupljenost principa energetske efikasnosti u nastavnim procesima	Nizak nivo inicijativa koje se odnose na upotrebu novih tehnologija u energetska efikasnosti

Tabela 5. PESTEL analiza VMŠZ – Okolinski aspekt

Pravni faktor

PRAVNI ASPEKT	
FAKTORI - PROBLEMI	UTICAJ NA USTANOVU
Nedefinisani obligacioni odnosi između Obrazovne vlasti – ZU – VŠU za obavljanje studentske prakse iz oblasti zdravlja i zaštite zdravlja. Dosadašnje iskustvo pokazuje da ZU za studente javnih VŠU ne naplaćuju praksu studentima, dok za studente privatnih VŠU se naplaćuje	Usporavanje mogućnosti razvoja i organizacione transformacije VMŠZ
Nedovoljna definisanost radnih mjesta u ZU sa zanimanjima koje se stiču na VŠU, naročito kvalifikacije sa 180 ECTS. – strukovni studij	Otežava povezanost sa ZU i okruženjem. Onemogućen ili otežan pristup prezentaciji tehnoloških dostignuća u zdravstvu. Pad obima NIR-a. Snižavanje vlastitih prihoda.
Prema Zakonu o VO iz 2020. godine visoke škole ne mogu vršiti izbore u akademski nastavni zvanja	Otežava stvaranje sopstvenog kadra na VMŠZ
Zakonska ograničenja da ZU može biti nastavna baza jednoj VŠU.	Otežava održavanje prakse i nastavnih baza
Nepostojanje i neaktivnost "konferencije visokih škola" a Zakonom o VO je definisana	Otežava informisanost o aktuelnim namjerama promjena zakonske regulative u VO, onemogućavanje zajedničkog djelovanja i uticaja na obrazovne vlasti
Nepostojanje predstavnika visokih škola u Savjetu za visoko obrazovanje RS	Otežava informisanje stanja na drugim visokim školama, onemogućavanje zajedničkog djelovanja i uticaja na obrazovne vlasti
Nepostojanje predstavnika članova u tijelima Agencije za akreditaciju RS	Otežava informisanost o aktuelnim promjenama zakonske regulative u oblasti kvaliteta u VO, onemogućavanje zajedničkog djelovanja i uticaja na obrazovne vlasti

Tabela 6. PESTEL analiza VMŠZ – Pravni aspekt

3.2. Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja – SWOT analiza

SWOT analizom razmatra se uticaj vanjske i unutrašnje okoline na VMŠZ i njihovu međuzavisnost. Ovom analizom razmatraju se snage (engl. Strengths), slabosti (engl. Weakness), prilike (engl. Opportunities) i prijetnje (engl. Threats). Cilj analize je minimiziranje slabosti uz istovremeno povećanje snaga VMŠZ, kao i iskorištavanje prilika uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okruženja.

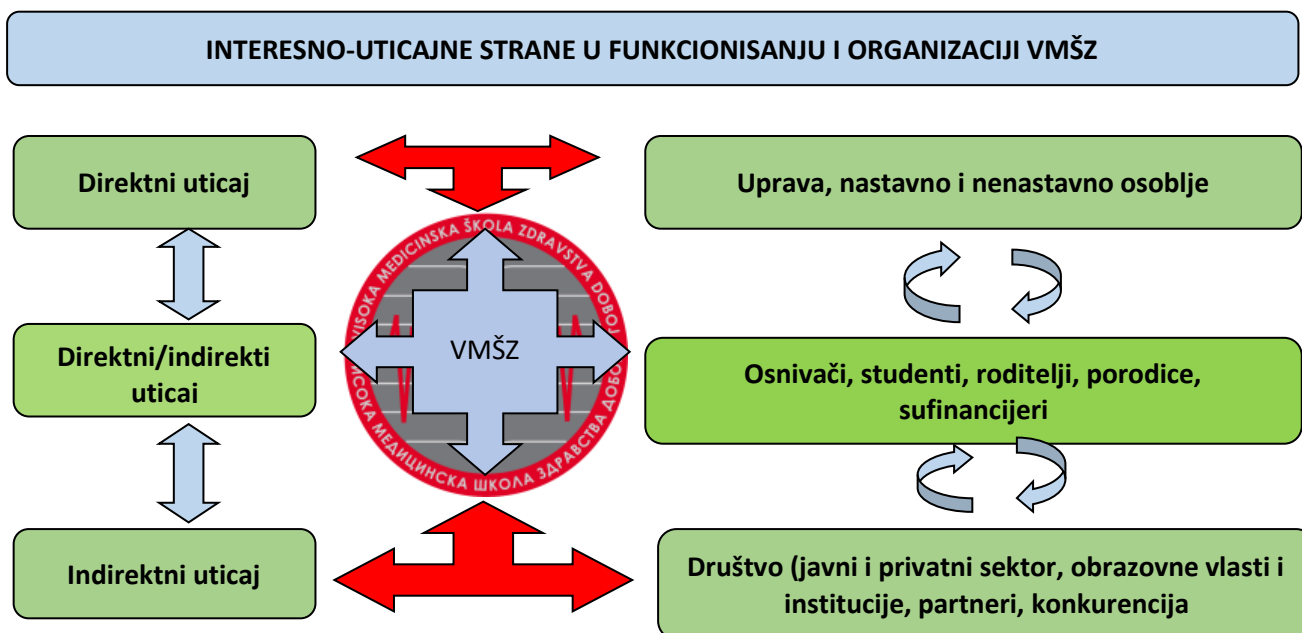
	SNAGE (Strengths – S)	SLABOSTI (Weaknesses – W)
UNUTREŠNJE OKRUŽENJE	<ul style="list-style-type: none"> -Višedecenijsko akademsko naslijeđe visokog obrazovanja u Doboju (tradicija, prepoznatljivost i ugled); -Nastavno osoblje s odgovarajućim znanjima, kompetencijama i vještinama koje osiguravaju pružanje kvalitetne obrazovne usluge; -Integrisana VŠU, što omogućava fleksibilnost, mobilizaciju i racionalizaciju svih raspoloživih resursa u funkciji pružanja kvalitetnije obrazovne usluge i studentskog standarda; -Veliki broj SP na prvom ciklusu studija koji osiguravaju prohodnost studenata i predstavlja potencijal za privlačenje novih studenata; -Postojanje vlastitog referentnog istraživačkog kadra koji je aktivan i motivisan za apliciranje na domaće i međunarodne projekte, te spreman za praćenje novih trendova u istraživanjima; -Postojanje određenog broja baza za učenje za istraživanja u raznim naučnim oblastima, tradicije i ugleda na području naučno-istraživačkog rada; -Izgrađena institucionalna mreža saradnje kroz potpisane sporazume sa dugim VŠU strateška opredijeljenost za jačanje internacionalizacije VMŠZ u svim aspektima (mobilnost nastavnika i studenata); -Usvojeni akti s jasnim opredjeljenjem za uspostavu sistema osiguranja kvaliteta u skladu sa zahtjevima ESG-a; 	<ul style="list-style-type: none"> -Preopterećenost naučno-nastavnog osoblja nastavnim (prevelike norme) i administrativnim poslovima; -Nedovoljna izdvajanja finansijskih sredstava za naučno-istraživački rad i realizaciju razvojno-istraživačkih projekata s privredom; -Neadekvatna opremljenost nastavnog i laboratorijskog prostora, kao i biblioteka/čitaonica, računarskih centara i Studentskog centra; -Nizak nivo informatizacije i automatizacije ključnih procesa na VMŠZ; -Neadekvatno upravljanje ljudskim resursima uslijed restriktivne politike zapošljavanja, česti, mali broj saradnika (asistenata i viših asistenata); -Funkcionalna i sadržajna neusklađenost organizacione strukture; postojanje nefunkcionalnih podorganizacionih jedinica (npr. Centar za jezike; Centar za razvoj i poduzetništvo); neuspostavljanje podorganizacionih jedinica koje bi trebale odgovoriti potrebama okruženja (npr. Centar za cjeloživotno učenje, Centar za transfer tehnologija); -Zaposlenici ne dijele zajedničku viziju i misiju VMŠZ, izražen otpor promjenama nastavnog i nenastavnog osoblja, nedovoljna motivisanost zaposlenika; -Nedovoljna usmjerenost na kontinuirano poboljšanje studentskog standarda i uslova studiranja;
	PRILIKE (Opportunities – O)	PRIJETNJE (Threats – T)
VANJSKO OKRUŽENJE	<ul style="list-style-type: none"> - Povezivanje s naučnom dijasporom radi bržeg uključivanja evropski istraživački prostor. - Strukturne promjene u pristupu naučno-istraživačkoj djelatnosti, s naglaskom na osiguranje jače povezanosti VMŠZ i ostalih privatnih i javnih subjekata s ciljem postizanja razvojnih ciljeva. - Multidisciplinarni pristup razvoju nastavnog procesa i naučnog istraživanja na VMŠZ, - Sinhronizacija nastavničkog potencijala VMŠZ; - Dostupnost evropskih fondova za razvoj obrazovanja i podršku istraživanjima; mogućnost aktivnog učešća u raznim evropskim projektima (Horizon, Erasmus Mundus, Tempus, CEEPUS, IPA i sl.); - Digitalizacija svih procesa na VMŠZ (nastave, nauke, istraživanja, među visokoškolsku saradnje, saradnje s okruženjem, kvaliteta...); - Razvijanje studija na daljinu (engl. <i>distance learning</i>), SP na stranom jeziku te mogućnost povećanje atraktivnosti određenih SP; - Nacionalna, regionalna i međunarodna saradnja u nastavi i na naučno-istraživačkim projektima na temelju bilateralnih sporazuma; mobilnost nastavnika, mobilnost studenata; članstvo u mrežama i asocijacijama; mobilnosti unutar RS i BiH; - Prilagođavanje organizacione i upravljačke strukture potrebama okruženja (privrede i cjelokupne društvene zajednice) 	<ul style="list-style-type: none"> - Trend smanjenja broja studenata, demografski trendovi, emigracije i odlazak mladih i visokostručnih kadrova iz RS i BiH; - Česte izmjene Zakona o visokom obrazovanju i Standarda i normativa visokog obrazovanja - Nepostojanje Strategije razvoja visokog obrazovanja na području grada; nepotpuno i nedovoljno razumijevanje društvene uloge VMŠZ; - Nekomolirano davanje saglasnosti za osnivanje privatnih VŠU koje ne ispunjavaju propisane standarde i normative visokog obrazovanja pri osnivanju, te izostanak propisanog nadzora nad njihovim radom i inspekcijiskog nadzora; Izostanak razumijevanja društvenih posljedica zbog - Naučno-istraživačke emigracije (<i>brain drain</i>); - Nedovoljna ulaganja u infrastrukturu za naučno-istraživački rad, nepostojanje namjenskih fondova i/ili grantova na nivou RS i BiH, za ulaganje u nauku i istraživanje; - Izostanak sistemskog pristupa ulaganju u procese uvođenja digitalne transformacije u VŠU; - Nedosljednost u politici zapošljavanja; nedostatak saradnika, i mladih istraživača.

Tabela 7. Analiza vanjskog i unutrašnjeg okruženja VMŠZ – SWOT matrica

3.3. Interesno-uticajne strane

Analiza zainteresiranih strana (interregna-uticajnih strana) u prvi plan stavlja one zainteresovane strane o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvoj VMŠZ. Pri definisanju interesno-uticajnih strana

određeno je čije zahtjeve VMŠZ zadovoljava, ko ima prioritet, budući da je riječ o privatnoj VŠU odgovornoj za rast i razvoj sektora zdravstva i društva uopšte. Identifikovane su tri interesne strane: 1) direktni (uprava VMŠZ, akademsko osoblje, administrativno osoblje); 2) direktno / indirektni (studente/roditelje) i 3) indirektni (osnivač, društvo, partneri, konkurencija interesno-uticajne strane.



Slika 3. Slikovni prikaz organizacije

3.4. Strateški fokusi

Strateškim fokusiranjem određena su ključna težišta Strategije, izdvajanjem perspektivnih konkurentskih prednosti, s jedne strane, i najkritičnijih problema, s druge strane. U ovoj fazi se metodama strateškog planiranja dolazi do ključnih strategijskih oblasti i SC. Fokusirana je pažnja aktera na izradi realne SWOT i PESTEL analize. PESTEL analizom, slično SWOT, analiziraju se faktori kao što su: Politički (P); Ekonomski (E); Društveno-sociološki (S); Tehnološki (T); Okruženje (O) i Pravni (P). 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 - straights) u unutarnjem okruženju. Ona je pokazala optimalnu strategiju.

TOWS matrica pomogla je u identifikaciji veza i odnosa između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te je dala osnovu za formulisanje strategija na tim odnosima. Cilj koji je ostvaren primjenom TOWS matrice je generisanje različitih strategija, sa različitim strategijskim ciljevima, od kojih neke mogu biti kvalitetnije implementirane. Zapravo, izanalizirano i pokazano je kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava VMŠZ može biti suprotstavljena unutrašnjim snagama i slabostima, gdje se na osnovama četverougaoone matrice dobiva četiri skupa alternativnih strategija, koristeći poznata četiri postupka: maxi-maxi; mini-mini; maxi-mini i mini-maxi faktora koji predstavljaju prilike, prijetnje, snaga i slabosti. Ona je dala odgovor na tri najvažnija pitanja: 1) šta je to što najviše obećava napredak VMŠZ; 2) šta je i koja posebna konkurentna prednost VMŠZ; 3) šta je to što je VMŠZ najkritičnije i šta je to što je u narednom strateškom periodu neophodno riješiti. Odgovori na postavljena pitanja definisali su šest strateških fokusa VMŠZ:

- (1) Kvalitet i modernizacija studija i studentski standard;
- (2) E-uprava ili digitalna transformacija procesa VMŠZ;
- (3) Edukativno - istraživačka i preduzetnička VMŠZ;
- (4) Internacionalizacija VMŠZ;

(5) Poboljšanje infrastrukturnih kapaciteta VMŠZ;

(6) Modernizacija organizacione strukture VMŠZ.

Fokusiranje na SC, posmatrajući perspektivne konkurentske prednosti s jedne strane, i najkritičnijih problema, s druge strane. Kao konceptualni okvir za povezivanja vanjskog i unutrašnjeg okruženja i formulaciju strategija korištena je TOWS matrica.

3.4.1. Kvalitet i modernizacija studija i studentski standard

Potrebno je osigurati kvalitet u izvođenju SP poštujući zahtjeve utvrđene Standardima i normativima Tuzlanskog kantona u procesu uvođenja novih SP, kadrovske, prostorne i materijalno-tehničke uslove za obavljanje nastavnog, naučno-istraživačkog i umjetničkog rada. Kvalitet izvođenja SP bit će osiguran kroz kreiranje poticajnih uslova za razvoj karijere i kompetencija vlastitog nastavnog osoblja, stepen opterećenja nastavnog osoblja u smislu maksimalnog broja nastavnih sati, obim opterećenja studenata te uvođenjem inovativnih metoda u izvođenju nastave, koristeći se savremenim tehnologijama. SP će se (re)dizajnirati prama potrebama tržišta rada, studenata, vodeći računa da se približno najvišim evropskim standardima obrazovanja. Osigurati fleksibilnosti i prohodnost SP sa trogodišnjeg/četvorogodišnjeg studija na master studije, te pojedine specijalističke studije i studije kratkih SP. Koncept je težnja da se stvara izlazne kompetencije studenata potrebne za poslove novog tehnološkog doba (znanja i vještine). Stimulisanje nastavnog osoblja da se stvore što više modula u SP konceptom mobilnost studiranja i izvrsnost u postizanju rezultata, kako u nastavnom tako isto i u naučno-istraživačkom području. Unaprjeđenje studentskog standarda ima za cilj osiguranje materijalnih, kulturnih, socijalnih, zdravstvenih i drugih uslova kojima se podstiče sticanje obrazovanja, društvena uključenost i svestrani razvoj ličnosti studenata. Pored toga, osnivanjem Centra za razvoj karijere, Centra za međunarodnu saradnju, Centra za nauku i istraživanje, Centra za kontinuiranu edukaciju i Alumni centra na VMŠZ će u značajnoj mjeri omogućiti studentima dodatno razvijanje vještina i bolja povezanost s tržištem rada.

3.4.2. Elektronsko upravljanje informacijama i digitalna transformacija procesa u VMŠZ

Elektronsko upravljanje informacijama (E-uprava) i digitalna transformacija VMŠZ je nužno potrebna, neophodna i nezaobilazna. Digitalna transformacija odnosi se na podatke i procese koje VMŠZ započinje od trenutka kada ona krene razmišljati o uvođenju digitalnih tehnologija, u svim područjima rada (nastava, nauka, istraživanje, saradnja s okruženjem), administracija i traje do trenutka njihove potpune implementacije. Digitalna transformacija uključuje elektronsko praćenje podataka za nastavno i nenastavno osoblje, studente, te je VMŠZ potpuno opredjeljena da uporedo s uvođenjem digitalne tehnologije realizuje programe obuke za zaposlene i studente, a sve s ciljem ovladavanja vještina koje su neophodne za uspješan rad i studiranje u novom e-okruženju. Procesom digitalne transformacije i uvođenje tehnologija e-uprave, korisnicima će omogućiti da skrate vrijeme da dođu do onoga šta žele. Za unaprjeđenje kvaliteta poslovanja VMŠZ i njenih organizacionih cjelina neophodna je adekvatna upotreba softvera i rješenja koje nude podršku u svakodnevnom poslovanju menadžmenta, referenata studentske službe i nastavnog osoblja, a sve u cilju pružanja što kvalitetnijeg obrazovanja studentima. Rad pojedinih službi u velikoj mjeri može se zasnivati na integrisanom modularnom softverskom rješenju čime će se postići veća efikasnost u svakodnevnom radu. Osoblje VMŠZ bi implementacijom integrisanog modularnog softverskog rješenja imalo centralizovan pristup podacima neophodnim za nesmetano obavljanje svakodnevnih aktivnosti. To bi u mnogome olakšalo njihov rad, skratilo vrijeme i poboljšalo produktivnost rada. S druge strane, studenti bi u svakom trenutku imali pristup svim bitnim informacijama u procesu studiranja, kao i resursima neophodnim za učenje i napredak.

Treba naglasiti da je ovaj strateški fokus VMŠZ usklađen sa ciljevima Strategije razvoja elektronske uprave RS za period 2019–2022. godina, kao i opredjeljenjima Evropske komisije koja

je kreirala poseban program „Digitalna Evropa“ za oblikovanje i podršku digitalnoj transformaciji evropskih društava i privreda, koji predstavlja centralni element prijedloga višegodišnjeg finansijskog okvira (VFO) za period 2021–2027. godina.

3.4.3. Edukativno - istraživačka i preduzetnička VMŠZ

Na osnovu ključnih nalaza situacione analize, SWOT i PESTEL analize, strateški fokus treba da bude na unaprjeđivanju atraktivnosti i kapaciteta u sektoru nauke, tehnologije, istraživanja i razvoja, kao i na obezbjeđivanju njihovog većeg i djelotvornijeg uticaja na razvoj RS u svim relevantnim oblastima. U okviru ovog fokusa, posebnu pažnju treba posvetiti sledećim područjima za potencijalna unaprjeđenja:

Ovo strateško fokusiranje dijelom je u skladu prednacrtom Strategije razvoja nauke, tehnologije, visokog obrazovanja i informacionog društva u RS za period 2022-2028. godina, koji je pripremila Radna Grupa Ministarstva naučno-tehnološkog razvoja, visokog obrazovanja i informacionog društva. Demografski trendovi, migracije stanovništva doveli su do pada broja studenta što je prepoznato kao trend i potencijalna prijetnja za VO. Pored toga, u BiH je istraživanje zastupljeno sa svega 3%, a niska stopa ulaganja u nauku je označena kao glavni razlog takvog stanja.

Razumijevajući neodrživost postojećeg stanja u dužem vremenskom razdoblju, VMŠZ namjerava učiniti zaokret i u strateškom razdoblju 2023–2028. godina, na način da će se početi približavati normi OECD-a prema kojoj je svaki nastavnik raditi pola radnog vremena kao edukator-nastavnik, a drugu polovinu radnog vremena raditi kao istraživač.

VMŠZ ne raspolaže dobro opremljenom laboratorijom, a postojeće se sada koriste uglavnom u nastavnom procesu, ali one predstavljaju značajan resurs za naučna istraživanja. Sa opremom laboratorija VMŠZ bi učinila prepoznatljiv prilaz u tendencijama u evropskim istraživački prostor, čiji je cilj kreiranje mogućnosti za mobilnost i interakciju istraživanja, korišćenje visokokvalitetne infrastrukture i mreža istraživačkih institucija, razmjenu znanja, podršku istraživanjima putem istraživačkih programa te razvijanje veza s partnerima iz svijeta. U narednom periodu će biti potrebna značajnija sistemska ulaganja u nabavku savremene istraživačke opreme, izgradnja potrebne infrastrukture (istraživačkih centara, centra naučno-istraživački rad, centara izvrsnosti itd.), uspostavljanje i njegovanje kvalitetnog sistema za poticanje i nagrađivanje naučne izvrsnosti i relevantnosti čime se posredno doprinosi konkurentnosti VMŠZ, za što je preduslov uspostava vlastiti Fond za pružanje finansijske podrške naučno-istraživačkom radu.

U cilju podrške izgradnji kompetencija zaposlenih i studenata neophodnih za rad u savremenom okruženju, ali i zbog potrebe generisanja vlastitih prihoda koji bi se koristili za unaprjeđenje nastavnog i istraživačkog rada, investicije u razvoj tehnologija i izgradnju prostornih kapaciteta VMŠZ usmjeriti ka boljem povezivanju s okruženjem. U tom kontekstu posebno je važno razviti ponudu usluga privredi i društvu koje su utemeljene na znanju, sa visokim dodatnim vrijednostima (obrazovni programi za cjeloživotno učenje, pomoć u osnivanju studentskih *start-up* preduzeća, izrada stručnih studija, projekata, laboratorijskih analiza i sl.). Usmjerenost VMŠZ ka okruženju, a posebno prema privredi i zdravstvenom sektoru, zahtijevaće izgradnju neophodne infrastrukture, kao što je sopstvena nastavna baza sa potrebnim ljekarskim kabinetima iz oblasti zdravstvene/palijativne njege, fizioterapije i radne terapije i predstavljaće važan zaokret prema preduzetničkoj VMŠZ, slično brojnim VŠU u Evropi i u svijetu.

3.4.4. Internacionalizacija VMŠZ

Internationalizacija je „imperativ 21. vijeka“ u rastu i razvoju visoko-obrazovnih institucija. Internationalizacija ne obuhvata samo umrežavanje univerziteta već i istraživačkih centara, malih i velikih preduzeća (SME) i kompletnog društva u cjelini. To se uveliko reflektovalo kroz današnje velike projektne aktivnosti (COST, HORIZON), u kojima VMŠZ u prethodnom periodu nije učestvovala zbog ograničenja visokim školama. U narednom periodu se mora uspostaviti saglasnost

obrazovnih vlasti u BiH i RS da se status škole u smislu učešća projektima dozvoli, naročito ako na visokim školama imaju akreditovani akademski SP. Kako naredni period podrazumijeva i snažan razvoj informatike u domenu četvrte industrijske revolucije (Industry 4.0), čiji kapacitet nije samo industrija, tehnologija već i zdravstvo i društvo u cjelini, tada su veoma korisni projekti koji će pružiti visokim školama nabavku opreme i razmjenu nastavnog i nenastavnog osoblja i studenata.. Zato, fokus VMŠZ je na internacionalizaciju procesa rada i istraživanja, koju treba shvatiti kao segment razvoja VMŠZ.

VMŠZ može se razvijati i rasti samo ako se nađe pravni modus kroz reformu zakonske legislative da što veći broj nastavnog osoblja bude motivisan da pruži maksimalan doprinos u razvoju lokalne i šire društvene zajednice. Internacionalizacija kroz konzorcijske projekte, izmjene silabusa, „web vidljivost na engleskom jeziku“, nabavku opreme kroz projekte, podsticanje mobilnosti zaposlenih i studenata, mobilnost kao „pozitivan imperativ“ u izbornim periodima nastavnika, aktivno uključivanja svih u proces internacionalizacije. Nagrađivanje zaposlenih i studenata za ostvarene rezultate od procesa internacionalizacije su osnovna i pokretačka poluga savremenog obrazovanja i na visokim školama. Internacionalizacija, kao strateški fokus, VMŠZ će biti vidljiva na lokalnom i globalnom nivou, a korist će imati studenti i nastavnici.

3.4.5. Modernizacija organizacione strukture VMŠZ

Organizacionu strukturu VMŠZ predstavlja faktor za realizaciju strateških i operativnih ciljeva. Kako se u periodu obuhvata Strategije namjeravaju implementirati promjene u područjima i procesima obavljanja djelatnosti VMŠZ time će one implicirati i zahtjeve za organizacijskim promjenama u funkciji osiguranja pretpostavki za razvoj naučno-nastavnog, naučno-istraživačkog i stručnog rada kroz saradnju VMŠZ s okruženjem.

Pravac djelovanja u razvoju organizacione strukture kretaće se u pravcu nezavisnih organizacionih struktura za svaki SP, to jest jačaće se kadrovski i materijalni resursi, potrebna edukaciona oprema i fantomi.

U svrhu efikasnije vertikalne i horizontalne komunikacije i saradnje između organizacionih struktura VMŠZ biće uspostavljeni odgovarajući mehanizmi koordinacije i integracije. Redizajniraće se sadržaj administrativnih poslova u skladu sa procesnim pristupom u funkciji postizanja većeg stepena efikasnosti i efektivnosti. Inovirana organizaciona struktura VMŠZ će se fokusirati i na osiguranje organizacijskih pretpostavki za značajnije povezivanje sa ključnim *stakeholderima* VMŠZ. Inovativnom organizacionom strukturom će biti osigurane pretpostavke za jačanje saradnje s ZU u cilju prepoznavanja i osnaživanja društvene uloge i značaja VMŠZ.

4. OPERATIVNI OKVIR STRATEGIJE RAZVOJA VMŠZ

U nastavku je sedam SC razrađeno kroz 32 operativna cilja, a operativni ciljevi kroz mnoštvo aktivnosti. Nakon kratkog opisa svakog SC identifikovani su rizici realizacije SC, po tri indikatora uticaja (KIU na nivou SC), indikatori, početne i krajnje vrijednosti. Po istom postupku opisan je svaki operativni cilj, rizici na nivou operativnih ciljeva, po tri indikatora krajnjeg rezultata (KIU na nivou operativnog cilja), izvori za indikatore, početne i krajnje vrijednosti. U tabelarnom dijelu (Prilog 1) dat je pregled razrade operativnih ciljeva na aktivnosti, za svaku aktivnost identifikovan je jedan ili više izlaznih indikatora (KIU na nivou aktivnosti) kojima se mjeri ostvarenje aktivnosti, nosioci aktivnosti, rizici realizacije aktivnosti i sedmogodišnji vremenski okvir u kojima je upisana. Na ovakav način kreiran je okvir za praćenje, izvještavanje i evaluaciju Strategije.

Srstrateški ciljevi SC _i		Operativni ciljevi SC _i OC _i	
Red. broj	Naziv strateškog cilja	Red. broj	Naziv operativnog cilja
SC1	Promocija i podrška izvrsnosti studija i studentskog standarda	SC1.OC1	Modernizacija SP (uvođenje novih i usklađivanje postojećih)
		SC1.OC2	Osavremenjivanje izvođenja nastavnog procesa.
		SC1.OC3	Uspostavljanje programa cjeloživotnog učenja (PCU)
		SC1.OC4	Uspostavljanje kratkih studijskih programa (KSP)
		SC1.OC5	Kontinuirano usavršavanje nastavnika i administrativnog osoblja (KUNiA).
		SC1.OC6	Studentski standard i podrška studentima tokom učenja
		SC1.OC7	Unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima i efektivnog rada nastavnog i administrativnog osoblja
		SC1OC8	Javno informisanje i politika komunikacija sa javnošću
SC2	Trajno unapređivati i podsticati naučno-istraživački rad	SC2-OC1	Izvrsnost naučno-istraživačkog rada
		SC2-OC2	Unaprijediti edukativno-istraživačku infrastrukturu
		SC2-OC3	Razvoj centra za NiR, saradnju s privatnim i javnim sektorom radi jačanja istraživačkih, stvaralačkih i inovacijskih potencijala
		SC2-OC4	Uveden softverski modul za prikupljanje podataka potrebnih za praćenje aktivnosti NiR
SC3	Elektronsko upravljanje informacijama (e-upravljanje informacijama) i digitalna transformacija procesa u Školi	SC3-OC1	Infrastruktura (hardver, softver, oprema i servisi)
		SC3-OC2	Informaciono osoblje i vještine
		SC3-OC3	Informaciona podrška nastavi
		SC3-OC4	Informaciona podrška istraživanju
		SC3-OC5	Informaciona saradnja s okruženjem
SC4	Razvoj i modernizacija infrastrukturnih kapaciteta	SC4-OC1	Uspostavljanje organizacione infrastrukture za naučnoistraživački i nastavni rad
		SC4-OC2	Uspostavljanje organizacione infrastrukture za povezivanje sa korisnicima zdravstvene usluga
		SC4-OC3	Strategija djelovanja osnivača i Lokalne uprave u funkciji prepoznavanja Škole kao obrazovno-uslužne ustanove iz domena
SC5	Međunarodna saradnja i internacionalizacija Škole, mobilnosti studenata, mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja	SC5-OC1	Promovisanje, afirmisanje i nagrađivanje međunarodne saradnje
		SC5-OC2	Mobilnost i internacionalizacija
		SC5-OC3	Međunarodna saradnja VŠU i ZU iz inostranstava
		SC5-OC4	Internationalizacija kod kuće
SC6	Uspostaviti saradnju sa partnerima u privredi i institucijama u oblasti zdravstva	SC5-OC1	Razvijanje novih i osnaživanje postojećih partnerstava sa privredom
		SC5-OC2	Povezivanje sa javnim i civilnim sektorom
		SC5-OC3	Jačanje partnerstava (druge VŠU, obrazovne institucije; AVORS, mediji)
		SC5-OC4	Saradnja s Osnivačem s resornim Ministarstvom i ministarstvom zdravlja republike Srpske.
SC7	Unaprijediti stepen razvijenosti sistema obezbeđenja kvaliteta	SC7-OC1	Prilagođavanje internih akata QA ESG standardima i novim zakonskim propisim
		SC7-OC2	Reakreditacija škole
		SC7-OC3	Akreditacija studijskih programa
		SC7-OC4	Kvalitet unutrašnjih i vanjskih korisnika usluga

Tabela 8. Predstavljanje strateških i operativnih ciljeva Strategije razvoja

4.1 Strateški cilj 1: Promocija i podrška izvrsnosti studija i studentskog standarda

Nivo kvaliteta SP obavezna je komponenta koja se nalazi u svim relevantnim odredbama koje definišu Standardi za akreditaciju studijskih programa i VŠU (AVORS, 2022), te smjernice razvoja evropskog prostora visokog obrazovanja.

VMŠZ će značajnu pažnju usmjeriti ka kvalitativnom unaprjeđenju i inoviranju postojećih, te pokretanju novih SP u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju i bolonjskim principima. Pri realizaciji navedenog cilja VMŠZ će se voditi potrebama tržišta rada, vlastitim mogućnostima i potencijalima, postojećim najboljim praksama, željama i zahtjevima studenata i osnivača VMŠZ. Na ovaj način će se osigurati razvoj i implementacija SP koji će omogućiti obrazovanje kompetentnih, visokoprofesionalnih, moralnih i etičnih stručnjaka i intelektualaca spremnih da odgovore izazovima modernog društva. Još jedan od bitnih aspekata kojem će VMŠZ posvetiti pažnju podizanje nivoa studentskog standarda. To podrazumijeva kvalitativno unaprjeđenje širokog spektra usluga koji do sad nije bio zadovoljen, što predstavlja aspekt podrške studentima koji su smješteni u privatnom smještaju.

VMŠZ će u narednom periodu nastojati obezbijediti adekvatan prostor za studentska udruženja, za ugodan dnevni boravak studenata sa svim pratećim sadržajima, te funkcionalan *Wi-Fi* pristup. Posebna pažnja će se posvetiti podršci i podsticanju rada Studentskog parlamenta VMŠZ pri razvoju postojećih i implementaciji novih usluga, kao što je rad u alumni asocijaciji, unaprjeđenju postojećih i iznalaženju novih načina stipendiranja, obavljanja studentskih poslova, posredovanju u zapošljavanju studenata, iznalaženju načina i preporuka za volontiranje studenata u ZU.

U cilju očuvanja i jačanja kvaliteta i kompetitivnosti postojeće kadrovske baze, VMŠZ će posebnu pažnju usmjeriti na privlačenje i obogaćivanje nastavne baze nastavnim osobljem, te podrška za njihovo napredovanje i stručno usavršavanje, neophodna dodatna edukacija i obuka.

Ključni indikatori performansi strateškog cilja SC1:

KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI STRATEŠKI CILJA SC1: Podizanje nivoa kvaliteta studija i studentskog standarda				
Broj	Naziv indikatora	Izvor podataka	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost
1	Broj diplomiranih studenata po strukturi SP i ukupno	Samoevaluacioni izvještaji, godišnji izvještaj direktora	Ukupno 200	Ukupno >300
2	Broj novih SP i modula	Samoevaluacioni izvještaji, godišnji izvještaj direktora	-	5
3	Broj izdatih certifikata za kratke SP	Samoevaluacioni izvještaji, godišnji izvještaj direktora	-	>20
4	Broj izdatih/dobivenih certifikata edukovanja nastavnog i administrativnog osoblja	Samoevaluacioni izvještaji, godišnji izvještaj direktora	-	>50

Operativni ciljevi strateškog cilja SC1:

- SC1.OC1: Modernizacija SP (uvođenje novih i usklađivanje postojećih).
- SC1.OC2: Osavremenjivanje izvođenja nastavnog procesa.
- SC1.OC3: Uspostavljanje programa cjeloživotnog učenja (PCU).
- SC1.OC4: Uspostavljanje kratkih studijskih programa (KSP).
- SC1.OC5: Kontinuirano usavršavanje nastavnika i administrativnog osoblja (KUNiA).
- SC1.OC6: Studentski standard i podrška studentima tokom učenja.
- SC1.OC7: Unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima i efektivnog rada nastavnog i administrativnog osoblja
- SC1.OC8: Javno informisanje i politika komunikacija sa javnošću

Rizici ostvarivanja operativnih ciljeva SC1:

- R1 Nastavak negativnih demografskih i emigracijskih trendova.
- R2 Davanja saglasnosti za osnivanje novih VŠU iz oblasti obrazovanja Zdravstva.
- R3 Izostanak podrške Osnivača VMŠZ.
- R4 Slaba uključenost nastavnog i administrativnog osoblja u realizaciji SC1 .
- R5 Smanjen interes studenata za studiranje na postojećim i novim SP.

Rizici ostvarivanja operativnih ciljeva SC1:

- R1 Nedovoljna spremnost i motiviranost za izradu inoviranih i novih SP.
- R2 Nizak nivo posvećenosti inkluzivnom obrazovanju.
- R3 Nedovoljna ulaganja u nabavku opreme za osavremenjivanje realizacije nastavnih procesa.
- R4 Izostanak inventivnosti nastavnog osoblja za usvajanje znanja o primjeni savremenih nastavnih metoda.
- R5 Nedovoljno razumijevanje značaja izrade i implementacije programa cjeloživotnog učenja.
- R5.1 Nedovoljno razumijevanje značaja izrade i implementacije kratkih studijskih programa.
- R6 Nizak nivo atraktivnosti programa zbog neprilagođenosti potrebama ciljnih grupa.
- R7 Nepostojanje pravnih procedura kojima se obavezuje nastavno osoblje za pohađanje programa kontinuirane edukacije nastavnog osoblja.
- R8 Nedovoljna ponuda i neprilagođeni programi kontinuirane edukacije nastavnog osoblja.
- R9 Neidentifikani i neprilagođeni sadržaji za poboljšanje studentskog standarda.
- R10 Nedovoljna posvećenost kontinuiranom unapređenju poboljšanju uslova studiranja.
- R11 Nezainteresiranost/nesposobnost menadžmenta.

Akcioni plan SC1: Promocija i podrška izvrsnosti studija i studentskog standarda											
PRVI OPERATIVNI CILJ SC1.OC1: Modernizacija SP (uvođenje novih i usklađivanje postojećih)											
Aktivnost u operativnom cilju (OC)		Ključni indikatori Aktivnost (KIA)	Ciljana vrijednost u 2028	Nosioci aktivnosti	Glavni rizici	Vremenski horizont					
Broj OC	Broj aktivnosti: Naziv aktivnosti (A)	Broj KIA : Naziv ključnih indikatora aktivnosti (KIA)				2023	2024	2025	2026	2027	2028
SC1.OC1: MODERNIZACIJA SP (UVODENJE NOVIH USKLAĐIVANJE POSTOJEĆIH)	SC1.OC1.A1: Kreiranje i utvrđivanje minimalnih kriterija da bi se SP mogao modernizovati	SC1.OC1.A1.K1: Izrađen pravilnik o ispunjenosti uslova za modernizaciju SP	Usvojen pravilnik	Direktor, rukovodioci SP	R1,R4, R10	*	*				
	SC1.OC1.A2: Plan modernizacije, izrada Elaborata, implementacija modernizacije SP	SC1.OC1.A2.K2: Kreiran plan, broj izrađenih elaborata, broj implementacija	Usvojen elaborat i plan impl. Broj impl.	Direktor, rukovodioci SP	R1,R4, R10		*	*	*	*	*
	SC1.OC1.A3: Kreiranje i implementacija novog SP, izrada Elaborata novog SP	SC1.OC1.A3.K3: Kreiran plan, broj izrađenih elaborata, broj implementacija, broj studenata koji su završili SP	Usvojen elaborat i plan impl., evidencije br. st.	Direktor, rukovodioci SP	R1,R4, R10		*	*	*	*	*
	SC1.OC1.A4: Kreiranje i uspostavljanje KSP vezani za postojeće SP	SC1.OC1.A4.K4: Kreiran plan, broj izrađenih elaborata, broj implementacija, broj studenata koji su završili SP	Usvojen elaborat i plan impl., evidencije br. st.	Direktor, rukovodioci SP	R1,R4, R10		*	*	*	*	*
	SC1.OC1.A5: Kreiranje i uspostavljanje programa cjeloživotnog učenja vezani za postojeće SP	SC1.OC1.A5.K5: Kreiran plan, broj izrađenih elaborata, broj implementacija, broj studenata koji su završili SP	Usvojen elaborat i plan impl., evidencije br. st.	Direktor, rukovodioci SP	R1,R5, R10		*	*	*	*	*
	SC1.OC1.A6: Pokretanje zajedničkih SP	SC1.OC1.A6.K6: Kreiran plan, broj izrađenih elaborata, broj implementacija, broj studenata koji su završili SP	Usvojen elaborat i plan impl., evidencije br. st.	Direktor, rukovodioci SP	R1,R5, R10		*	*	*	*	*
DRUGI OPERATIVNI CILJ SC1.OC2: Osavremenjivanje izvođenja nastavnog procesa											
SC1.OC2: OSAVREMENJIVANJE IZVOĐENJA NASTAVNOG PROCESA	SC1.OC2.A1: Izrada pravnih akata vezano za izradu i osavremenjavanje nastavnih procesa	SC1.OC2.A1.K1: Izrađen Pravilnik o kontinuiranoj edukaciji nastavnog osoblja, metodološka uputstva	Usvojen Pravilnik	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R4,	*	*				
	SC1.OC2.A2: Kreiranje i impl. Programa kontinuirane edukacije nastavnog osoblja za korištenje novih tehnologija	SC1.OC2.A1.K2: Broj kreiranih Programa kont. edukacije namijenjeni nastavom osoblju; Broj impl. programa;	Usvojen elaborat i plan impl.,	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R4,R7		*	*	*	*	*
	SC1.OC2.A3: Kreiranje i implementacija Program kontinuirane edukacije namijenjeni studentima za korištenje novih tehnologija u nastavnom procesu	SC1.OC2.A1.K3: Broj impl. Programa kont. edukacije namijenjene studentima; Broj studenata koji su edukovani;	Usvojen elaborat i plan impl.,	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R4,R7, R10		*	*	*	*	*
	SC1.OC2.A4: Kreiranje i implementacija uvođenja modularnih nastavnih planova i programa u postojećim SP	SC1.OC2.A1.K4: Broj kreiranih modularnih nastavnih planova i programa; broj impl. modulskih Planova i programa	Usvojen elaborat i plan impl.,	Direktor, rukovodioci SP	R1,R6, R10		*	*	*	*	*
	SC1.OC2.A5: Kontinuirane aktivnosti u osavremenjavanju opreme u nastavi i stvaranje uslova za primjenu u nastavi	SC1.OC2.A1.K5: Izrađen terminski plan nabavke opreme u nastavi	Usvojen plan nabavke i plan impl.,	Direktor, rukovodioci SP	R1,R6, R9,R10		*	*	*	*	*

TREĆI OPERATIVNI CILJ SC1.OC3: Uspostavljanje programa cjeloživotnog učenja (PCU)										
SC1.OC3: USPOSTAVLJANJE PROGRAMA CJELOŽIVOTNOG UČENJA (PCU)	SC1.OC3.A1: Uspostavljanje funkcionalne organizacije infrastrukture za impl. koncepta programa cjeloživotnog učenja (PCU) za studente i stanovništvo	SC1.OC3.A1.K1: Uspostavljen centar, imenovani rukovodioci centara za PCU	Donesene odluke	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R5,R10	*	*			
	SC1.OC3.A2: Definisanje svrsishodnih PCU namijenjeni za studente i građanstvo	SC1.OC3.A1.K2: Pravilnik o organizaciji rada centra za PCA	Usvojen Pravilnik	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2,R 10		*	*	*	*
	SC1.OC3.A3: Kreiranje i implementacija PCU namijenjeni za studente i građanstvo	SC1.OC3.A1.K3: Broj kreiranih PCU; broj implementiranih PCU; broj edukovanih osoba po PCU	Usvojen elaborat i plan impl.,	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2,R 10		*	*	*	*
ČETVRTI OPERATIVNI CILJ SC1.OC4: Uspostavljanje KRATKIH STUDIJSKIH PROGRAMA (KSP)										
SC1.OC4: Uspostavljanje KRATKIH STUDIJSKIH PROGRAMA (KSP)	SC1.OC4.A1: Uspostavljanje funkcionalne organizacije infrastrukture za implementaciju koncepta KSP za studente	SC1.OC4.A1.K1: Uspostavljen centar, imenovan rukovodilac centara za KSP	Donesene i implement. odluke	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R10	*	*	*		
	SC1.OC4.A2: Definisanje svrsishodni KSP namijenjeni za studente, zaposlene i građanstvo	SC1.OC4.A1.K2: Pravilnik o organizaciji rada centra za KSP, Pravila studiranja na KSP	Donesene i implement. odluke	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R10		*	*	*	*
	SC1.OC4.A3: Kreiranje i implementacija KSP namijenjeni za studente, zaposlene i građanstvo	SC1.OC4.A1.K3: Broj kreiranih KSP; broj implementiranih KSP; broj studenata po KSP	Donesene i implement. odluke	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R5.1, R10		*	*	*	*
PETI OPERATIVNI CILJ SC1.OC5: Kontinuirano usavršavanje nastavnika i administrativnog osoblja (KUNiA)										
SC1.OC5: KONTINUIRANO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA I SARADNIKA	SC1.OC5.A1: Izrada pravnih akata kojima se utvrđuje obaveza KUNiA	SC1.OC5.A1.K1: Izrađena metodologija usavršavanja i Pravilnik o kontinuiranom usavršavanju	Usvojena metodologija i pravilnik	Direktor, rukovodioci SP	R1,R7,	*	*	*	*	*
	SC1.OC5.A2: Definisanje plana i implementacija edukativnih programa za sticanje određenih kompetencija iz programa KUNiA	SC1.OC5.A2.K2: Izrađen plan, Broj edukativnih programa	Usvojen plan, spisak eduk. programa	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R8,	*	*	*	*	*
	SC1.OC5.A3: Plan značajnih skupova edukacije iz djelokruga KUNiA	SC1.OC5.A3.K3: Izrađen plan, broj značajnih skupova	Usvojen plan i evidencija značajnih skupova	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R10	*	*	*	*	*
	SC1.OC5.A4: Formiranje fonda za stimulisanje nastavnika za objavu radova, koji bi vršio subvencionisanje troškova	SC1.OC5.A2.K4: Formiran fond, broj subvencionisanih troškova	Donesena odluka, evidencija sub. troškova	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R10	*	*	*	*	*

ŠESTI OPERATIVNI CILJ SC1.OC6: Studentski standard i podrška studentima tokom učenja											
SC1.OC6: STUDENTSKI STANDARD I PODRŠKA STUDENTIMA TOKOM UČENJA	SC1.OC6.A1: Obezbljeđenje kvalitetnog studentskog prostora za boravak i učenje u VMŠZ	SC1.OC6.A1.K1: Broj prostorija, površina	Dodijeljen prostor	Direktor	R2,R3	*	*	*	*	*	*
	SC1.OC6.A2: Uraditi metodologiju za rad i saradnju studenata sa alumnim centrom i centrom za razvoj karijere	SC1.OC6.A2.K2: Urađena metodologija	Usvojena metodologija	Predsjednik studentskog parlamenta, direktor	R1,R2, R9	*	*	*	*	*	*
	SC1.OC6.A3: Formirati studentsku zadrugu u skladu sa strategijom studentskog organizovanja	SC1.OC6.A3.K3: Pravni akti i dodijeljen prostor za rad studentske zadruge	Usvojeni pravni akti i dodijeljena prostorija	Predsjednik studentskog parlamenta, direktor	R1,R2, R9			*	*	*	*
	SC1.OC6.A4: Unaprijediti sadržaj za potrebe kulturnog, sportskog i društvenog rada studenata	SC1.OC6.A4.K4: Izrađena studija za održavanje kulturnih, sportskih i društvenih aktivnosti	Usvojena studija	Predsjednik studentskog parlamenta, direktor	R1,R2, R9,R10	*	*	*	*	*	*
SEDMI OPERATIVNI CILJ SC1.OC7: Unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima i efektivnog rada nastavnog i administrativnog osoblja											
SC1.OC7: Unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima i efektivnog rada nastavnog i administrativnog osoblja	SC1.OC7.A1: Strategija upravljanja ljudskim resursima	SC1.OC7.A1.K1: Urađena strategija	Usvojena strategija	Direktor	R10,R11	*	*	*	*	*	*
	SC1.OC7.A2: Poslovnik o edukaciji i uslovima kontinuiranog osposobljavanja satalno zaposlenog nastavnog i nenastavnog osoblja	SC1.OC7.A2.K2: Urađen poslovnik	Usvojen poslovnik	Direktor	R10,R11	*	*	*	*	*	*
	SC1.OC7.A3: Pravilnik o načelima stimulisanja nastavnog i nenastavnog osoblja za modernizacije i nove metode edukacije studenata	SC1.OC7.A3.K3: Urađen pravilnik	Usvojen poslovnik	Direktor	R7,R10, R11	*	*	*	*	*	*
	SC1.OC7.A4: Plan srednjeročnog stipendiranja nastavnog osoblja na doktorskim studijama zdravstvenih nauka	SC1.OC7.A4.K4: Plan stipendiranja; Broj konkursa za stipendiranje; Broj datih stipendija	Usvojen plan stipendiranja, analiza broja stipendista	Direktor	R7, R10, R11	*	*	*	*	*	*
SEDMI OPERATIVNI CILJ SC1.OC8: Javno informisanje i politika komunikacija sa javnošću											
CILJ SC1.OC8: Javno informisanje i politika komunikacija sa javnošću	SC1.OC8.A1: Opšta informisanost o SP i aktivnostima putem web sajta VMŠZ, recenzije i dozvole za objavljivanje	SC1.OC8.A1.K3: Broj objava, broj posjeta web sajtu,	Usvojena analiza efikasnosti web sajta	Direktor	R7, R10, R11	*	*	*	*	*	*
	SC1.OC8.A2: Uspostavljeno radno mjesto web dizajnera i mjesto za odnose s javnošću	SC1.OC8.A2.K2: Imenovan web dizajner i osoba za odnose sa javnošću	Imenovani ili zadužene osobe	Direktor	R7, R10, R11	*	*	*	*	*	*

4.2. Strateški cilj 2: Trajno unapređivati i podsticati naučno-istraživački rad (SC2)

Trajno unapređivanje i podsticanje naučno-istraživačkog rada i postizanje izvrsnosti podrazumijeva inovativnost, originalnost i relevantnost naučno-istraživačkog rada. U fokusu VMŠZ jeste postizanje izvrsnosti istraživačkih aktivnosti s ciljem boljeg pozicioniranja u domaćem i međunarodnom naučno-istraživačkom prostoru.

SC VMŠZ jeste trajno podsticanje izvrsnosti naučno-istraživačkog rada akademskog osoblja i studenata na svim SP, čime se doprinosi unapređenju privrednog i društvenog razvoja. U cilju postizanja unapređenja i izvrsnosti, VMŠZ će posebnu pažnju posvetiti stvaranju neophodne naučno-istraživačke infrastrukture, stvaranje slobodnog i otvorenog pristupa istraživanju, jačanju kapaciteta, internacionalizaciji, unapređenju sistema razvoja i upravljanja u segmentu naučno-istraživačkog rada, razvijanja saradnje s privatnim i javnim sektorom.

Pored toga, neophodno je izgraditi sistem istraživanja koji omogućava implementaciju međunarodno priznatih mjerila za valorizaciju naučno-istraživačkog rada. Realizaciju ovog SC VMŠZ će započeti analizom postojeće istraživačke infrastrukture. Te aktivnosti će, kao izlazni rezultat, dati prednosti i nedostatke različitih organizacionih šema za organizaciju naučno-istraživačkog rada (istraživački timovi, laboratorije, istraživački centri, centar za naučno-istraživački rad, *startup* centri itd). VMŠZ namjerava značajno unaprijediti sistem razvoja i upravljanja u segmentu naučno-istraživačkog rada.

U tom smislu planira se uspostaviti informacioni sistem za praćenje naučno-istraživačkog rada s jasno definisanim parametrima za praćenje aktivnosti istraživača i onih koji se bave istraživanjem putem softverske podrške. Nakon uspostavljanja sistema, potrebno je isti učiniti transparentnim, javno dostupnim i vidljivim te osigurati mehanizme za njegovo kontinuirano ažuriranje i unapređivanje.

Korak u realizaciji ovog SC će biti kadrovsko jačanje VMŠZ te formiranja aktivnog Centra za NIR i međunarodnu saradnju. Kroz promjenu pravilnika u VMŠZ potrebno je uspostaviti sistem motivisanja istraživača za učešće u većem broju naučno-istraživačkih projekata. Sve navedene aktivnosti u provedbi ovog SC mogu se jasno mjeriti kroz nekoliko ključnih indikatora i treba da dovedu do pozicioniranja VMŠZ na ljestvicama rangiranja VŠU.

Rizici ostvarivanja strateškog cilja SC2:

- R1 Položaj Visokih škola u obrazovnom sistemu RS i nemogućnost izbora sopstvenog kadra na akademskim studijama.
- R2 Onemogućen pristup visokim školama u mnogim mrežama projekata, kao što je CEEPUS mreža i druge (Propozicije Ministarstva civilnih poslova BiH).
- R3 Neizvjesno finansiranje i sufinansiranje zdravstvenog sektor u projekte istraživanja.
- R4 Neadekvatan imidž visokih škola u društvu i u poslovnoj zajednici.
- R5 Nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika visokog obrazovanja.
- R6 Nedovoljna motivisanost, zainteresovanost privrednih subjekata i društvene zajednice za saradnju na polju naučno-istraživačkog rada i interni otpor prema promjenama.

KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI STRATEŠKOG CILJA SC2:				
Trajno unapređivati i podsticati naučno-istraživački rad (SC2)				
Broj	Naziv indikatora	Izvor podataka	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost
1	Razvijen informacijski sistem (ili nabavljen) za praćenje naučno-istraživačkog rada	Samoevaluacioni izvještaji, godišnji izvještaj direktora	Ne	Uspostavljen inf. sistem
2	Uspostavljen fond za NiR, pisanje radova i organizacija konferencija	Samoevaluacioni izvještaji, godišnji izvještaj direktora	Ne	Uspostavljen fond, održane konferencije
4	Usvojeni pravilnik o stimulisanju NiR i održavanje konferencija i značajnih datuma iz oblasti zdravstva	Samoevaluacioni izvještaji, godišnji izvještaj direktora	Ne	Usvojen pravilnik

Operativni ciljevi strateškog cilja SC2 su:

SC2-OC1 - Izvršnost naučno-istraživačkog rada.

SC2-OC2 - Unaprijediti edukativno-istraživačku infrastrukturu.

SC2-OC3 - Razvoj Centra za NiR, saradnju sa privatnim i javnim sektorom radi jačanja istraživačkih, stvaralačkih i inovacijskih potencijala.

SC2-OC4 - Uveden softverski modul za prikupljanje podataka potrebnih za praćenje aktivnosti NiR.

Rizici ostvarivanja operativnih ciljeva SC2:

R1 Interni otpor prema promjenama.

R2 Nedovoljna motivisanost.

R3 Neizvjesno finansiranje.

R4 Nedostatak vlastitih kapaciteta.

R5 Otpor prema objavljivanju radova u vlastitim publikacijama.

R6 Postojanje internih barijera među SP itd.

R7 Trenutno nepostojanje IC (Informacionog centra i neaktivnog Centra za NIR i međunarodnu saradnju).

R8 Neadekvatan imidž VŠU.

R9 Trend porasta broja VŠU.

R10 Nedostatak adekvatnih strateških dokumenata i politika visokog obrazovanja.

R11 Neadekvatan imidž VMŠZ u poslovnoj zajednici.

R12 Obiman posao koji trenutno nije moguće adekvatno vrijednovati.

R13 Nedovoljna zainteresovanost privrednih subjekata i društvene zajednice za naučno-istraživački rad u VMŠZ.

Akcioni plan SC2: Trajno unaprijeđivati naučno - istraživački i stručni rad													
PRVI OPERATIVNI CILJ SC2-OC1: Izvrsnost u naučnoistraživačkog rada													
Aktivnost u operativnom cilju (OC)		Ključni indikatori Aktivnost (KIA)			Ciljana vrijednost u 2028	Nosioci aktivnosti	Glavni rizici	Vremenski horizont					
Broj OC	Broj aktivnosti: Naziv aktivnosti (A)	Broj KIA : Naziv ključnih indikatora aktivnosti (KIA)						2023	2024	2025	2026	2027	2028
SC2.OC1: Izvrsnost naučnoistraživačkog rada	SC2.OC1.A1: Izvrsnost u naučnoistraživačkom radu	SC2.OC1.A1.K1: 1) Broj radova u časopisima baze Web of Science (WOS-u); 2) Broj radova u referentnim časopisima u SCOPUS-u; 3) Broj istraživačkih radova objavljenih na međunarodnim konferencijama; 4) Citiranost publikacija nastavnika; 5) Broj monografija profesora; 6) Članstvo u međunarodnim ekspertskim grupama; 7) Učešće na konferencijama i u uredničkim odborima i Recenzije radova u međunarodno Referentnim časopisima; 8) Formiranje Fonda za stimulisanje naučno istraživačkog rada;			Značajno povećanje indikatora izvrsnosti	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R7,R10	*	*	*	*	*	*
	SC2.OC1.A2: Razvoj Centra za NiR	SC2.OC1.A2.K2: 1) Unaprijediti i pravno urediti sistem razvoja i upravljanja centrom za NiR; 2) razviti dokumenta – specifičnost metodologije NIR u zdravstvu; 3) Poslovnik o radu centra za NiR; 4) Program obuke za pisanje aplikacija za projekte; 5) Broj dobijenih aplikacija za međunarodne i domaće projekte; 6) Broj nastavnika istraživača; 7) Broj studenata istraživača			Značajno povećanje indikatora izvrsnosti	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R7,R10	*	*	*	*	*	*
	SC2.OC1.A3: Razvijen modul softvera za prikupljanje podataka potrebnih za praćenje aktivnosti NiR-a nastavnog osoblja prema ključnim indikatorima	SC2.OC1.A3.K3: 1) Broj radova u časopisima baze Web of Science (WOS-u); 2) Broj radova u referentnim časopisima u SCOPUS-u; 3) Broj istraživačkih radova objavljenim na međunarodnim konferencijama; 4) Citiranost publikacija nastavnika; 5) Broj monografija profesora; 6) Članstvo u međunarodnim ekspertskim grupama; 7) Učešće na konferencijama i u uredničkim odborima i Recenzije radova u međunarodno Referentnim časopisima; 8) Formiranje Fonda za stimulisanje naučno istraživačkog rada; 9) Broj dobivenih aplikacija za međunarodne i domaće projekte; 10) Broj nastavnika istraživača; 11) Broj studenata istraživača			Značajno povećanje indikatora izvrsnosti	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R7,R10		*	*	*	*	*
	SC2.OC1.A4: Jačanje istraživačkih funkcija i kapaciteta:	SC2.OC1.A4.K4: 1) Centar za NiR; 2) Centar za razvoj karijere; 3) Kancelarija za podršku studentima sa posebnim potrebama; 4) Kancelarija za razvoj daljinskog učenja DL; 5) Centar za cjeloživotno učenje; 6) Kancelarije za jezike			Donesene odluke o formiranju centara	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10		*	*	*	*	*
	SC2.OC1.A5: Razvijati saradnju s privatnim i javnim sektorom radi jačanja istraživačkih aktivnosti	SC2.OC1.A5.K5: Urađena metodologija saradnje			Broj kontakata i korespondencija	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10		*	*	*	*	*

DRUGI OPERATIVNI CILJ SC2-OC2: Unaprijediti edukativno-istraživačku infrastrukturu											
SC2.OC2: Unaprijediti edukativno-istraživačku infrastrukturu	SC2.OC2.A1: Elaborat o opravdanosti opremanja istraživačkih laboratorijama	SC2.OC2.A1.K1: Urađen Elaborat	Usvojen elaborat i plan impl.	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10	*	*				
	SC2.OC2.A2: Izrada plana nabavke opreme za laboratorije (svaki SP)	SC2.OC2.A1.K2: Urađeni periodični planovi nabavke	Usvojen plan nabavke	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10		*	*	*	*	*
	SC2.OC2.A3: Definisanje prioriteta nabavke opreme	SC2.OC2.A1.K3: Ugovori o isporuci lab. opreme	Implementirani ugovori	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10		*	*	*	*	*
	SC2.OC2.A4: Plan nabavke opreme za kondicioniranje studenata, broj nabavki opreme	SC2.OC2.A1.K4: Urađen plan, broj nabavki	Implementirani planovi	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10		*	*	*	*	*
TREĆI OPERATIVNI CILJ SC2-OC3: Razvoj centra za NiR, saradnja sa privatnim i javnim sektorom											
SC2.OC3: Razvoj centra za NiR	SC2.OC3.A1: Imenovanje tima za rad u centr za NiR	SC2.OC3.A1.K1: Imenovan Tim	Dosene odluke, imenovan tim	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10	*	*				
	SC2.OC3.A2: Poslovnik o radu centra za NiR	SC2.OC3.A1.K2: Urađen Poslovnik o radu Centra	Usvojen poslovnik	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10		*	*	*	*	*
	SC2.OC3.A3: Kontakti i ugovori sa eksternim korisnicima usluga	SC2.OC3.A1.K3: Pregled kontakata i ugovora	Broj kontakata, ugovora i korisnika usluga Centra	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10		*	*	*	*	*
ČETVRTI OPERATIVNI CILJ SC2-OC4: Uveden softverski modul za prikupljanje podataka potrebnih za praćenje aktivnosti NiR-a											
softverski modul za prikupljanje podataka potrebnih za praćenje aktivnosti NiR-a	SC2.OC4.A1: Definisanje softverskog modula za praćenje NiR, sistem analiza	SC2.OC4.A1.K1: Definisanje softverskog modula s obzirom na aspekte praćenja aktivnosti NiR.	Usvojen softverski modul	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10	*	*	*	*	*	*
	SC2.OC4.A2: Izbor dobavljača softvera, uvođenje nastavnog osoblja za korištenje softvera	SC2.OC4.A1.K2: Izabran dobavljač	Nabavljen i implementiran	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10	*	*	*	*	*	*
	SC2.OC4.A3: Ocjena efikasnosti softverskog sistema	SC2.OC4.A1.K3: Urađena ocjena efikasnosti softvera	Izveštaj o efikasnosti softvera	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3,R4, R10	*	*	*	*	*	*

4.3. Strateški cilj 3: Elektronsko upravljanje informacijama (e-upravljanje informacijama) i digitalna transformacija procesa u VMŠZ

Sadašnje i buduće vrijeme karakteristično je sa elektronskim upravljanjem, što se može reći da predstavlja inteligentno povezivanje ljudi, procesa, podataka i stvari, te brzih obrada podataka.

Elektronsko upravljanje informacijama će preobraziti mnoge procese rada u VMŠZ i približiti evropskom prostoru obrazovanja i istraživanja, nastavni proces će učiniti sadržajnijim i savremenim, doprinosi internacionalizaciji i mobilnosti, ali i osavremenjivanju i ubrzanju oblika saradnje VMŠZ sa privredom i drugim interesno-uticajnim stranama. Pored toga što VMŠZ mora osigurati digitalnu infrastrukturu, mora unaprijediti digitalne vještine studenata, akademskog i nenastavnog osoblja i ohrabriti ih da koriste nove tehnologije. Digitalni podaci su od temeljnog značaja za razvoj digitalnih tehnologija u području obrazovanja, nastave, nauke, umjetnosti, istraživanja ali i svih procesa.

Elektronsko upravljanje zahtijeva izgradnju digitalne infrastrukture koja zahtijeva sistemski pristup izgradnje i iziskuje značajna finansijska sredstva. Sistemski pristup elektronskom upravljanju podrazumijeva: formiranje informacionog centra (IC) pri VMŠZ; izradu informaciono komunikacionih (IK) pravila (za administratore sistema IC, nastavnike, studente, neakademsko osoblje; politiku softvera, nabavke opreme na, privatnosti, sigurnosti, poslovne tajne i sl.); kreiranje efikasne, zajedničke i konsolidirane informatičke mreže koja će biti veoma visokih performansi i otporna na kvarove, mogućnost uključivanja u međunarodnu IK infrastrukturu; razvoj infrastrukture, podršku strategiji digitalnog obrazovanja i olakšavanje istraživanja.

Ovaj strateški cilj treba da razvije VMŠZ po uzoru strategije e-uprave. Pored činjenice da preporuke e-uprave podižu efikasnost poslovanja, ona je i korisna jer će istraživači i menadžment VMŠZ imati priliku aplicirati i kroz projekte osigurati podršku ostvarenju ovog SC.

Rizici ostvarivanja operativnih ciljeva OC3:

R1 Neredovno i nedovoljno godišnje izdvajanje finansijskih sredstava za IC infrastrukturu.

R2 Nedovoljno precizno definisana tehnološka arhitektura i mapa IC puta razvoja VMŠZ, kao što je softverska arhitektura, mrežna topologija, odabir saradničkih platformi, kompatibilnost, politika i slično.

R3 Nedovoljno precizno definisane funkcije organizacionih struktura, u pogledu prava, odgovornosti i obaveza IC centra u VMŠZ.

R4 Nedostatak podrške Osnivača za zaposlenje osoblja IC centra i podrške nove sistematizacije radnih mjesta.

KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI STRATEŠKI CILJA SC3. Elektronsko upravljanje informacijama (e-uprava) i digitalna transformacija procesa u VMŠZ				
Broj	Indikatori	Izvor podataka	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost
1	Poboljšanja u prikupljanju i analizi podataka	Godišnji izvještaj o radu direktora VMŠZ	Sadašnja broj ili vrijednost indikatora kvaliteta na VMŠZ	cca. 80% pokrivenost obrade podataka elektronskim putem
2	Studentske online usluge	Godišnji izvještaj o radu direktora VMŠZ	Nema rezultata ankete studenata i zaposlenih u pogledu IC servisa	Rezultati anketa studenata i zaposlenih u pogledu IC servisa >80% zadovoljnih (2028.)
3	Elektronska obrada podataka vidljiva u statistici VMŠZ	Godišnji izvještaj o radu direktora VMŠZ	Nema pokazatelja	Kreirati pokazatelje

Operativni ciljevi strateškog cilja SC3 su:

- SC3-OC1 - Infrastruktura (hardver, softver, oprema i servisi).
- SC3-OC2 - Informaciono osoblje i vještine.
- SC3-OC3 - Informaciona podrška nastavi.
- SC3-OC4 - Informaciona podrška istraživanju.
- SC3-OC5 - Informaciona saradnja s okruženjem.

Rizici ostvarivanja operativnih ciljeva su:

- R11 Loše definisano zahtijevano znanje i vještine u sistematizaciji i opisu radnih mjesta IT centra.
- R12 Nedovoljno precizno definisana IT pravila, posebno u dijelu koji se odnosi na obaveze, odgovornost i kaznene odredbe u slučaju narušavanja IT pravila.
- R13 Nedovoljna zainteresovanost korisnika i menadžmenta VMŠZ za primjenu IT rješenja.
- R14 Slaba saradnja interesnih grupa u kreiranju i razvijanju IT podrške administraciji.
- R15 Neprijavljivanje na konkurse u procesu zaposlenja IT osoblja.
- R16 Slab odziv na obuke i saradnju pri korištenju IT resursa.
- R17 Nemogućnost zaposlenja kvalitetnog kadra u IT centru zbog nelojalne konkurencije na tržištu rada.
- R18 Slaba saradnja interesnih grupa u kreiranju i razvijanju IT podrške u nastavi.
- R19 Slab interes za upotrebu IT resursa.

TREĆI STRATEŠKI CILJ SC3: Elektronsko upravljanje informacijama (e-uprava) i digitalna transformacija procesa u VMŠŽ

Akциони plan SC3: Elektronsko upravljanje informacijama (e-uprava) i digitalna transformacija procesa u VMŠŽ											
PRVI OPERATIVNI CILJ SC3.OC1: Projekat razvoja infrastrukture (hardver, softver, oprema i servisi)											
Aktivnost u operativnom cilju (OC)		Ključni indikatori Aktivnost (KIA)	Ciljana vrijednost u 2028.	Nosioci aktivnosti	Glavni rizici	Vremenski horizont					
Broj OC	Broj aktivnosti: Naziv aktivnosti (A)	Broj KIA : Naziv ključnih indikatora aktivnosti (KIA)				2023	2024	2025	2026	2027	2028
SC3.OC1: Infrastruktura (hardver, softver, oprema i servisi)	SC3.OC1.A1: Osnivanje informacionog centra (IC)	SC3.OC1.A1.K1: Studija za osnivanje centra	Odluka o osnivanju centra	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19	*	*	*	*	*	*
	SC3.OC1.A3: Organizacija i sistematizacija radnih mjesta u Centru	SC3.OC1.A2.K2: Izmjene statuta, odluke senata, Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta	Donesene odluke	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*	*
	SC3.OC1.A3: Mapa puta razvoja centra	SC3.OC1.A3.K3: Urađena mapa puta razvoja centra	Usvojena mapa puta	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*	*
	SC3.OC1.A4: Nabaviti i pustiti mrežu u rad, uspostaviti planirane komunikacije i prenos podataka između organizacionih i podorganizacionih jedinica škole	SC3.OC1.A4.K4: izbor mreže za komunikacije centra.	Usvojena i implementirana mreža	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*	*
	SC3.OC1.A5: Pravila i standardi komuniciranja i korištenja mreže	SC3.OC1.A5.K5: Standardi i pravila korištenja mreže.	Usvojena pravila korištenja mreže	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*	*
	SC3.OC1.A6: Impl. IT platforme, oblici izvještaja prema svrsi i namjeni, pohranjivanje i baze podataka.	SC3.OC1.A6.K6: Omogućena štampanja ili ekranski prikazi ključnih podataka rada i funkcionisanja centra.	Implementirana mreža	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*	*
DRUGI OPERATIVNI CILJ SC3.OC2: Informaciono osoblje i vještine											
SC3.OC2: Informaciono osoblje i vještine	SC3.OC2.A1: Zapošljavanje, educiranje i razvoj osoblja sa visokim stepenom kompetencija iz oblasti IT.	SC3.OC2.A1.K1: izbor kadrova i popunjenost radnih mjesta sa kvalitetnim osobljem.	Donesena rješenja kadrova	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19	*	*				
	SC3.OC2.A2: Pratiti razvoj i sticanje kompetencija iz oblasti informacionih tehnologija zaposlenih u centru	SC3.OC2.A1.K2: Plan educiranja i obuke zaposlenih u centru, plan educiranja nastavnog osoblja, Pomoć u anketiranju studenata; anketiranju nastavnog i administrativnog osoblja; Pomoć u komuniciranju sa alumnistima; Ocjena zadovoljstva sa radom centra	Analizirani i usvojeni indikator	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*	*
	SC3.OC2.A3: Podrška u radu administrativnih službi	SC3.OC2.A1.K3: Obuka administrativnog osoblja u korištenju softvera	Broj izdatih certifikata	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*	*
	SC3.OC2.A4: Podrška u razvoju karijere studenata, komunikacije sa tržištem rada	SC3.OC2.A1.K4: Nabavka elektronske mreže alumnista	Implementirana mreža	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*	*

TREĆI STRATEŠKI CILJ SC3: Elektronsko upravljanje informacijama (e-uprava) i digitalna transformacija procesa u VMŠZ

TREĆI OPERATIVNI CILJ SC3OC3: Informatička podrška nastavi										
SC3.OC3: Informatička podrška nastavi	SC3.OC3.A1: Razviti i prilagoditi softverske alate za tehnologije DL učenja	SC3.OC3.A1.K1: Izbor softverskih alata	Razvijen ili nabavljen softverski program	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19	*	*			
	SC3.OC3.A2: Plan informatičke obuke (kurseva) nastavnika i studenta koji pokrivaju osnovnu informatičku pismenost i simulacije u radu u intermedijalnoj sali za DL, simulacija virtuelnih laboratorija	SC3.OC3.A1.K2: Plan obuke, simulacione laboratorije	Urađen plan obuke, broj održanih obuka	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*
	SC3.OC3.A3: Uvesti PCU u oblasti informacionih tehnologija za nastavnike i saradnike	SC3.OC3.A1.K3: Elaborat programa cjeloživotnog učenja	Uveden PCU	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*
ČETVRTI OPERATIVNI CILJ SC3OC4: Informaciona podrška istraživanju										
SC3.OC4: Podrška istraživanju	SC3.OC4.A1: Obezbijediti pristup određenim bazama podataka	SC3.OC4.A1.K1: Funkcionalan softver koji prikazuje bazu podataka sa zadatim obilježjem	Testiran funkcionalni softver	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19	*	*			
	SC3.OC4.A2: Promocija naučne izvrsnosti, razvoj informacionog sistema za praćenje NiR nastavnog osoblja, unos podataka u Karton naučnog radnika	SC3.OC4.A1.K2: Funkcionalan softver za ispis istraživačkih podataka nastavnika i saradnika	Analize i korekcije indikatora	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19		*	*	*	*
	SC3.OC4.A3: Osiguranje, mehanizma za prikazivanje i ispis svih potrebnih podataka vezani za ispunjenost uslova za izbore u nastavna zvanja	SC3.OC4.A1.K3: Funkcionalan softver za ispis zadatih istraživačkih i naučnih podataka o nastavniku ili saradniku	Analize i korekcije indikatora	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19	*	*	*	*	*
PETI OPERATIVNI CILJ SC3OC4: Informatička saradnja s okruženjem										
SC3.OC5: Informatička saradnja s okruženjem	SC3.OC5.A1: Informisanje zainteresovanih strana iz okruženja o promjenama i planovima razvoja SP i VMŠZ kao pravnog subjekta	SC3.OC5.A1.K1:	Broj informacija i usmenih obraćanja javnosti	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19	*	*	*	*	*
	SC3.OC5.A2: Pravila davanja informacija za subjekte iz okruženja	SC3.OC5.A1.K2: Pravilnik o komunikaciji sa javnošću na javnim nastupima i intervju.	Usvojen pravilnik	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19	*	*	*	*	*
	SC3.OC5.A3: Opšta informisanost putem web sajta VMŠZ, recenzije i dozvole za objavljivanje	SC3.OC5.A1.K3: Broj objava, broj posjeta web sajtu	Analizirani indikatora	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19	*	*	*	*	*
	SC3.OC5.A4: Uspostavljeno radno mjesto web dizajnera i mjesto za odnose sa javnošću	SC3.OC5.A1.K2: Imenovan web dizajner i osoba za odnose sa javnošću	Donesene odluke	Direktor, rukovodioci SP	R11-R19	*	*	*	*	*

4.4. Strateški cilj 4: Razvoj i modernizacija infrastrukturnih kapaciteta

Razvoj i modernizacija infrastrukturnih kapaciteta predstavlja osiguravanje zadovoljavajućih infrastrukturnih kapaciteta VMŠZ i predstavlja jedan od osnovnih zahtjeva za ispunjavanje svih propisanih zakonskih uslova za rad svake VŠU.

Veliki potencijal i cilj osnivača je za proširenje prostornih i infrastrukturnih kapaciteta VMŠZ. Razvoj i modernizacija omogućava ravnopravno uključivanje VMŠZ u evropski visokoškolski obrazovni prostor.

VMŠZ je u proteklom periodu, u skladu sa svojim mogućnostima i organizacionom strukturom, manje ili više, osiguravala adekvatne infrastrukturne kapacitete za realizaciju nastavno-naučnih i naučno-istraživačkih aktivnosti. Navedeni infrastrukturni kapaciteti, koji i danas nisu zadovoljavajući i dovoljni, u većini slučajeva okarakterizirani su visokim stepenom amortizacije, niskim tehničko-tehnološkim nivoom, zastarjelošću, niskom energijskom efikasnošću, neadekvatnim uslovima primjene itd. Vrijeme koje predstoji i izazovi koji se nameću pred VMŠZ zahtijevaju unapređenje trenutnog stanja raspoloživih infrastrukturnih kapaciteta. Radi se o širokom spektru opreme, čije rješavanje zahtijeva značajna finansijska sredstva. Za rješavanje ovoga problema neophodno je voditi se načelima sistemski i koordiniranog unapređivanja stanja kojim se ne bi dovelo u pitanje funkcioniranje i nivo postojećih infrastrukturnih kapaciteta. Prostorni kapaciteti, kako po kvantitetu tako i po kvalitetu, predstavljaju jedan od osnovnih aspekata infrastrukturnih kapaciteta kome se treba posvetiti pažnja. Pitanje prostornih kapaciteta može se sagledati s dva aspekta: aspekta postojećih prostornih kapaciteta; i aspekta potencijalnih mogućnosti širenja/relokacija prostornih kapaciteta na druga područja grada.

Što se tiče postojećih prostornih kapaciteta (nastavnih, laboratorijskih, kancelarijskih i ostalih) VMŠZ će intenzivirati aktivnosti na rješavanju imovine i raspoložive opreme/inventara, a posebno pažnja će se posvetiti kvalitativnom unapređenju postojećih prostornih kapaciteta: dogradnja i renoviranje susjedne zgrade i spajanje u jedan kompleks. Tek tada se planira opremanje odgovarajućom opremom, namještajem, IT opremom i osavremenjivanju nastavnih i naučno-istraživačkih kapaciteta, podizanju energetskeg nivoa prostora. Time će se stvoriti preduslov za akreditaciju i certificiranje laboratorija u funkciji nastave i usluga građanstvu. U cilju obezbjeđenja zadovoljavajućeg nivoa.

Navedene aktivnosti će se realizovati u skladu s mogućnostima i potrebama proširenja postojećih prostornih kapaciteta, u više faza.

Potrebno je napomenuti da će VMŠZ, u skladu s mogućnostima i potrebama, nastojati koristiti i druge neinstitucionalne prostorne resurse, kao što je ZU *N-Medic*, slobodni posebni prostori hotela Park. Bez obzira na to radi li se o postojećim ili potencijalno novim prostornim kapacitetima, osnivač je opredijeljen je da omogući sve neophodne uslove za nesmetan pristup i boravak osobama s invaliditetom u svim svojim prostorima, čime bi se osigurala neophodne pretpostavke za uspješnu realizaciju procesa visokog obrazovanja za oblast zdravstva. Bitan aspekt budućeg infrastrukturnog unapređenja odnosi se na unapređenje prostora vezano za rad i funkcionisanje biblioteke. U okviru bibliotečne aktivnosti bit će omogućen nesmetan pristup studentima i osoblju odgovarajućim bazama podataka, adekvatno podržati izdavačku djelatnost, informatizirani, digitalizovati i sistematizovati prikupljenu bibliotečnu građu, te omogućiti nesmetan pristup istoj. Osim toga, značajna pažnja će se usmjeriti i na unapređenje infrastrukturnih kapaciteta povezanih s boravkom studenata u naučno-nastavnim prostorima VMŠZ, kroz osiguravanje prostora za ugodan dnevni boravak studenata, sa svim pratećim sadržajima, uključujući i funkcionalni Wi-Fi pristup u svim objektima VMŠZ.

Realizacija predstavljenih aktivnosti omogućiće dobre uslova studiranja u VMŠZ i približiće se evropskim standardima i normativima za VŠU, i dovesti do produktivnog radnog okruženja u skladu s vrijednostima u zemljama evropskog prostora visokog obrazovanja.

Rizici ostvarenja strateškog cilja SC4:

- R1 Nedostatak resursa (finansijskih i ljudskih).
- R2 upitna podrška Osnivača, društveno-političke zajednice i privrednih subjekata.
- R3 Kvantitativna modernizacija i unapređenje infrastrukturnih kapaciteta.
- R4 Neadekvatna organizacija posla.

Ključni indikatori SC4 navode se u tabeli:

KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI STRATEŠKI CILJA SC4. Razvoj i modernizacija infrastrukturnih kapaciteta (SC4)				
Broj	Indikatori	Izvor podataka	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost
1	Nivo ispunjenosti prostornih standarda prema ESG Standardima i normativima	Samoevaluacioni izvještaj za VŠU, Izvještaj i zapisi direktora VMŠZ	Sadašnja broj ili vrijednost indikatora kvaliteta na VMŠZ	cca. 80% pokrivenost prostornih i infrastrukturnih indikatora
2	Stepen zadovoljstva studenata prostornim kapacitetima VMŠZ	Godišnja anketa zaposlenih usklađena sa ključnim indikatorima	Nema rezultata ankete studenata u pogledu kvaliteta infrastrukturnih kapaciteta	Rezultati anketa studenata i zaposlenih u pogledu infrastrukture >80% zadovoljnih (2028.)
3	Stepen zadovoljstva zaposlenih	Godišnja anketa zaposlenih usklađena sa ključnim indikatorima	Nema rezultata ankete zaposlenih u pogledu kvaliteta infrastrukturnih kapaciteta	Rezultati anketa studenata i zaposlenih u pogledu infrastrukture >80% zadovoljnih (2028.)

Operativni ciljevi strateškog cilja SC4:

- SC4-OC1 Uspostavljanje organizacione infrastrukture za naučnoistraživački i nastavni rad
- SC4-OC2 Uspostavljanje organizacione infrastrukture za povezivanje sa korisnicima zdravstvene usluga
- SC4-OC3 Strategija djelovanja osnivača i Lokalne uprave u funkciji prepoznavanja VMŠZ kao obrazovno-uslužne ustanove iz domena

Rizici ostvarenja operativnih ciljeva su:

- R1 Inertnost pri formiranju i zastoji u radu Upravnog odbora.
- R2 Neregulirani imovinsko-pravni odnosi infrastrukturnih kapaciteta.
- R3 Nepostojanje volje za provođenje promjena (npr. reorganizacije prostornih resursa u skladu s potrebama).
- R4 Nedostatak finansijske potpore pri realizaciji planiranih aktivnosti.
- R5 Nezainteresovanost studenata i uposlenika pri realizaciji aktivnosti.
- R6 Realizacija sistema javnih nabavki.
- R7 Nepostojanje vizije i planova za unapređenje postojećih infrastrukturnih kapaciteta.
- R8 Nerealno sagledavanje potreba naspram infrastrukturnim kapacitetima.

ČETVRTI STRTEŠKI CILJ SC4: Razvoj i modernizacija infrastrukturnih kapaciteta

Akcion plan SC4: Razvoj i modernizacija infrastrukturnih kapaciteta											
PRVI OPERATIVNI CILJ SC4.OC1: Uspostavljanje organizacione infrastrukture za naučnoistraživački i nastavni rad											
Aktivnost u operativnom cilju (OC)		Ključni indikatori Aktivnost (KIA)	Ciljana vrijednost u 2028	Nosioci aktivnosti	Glavni rizici	Vremenski horizont					
Broj OC	Broj aktivnosti: Naziv aktivnosti (A)	Broj KIA : Naziv ključnih indikatora aktivnosti (KIA)				2023	2024	2025	2026	2027	2028
SC4.OC1: Uspostavljanje organizacione infrastrukture za naučnoistraživački i nastavni rad	SC4.OC1.A1: Aktivirati rad postojećih centara u funkciji razvoja naučno-nastavnog i istraživačkog rada: Centar za NiR, Centar za međunarodnu saradnju, centar za razvoj karijere, centar za cjeloživotno učenje, alumni organizacija	SC4.OC1.A1.K1: Broj ostvarenih planova rada i kontakata sa studentima i građanstvom	Usvojeni izvještaji o radu centara	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8	*	*	*	*	*	*
	SC4.OC1.A3: Uspostavljanje novih centara u funkciji razvoja naučno-nastavnog i istraživačkog procesa: Informacioni centar (IC), centar za izdavačku djelatnost i druge.	SC4.OC1.A2.K2: Uspostavljeni Informacioni centar (IC), centar za izdavačku djelatnost	Usvojeni izvještaji o radu centara	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8		*	*	*	*	*
	SC4.OC1.A3: Umrežavanje i koordinacija rada studentske, opšte i finansijske službe.	SC4.OC1.A3.K3: Umrežene službe	Analize efikasnosti mreže	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8		*	*	*	*	*
	SC4.OC1.A4: Formiranje i određivanje kancelarije za kvalitet	SC4.OC1.A4.K4: Određena i formirana organizacija rada u kancelariji za kvalitet	Donesene odluke	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8		*	*	*	*	*
DRUGI OPERATIVNI CILJ SC4OC2: Uspostavljanje organizacione infrastrukture za povezivanje sa korisnicima zdravstvene usluga											
SC4.OC2: Uspostavljanje organizacione infrastrukture za povezivanje sa korisnicima zdravstvene usluga	SC4.OC2.A1: Povezivanje i koordinacija rada laboratorija i trenažnih centara	SC4.OC2.A1.K1: Projekat umrežavanja	Umrežene laboratorije	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8	*	*	*	*	*	*
	SC4.OC2.A2: Aktivna participacija centara škole u radu direktorskog kolegija u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti rada centara za potrebe korisnika usluga centra	SC4.OC2.A1.K2: Smanjivanje jaza među nosioca odgovornosti u laboratorijama, uspostavljanje multidisciplinarnih timova	Ostvarena saradnja	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8		*	*	*	*	*
	SC4.OC2.A3: Kreiranje efikasnih procedura u funkciji realizacije procesa davanja usluga od strane VMŠZ	SC4.OC2.A1.K3: poslovnik o radu svakog centra, plan usluga, cijene usluga	Usvojeni poslovници o radu	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8		*	*	*	*	*

ČETVRTI STRTEŠKI CILJ SC4: Razvoj i modernizacija infrastrukturnih kapaciteta

TREĆI OPERATIVNI CILJ SC4OC3: Strategija djelovanja osnivača i Lokalne uprave u funkciji prepoznavanja VMŠZ kao obrazovno-uslužne ustanove iz domena zdravstva											
SC4.OC3: Strategija djelovanja osnivača i Lokalne uprave u funkciji prepoznavanja VMŠZ kao obrazovno-uslužne ustanove iz domena zdravstva	SC4.OC3.A1: Afirmacija društvene misije i uloge VMŠZ , te sinegretsko djelovanje sa organima lokalne i regionalne zajednice	SC4.OC3.A1.K1: Aktivna participacija VMŠZ u promociji i edukaciji stanovništva u vremenima nailaska virusa, epidemija i pandemija	Analiza participacija VMŠZ	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8	*	*				
	SC4.OC3.A2: Proaktivna politika osnivača VMŠZ na području kadrovske politike na VMŠZ , saradnja sa drugim VŠU, ZU i instituta iz oblasti zdravstva i medicine	SC4.OC3.A1.K2: Zaposlenici na VMŠZ su u skladu sa potrebama i standardima u VO	Analize kadrovski resursa	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8		*	*	*	*	*
	SC4.OC3.A3: Smanjenje birokratizacije između osnivača i javne uprave, uspostavljanje partnerskog odnos	SC4.OC3.A1.K3: Uspostavljenje jednostavne procedure razmjene podataka i informacija	Usvojene procedure razmjene podataka	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8		*	*	*	*	*
ČETVRTI OPERATIVNI CILJ SC4OC4: Kvantitativna modernizacija i unapređenje infrastrukturnih kapaciteta											
SC4.OC4: Kvantitativna modernizacija i unapređenje infrastrukturnih kapaciteta	SC4.OC4.A1: Nabavka nove opreme u laboratorijama	SC4.OC4.A1.K1: Specifikacija opreme	Realizovane nabavke	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8	*	*	*	*	*	*
	SC4.OC4.A2: Nabavka savremenih i zamjena zastarjelih računara, novi operativni sistemi.	SC4.OC4.A1.K2: Specifikacija opreme	Realizovane nabavke	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8	*	*	*	*	*	*
	SC4.OC4.A3: nabavka multimedijalne sale i osposobljavanje nastavnika za DL rad sa studentima.	SC4.OC4.A1.K3: Projekat za uvođenje multimedijalne sale, plan osposobljavanja nastavnika za DL.	Osposobljena multimedijalna sala	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2, R3-R8	*	*	*	*	*	*

4.5. Strateški cilj 5: Međunarodna saradnja i internacionalizacija VMŠZ, mobilnosti studenata, mobilnost nastavnog i nenastavnog osoblja

Međunarodna saradnja je važan aspekt funkcionisanja VŠU u okruženju. VMŠZ, za sada, se bavi procesima internacionalizacije „kod kuće“, dok su ostali procesi nezadovoljavajući. Podrazumijeva niz godišnjih aktivnosti u svrhu promocije internacionalizacije i obuhvata sve akademsko, neakademsko osoblje i studente. Internacionalizacija kod kuće integriše globalne perspektive obogaćujući tako kvalitet SP.

Kako se učenje ne odvija samo u formalnim učionicama, više neformalnih aktivnosti u svrhu promocije internacionalizacije, poput radionica, dana otvorenih vrata i orijentacijskih programa, informativnih dana/radionica, sajma stipendija itd. Internacionalizacija kod kuće motiviše studente i zaposlene da prepoznaju efekte globalizacije, migracija i kulturne raznolikosti „kod kuće“. Akademsko i neakademsko osoblje igraju presudnu ulogu u jačanju internacionalizacije kod kuće, ali i institucionalna podrška obrazovnih vlasti u BiH i RS da se administrativne barijere prevaziđu. **Internacionalizacija nastave** je fokus VMŠZ, jer će doprinijeti povećanju dolaznih i odlaznih studentskih mobilnosti, nastavnog i administrativnog osoblja na svim VŠU uopšte. To uključuje i organizovanje SP na engleskom jeziku s ciljem privlačenja većeg broja nastavnika i studenata za studiranje u VMŠZ.

Pored nastavnih kapaciteta, važna je internacionalizacija i izgradnja imidža VMŠZ da bih druge VŠU, koje mogu učestvovati u projektima, mogle prihvatiti školu kao pouzdanog i poželjnog međunarodnog partnera. Fokus će biti stavljen na razvoj i povećanje broja partnerstava na međunarodnim projektima, koji će doprinijeti jačanju naučno-nastavnog i naučno-istraživačkog rada. Formiranje zajedničkih studija sa međunarodnim partnerima i SP na stranim jezicima, u prvom redu na engleskom, doprinijeće podizanju kvaliteta nastavno istraživačkog procesa.

VMŠZ svjesna da će mobilnost studenata i nastavnika jačati imidž i prepoznatljivosti VMŠZ u međunarodnim okvirima. Za postizanje ovog cilja, VMŠZ će težiti na otklanjanju administrativnih barijera u mobilnosti, te osigurati podršku međunarodnim programima mobilnosti.

Rizici ostvarenja strateškog cilja SC5:

- R1 Nedostatak podrške Osnivača;
- R2 Neadekvatna organizacija Centra za međunarodnu saradnju;
- R3 Nedostatak resursa;
- R4 Nedovoljna motiviranost zaposlenika.

Glavni indikatori SC5:

KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI STRATEŠKI CILJA SC5: Međunarodna saradnja i internacionalizacija VMŠZ, mobilnosti studenata, mobilnost nastavnog i nenastavnog osoblja (SC5)				
Broj	Indikatori	Izvor podataka	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost
1	Broj poziva za partnerstvo/dobijeni pozivi	Godišnji izvještaj centra za međunarodnu saradnju	Sadašnja broj ili vrijednost indikatora koji se odnose na međunarodnu saradnju	>10

PETI STRATEŠKI CILJ SC5: Međunarodna saradnja i internacionalizacija VMŠZ, mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja

2	Broj dolazne/odlazne mobilnosti	Godišnji izvještaj centra za međunarodnu saradnju	Sadašnja broj ili vrijednost indikatora mobilnost	>5
3	Broj studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja koje učestvuje u mobilnosti	Godišnji izvještaj centra za međunarodnu saradnju	Sadašnja broj ili vrijednost indikatora mobilnost	>20

Operativni ciljevi Međunarodna saradnja i internacionalizacija VMŠZ, mobilnosti studenata, mobilnost nastavnog i nenastavnog osoblja (SC5) su:

SC5-OC1- Promovisanje, afirmisanje i nagrađivanje međunarodne saradnje;

SC5-OC2- Mobilnost i internacionalizacija;

SC 5-OC3- Međunarodna saradnja VŠU i ZU iz inostranstava;

SC5-OC4- Internacionalizacija kod kuće;

Rizici ostvarivanja operativnih ciljeva su:

R1 Nedostatak podrške Osnivača.

R2 Nedostatak zakonske regulative

R3 Neadekvatna organizacija posla.

R4 Nedostatak resursa.

R5 Nedovoljna motiviranost zaposlenika.

Akcioni plan SC5: Međunarodna saradnja i internacionalizacija Škole, mobilnosti studenata, mobilnost nastavnog i nenastavnog osoblja											
PRVI OPERATIVNI CILJ SC5.OC1: Promovisanje, afirmisanje i nagrađivanje međunarodne saradnje											
Aktivnost u operativnom cilju (OC)		Ključni indikatori Aktivnost (KIA)	Ciljana vrijednost u 2028	Nosioци aktivnosti	Glavni rizici	Vremenski horizont					
Broj OC	Broj aktivnosti: Naziv aktivnosti (A)	Broj KIA : Naziv ključnih indikatora aktivnosti (KIA)				2023	2024	2025	2026	2027	2028
SC5.OC1: Promovisanje, afirmisanje i nagrađivanje međunarodne saradnje	SC5.OC1.A1: Izmjene i dopune Zakona o visokom obrazovanju i u propozicijama Ministarstva civilnih poslova BiH u dijelu uključivanja visokih škola za učešće na EU projektima istraživanja i projektima za razmjene studenata i akademskog osoblja	SC5.OC1.A1.K1: Prijedlog izmjena i dopuna	Realizovane i usvojene izmjene i dopune	Direktor, rukovodioci SP	R1-R4	*	*				
	SC5.OC1.A2: Usvojiti pravilnik o nagrađivanju akademskog i naučno - istraživačkog osoblja zavisno od rezultata međunarodne saradnje	SC5.OC1.A2.K2: Prijedlog pravilnika	Usvojen pravilnik	Direktor, rukovodioci SP	R1-R4		*	*	*	*	*
	SC5.OC1.A3: Organizovati studijska putovanja i obilazak VŠU zdravstva u zemljama članicama EU.	SC5.OC1.A3.K3: Plan studijskih putovanja i obilazaka VŠU	Povećan broj studijskih putovanja i posjeta	Direktor, rukovodioci SP	R1-R4		*	*	*	*	*
DRUGI OPERATIVNI CILJ SC5.OC2: Mobilnost i internacionalizacija											
SC5.OC2: Mobilnost i internacionalizacija	SC5.OC2.A1: Dvosmjerna mobilnost studenata, akademskog i administrativnog osoblja.	SC5.OC2.A1.K1: Broj programa mobilnosti (CEPUS), broj dolazne i odlazne mobilnosti, konkursi resornog ministarstva, bilateralni i drugi sporazumi	Povećan broj programa >10	Direktor, rukovodioci SP	R1-R4	*	*				
	SC5.OC2.A2: Identifikacija mreža i partnera za promociju i jačanje međunarodne saradnje, mobilnosti internacionalizacije.	SC5.OC2.A2.K2: Broj mreža; broj partnera	Veći od 4	Direktor, rukovodioci SP	R1-R4		*	*	*	*	*
	SC5.OC2.A3: Jačanje internacionalizacije	SC5.OC2.A3.K3: Pokrenut i akreditovan najmanje jedan SP na stvarnom jeziku; Evidencija broja predmeta koji se mogu slušati na stranom jeziku; pokrenut i akreditovan najmanje jedan zajednički SP sa stranim partnerom.	Jednak ili veći od 1	Direktor, rukovodioci SP	R1-R4		*	*	*	*	*

TREĆI OPERATIVNI CILJ SC5.OC3: Međunarodna saradnja VŠU i ZU iz inostranstava											
SC5.OC3: Međunarodna saradnja sa VŠU i ZU iz inostranstava	SC5.OC3.A1: Saradnja sa VŠ institucijama.	SC5.OC3.A1.K1: Broj potpisanih sporazuma i oblika ostvarenih kontakata	>10	Direktor, rukovodioci SP	R3,R4	*	*				
	SC5.OC3.A2: Saradnja sa ZU asocijacijama	SC5.OC3.A2.K2: Broj potpisanih sporazuma i oblika ostvarenih kontakata	>8	Direktor, rukovodioci SP	R3,R4		*	*	*	*	*
	SC5.OC3.A3: Saradnja sa a asocijacijama	SC5.OC3.A2.K3: Broj potpisanih sporazuma i oblika ostvarenih kontakata	>10	Direktor, rukovodioci SP	R3		*	*	*	*	*
ČETVRTI OPERATIVNI CILJ SC5.OC4: Internacionalizacija kod kuće											
SC5.OC4: Internacionalizacija kod kuće	SC5.OC4.A1: Jačanje svijesti o internacionalizaciji	SC5.OC4.A1.K1: Audit nastavnog osoblja, studenata i administrativnog osoblja o primjeni Strategije internacionalizacije VMŠZ	Održani auditi>5	Direktor, rukovodioci SP	R1-R4	*	*				
	SC5.OC4.A2: Organizacija i prisustvo ljetnim školama	SC5.OC4.A2.K2: Broj prisustva ljetnim školama; broj organizovanih ljetnih škola	>5	Direktor, rukovodioci SP	R1-R4		*	*	*	*	*
	SC5.OC4.A3: Stručne ekscurzije i studijska putovanja, radi posjeta inostranih VŠU i ZU.	SC5.OC4.A3.K3: Broj ekscurzijskih putovanja	>5		R1-R4						
	SC5.OC4.A4: Kontinuirana promocija internacionalizacije	SC5.OC4.A4.K3: Broj audita, broj značajnih događaja vezanih za saradnju sa inostranim VŠU, ZU i agencijama	>5	Direktor, rukovodioci SP	R1-R4		*	*	*	*	*

4.6. Strateški cilj 6: Uspostaviti saradnju sa partnerima u privredi i institucijama u oblasti zdravstva

Opredjeljenje VMŠZ je za snažniju saradnju s okruženjem i ima za cilj približiti VMŠZ svim interesno-zainteresiranim stranama i razvijati partnerske odnose s njima. Kroz partnersku saradnju VMŠZ bi trebala smanjiti svoju nisku vidljivost u okruženju, osnažiti svoj imidž, ponuditi okruženju rezultate naučno-istraživačkih i stručnih znanja. Od partnerstava se očekuje: ostvariti značajnije vlastite prihode pružajući usluge.

Partnerska saradnja će rezultirati brojnim efektima, a posebni efekti se očekuju kroz povećanje interesa za studiranje na VMŠZ, što će dovesti do zaustavljanja trenda smanjenja broja studenta i njegovog rasta. Spoznaja i iskustva dobivena kroz saradnju će uticati na inovaciju postojećih i kreiranje novih SP, te čvršćem povezivanju sa tržištem rada.

Oblici saradnje s privredom odvija se posmatra kroz: projekte i manifestacije u VMŠZ ili javnim mjestima; usluge laboratorija; studentska praksa; realizacija stručnih; zajednički nastupi na sajmovima, stručnim skupovima i drugim manifestacijama. Njima bi se unaprijedila konkurentnost VMŠZ i ostvario vlastite prihode od realizovanih aktivnosti.

Povezivanje s javnim i civilnim sektorom bi se ostvarila pretpostavka za izgradnju čvršćih međusobnih odnosa u RS i BiH, koji u najširem smislu obuhvata sve nivoe državne vlasti, sistem socijalnog, penzionog i zdravstvenog osiguranja, te javna preduzeća. Poseban fokus ogledaće se na uspostavi partnerskih odnosa VMŠZ s jedinicama lokalne samouprave regije, gdje će VMŠZ nastojati da bude aktivan partner.

VMŠZ će biti otvorena za saradnju sa svim nevladinim organizacijama, ali će saradnja biti fokusirana na osmišljavanje strategija za rješavanje mnogobrojnih društveno-zdravstvenih problema u smislu edukacija stanovništva.

Realizacija ovog cilja pretpostavlja i uspostavljanje obrazovne, istraživačke i stručne saradnje sa drugim ZU i VSU s ciljem jačanja vlastite konkurentne prednosti. To će biti kontinuiran proces zbog činjenice da se kroz ta partnerstva jačaju sopstveni kapaciteti, edukacija učenika i osoblje srednjih medicinskih škola, programi cjeloživotnog učenja. Na taj način se i potencijalnim studentima približavaju sadržaji SP koji se realiziraju u VMŠZ. Realizacijom ovih aktivnosti želi se povećati stopa prelaza svršenih srednjoškolaca u studente zdravstva i povećati broj učenika koji će nastaviti studij na VMŠZ. Izgradnja partnerskih odnosa VMŠZ s Agencijom za visoko obrazovanje RS ima za cilj osnažiti VMŠZ u područjima kvaliteta s ciljem reakreditovanja VMŠZ i SP u narednom periodu. S druge strane, VMŠZ od obrazovnih vlasti u RS i BiH očekuje razumijevanje u kreiranju povoljnog zakonskog i regulatornog okruženja obrazovnih politika, a naročito politika uključivanja visokih škola koje imaju akademske studije ravnopravnost sa SP na univerzitetima.

Rizici ostvarenja strateškog cilja su:

- R1 Nedovoljna obaviještenost i informisanost privrede o aktivnostima VMŠZ.
- R2 Neprilagođena pravno-tehnička dokumentaciju u vezi saradnje VMŠZ i okruženja.
- R3 Smanjena zainteresovanost privrede zbog neadekvatne ponude saradnje.
- R4 Nedovoljna opredijeljenost menadžmenta fakulteta.

Glavni indikatori strateškog cilja SC5:

KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI STRATEŠKI CILJA SC5 Uspostaviti saradnju sa partnerima u privredi i institucijama u oblasti zdravstva				
Broj	Indikatori	Izvor podataka	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost
1	Broj aktivno zaključenih aktivnosti i ugovora o saradnji	Godišnji izvještaji direktora, rukovodioca SP.	Sadašnja broj zaključenih aktivnosti i ugovora	>20
2	Broj aktivno realizovanih aktivnosti i ugovora o saradnji	Godišnji izvještaji direktora, rukovodioca SP	Sadašnji broj zaključenih i realizovanih aktivnosti i ugovora	>10
3	Prihodi ostvareni kroz aktivnosti saradnje s okruženjem	Godišnji izvještaji direktora, rukovodioca SP	Sadašnji prihodi od realizovanih ugovora	>20
4	Ostali benefiti ostvareni kroz aktivnosti saradnje s okruženjem (povećanje br. studenata; stipendiranje studenata; donatorska sredstva i oprema)	Godišnji izvještaji direktora, rukovodioca SP	Sadašnji benefiti	>100 >30

Operativni ciljevi strateškog cilja su:

- SC6-OC1. Razvijanje novih i osnaživanje postojećih partnerstava sa privredom
- SC6-OC2. Povezivanje sa javnim i civilnim sektorom
- SC6-OC3. Jačanje partnerstava (druge VŠU, obrazovne institucije; AVORS, mediji)
- SC6-OC4. Saradnja s Osnivačem s resornim Ministarstvom i ministarstvom zdravlja RS.

Rizici operativnih ciljeva su:

- R1 Nedostatak podrške Osnivača.
- R2 Nedostatak zakonske regulative.
- R3 Nedovoljna obaviještenost i informisanost privrede o aktivnostima VMŠZ.
- R4 Nezainteresiranost menadžmenta VMŠZ.
- R5 Nedostatak materijalnih sredstava.
- R6 Nezainteresovanost poslovnih subjekata za partnerstava.
- R7 Nedovoljna i neprilagođena pravno-tehnička dokumentaciju u vezi sa saradnjom VMŠZ i okruženja.
- R8 Nепрепознавање шансе за усклађивање занимања.
- R9 Nesistematičnost u praćenju javnih konkursa.
- R10 Nedovoljna zainteresiranost lokalne zajednice.

Akcioni plan SC6: Uspostaviti saradnju sa partnerima u privredi i institucijama u oblasti zdravstva											
PRVI OPERATIVNI CILJ SC6.OC1: Razvijanje i osnaživanje partnerstava sa privredom											
Aktivnost u operativnom cilju (OC)		Ključni indikatori Aktivnost (KIA)	Ciljana vrijednost u 2028	Nosioci aktivnosti	Glavni rizici	Vremenski horizont					
Broj OC	Broj aktivnosti: Naziv aktivnosti (A)	Broj KIA : Naziv ključnih indikatora aktivnosti (KIA)				2023	2024	2025	2026	2027	2028
SC6.OC1: Razvijanje i osnaživanje partnerstava sa privredom	SC6.OC1.A1: Planiranje, vrednovanje, izvještavanje o saradnji s privredom	SC6.OC1.A1.K1: Izrađen godišnji plan, izvještaj o saradnji, vrednovanje i ocjena saradnje	Usvojen plan i izvještaj	Direktor, rukovodioci SP	R2,R3,R5	*	*				
	SC6.OC1.A3: Izrada i prilagođavanje pravnih akata VMŠZ u cilju ostvarivanja preduslova saradnje	SC6.OC1.A2.K2: Izrađen pravilnik o saradnji sa privredom	Usvojen plan	Direktor, rukovodioci SP	R5,R6		*	*	*	*	*
	SC6.OC1.A3: SC5-OC1. Identifikacija, ugovaranje i realizacija saradnje	SC6.OC1.A3.K3: Prihodi od saradnje, troškovi od saradnje, broj obavljenih praksi studenata	Povećani	Direktor, rukovodioci SP	R1,R2,R3,R5		*	*	*	*	*
DRUGI OPERATIVNI CILJ SC6OC2: Povezivanje sa javnim i civilnim sektorom											
SC6.OC2: Povezivanje sa javnim i civilnim sektorom	SC6.OC2.A1 Izgradnja odnosa sa javnim sektorom RS	SC6.OC2.A1.K1: Broj bilateralnih sporazuma; broj učešća na zajedničkim manifestacijama	>15	Direktor, rukovodioci SP	R2,R5	*	*				
	SC6.OC2.A2: Izgradnja partnerskih odnosa VMŠZ sa organima lokalne vlasti	SC6.OC2.A1.K2: Broj manifestacija u lokalnoj zajednici vezano za obilježavanje značajnih datuma određenih bolesti	>20	Direktor, rukovodioci SP	R2,R6,R9		*	*	*	*	*
	SC6.OC2.A3: Učešće u obradi i prikupljanju podataka iz oblasti socijalnog i zdravstvenog osiguranja	SC6.OC2.A1.K3: Broj ugovora o saradnji na prikupljanju podataka	>4	Direktor, rukovodioci SP	R10		*	*	*	*	*
TREĆI OPERATIVNI CILJ SC6OC3: Jačanje partnerstava sa drugim VŠU, obrazovne institucije; mediji											
SC6.OC3: Jačanje partnerstava sa drugim VŠU, obrazovne institucije; mediji	SC6.OC3.A1: Uspostavljanje istraživačke, obrazovne i stručne saradnje sa partnerima u privredi	SC6.OC3.A1.K1: Broj potpisanih sporazuma sa drugim VŠU, broj učesnika u navedenim oblicima saradnje; kriteriji vidljivosti	>20	Direktor, rukovodioci SP	R3,R6	*	*				
	SC6.OC3.A2: Razvijanje i uspostavljanje partnerstava VMŠZ s obrazovnim institucijama, posebno sa srednjim medicinskim školama	SC6.OC3.A1.K2: Broj učenika iz srednjih škola što su nastavili studije na VMŠZ ; broj edukacija za učenike srednje medicinskih VMŠZ	>50	Direktor, rukovodioci SP	R3,R6		*	*	*	*	*
	SC6.OC3.A3: Izgradnja partnerskih odnosa sa Agencijom za visoko obrazovanje AVORS.	SC6.OC3.A1.K3: broj akreditovanih SP; broj zajedničkih treninga; broj tematskih posjeta; broj edukacija o standardima kvaliteta	>6	Direktor, rukovodioci SP	R2,R10		*	*	*	*	*

4.7. Strateški cilj 7: Unaprijediti stepen razvijenosti sistema obezbjeđenja kvaliteta

Sistem obezbjeđenja kvaliteta u VMŠZ uspostavljen je prema evropskim standardima i u skladu sa smjernicama Evropskog prostora visokog obrazovanja (ESG). Njegovanje i jačanje kulture kvaliteta, na svim nivoima upravljanja i odlučivanja obezbjeđen kvalitet djelatnosti VMŠZ.

Kultura kvaliteta je važno strateško opredjeljenje, posebno naglašava značaj institucionalne akreditacije i akreditacije SP kao procesa u visokoobrazovnom prostoru RS i BiH.

Razvijen i efektivan sistem obezbjeđenja kvaliteta omogućava efikasne obrazovne i naučno istraživačke procese u VMŠZ te stvara okruženje koje podstiče izvrsnost. Sistem obezbjeđenja kvaliteta uspostavljen je kroz organizacionu strukturu i evaluaciju kriterija standarda ESG-a. Stoga je vrlo važno u periodu 2023–2028. u potpunosti razviti efektivan sistem obezbjeđenja kvaliteta, kao jedan od preduslova za efektivnost i efikasnost svih procesa na VMŠZ.

Kako bi sistem upravljanja kvalitetom postao efikasan i kako bi mogao odgovoriti potrebama primjerenog razvoja kulture kvaliteta na svim nivoima VMŠZ, u periodu 2023–2028. godina potrebna je reorganizacija strukture sistema upravljanja kvalitetom. Tim procesom reorganizacije riješiće se slabosti sadašnje organizacijske strukture, a to su: (a) upravljanje kvalitetom u VMŠZ, koje podrazumijeva upravljanje kvalitetom kroz dodatnu aktivnost nastavnog i nenastavnog osoblja; (b) nedovoljan obim komunikacije menadžmenta sa Centrima VMŠZ.

Efikasnost sistema obezbjeđenja kvaliteta iskazuje se kroz nivoe ispunjenosti pojedinih smjernica i standarda ESG. Cilj VMŠZ je da se u periodu 2023-2028. godine u području obezbjeđenja kvaliteta uspostavi kontinuirani sistem praćenja nivoa ispunjenosti smjernica i standarda ESG-a. Osnovnu ulogu u podizanju motivisanosti zaposlenih i studenata u VMŠZ je sudjelovanje u procesu uspostavljanja efikasnog i kontinuiranog sistema obezbjeđenja kvaliteta, što će se uopšte reflektovati na promociju kulture kvaliteta kroz organizovanje edukativno-promotivnih događaja.

Kako bih se uspostavio mehanizam obezbjeđenja kvaliteta potrebno je izraditi: Priručnik za obezbjeđenje kvaliteta, Knjigu procedura i Radnih uputstava), izraditi nedostajuće procedure i poboljšati postojeće procedure u postupku analize i izrade samoevaluacije. VMŠZ provestiće sve aktivnosti pripreme za institucionalnu reakreditaciju i akreditaciju SP.

U okviru ovog operativnog cilja predviđene su aktivnosti na unapređenju postojećih i usvajanju nedostajućih procedura za ubrzanje procesa usklađivanja SP s kvalifikacijskim okvirom, potrebama tržišta i očekivanjima interesno-uticajnih strana. Takođe, provešće se analiza i revizija primjene procedura obezbjeđenje kvaliteta učenja, podučavanja i provjere znanja, kao i provjere zadovoljstva unutrašnjih i vanjskih korisnika usluge.

Sistem obezbjeđenja kvaliteta u VMŠZ je zasnovan na sljedećim aktima:

1. Standardi i smjernice za obezbjeđenje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja (ESG)
2. Standardi i Uputstvo za izradu dokumentacije za početnu akreditaciju (AVORS, 2022)
3. Standardi za akreditaciju SP prvog i drugog ciklusa (AVORS, 2022)
4. Politika obezbjeđenja kvaliteta u VMŠZ
5. Pravilnik o obezbjeđenju kvaliteta u VMŠZ

Rizici ostvarenja strateškog cilja su:

R1 Neadekvatna organizacija posla u službama i centrima VMŠZ,

R2 Nezainteresovanost nastavnog i administrativnog kadra, nezaintersovanost studenata i članova stokholderske zajednice.

R3 Nedostatak ljudskih i materijalnih resursa.

Ključni indikatori strategijskog cilja SC7 su:

KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI STRATEŠKI CILJA SC7: Unaprijediti stepen razvijenosti stema obezbeđenja kvaliteta (SC7)				
Broj	Indikatori	Izvor podataka	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost
1	Nivo ispunjenosti smjernica i standarda sistema kvaliteta	Godišnji izvještaji direktora, rukovodioca SP.	51%	>90%
2	Kontinuirano provođenje preventivnih i korektivnih mjera za poboljšanje sistema kvaliteta	Godišnji izvještaji direktora, rukovodioca SP	Sadašnji broj korektivnih i preventivnih mjera	2 x godišnje
3	Kontinuirano provođenje kulture kvaliteta kroz organizovanje edukativno promotivnih događaja u VMŠZ i u javnosti	Godišnji izvještaji direktora, rukovodioca SP	Sadašnji broj edukativno promotivnih događaja	2 x godišnje

Operativni ciljevi strateškog cilja „Unaprijediti stepen razvijenosti sistema obezbeđenja kvaliteta (SC7)“ su:

SC7-OC1- Prilagođavanje internih akata QA ESG standardima i novim zakonskim propisima

SC7-OC2- Reakreditacija VMŠZ

SC7-OC3- Akreditacija SP

SC7-OC4- Kvalitet unutrašnjih i vanjskih korisnika usluga

Rizici ostvarenja operativnih ciljeva su:

R1 Neadekvatna organizacija posla u službama i centrima VMŠZ,

R2 Nezainteresovanost nastavnog i administrativnog kadra, nezaintersovanost studenata i članova stokholderske zajednice.

R3 Nedostatak ljudskih i materijalnih resursa.

R4 Nedostatak podrške Osnivača

Akcioni plan SC7: Unaprijediti stepen razvijenosti sistema obezbjeđenja kvaliteta											
PRVI OPERATIVNI CILJ SC7.OC1: Prilagođavanje internih akata QA ESG standardima i novim zakonskim propisima											
Aktivnost u operativnom cilju (OC)		Ključni indikatori Aktivnost (KIA)	Ciljana vrijednost u 2028	Nosioци aktivnosti	Glavni rizici	Vremenski horizont					
Broj OC	Broj aktivnosti: Naziv aktivnosti (A)	Broj KIA : Naziv ključnih indikatora aktivnosti (KIA)				2023	2024	2025	2026	2027	2028
SC3.OC1: Prilagođavanje internih akata QA ESG standardima i novim zakonskim propisima	SC7.OC1.A1: Usklađivanje politike obezbjeđenje kvaliteta u skladu sa standardima ESG	SC7.OC1.A1.K1: Usklađen i modernizovan dokument Politika obezbjeđenje kvaliteta	Usvojen dokument	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC1.A2: Izmjena postojećih i izrada novih dokumenata i procedura obezbjeđenje kvaliteta u skladu sa standardima i novim zakonskim propisima	SC7.OC1.A2.K2: Broj izmjena postojećih dokumenata kvaliteta; broj novih dokumenata kvaliteta	Usvojeni novi akti za reviziju i predlaganje novih SP; Razvijena nova procedura za evaluaciju SP i VŠU	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC1.A3: Izrada priručnika za obezbjeđenje kvaliteta	SC7.OC1.A3.K3: Izrađen priručnik obezbjeđenje kvaliteta	Usvojen priručnik za obezbjeđenje kvaliteta	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC1.A4: Izrada info paketa	SC7.OC1.A4.K4: Izrađen info paket VMŠZ	Usvojen info paket VMŠZ	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3, R4	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC1.A5: Poboljšanja dokumenata kvaliteta u susret reakreditaciji VMŠZ i SP	SC7.OC1.A5.K5: Broj poboljšanih dokumenata	Usvojene izmjene i dopune dokumenata kvaliteta	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC1.A6: Izrada knjige procedura kvaliteta, poredano po hijerarhiji	SC7.OC1.A6.K6: Izrađena knjiga	Usvojena knjiga procedura	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
DRUGI OPERATIVNI CILJ SC7.OC2: Reakreditacija VMŠZ											
SC7.OC2: Reakreditacija VMŠZ	SC7.OC2.A1: Dosljedna primjena i otklanjanje neusaglašenosti procedura za donošenje i evaluacije VŠU	SC7.OC2.A1.K1: Broj neusaglašenih procedura za donošenje samoevaluacionih izvještaja za VŠU	Usvojene izmjene i dopune	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC2.A2: Periodična izrada samoevaluacionih izvještaja za VŠU	SC7.OC2.A1.K2: Broj kreiranih izvještaja	Usvojeni izvještaji	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC2.A3: Implementacija akcionog plana za otklanjanja neusaglašenosti sa prethodne akreditacije VMŠZ 2021.god	SC7.OC2.A1.K3: Procenat realizacije akcionog plana	Usvojeni izvještaji o implementaciji akcionog plana	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC2.A4: Izrada izvještaja o samovrednovanju i ocjenu kvaliteta za institucionalnu reakreditaciju VMŠZ	SC7.OC2.A1.K4: Izrađen izvještaj	Usvojen izvještaj i data preporuka za podnošenje reakreditacije	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*

SEDMI STRATEŠKI CILJ SC7: Unaprijediti stepen razvijenosti sistema obezbjeđenja kvaliteta (SC7)

	SC7.OC2.A5: Institucionalna reakreditacija 2026	SC7.OC2.A1.K5: Uspješno proveden postupak reakreditacije	Ispunjeni minimalno 7 kriterijuma od 10	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC2.A6: Izrada akcionog plana na osnovu izvještaja sa reakreditacije i preporuka komisije	SC7.OC2.A6.K6: Izrađen akcioni plan; periodično informisanje Senata o nivou impl., sa procentom impl. aktivnosti iz akcionog plana	Usvojen akcioni plan, kreirani izvještaji o implementaciji plana	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
TREĆI OPERATIVNI CILJ SC7OC3: Akreditacija SP											
SC7.OC3: Akreditacija SP	SC7.OC3.A1: Izrada izvještaja o samovrednov. i ocjenu kvaliteta za SP	SC7.OC3.A1.K1: Izrađeni izvještaji	Broj sam. izvještaja	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC3.A2: Akreditacija i reakreditacija SP	SC7.OC3.A1.K2: Broj akreditovanih SP; Broj reakreditovanih SP	Uspješna akreditacija i reakreditacija SP	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC3.A3: Izrada akcionih planova a na osnovu izvještaja sa reakreditacije i preporuka komisije	SC7.OC3.A1.K3: Izrađen akcioni plan za svaki SP; periodično inform. Senata o nivou impl., sa procentom impl. aktivnosti iz akcionog plana	Usvojen akcioni plan, kreirani izvještaji o implementaciji plana	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
ČETVRTI OPERATIVNI CILJ SC7OC4: Kvalitet unutrašnjih i vanjskih korisnika usluga											
SC7.OC4: Kvalitet unutrašnjih i vanjskih korisnika usluga	SC7.OC4.A1: Revizija studentske ankete i pravilnika o studentskom vrednovanju kvaliteta studija	SC7.OC4.A1.K1: Izrađen i usvojen novi elektronski anketni upitnik; Kreiran i usvojen novi pravilnik o stud. vrednovanju kvaliteta studija.	Podizanje zadovoljstva studenata nastavnim kadrom	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC4.A2: Uspostavljanje mehanizma za praćenje zadovoljstva kvalitetom studija svršenih studenata	SC7.OC4.A1.K2: Kreiran upitnik za diplomirane studente; Kreirana procedura za anketiranje diplomiranih studenata.	Usvojen anketni upitnik za dipl. stud. i procedura za anketiranje istih	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OC4.A3: Kreiranje mehanizma za dobijanje povratnih informacija od strane poslodavaca i dipl. studenata	SC7.OC4.A1.K3: Kreirani i usvojeni upitnici za poslodavce i dipl. studente; Broj izvršenih anketa; Broj anketiranih poslodavaca; Broj anketiranih svršenih studenata	Uspostavljena kom. sa poslodavcima i dipl. stud.	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OSC7.A4: Ispitivanje zadovoljstva zaposlenih nastavnika i administrativnog osoblja uslovima rada	SC7.OC7.A1.K4: Kreirani i usvojeni anketni upitnici; Procenat anketiranog akademskog osoblja; Procenat anketiranog administrativnog osoblja	Izrađen i rukovodstvu prezentovan izvještaj o anketiranju; Min. ank. 70% osoblja	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*
	SC7.OSC6.A5: Pratiti nezaposlenost studenata koji su završili studije	SC6.OC6.A1.K5: Broj nezaposlenih dipl. studenata VMŠZ u evidenciji zavoda za zapošljavanje RS.	Uspostavljanje mehanizma razmjene podataka	Direktor, rukovodioci SP	R1-R3	*	*	*	*	*	*

5. REALIZACIJA, MONITORING I EVALUACIJA STRATEGIJE

Da bi se kvalitetno mogao mjeriti i ocjenjivati stepen ostvarenja postavljenih ciljeva i planiranih rezultata datim akcionim planom neophodno je uspostaviti funkcionalan i efikasan sistem za monitoring i evaluaciju. U ovom poglavlju se daje preporuka i prikazuje metodologija monitoringa i evaluacije Strategije, radi ovladavanja upravljanja sistema kvaliteta u realizaciji strategije isti način izvještavanja u periodu Strategije VMŠZ.

Ciljevi uspostavljanja ovog sistema su višestruki: 1) pratiti napredak ka postizanju ciljeva i 2) informisati Senat i donosioce odluka. Time će se poboljšati oblik za djelovanje politike upravljanja kvalitetom razvoja VMŠZ i unaprijediti planirane aktivnosti, stvoriti neophodne podloge za preispitivanje i eventualne intervencije u samoj strategiji, obezbijediti objektivnost u procjeni uticaja strategije i drugo. Monitoring i evaluacija imaju različite uloge, ali komplementarne su funkcije, koje obostrano podržavaju jedna drugu. Zato se pri kontroli i izvještavanju Komitet za kvalitet i Tim kvaliteta treba pridržavati preporuka analize implementacije strategije. U prvoj koloni su upitne riječi za kontrolu aktivnosti (monitoring) u Operativnom cilju, kao i pitanja za utvrđivanje efekata, efikasnosti i efektivnosti posmatranih aktivnosti, tabela u nastavku:

Pitanja	Monitoring: Kontrola sprovođenja akcionog plana	Evaluacija: Utvrđivanje efekta, efikasnosti, efektivnosti
Šta, koje, u kome?	Mjeri šta je iskorišteno i šta je realizovano. Rutinsko prikupljanje podataka. Poredi realizaciju sa definisanim ciljevima. Povezan sa upravljanjem na svakodnevnoj osnovi. Koje aktivnosti su u toku i kakav je vremenski progres postignut (npr. u mjesecima, godinama.... intervalu)?	Koje promjene smo realizovali za datu oblast u privredi regija i korisnike? Zašto su rezultati ostvareni ili ne, koji su nepredviđeni rezultati? Pruža naučene lekcije i nudi preporuke za budućnost. Koristi podatke iz monitoringa. U kom stepenu su sredstva i troškovi u vezi sa progresom u implementaciji (mjesečno, godišnje)? Da li i koji su željeni rezultati ostvareni? (efikasnost) U kom stepenu su rezultati u skladu sa svrhom projekta? (npr. polugodišnja analiza) - (efektivnost) Kakve su se promjene dogodile u školovanju? Da li su pretpostavke tačne a ciljevi dali efekte? (efekti)
Zašto?	Da bi se provjerio napredak. Da bi se skrenula pažnja na probleme i osmislile korektivne mjere. Da bi se ažurirali planovi.	Ugrađivanje vjerodostojnih i korisnih informacija i naučenih lekcija u proces odlučivanja. Odgovornost prema korisnicima, poreskim obaveznicima, donatorima. Unapređivanje budućih strategija/programa/ciljeva.
Kada?	Redovno, kontinuirano.	U određenom vremenskom periodu, obavezno na kraju planiranog strateškog perioda.
Ko?	Rukovodstvo (sprovođenje monitoring Sektorskih timova) – na svim nivoima.	Evaluator: obično interni.

Prikaz 1. Paradigme monitoringa i evaluacije strategije

Monitoringom se u stvari vrši nadgledanje ostvarivanja ciljeva strategije koji su definisani akcionim planom u rješavanju problema upravljanja kvalitetom. Njime se daju odgovori na pitanja: Koje aktivnosti su u toku i kakav je progres postignut u implementaciji SC. U kom stepenu su sredstva i troškovi u vezi sa progresom u implementaciji, da li su željeni rezultati ostvareni, odnosno da li je ostvarena efikasnost, u kom stepenu su rezultati u

skladu sa svrhom stratejskih ciljeva i same strategije - efektivnost strategije i ciljeva, Kakve su se promjene dogodile u sistemu upravljanja kvalitetom i da li su pretpostavke u strategiji tačne.

Preporuke i forma izvještaja (obrazac) za praćenje implementacije aktivnosti i strateških ciljeva

Strateška platforma VMŠZ zasniva se na pristupu matrice logičkog okvira (LOGICAL FRAMEWORK MATRIX) u okviru koje je definisano 7 strateških ciljeva, detaljno definisanih kroz operativne strateške ciljeve za koje su jasno određene aktivnosti, a čija uspješnost realizacije biti će praćena kroz ostvarivanje postavljene ciljne vrijednosti za definisane aktivnosti/indikatore. Na ovaj način obezbjeđeno je praćenje izvršenja akcionog plana Strategije.

Realizacija stratejske platforme biće organizovana putem unosa podataka u formu izrađenu u skladu sa akcionim planom, gdje će se na osnovu postavljenih ciljnih vrijednosti za definisane indikatore moći dati ocjena uspješnosti realizacije, prvo na nivou aktivnosti a potom na nivou strateškog cilja. Analizom implementacije svih aktivnosti definisanih u okviru strateških ciljeva biće moguće pratiti uspješnost realizacije SC i Strategije u cjelini. Komitet za obezbjeđenje kvaliteta odgovorno je tijelo koje će pratiti realizaciju akcionog plana Strategije VMŠZ. On će u saradnji sa Kancelarijom za obezbjeđenje kvaliteta godišnje izvještavati Senat o stepenu i dinamici realizacije Strategije.

Forma vrednovanja i izvještaja (Obrazac) za praćenje implementacije strateških ciljeva data je u narednoj tabeli. Tekst u obrascu definiše radnje u smislu analize svake aktivnosti (ponaosob) u posmatranom strateškom cilju. Na kraju se daje ocjena implementacije strateškog cilja.

Strateški cilj OC₁:			
Aktivnosti	Vremenski okvir (izvještavanje)	Nosilac aktivnosti;	Naziv indikatora aktivnosti / Rezultat aktivnosti
Preciziranje početne vrijednosti indikatora za 2022. godinu.	Druga polovina godine.	Direktor, nosioci provođenja mjera.	Određene početne vrijednosti indikatora za 2022. godinu i eventualno redefinisane ciljnih vrijednosti
Praćenje provođenja i uticaja pojedinačnih Strateških ciljeva (SC) u okviru mjera i prioriteta.	Mjesečno u okviru direktorskog sastanaka, nosilaca provođenja mjera sa nosiocima projekata.	Direktor, nosioci provođenja mjera.	Izvještaji o provođenju pojedinačnih SC (u unaprijed dogovorenoj formi).
Praćenje provođenja prioriteta i mjera.	Mjesečno i godišnje.	Direktor, nosioci provođenja mjera.	Pripremljeni ulazni elementi za izvještaj o realizaciji Strategije.
Praćenje provođenja SC	Mjesečno i godišnje.	Direktor, nosioci provođenja mjera.	Pripremljen izvještaj o realizaciji Strategije.

REALIZACIJA, MONITORING I EVALUACIJA STRATEGIJE

Ocjena uspješnosti implementacije Strategijskog cilja broj 1	Ukupan broj operativnih ciljeva	Ocjena za operativne ciljeve /%/		
		Cilj je realizovan	Realizacija je započeta, nije dostignuta ciljana vrijednost	Cilj nije realizovan
Strateški cilj OC ₁				
Strateški cilj SC_n:				
Aktivnosti	Vremenski okvir (izvještavanje)	Nosilac aktivnosti;		Naziv indikatora aktivnosti / Rezultat aktivnosti
.....				
Ocjena uspješnosti implementacije Strategijskog cilja broj n	Ukupan broj operativnih ciljeva	Ocjena za operativne ciljeve /%/		
		Cilj je realizovan	Realizacija je započeta, nije dostignuta ciljana vrijednost	Cilj nije realizovan
Strateški cilj OC _n				

PREDSTAVLJANJE UKUPNE OCJENE USPJEŠNOSTI IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE RAZVOJA VMŠZ ZA PERIOD _____

Strateški cilj	Ukupan broj operativnih ciljeva	Ocjena za operativne ciljeve /%/		
		Cilj je realizovan	Realizacija je započeta, nije dostignuta ciljana vrijednost	Cilj nije realizovan
Strateški cilj br. 1: <i>Naziv cilja</i>				
Strateški cilj br. 2: <i>Naziv cilja</i>				
.....				
Strateški cilj br. n: <i>Naziv cilja</i>				
Ukupan broj operativnih ciljeva i ocjena				
Ocjena uspješnosti realizacije strategija u %				

Prikaz 2. Preporuka monitoringa Strategije razvoja VMŠZ

Broj: 7-29-1/23-S
Doboj, 29.07.2023. godine

Predsjednik Senata