

**Sadržaj dokumenta**

<b>Stanje u društvu .....</b>	<b>2</b>
<b>Položaj Univerziteta u okruženju .....</b>	<b>4</b>
<b>Strateško unapređenje prednosti .....</b>	<b>5</b>
<b>Tehnika izvođenja nastave.....</b>	<b>5</b>
<b>Dugoročni pogled na opstanak .....</b>	<b>5</b>
<b>Proširenje mogućnosti studiranja na Univerzitetu.....</b>	<b>6</b>
<b>Strateška redukcija nedostataka .....</b>	<b>6</b>
<b>Projekcija broja i usmjerenja studenata u narednom periodu.....</b>	<b>7</b>
<b>Misija i vizija.....</b>	<b>8</b>
<b>Strateški ciljevi .....</b>	<b>8</b>

Kao privatna visokoškolska institucija, s dugoročnim pogledom na opstanak u danom okruženju, odlučna u namjeri da svojim studentima – za njihov novac – pruži znanja koja će im biti vodilja u karijeri, a ne samo osnovica za stjecanje zvanja, ima pred sobom težak zadatak – utoliko prije što bez ikakve društvene podrške nastoji da unese nove poglede u razvoj privrede i društva.

Strategija razvoja UNIVERZITETA MODERNIH ZNANOSTI-CKM, Mostar definira osnovne ciljeve i prioritete razvoja Univerziteta za razdoblje od pet godina. Ostvarenje ciljeva trebalo bi dati poticaj razvoju nastavne i znanstvene djelatnosti te osigurati okruženje koje će poticati intelektualnu znatiželju pojedinca, stvaranje kritične mase znanstvenih aktivnosti i provođenje cjeloživotnog obrazovanja i razvoj društva u cjelini.

### Stanje u društvu

Zvanični statistički podaci pate od brojnih nedostataka pa je teško – na osnovu njih – izvlačiti preciznije zaključke. Ipak, orijentacioni zaključci su mogući. Za potrebe moguće orijentacije Univerziteta pribavljeni su podaci o broju i strukturi stanovništva Federacije BiH i Kantona Hercegovačko neretvanskog (tabela: Broj i sastav stanovništva F BiH i HNŽ/K, 2006-2014.); o broju institucija, učenika i studenata u HNK (tabela: Učenici i studenti na institucijama obrazovanja u HNK/Ž) i o najzastupljenijim zanimanjima koja trajno traže posao a ne mogu da ga pronađu u struci za koju su osposobljeni u obrazovnim institucijama HNK/Ž (tabela: Najzastupljenija nezaposlena lica, 2011-2015). Tabele, korištene za analizu, odložene su u Statističke priloge poglavlju.

Najpouzdaniji oslonac o broju i strukturi stanovništva – u postojećim statističkim uvjetima - daju ankete o radnoj snazi koje se intenzivno i profesionalno provode počev od 2006.godine. Prema tim podacima, prisutni broj stanovnika je za 10 do 20% manji od zvaničnog broja i pokazuje tendenciju smanjivanja – što podrazumijeva sistematsko napuštanje prostora. U rastu broja stanovnika, dakle, ne možemo tražiti povećanje broja kandidata za obrazovanje. Taj zaključak, s više argumenata, možemo izvući i kad promatramo podatke o kohorti djece (osobe mlađe od 15 godina), čije učešće u padajućem ukupnom broju stanovnika (zbog negativnog prirodnog priraštaja) se također smanjuje. Nešto optimizma moglo bi se naći u rastu broja zaposlenih u HNK i smanjenju broja nezaposlenih na oba područja, kad to ne bi bila posljedica negativne selekcije radne snage (odliva kreativnog dijela stanovništva u inostranstvo).

Neće biti rečeno ništa novo – ako se konstatira da stručno obrazovanje i obuka služe zapošljavanju nakon stjecanja kvalifikacije. Broj svršenih srednjoškolaca u Kantonu stagnira zbog stagnacije priliva kontingenta dospelog za obrazovanje, tako da se pritisak ponude radne snage – inače jako snažan – ne pogoršava po ovom osnovu, a ne postoji ni društvena potreba za nominalnim povećanjem broja srednjih škola. Ovdje postoji znatan prostor za unapređenje sistema obrazovanja, ali to izlazi iz okvira zadatka.

Porast broja visokoškolskih institucija je prilično snažan, mada se po broju institucija to ne vidi iz zvaničnih podataka. Broj studenata ima veoma snažnu tendenciju rasta, što je posljedica najmanje dvaju osnovnih faktora:

1. Šanse za zapošljavanje nakon završetka srednje škole su zanemarive, jer se privreda još nije izvukla iz rasula uzrokovanog ratom i naopakom privatizacijom; i
2. U nedostatku mogućnosti za zapošljavanje, generacija svršenih srednjoškolaca ponaša se racionalno – uzaludno vrijeme traženja posla zamjenjuje dodatnim obrazovanjem.

Obrazovanjem stečena zvanja i kvalifikacije daleko su od mogućnosti za zapošljavanje. Prosječno vrijeme traganja za poslom u državi iznosi 6,5 godina, što je vrijeme dovoljno da 90% stečenog znanja izgubi smisao zbog tehnološkog napretka u tom međuvremenu.

Brojno najzastupljeniji među nezaposlenim stručno osposobljenim osobama su:

1. Od kvalificiranih i visoko kvalificiranih radnika: prodavači, frizeri, automehaničari i bravari;
2. Od svršenih srednjoškolaca: ekonomski tehničari, maturanti gimnazije i strojarski tehničari;
3. Od više i visoke stručne spreme: pravnici i ekonomisti.

Nije potrebno mnogo mudrosti da bi se zaključilo:

1. Da je apsolutni višak ponude radne snage u navedenim zanimanjima posljedica tradicionalizma u obrazovanju; i
2. Da su tradicionalna zanimanja ekonomista i pravnika u velikoj mjeri iščašena.

### Položaj Univerziteta u okruženju

Za Univerzitet se čini suštinskim u budućem razvoju – da u svojim nastavnim planovima i programima izvrši snažan otklon od tradicionalnih zanimanja – njih se ionako previše stvara.

Razvojno polazište izvući ćemo iz analize prednosti i nedostataka, šansi i prepreka za ostvarenje jedne ili većine pretpostavki veoma bi izmijenilo opredjeljenje studenata za studiranje, jako povećalo mobilnost i veoma doprinijelo ubrzanju transformaciji visoko obrazovnih institucija, ali su izgledi za ostvarenje bilo koje od njih veoma niski. Stoga strategija Univerziteta treba da bude fokusirana na jačanju prednosti i otklanjanje ili ublažavanje slabih strana.

<p><b>Prednosti (Jake strane):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Privatna svojina na imovini Univerziteta</li> <li>2. Specifičnost (u osnovi) nastavnog plana i programa</li> <li>3. Orijentacija programa ka održivosti u danom i budućem okruženju</li> <li>4. Nastava i obuka u malim grupama</li> <li>5. Mogućnost nastave na engleskom jeziku i prihvaćanja stranih studenata</li> <li>6. Mogućnosti vanrednog, studiranja s udaljenosti i uz rad</li> <li>7. Međunarodno iskustvo starijeg i entuzijazam mlađeg nastavnog osoblja</li> </ol>	<p><b>Mane (Slabe strane):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nedostupnost studija potencijalnim studentima slabijeg imovnog stanja</li> <li>2. Neravnotežan tretman privatnih naspram javnih institucija visokog obrazovanja</li> <li>3. Ograničenost studija na prirodne i društvene nauke</li> <li>4. Ograničenost prostora i laboratorija za dalji razvoj</li> <li>5. Relativno uska financijska osnovica</li> <li>6. Oskudica u nastavnom osoblju iz brzo rastućih sektora nauke</li> <li>7. Slab interes studenata za studij na engleskom jeziku</li> </ol>
<p><b>Pretpostavke (Šanse):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izjednačen tretman privatnih s javnim institucijama obrazovanja</li> <li>2. Definirani strateški razvojni pravci gravitacionog područja Univerziteta</li> <li>3. Formiran fond za istraživanje i razvoj privrede i društva</li> <li>4. Donesen zakon o studentskim vaučerima</li> </ol>	<p><b>Rizici (Prijetnje):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neće doći do izjednačenja tretmana privatnih s javnim institucijama</li> <li>2. Strateški pravci se ne odnose na oblasti kojima se bavi CKM</li> <li>3. Netransparentno upravljanje fondom</li> <li>4. Zakon o vaučerima primjenjuje se samo na studiranje na javnim univerzitetima</li> </ol>

**Strateško unapređenje prednosti**

Unapređenje ključnih prednosti, navedenih u tačkama 2, 3 i 5 SWOT analize, zahtijeva nešto širu elaboraciju i oblikovanje pravaca aktivnosti orijentaciono – na slijedeći način.

**Tehnika izvođenja nastave**

Univerzitet ima specifičan pristup izvođenju nastave u BiH i ispitivanju studenata – inače poznat u svijetu. Nastavni moduli dimenzionirani su u skladu sa zahtjevima Bolonjskog procesa tako da se sadržajem može ovladati u jednom semestru kao i kod drugih univerziteta. Međutim, nastava na predmetu nije razvučena na cio semestar nego kondenzirana u četiri nastavna ciklusa. Testovi, provjere znanja i parcijalni ispiti su obavezan način održavanja pažnje studenata na materiji koja se izučava. Koncem nastavnog ciklusa organiziraju se ispiti, redovni i popravni i – sa stanovišta dosadašnjeg iskustva – rijetki su studenti kojima je potrebna dodatna pomoć u ovladavanju predmetom. Oni je na vrijeme i dobivaju. Stoga je prolaznost visoka, a broj ispitnih rokova – u odnosu na druge univerzitete – u cijelosti u skladu s Bolonjskim preporukama.

Gradivo u većini predmeta provodi se kroz konkretne projekte, što omogućuje lakše razumijevanje i usvajanje teoretskih tema. Projektni zadaci su većinom grupni s ciljem razvijanja sposobnosti timskog rada.

Gornji opis u cijelosti vrijedi za najstariji departman Univerziteta (Poslovni resursi i resursi turizma) a intenzivno se – i uz nešto teškoća – razvija na novijim (Sigurnosne studije, Prirodni resursi, Nutricionizam i zdravlje). Iskustvo pokazuje da ovaj pristup izvođenju nastave – uz dalja podešavanja – treba ugrađivati u buduće razvojne faze.

**Dugoročni pogled na opstanak**

Opstanak se jednako odnosi na okruženje i instituciju. Pri tome, što god se dešavalo s institucijom, okruženje će na neki način opstati i održati se uz nužne promjene. Institucija je ranjivija, utoliko prije što je dugoročnije orijentirana, jer računa sa jako odloženim efektima. Studenti, budući nosioci razvoja – ukoliko dobiju znanja koja nedostaju okruženju, a temelje se na resursima područja – mogu tu ranjivost umanjiti i dovesti do stabilnijeg razvoja institucije. Područje na kojem Univerzitet djeluje je - nakon dvanaest godina duge predratne privredne krize, zatim ratnih razaranja i poslijeratnog uništenja privrednih kapaciteta – izgubilo tehnološku osnovicu na jednoj strani, a nije stjecalo nova tehnološka znanja i poglede na održivost, na drugoj strani. Njemu, dakle, nedostaju – prije svega – znanja o razvoju ili, konkretnije, kritična masa mladih ambicioznih ljudi sposobnih da stvaraju nova razvojna jezgra na danom prostoru.

Održivost – u gornjem kontekstu – podrazumijeva:

1. Zdrav život gravitirajuće populacije, uvođenjem brige o zdravlju u proces edukacije i sistema liječenja, kao komplementa zvaničnoj medicinskoj praksi;
2. Svrshodno korištenje resursa u proizvodnji hrane i lijekova na gravitacionom području; i
3. Transfer nedostajućih znanja o razvoju – kroz saradnju s naprednijim univerzitetima u svijetu.

Naučne i tehnološke inovacije, u nedostatku društvenih sredstava za naučno-istraživački rad, će morati sačekati bolja vremena.

### **Proširenje mogućnosti studiranja na Univerzitetu**

Prethodna dugoročna razmatranja mogu se – u instituciji – realizirati samo ako ona opstane u međuvremenu. Naime, postojeći entuzijazam nastavnog osoblja i vlasnika jest nužan, ali nije dovoljan uvjet za opstanak Univerziteta. Ovdje treba, najmanje, uraditi slijedeće:

1. Rehabilitirati tečajeve profesionalnog engleskog jezika kojima je CKM počeo egzistenciju nakon rata i neopravdano napustio, te razviti analogne tečajeve njemačkog i, eventualno, drugih jezika nužnih u poslovnoj suradnji i edukaciji – koja bi, uz ostalo, olakšala obostranu razmjenu i migracije studenata i nastavnog osoblja;
2. Rekonstruirati postojeći informacijski sistem tako da može biti efikasno korišten u sistemu učenja s udaljenosti izvođenja nastave i ispita, čime se gravitaciono tržište Univerziteta proširuje znatno izvan postojećeg;
3. Razviti studije primijenjene informatike – čije razvojne granice se teško mogu sagledati;
4. Proširiti biotehničke na biomedicinske oblasti; i
5. Razviti saradnju s naprednijim univerzitetima Evrope u oblasti edukacije i realizaciji projekata oslonjenih na vrhunska istraživanja u Evropi.

### **Strateška redukcija nedostataka**

Ključni nedostaci, navedeni u tačkama 4, 5 i 6 SWOT analize, mogu da se reduciraju na slijedeći način:

**Ograničen prostor** - Univerzitet raspolaže zemljištem povoljnim za izgradnju namjenskih objekata, za koje je urađena projektna dokumentacija i podnesen zahtjev za urbanističku suglasnost. Iz projektnog elaborata je vidljivo da su predviđeni slijedeći ključni sadržaji:

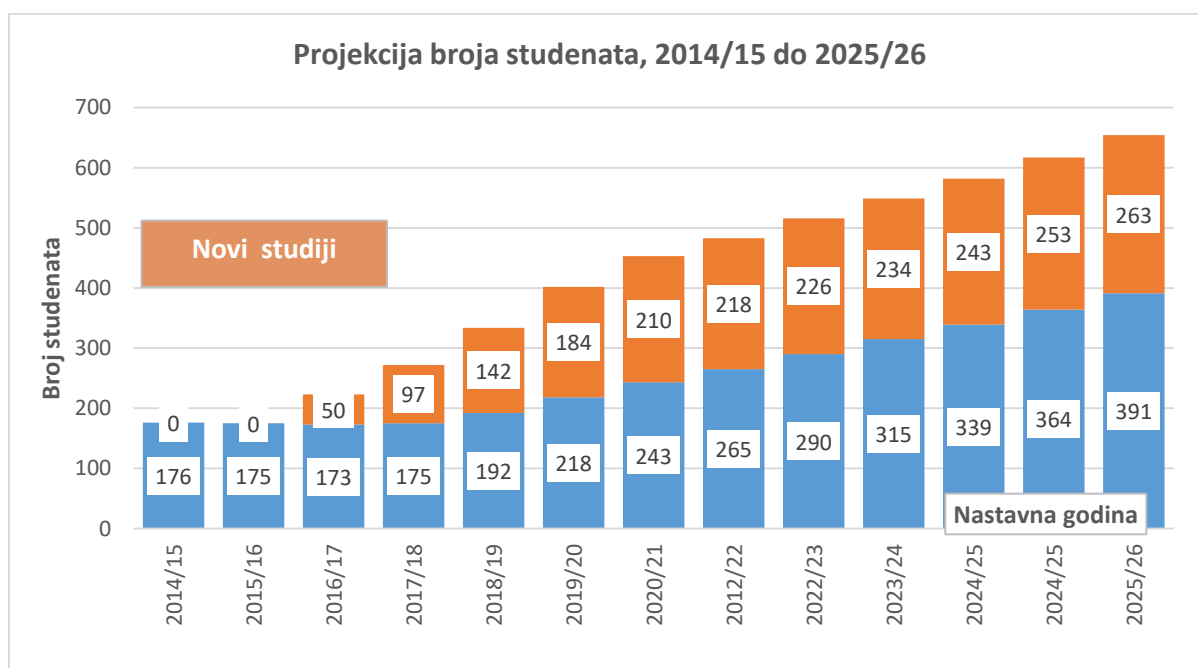
1. Površina parcele: 3.190 m<sup>2</sup>
2. Neto površina objekta iznosi 1.661 m<sup>2</sup>, u čemu su
  - a) 8 učionica ukupne površine 324 m<sup>2</sup>, sa orijentacionim brojem od 130 sjedišta,
  - b) 2 namjenska laboratorije ukupne površine 40 m<sup>2</sup>, s opremom,
  - c) Studentska prostorija od 14 m<sup>2</sup>, biblioteka s čitaonicom od 44 m<sup>2</sup> i studentski restoran od 124 m<sup>2</sup> upotpunjuju studentski standard,
3. Predračunska vrijednost objekta s opremom je jasno definirana.

Ograničena financijska osnovica za razvoj - Računa se s kreditom neke od poslovnih banaka.

Oskudica u nastavnom osoblju iz brzo rastućih sektora nauke - Poduzete su mjere za uspostavljanje trajnih oblika saradnje s nekim od naprednijih univerzitetima Evrope, uključujući sistematsku razmjenu studenata i nastavnika. Paralelno s tim se vrlo intenzivno radi na okupljanju jednog broja vodećih stručnjaka u zemlji i na osposobljavanju vlastitih nastavnog kadra.

### Projekcija broja i usmjerenja studenata u narednom periodu

U vlastitom interesu i za potrebe transformacije Fakulteta za menadžment resursa u Univerzitet modernih znanosti, vršene su analize razvojnog prostora, na tragu misije i vizije Univerziteta, i dugoročne projekcije razvoja – na osnovu kojih je dobivena dozvola za rad. Iz tog elaborata, uz manje izmjene, pripremljena je tabela detaljnijih projekcija i priložena izvještaju o samoevaluaciji, a iz nje je izvučena slijedeća slika o procijenjenom broju studenata.



Slika.1: Procijenjeni broj studenata 2014/15 do 2025/26. godine

Slika možda izgleda preambiciozno obzirom na ograničeno tržište obrazovanja u HNK, ali se računa sa povećanjem broja studijskih programa i dolaskom stranih studenata.

## Misija i vizija

**Misija** Univerziteta je pružanje akademskog, specijalističkog i cjeloživotnog obrazovanja, znanstveno-istraživački rad i usavršavanje visokokvalificiranog kadra za akademsko i stručno područje putem razvoja modernih studijskih i ostalih programa, kao i stvaranje ambijenta za razvijanje informiranog, stručnog, kreativnog i kritičkog razmišljanja. Univerzitet ima aktivno mjesto u društvenoj zajednici, privredi i institucijama iz privatnog i javnog sektora u zemlji i inozemstvu, kako bi sa svim partnerima, putem zajedničkih projekata i drugih oblika suradnje, doprinio rješavanju lokalnih i globalnih izazova, u prvom redu vezanih uz humani održivi razvoj. Univerzitet stvara interni prijateljski i demokratski orijentirani ambijent koji motivira studente za učenje i aktivno sudjelovanje.

**Vizija** Univerziteta je da praćenjem svjetskih stručnih, obrazovnih i znanstveno-istraživačkih procesa dostigne visoke europske standarde u svim navedenim područjima i da kroz svako od njih dade svoj doprinos ekonomiji i društvu u BiH na putu humanog održivog razvoja.

Misija i vizija Univerziteta sastavni su dio Strategije razvoja Univerziteta i dostupne na službenoj Internet stranici <http://web.ckm.ba/o-nama/misija-vizija-ciljevi/>.

## Strateški ciljevi

Sukladno misiji i viziji **strateški ciljevi** Univerziteta za razdoblje od su:

1. Univerzitet ostvaruje obrazovanje zasnovano na visokoj kvaliteti znanja, praktičnog rada i motivaciji studenata, a kojim se formiraju kadrovi fleksibilnog profila pripremljeni za cjeloživotno učenje u skladu s potrebama pojedinca i zajednice, odnosno cjeline društva i privrede.
2. Potiče se i razvija znanstveno-istraživački rad kroz sve svoje programe i institucije iz svih područja matičnih na Univerzitetu.
3. Univerzitet je visoko organizirana institucija koja svoju društvenu odgovornost potvrđuje stalnim doprinosom humanom održivom razvoju.
4. Univerzitet je aktivno uključen u gospodarstvo i različite razine društvene zajednice, te doprinosi privrednoj i društvenoj tranziciji u održivo društvo zasnovano na znanju i inovativnosti.
5. Univerzitet sistematski i organizirano podržava mobilnost nastavnog osoblja i studenata.



Proces izrade strategije, definiranja ciljeva i zadataka, započeo je inicijativom za izradu Strategije razvoja Univerziteta za razdoblje 2015.-2019. godine. S ciljem razvoja strategije Odlukom Upravnog vijeća broj: UV-335/2016 od dana 3.10.2016. godine imenovano je Povjerenstvo za strategiju razvoja Univerziteta a u izradi dokumenta su izravno ili putem konzultacija sudjelovali zainteresirani akteri, uključujući organe Univerziteta, zaposlenike (akademsko i administrativno osoblje), studente, vladin sektor i predstavnike privrede. Upravno vijeće je na svojoj IV redovitoj sjednici od 23. veljače 2015. godine, odlukom broj: UV-107/2015 usvojilo Strategiju razvoja. Povjerenstvo u novom sastavu revidiralo je tekst Strategije razvoja koji je Upravno vijeće usvojilo na XII redovitoj sjednici od 19. prosinca 2016. godine. Strategija je dostupna na službenoj web stranici visokoškolske ustanove.