

# STRATEGIJA RAZVOJA VETERINARSKOG FAKULTETA UNIVERZITETA U SARAJEVU 2012 – 2022

## 1. Uvod u kontekst reformi

Veterinarstvo u Bosni i Hercegovini uspostavljeno je u skladu sa Ustavom i proisteklom političkom organizacijom BiH, koju karakteriše asimetričan i heterogen administrativni sistem kao i visok stepen upravljačke decentralizacije. Zakon o veterinarstvu u BiH<sup>1</sup> usvojen je 2002. godine, a ovim zakonom je utvrđena djelatnost i definisana organizacija veterinarske uprave u BiH, počev od Ureda za veterinarstvo u sastavu Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH, sektora za veterinarstvo unutar entitetskih i DB ministarstava poljoprivrede, veterinarskih inspekcija u sastavu nezavisnih entitetskih inspektorata i sektora za veterinarstvo u većini od 10 kantonalnih ministarstava za poljoprivredu.

Entitetski zakoni o veterinarstvu su donešeni prije državnog zakona, primjer Zakon o veterinarstvu Federacije BiH<sup>2</sup> usvojen je 2000. godine, a zbog raznih okolnosti, i pored propisane obaveze, još nije usaglašen sa BiH zakonom. Naknadno, usvajanjem BiH Zakona o hrani<sup>3</sup> došlo je i do određenog preklapanja nadležnosti Ureda za veterinarstvo BiH i Agencije za sigurnost hrane BiH. Oblast proizvodnje i prometa veterinarskih farmaceutskih sredstava je regulisana entitetskim zakonima, prema kojima se registracija i kontrola prometa veterinarskih lijekova mora vršiti posebno za oba entiteta i po drugačijim procedurama.

Privatizacija veterinarskih stanica je u potpunosti provedena u Republici Srpskoj, dok je u Federaciji BiH započela tek u 2010. godini, a u nadležnosti je kantonalnih agencija za privatizaciju, tako da su dinamika, postupci i efekti privatizacije različiti. Veterinarska laboratorijska dijagnostika se pored laboratorija fakulteta provodi preko kantonalnih veterinarskih zavoda (Bihać, Zenica, Tuzla, Mostar) i Veterinarskog Instituta Republike Srpske «Vaso Butozan», a u RS su od nedavno uspostavljene i dvije privatne veterinarske laboratorije. Finansiranje veterinarskih laboratorija je u pravilu komercijalno, dijelom programsko i vezano za budžete, neizvjesno, nedostatno u obimu, a laboratorije su konkurentne jedna drugoj.

---

<sup>1</sup> Zakon o veterinarstvu u Bosni i Hercegovini ("Službeni glasnik BiH", broj 34/02)

<sup>2</sup> Zakon o veterinarstvu Federacije BiH ("Službene novine FBiH", broj 46/00)

<sup>3</sup> Zakon o hrani BiH ("Službeni glasnik BiH", broj 50/04)

Sistem referentnih laboratorija koje je uspostavio Ured za veterinarstvo BiH nije funkcionalan i u praksi se ne primjenjuje.

Finansiranje veterinarskih operativnih djelatnosti, iz domena poslova od javnog interesa, generalno je nedovoljno i nije komparabilno sa prosjekom zemalja EU. Veterinarski servis Bosne i Hercegovine je u tranziciji, koja je započela neposredno nakon rata, međutim još uvijek traje i nisu jasni ciljevi niti ishodi ove tranzicije. Poslovno okruženje je veoma nestabilno i neizvjesno. Veterinari su profesionalno organizovani kroz entitetske veterinarske komore, i uspostavljen je sistem licenciranja. Prema evidencijama Federalnog zavoda za zapošljavanje u januaru 2012. godine prijavljeno je 130 nezaposlenih diplomiranih veterinarara, od toga 80 ženskog spola.

Bosna i Hercegovina je potpisnik Bolonjske deklaracije (1999) na konferenciji u Berlinu 2003. godine. Međutim, Okvirni zakon o visokom obrazovanju (OZVO)<sup>4</sup>, usklađen sa Bolonjskim principima, usvojen je tek 2007. godine, a nadležnost za visoko obrazovanje je u potpunosti na ministarstvima kantona, entiteta RS i distrikta Brčko. OZVO propisuje osnovne principe organizacije i djelatnosti visokog obrazovanja, nema svoju direktnu primjenu, i dao je pravo drugim nivoima vlasti da sve što nije regulisano ovim zakonom urede svojim zakonima. Kao rezultat ovakvih odredbi, sistem visokog obrazovanja u BiH je izuzetno heterogen, a bolonjske reforme se sprovede sporo, i još nisu u potpunosti završene.

U Kantonu Sarajevo na snazi je Zakon o visokom obrazovanju<sup>5</sup>, odnosno prečišćeni tekst zakona od augusta 2010. godine. Izmjene i dopune važećeg zakona su neophodne. Osnovna karakteristika važećeg zakona je da nije sproveden u dijelu koji se odnosi na propisanu obavezu integracije Univerziteta u Sarajevu, fakulteti kao članice Univerziteta imaju status pravnih lica i potpunu upravljačku autonomiju. Očekivana integracija univerziteta treba da bude u funkciji efikasnijeg menadžmenta i racionalizacije resursa.

Uvažavajući činjenicu kompleksnih i integrisanih funkcija veterinarskog fakulteta, čije su aktivnosti regulisane obrazovnim i strukovnim zakonima, kao i status jedine visokoškolske ustanove za sve oblike formalne edukacije veterinarara u BiH, neophodno je u budućim aktivnostima izrade Statuta UNSA i organizacije integrisanog Univerziteta Sarajevo koja će proisteći iz podzakonskih akata omogućiti promovisanje daljeg razvoja.

---

<sup>4</sup> Zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini ("Službeni glasnik BiH", broj 59/07 i 59/09)

<sup>5</sup> Zakon o visokom obrazovanju ("Službene novine kantona Sarajevo», broj 43/08 i 18/10)

U skladu sa društveno političkim i zakonskim mandatom, Strateški plan razvoja Veterinarskog fakulteta za period od 2012 do 2022 godine potencira snage i područja izvrsnosti fakulteta i našu poziciju kao edukativne institucije, istraživačkog centra, institucije za osiguranje veterinarskih usluga i poslodavca.

Strategija definiše ciljeve u pravcu razvoja za period planiranja, na način optimizacije resursa i organizacije, kroz unutrašnju i vanjsku saradnju i umrežavanje, kao i kreiranje specifičnog profila fakulteta.

Strateški ciljevi iz ovog dokumenta su u skladu sa Strategijom Univerziteta u Sarajevu i Strateškim pravcima razvoja visokog obrazovanja u Federaciji BiH i BiH, a pretpostavka ispunjenja ciljeva je rast budžeta fakulteta koji će biti posljedica ekonomskog rasta u BiH i povećanih izdvajanja za nauku i visoko obrazovanje u skladu sa postojećim razvojnim strategijama i makroekonomskim strategijama.

## **2. Vizija Veterinarskog fakulteta Sarajevo**

Veterinarski fakultet Univerziteta u Sarajevu ima međunarodno i evropski prepoznatljivu reputaciju i regionalni je lider u veterinarsko medicinskoj edukaciji, promovisanju zdravlja, proizvodnje i dobrobiti životinja, biomedicinskim istraživanjima i javnom zdravstvu. Kao visokoškolska ustanova koja nastavne aktivnosti bazira na stalnom razvoju svojih naučnih kapaciteta i opredjeljenjem ka internacionalizaciji, aktivni smo sudionici u unaprijeđenju zdravlja i dobrobiti ljudi i životinja, kao i razvoja BiH ekonomije.

## **3. Misija**

Veterinarski fakultet Univerziteta u Sarajevu baštini tradiciju uspješnog rada i razvoja dugu 62 godine. Od osnivanja, naša misija usmjerena je na osiguranje visokog standarda izvrsnosti u domenu obrazovanja u veterinarskoj medicini i biomedicini, istraživanjima u oblasti biomedicinskih znanosti i ostvarenju prvorazrednih standarda u liječenju, dobrobiti i zdravstvenoj zaštiti životinja, animalnoj proizvodnji i sigurnosti hrane.

Našu misiju ostvarujemo kroz sljedeće grupe aktivnosti:

## **I. Nastava i kontinuirana edukacija**

Fakultet osigurava, stalno unaprijeđuje i provodi sveobuhvatne dodiplomske i poslijediplomske studije koji omogućavaju izgradnju prvorazrednih kadrova za potrebe veterinarstva, stočarstva i ekonomije.

a) U domenu dodiplomskih studija Fakultet i studenti će aktivno saradivati sa ciljem izgrađivanja snažne zajednice, koja će:

- obrazovati studente u visoko kvalitetne doktore veterinarske medicine odgovorne potrebama BiH, okruženja i EU,
- omogućiti studentima ispoljavanje njihovih osobitosti i kritičkog mišljenja,
- pripremiti studente za cjeloživotno učenje,
- upoznati studente sa novim tehnologijama i sistemima i,
- omogućiti integraciju temeljnih znanosti s kliničkim i parakliničkim disciplinama

b) U domenu poslijediplomskih studija Fakultet će osigurati izvjestan broj specifičnih poslijediplomskih programa, usklađen s ineteresima studenata i potrebama specifične društvene zajednice.

## **II. Nauka, znanje i transfer tehnologija**

Fakultet će tokom obrazovnog procesa osigurati sisteme pomoću kojih će studentima biti omogućeno razumijevanje znanstvenih metoda i njihove primjene u kliničkoj praksi i u znanstvenim istraživanjima. Fakultet je obavezan provoditi dobro planirana biomedicinska istraživanja usmjerena ka unapređenju zdravlja i dobrobiti životinja, sigurnosti hrane, zaštiti okoline i proizvodnje.

## **III. Fakultetske klinike i dijagnostičke laboratorije**

Katedre fakulteta vezane s kliničkim disciplinama, i dijagnostičke laboratorije su integralni dio akademske cjeline, i pružaju najvišu razinu prevencije i liječenja životinja, osiguravaju visoko standardiziranu i međunarodno usporedivu laboratorijsku dijagnostiku bolesti životinja i sigurnosti hrane.

#### **IV. Internacionalizacija, mobilnost i saradnja**

Uvažavajući činjenicu da je Veterinarski fakultet Sarajevo jedini veterinarski fakultet u Bosni i Hercegovini, naš fokus na internacionalizaciji edukacije, nauke i mobilnosti studenata i nastavnika je stalno opredjeljenje i kontinuiran cilj. Saradnja unutar BiH, međunarodna saradnja, inter i transdisciplinarni pristupi i stručno, društveno i ekonomsko umrežavanje su od naročitog interesa za Veterinarski fakultet Sarajevo.

#### **V. Upravljanje kvalitetom i osiguranje kvaliteta**

Eksterna evaluacija visokoškolskih ustanova i studijskih programa uvedena je u Evropski prostor visokog obrazovanja slijedom Bolonjskih reformi i daljeg razvoja tog koncepta. Berlinskim komunikom iz 2005. godine zaključeno je da su sve države obavile pripreme za sistem osiguranja kvaliteta koji je baziran na dogovorenim kriterijima uz visok stepen saradnje i povezivanja. Usvojeni su standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta (ESG) u Evropskom prostoru visokog obrazovanja kako ih je predložila Evropska mreža agencija za osiguranje kvaliteta (ENQA), a slijedom Okvirnog zakona o visokom obrazovanju i akata Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH obavezujuće su i za VŠU u BiH. Nadalje, fakultet kao članica Evropske asocijacije Veterinarskih fakulteta (EAEVE) želi provesti eksternu evaluaciju i akreditaciju.

U Bosni i Hercegovini, zakonske pretpostavke za implementaciju Bolonjskih reformi su stvorene tek nakon usvajanja Okvirnog zakona o visokom obrazovanju (2007), a nacionalna Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta je uspostavljena krajem 2008. godine. Kriteriji za institucionalnu akreditaciju su usvojeni<sup>6</sup>, a prema važećem zakonu nosioc institucionalne akreditacije je Univerzitet u Sarajevu, koji je dužan raditi samoevaluacijski izvještaj i podnijeti zahtjev za institucionalnu akreditaciju prema nadležnom ministarstvu. Ovaj koncept je dosta složen obzirom da postojeća zakonska i podzakonska rješenja tretiraju akreditaciju integrisane VŠU.

#### **VI. Osoblje i organizacija**

Veterinarski fakultet Sarajevo, kao članica Univerziteta u Sarajevu, će u ostvarenju svoje Vizije tretirati svoje uposlenike sa poštovanjem, podržavati pojedinačne talente i očekivati vrhunske

---

<sup>6</sup> Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH: [www.heg.gov.ba](http://www.heg.gov.ba)

rezultate osoblja. U skladu sa promovisanim opštim vrijednostima univerzitetskih zaposlenika – kompetentnost, posvećenost i odgovornost – nastojimo motivirati osoblje i podržati stalne inovacije i poboljšanja.

Organizacija fakulteta kroz organizacione jedinice i njihove sastavnice katedre obezbjeđuje dobru komunikaciju, racionalnu i optimalnu upotrebu resursa, provođenje strateških i operativnih planova na efektivan i efikasan način

### **Kako bi se dosegli ključni ciljevi izloženi u "Misiji" fakultet će:**

- imati sve aktivnosti usmjerene na studente,
- integrirati će edukacijske ciljeve u obrazovni proces,
- upotrebljavati će savremene tehnologije,
- kombinirati će različite metodologije podučavanja koje će podsticati kreativnost studenata,
- nastava će biti zasnovana na znanstvenim spoznajama i dokazima,
- promovisati i razvijati nove naučne metode i tehnologije, i
- fokuse aktivnosti ravnomjerno usmjeravati na nacionalnoj i internacionalnoj areni

## **4. Nastava i kontinuirana edukacija**

Veterinarski fakultet Sarajevo ima više od 60 godina tradicije u edukaciji diplomiranih veterinarara, specijalista i magistara veterinarskih nauka. Očuvanje i razvoj programa formalne i kontinuirane edukacije koji su utemeljeni na nauci i istraživačkim programima i sa jakom praktičnom komponentom će biti strateški cilj i u narednom periodu.

U sadašnjem momentu, na fakultetu se izvode akademski programi za stjecanje sljedećih zvanja:

- Diplomirani veterinar (studij u trajanju od 5 godina)
- Magistar veterinarskih nauka (dvogodišnji studij, osam smjerova)
- Doktor veterinarskih nauka

## **4.1. Strateški cilj: dalji razvoj studijskih programa**

### **4.1.1. Razvoj i unaprijeđenje postojećeg studijskog programa (diplomirani veterinar/doktor veterinarske medicine) – usklađivanje sa potrebama tržišta i međunarodnim standardima.**

Novi nastavni plan i program, usaglašen sa direktivom 2005/36/EC<sup>7</sup>, preporukama i rezultatima ranije provedenog projekta usaglašavanja nastavnog plana i programa<sup>8</sup>, kao i zahtjevima provedenog istraživanja za kompetencije koje studenti treba da imaju po diplomiranju, će se implementirati od 2015 godine. Metodološki, rad na nastavnom planu i programu će slijediti EU Vodič dobrih praksi za izradu nastavnih planova i programa (2011), Standarde i smjernice za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (2007), dosadašnja iskustva i relevantne dokumente iz obrazovnog zakonodavstva BiH.

Novi nastavni plan i program će obezbjediti svim studentima široku biomedicinsku, kliničku i biotehnološku osnovu za komparativne aspekte veterinarske medicine. Uvažavajući potrebu prepoznavanja širine različitih ulaznih edukacija, vještina, interesa i talenata među našim studentima, nastavni plan i program će se sprovoditi kroz različite formate koji uključuju predavanja, vježbe za male i veće grupe, laboratorijske vježbe, diskusije, seminare i druge oblike interaktivne i multimedijalne nastave. Međutim, studenti treba da razvijaju kliničke vještine i da rade sa životinjama već od druge godine studija.

Posebno elaboracijom i analizom ustanovit će se optimalan broj studenata za upis i revidirati upisne politike. Za potrebe učešća u šemama mobilnosti definisat će se atraktivni moduli/predmeti/kursevi koji mogu biti izvedeni u potpunosti na engleskom jeziku i kao takvi biti ponuđeni u šemama razmjene, a sve opet sa ciljem pilotiranja za projekat kompletne nastave na engleskom jeziku.

---

<sup>7</sup> Recognition of Professional Qualification (Directive 2005/36/EC)

<sup>8</sup> Curriculum Development According to Bologna Principles – a Cooperation Project between the Faculty of Veterinary Medicine, University of Sarajevo and the Norwegian School of Veterinary Science – Including Secondary Cooperation with Other Institutions of Veterinary Medicine on the Western Balkan

#### **4.1.2. Uvođenje novih studijskih programa – tržišno orijentisanih sa međunarodnim fokusom**

Zalagat ćemo se za zadržavanje postojećih magistarskih/master studija sa opcijama trajanja 2 i 4 semestra (60 ili 120 ECTS). Međutim, današnji ukupni evropski trendovi u postdiplomskoj edukaciji su potpuna internacionalizacija, multidisciplinarnost, fleksibilnost, akreditacija i osiguranja kvaliteta, joint degree, itd. U tom smislu, provesti ćemo analizu strukture i međunarodne prepoznatljivosti postojećih smjerova, uspostaviti novu metodologiju predlaganja i provođenja magistarskih studija, insistirati na razvoju i podržati interdisciplinarne «joint and double degree» programe.

Kad je u pitanju doktorski studij, bit će neophodno što prije nastaviti započete aktivnosti. Međutim, principi za izradu dokorskog studija, pored multidisciplinarnosti, internacionalizacije i međunarodne saradnje, trebaju uvažiti postojeći zajednički prijedlog ORPHEUS –AMSE – WFME: Standards for PhD Education in Biomedicine and Health Sciences in Europe kao i preporuke za doktorski studij date tokom nedavno održanog Trećeg godišnjeg sastanka EUA vijeća za doktorsku edukaciju (Berlin, 4-5 juni, 2010). U razvoju koncepcije dokorskog studija, inicirat ćemo raspravu o naučnoj infrastrukturi na fakultetu i mogućim istraživačkim usmjerenjima.

Fakultet će u periodu planiranja u ovoj strategiji razviti nove studijske programe i to:

«Bachelor» sigurnosti hrane

Master: Sigurnost hrane

Master: Higijena i tehnologija živežnih namirnica animalnog porijekla

Master: Biomedicina

Master: Parazitologija i invazione bolesti

Master: Zarazne bolesti životinja sa epizotologijom

Master: Ekološko stočarstvo

Master: Uzgoj i zdravstvena zaštita u peradarstvu

Master: Akvakultura i zdravstvena zaštita u akvakulturi

Master: Mikrobiologija

Master: Veterinarsko javno zdravstvo

Master: Veterinarska epidemiologija i ekonomika

Doktorski studij



## **4.2. Strateški cilj: jačanje nastavnih kapaciteta**

Veterinarski fakultet će trajno raditi na unaprijeđenju svojih nastavnih kapaciteta (objekti, oprema i osoblje). Nastavni kapaciteti će se razvijati ne samo unutar postojećeg objekta fakulteta i objekta veterinarskog instituta na lokalitetu Stup, nego i kroz mrežu saradnje sa privrednim subjektima i farmama širom Bosne i Hercegovine.

U cilju stalnog unaprijeđenja didaktičke i nastavne ekspertize svog osoblja, fakultet će razviti i nuditi posebne programe za svoje osoblje i podržavati učešće svog osoblja na sličnim inicijativima i programima u drugim zemljama. Nadalje, interaktivno učenje će biti podržano kroz razvoj odgovarajućih učionica, kliničkih i laboratorijskih prostora, objekata, platformi i edukacijskih metoda.

U skladu sa postojećim zakonskim okvirom (do 30% sati nastavnog predmeta) fakultet će angažovati istaknute stručnjake iz prakse u odgovarajućim stručnim predmetima.

### **4.2.1. Jačanje didaktičkih ekspertiza kao osnove za unaprijeđenje nivoa nastavnih aktivnosti**

Fakultet je svjestan činjenice da kurikulum koji promoviše «učenje usmjereno prema studentu» zahtjeva jačanje didaktičke ekspertize nastavnika i saradnika kao osnove za izvrsnost u nastavi. U tom cilju, trajno će se provoditi mjere za napredne treninge nastavnog i saradničkog osoblja:

- Didaktički treninzi nastavnika i saradnika
- Promocija prenosa znanja po konceptu «trening trenera»
- Razviti strukturirane programe za gostujuće predavače i profesore
- Učešće nastavnika i saradnika u programima mobilnosti
- Učešće u edukativnim istraživanjima kao naučnoj osnovi za inovacije u nastavi

### **4.2.2. Dalji razvoj inovativne i interaktivne nastave**

Cilj je dizajnirati nastavni proces sa aktivnim uključenjem studenata kroz provođenje studentskih anketa i analiza studentskih sugestija na kraju svakog semestra/akademske godine. Dalje će se razvijati e-učenje i web bazirani moduli, interaktivne platforme za rasprave, i kursevi koji će pomoći u nezavisnom procesiranju pacijenata. Trening u komunikaciji sa vlasnicima životinja mora biti ojačan.

#### **4.2.3. Jačanje međufakultetske saradnje u području inovativne didaktike**

Fakultet će sarađivati sa članicama Univerziteta u Sarajevu po pitanju didaktičkih unaprijeđenja. Međutim, obzirom na jedinstven status fakulteta u BiH, ova saradnja će se razvijati u širem okruženju sa drugim ustanovama za veterinarsku edukaciju i međunarodnim profesionalnim veterinarskim udruženjima i asocijacijama. Fakultet će podržavati razmjenu iskustava u području inovativne didaktike sa drugim veterinarskim, biomedicinskim i biotehničkim fakultetima.

#### **4.3. Strateški cilj: Razvoj programa i integracija cjeloživotnog učenja (LLL)**

Ovi oblici edukacije su odraz dinamičnosti, fleksibilnosti, kreativnosti i kompetitivnosti svake VŠU. Fakultet će integrisati koncept LLL u svoj strateški razvoj sa ciljem doprinosa u postizanju nacionalnih i međunarodnih potreba u kontinuiranoj edukaciji. Uvažavajući poziciju jedinog veterinarskog fakulteta u BiH, razvijat ćemo programe cjeloživotnog učenja za različite ciljne grupe, od predstavnika profesije, javnosti i privatnih kompanija.

Razvoj programa će se provoditi po sljedećoj metodologiji:

- Plan kurseva/seminara cjeloživotnog učenja napravljen na bazi naučnih i stručnih aktuelnosti i za različite ciljne grupe,
- Anketirati veterinare, korisnike usluga i pregovarati sa Veterinarskim komorama u BiH o potrebama cjeloživotnog učenja,
- Programi cjeloživotnog učenja usvojeni na Nastavnonaučnom vijeću fakulteta za svaku akademsku godinu,
- Programi cjeloživotnog učenja finansirani uz podršku donatora,
- Programi cjeloživotnog učenja pripremljeni na osnovu potreba profesije i korisnika usluga fakulteta, primjer osposobljavanje za rad u praksi, i slično;
- Uspostavljena prihvatljiva cijena kurseva za BiH uslove;
- Uključiti međunarodne partnerske institucije;
- Biti aktivni u organizaciji veterinarskih seminara, savjetovanja i kongresa u BiH;
- Trajno raditi na inovativnim pristupima i transferima znanja.

Programi cjeloživotnog učenja na Veterinarskom fakultetu Sarajevo će se provoditi preko uspostavljenog Centra za cjeloživotno učenje

u modernom, dinamičkom i realnom okruženju, a metodološki obezbjeđuju polaznicima mogućnost za učenje "u kontekstu". To će ubrzati razvoj kritičkog razmišljanja, komunikacija i vještina za zaključivanje i kompetencije u biomedicinskim, kliničkim i biotehnološkim disciplinama koje su osnova veterinarske medicine.

#### **4.4. Indikatori progressa:**

1. Procenat studenata koji uspješno završe godinu studija
2. Procenat diplomiranih studenata po generaciji
3. Odnos broja studenata po nastavniku po pojedinim predmetima/oblastima
4. Broj učesnika na programima/kursevima koji su razvijeni u okviru cjeloživotnog učenja
5. Broj magistarskih tema koje su provedene u saradnji i na osnovu zahtjeva i potreba privrede

#### **5. Nauka, znanje i transfer tehnologija**

Naučno istraživački rad, uz edukaciju, će biti mjerilo nacionalne i međunarodne prepoznatljivosti fakulteta i referentnosti nastavnika, saradnika i istraživača. Objektivno, u periodu od 1996. do danas, naučni portfolio Veterinarskog fakulteta je u regresivan. Oskudna sredstva iz nacionalnih fondova (većinom sredstva iz fondova javnih konkursa federalnog i kantonalnog ministarstva obrazovanja) raspoloživa su kao sredstva podrške za naučne projekte, magistarske i doktorske radove, podrška izdavaštvu i učešće na konferencijama.

Fakultet veoma ograničeno učestvuje u međunarodnim naučnim projektima, a finansiranje nauke iz drugih fondova (industrija, privatni sektor, kliničke studije) je zanemarivo. U bazi podataka o objavljenim naučnim radovima iz veterinarstva<sup>9</sup> za period od 1996. do 2010. godine, u izboru od 165 veterinarskih naučnih časopisa, objavljeno su svega 22 naučna rada iz Bosne i Hercegovine (Slovenija 252, Hrvatska 624, Češka republika 1497, ...).

Fakultet će strateškim planiranjem svoje kapacitete graditi sa ciljem da, u dodatku na postojeća primjenjena i klinička istraživanja, jača poziciju u postizanju izvrsnosti u kliničkim i temeljnim veterinarskim istraživanjima. Istraživanja provedena na fakultetu nisu samo

---

<sup>9</sup> SCImago. (2007). SJR — SCImago Journal & Country Rank. Retrieved February 05, 2012, from <http://www.scimagojr.com>

osnova za edukaciju, nego će također tretirati važna društvena pitanja kao što su zdravlje životinja, preventivna veterinarska medicina, veterinarsko javno zdravstvo, sigurnost hrane kao i znanstvenu osnovu za dobrobit životinja i njene implikacije na stočarstvo, zaštitu životinja i etiku.

### **5.1. Strateški cilj: Redizajniranje naučnog profila i jačanje nacionalne i međunarodne pozicije u glavnim područjima istraživanja**

Tradicionalno, fakultet je svoja istraživanja usmjeravao u različitim pravcima i uspostavio sljedeća glavna istraživačka područja:

- Fiziološki, patofiziološki i patološki procesi
- Infektivne bolesti, dijagnostičke metode i prevencija sa fokusom na farmske životinje
- Sigurnost hrane i analiza rizika

Planiramo sljedeće:

- Reafirmirati ulogu Veterinarskog fakulteta Sarajevo kao naučne institucije kroz profilisanje istraživačkih područja,
- U saradnji sa donatorima i korisnicima usluga uspostaviti interni fakultetski finansijski fond za naučne projekte, i učešće na međunarodnim konferencijama;
- Osnovati vijeće za naučno istraživački rad koje će upravljati fondom, pratiti jačanje naučnog profila i usmjeravati naučnu strategiju fakulteta;
- Stimulisati objavljivanje radova u međunarodnim naučnim časopisima;
- Raditi na povezivanju fakulteta sa farmaceutskom industrijom i uključenjem u predkliničke i kliničke studije;
- Inicirati razgovore sa fakultetskim partnerima, naročito iz industrije, o angažmanu naših naučno istraživačkih kapaciteta u aplikativnim istraživanjima;
- Posebnom elaboracijom razmotriti potrebu i mogućnosti za uspostavu istraživačkog centra za multidisciplinarna biomedicinska istraživanja.

Posebno će se stimulirati uključivanje studenata u pravcu učešća u naučnim projektima. S tim u vezi neophodno je postojeće, ali i buduće naučne kapacitete uključiti u realizaciju nastavnih planova i programa, posebno na postdiplomskom i doktorskom studiju. Na taj način će studenti imati priliku da se uključe u različite faze realizacije naučnih projekata, što će nadalje omogućiti lakšu realizaciju njihovih magistarskih i doktorskih radova. Također, jačanjem komunikacija sa ostalim sličnim institucijama u svijetu

otvara se potencijalna mogućnost da određeni broj ovih studenata realizira i dijelove svojih magistarskih i doktorskih radnji na nekoj od eminentnih internacionalnih institucija.

Potrebno je stimulirati rad mladih talentovanih naučnika u okviru realizacije naučnih projekata. S tim u vezi, bilo bi neophodno uvesti kategoriju „mladog naučnog stažiste" koji bi po završetku svoga studija bio privremeno zaposlen od strane Fakulteta kao naučne institucije i vezan za realizaciju konkretnog projekta. Ovim vidom zapošljavanja, koje bi bilo jasno vremenski ograničeno, pružila bi mu se prilika da stekne iskustva u naučnom radu, ali i da realizira svoje naučno napredovanje. Na taj način nastajao bi kadar koji bi po završetku ovakvih projekata bio spreman samostalno djelovati.

Razvoj fakulteta i ispunjavanje ciljeva naše vizije u potpunosti zavise od kvaliteta angažovanih kadrova kao i budućih zapošljavanja. U tom pravcu, posebno ćemo voditi računa o stvaranju svih pretpostavki za nova zapošljavanja asistencijom i mladih istraživača, stimulaciji dužih boravaka, usavršavanjima i formalnoj edukaciji na partnerskim fakultetima i institucijama. Fakultet mora raditi na obezbjeđenju finansijskih sredstava koja će najboljim studentima veterinarskog fakulteta omogućiti zapošljavanje i nastavak edukacije.

Veterinarski fakultet Sarajevo će trajno raditi na jačanju i promociji svog istraživačkog profila u područjima izvrsnosti, naročito kroz povećanje nacionalnog i međunarodnog finansiranja. Ured za međunarodnu saradnju će promovisati međunarodni vizibilitet našeg naučnog profila i obezbjediti povećan nivo savjetodavnih i saradničkih aktivnosti u pravcu boljeg pristupa istraživačkim fondovima, naročito na međunarodnoj areni.

U ovom kontekstu, više nego što je to bilo do sada, korišćemo potencijale finansijskih fondova za nauku:

- Kompetitivni izvori finansiranja:
  - BiH izvori:
    - Javni pozivi za finansiranje naučnih projekata
    - Vlada i ministarstva
    - Sredstva lokalnih zajednica
  - Međunarodni izvori:
    - EU: Horizon 2020 i strukturalni fondovi
    - EU: IPA fondovi
    - European research Council
- Saradnički izvori finansiranja, kao što su privatni sektor, asocijacije, fondacije, NGO i ostale grupacije

## **5.2. Strateški cilj: Proširenje naučne saradnje**

Veterinarski fakultet Sarajevo će se unutar BiH i međunarodno pozicionirati kao partner sa ekspertizom da povezuje probleme i interese vezane za veterinarsku medicinu, humanu medicinu i ekologiju. Jasan i transparentan naučni profil institucije, promocija i međunarodna prepoznatljivost, jačanje internih i eksternih komunikacija su pretpostavke i alati za proširenje naučne saradnje kroz mrežu domaćih i međunarodnih partnera fakulteta.

## **5.3. Strateški cilj: Jačanje transfera tehnologija i znanja**

Fakultet će kontinuirano raditi na transferu inovacija i razvijenih tehnologija, naročito u području primjene u praksi kroz saradnju sa privrednim subjektima, partnerima i klijentima fakulteta.

Časopis «Veterinaria» ima dugogodišnju tradiciju i značaj u naučnoj prepoznatljivosti Veterinarskog fakulteta. Neophodno je dalje raditi na profesionalizaciji časopisa, komercijalizaciji, osavremnjivanju i boljem grafičkom dizajnu, web objavljivanju i uključenjem u druge međunarodne baze podataka.

Prezentacija naučnih radova i saopštenja na međunarodnim kongresima, objavljivanje u peer review žurnalima, publikovanje specijalnih izdanja i druge vrste izdavaštva će biti stalni cilj.

## **5.4. Indikatori progressa:**

1. Broj aplikacija/prihvaćenih za projekte iz domena BiH finansiranja
2. Broj dobivenih projekta iz EU fondova
3. Broj objavljenih radova u časopisima koje prate relevantne baze podataka
4. Broj citiranih radova
5. Broj odbranih doktorata

## **6. Fakultetske klinike i dijagnostičke laboratorije**

Veterinarski fakultet Sarajevo obezbjeđuje sveobuhvatne i specijalizirane usluge prepoznatljive po visokom nivou ekspertize i profesionalnosti. Inovativni i naučno bazirani tretmani, prevencija i dijagnostičke usluge se provode koristeći najsavremeniju opremu i infrastrukturu.

Klinike i dijagnostičke laboratorije obezbjeđuju širok spektar specijaliziranih metoda i sveobuhvatnu savjetodavnu uslugu. U prostoru BiH, to su centri izvrsnosti koji integrišu istraživačke kapacitete i nalaze u usluge, i na taj način značajno doprinose procesu transfera znanja i tehnologija u razvoj, optimizaciju i validaciju metoda.

Fakultet je identificirao komparativnu medicinu kao specijalnu tačku interesa. U skladu sa principom «jedno zdravlje – jedna medicina», komparativna istraživanja sa humanom medicinom, treba da donesu korist za pacijente obje službe.

### **6.1. Strateški cilj: Jačanje nacionalne i međunarodne pozicije fakultetskih klinika kao centara izvrsnosti**

Fakultet prepoznaje svoj društveno politički značaj i odgovornosti za zdravlje životinja, ljudi i okoliša i u skladu s tim će unaprijediti svoju poziciju centra izvrsnosti za naučno bazirana ispitivanja problematika u veterinarskoj medicini. Značajno će se učvrstiti fakultetska reputacija kao kompetentne kontakt tačke i pouzdanog partnera za vlasnike životinja i veterinare. Kao ekspertna organizacija, naš cilj je da imamo vodeću ulogu u postavljanju kliničkih standarda.

Klinika će jačati svoj mandat kao klijent – orijentirana organizacija čiji eksperti optimalno informišu, savjetuju i podržavaju veterinare u praksi i osiguravaju profesionalnu brigu za pacijente. Edukacije osoblja klinike će se sprovoditi u saradnji sa sadašnjim međunarodnim partnerskim institucijama, kao što su USA Colorado State University, Pennsylvania University i Florida State University, a iz EU: Hannover, Vienna, Ljubljana i Zagreb.

Treninzi i edukacija nastavnog i saradničkog osoblja na klinikama će se intenzivirati i povećati u cilju jačanja postojeće kliničke ekspertize i većeg nivoa specijalizacija. Strateški cilj fakulteta je da prioritetno svoj rad usaglasi sa zahtjevima EAEVE kad je u pitanju broj pacijenata i slučajeva koji mogu obezbjeđiti optimalnu i praktično orijentisanu edukaciju u veterinarskoj medicini.

### 6.1.1. Klinika za male životinje

Na prostoru sadašnje lokacije intenzivno će se razvijati savremena Klinika za male životinje, koja će kroz provođenje djelatnosti i dostignutim statusom «centra izvrsnosti» u dijagnostici, terapiji i hospitaliziranju pacijenata biti optimalan poligon za edukaciju studenata, cjeloživotno učenje i sve potrebe klijenata i vlasnika životinja.

U tom smislu, sprovest ćemo sljedeće:

- Jačati funkcije kliničkih djelatnosti po uzoru i modelima istih klinika pri univerzitetima u svijetu (parking, prijem, dijagnostika, hospitalizacija, kartoteke i baze podataka, klinički amfiteatar, 24-satno radno vrijeme, dežurne službe, centralna apoteka, maloprodajna apoteka, podrška korisnicima);
- Nabavka opreme za postizanje statusa «centra izvrsnosti» u saradnji sa proizvođačima opreme i njihovim zastupnicima.

### 6.1.2. Ambulantna klinika

Ambulantna klinika će biti u potpunosti ojačana u skladu sa zahtjevima EAEVE u pogledu broja pacijenata i kazuistike. Za postizanje ovih standarda stalno ćemo povećavati broj i kvalitet Ugovora o nastavnoj saradnji sa veterinarskim stanicama, farmama svih vrsta domaćih životinja, lovačkim društvima, klaonicama, mljekarama, preradivačima, objektima koji posluju sa hranom, farmaceutskim kompanijama i slično.

Posebno će se uspostaviti sistem/služba za upravljanje zdravljem stada/jata.

### 6.1.3. Klinika za velike životinje i nastavno istraživačka farma

U sadašnjem momentu fakultet, u raspoloživim vlastitim prostorima, nije u mogućnosti da obezbjedi stacionarni tretman i brigu o velikim životinjama. Formiranje nastavne i istraživačke farme je strateški cilj za naredni period koji će kvalitetno nadopunjavati nastavni proces koji se provodi kroz aktivnost ambulantne klinike. Međutim, krajni cilj jeste uspostava edukacijskog centra, poljoprivredno stročarskog gazdinstva - farme, za sveobuhvatnu edukaciju i cjeloživotno učenje kao i istraživanja u području principa «od farme do stola».



## **6.2. Strateški cilj: Jačanje nacionalne i međunarodne pozicije dijagnostičkih laboratorija kao centara izvrsnosti**

Stručno operativni rad je mjerilo i odraz ekspertize stručnjaka fakulteta, primarno je u funkciji ispunjavanja potreba i zahtjeva veterinarskih organizacija, veterinarskih upravnih institucija u BiH, proizvođača, vlasnika životinja i svih korisnika veterinarskih usluga. Međutim, svi raspoloživi kadrovski, materijalni, ekspertizni i drugi kapaciteti su istovremeno u punoj funkciji za kvalitetniju i efikasniju edukaciju studenata, osposobljavanje studenata za očekivani nivo kompetencija koje treba da imaju po završetku fakulteta i sticanju diploma, cjeloživotno učenje i naučno istraživački rad.

Veterinarski institut je posebna organizaciona jedinica fakulteta koja objedinjuje kadrove, opremu i ekspertizu. U dosadašnjem periodu, koncept instituta nije omogućio njegovu dovoljnu prepoznatljivost u BiH ekonomskom prostoru niti unutar samog fakulteta. U periodu planiranom kroz ovaj dokument provodit ćemo sljedećih aktivnosti:

- Izradu internih i organizacijskih akata Veterinarskog instituta,
- Definisane odnose na relaciji Fakultet – Institut (administrativne i finansijske funkcije);
- Definisane odnose na relaciji Veterinarski fakultet – Federalno Ministarstvo poljoprivrede, a u vezi sa prenošenjem ovlasti o vršenju poslova instituta i njihovom finansiranju<sup>10</sup>;
- Potpuno osposobljavanje i funkcionisanje institutskih kapaciteta na lokalitetu Stup, za sve funkcije koje su u nivou biosigurnosti 2+;
- Kapaciteti veterinarskog instituta će biti u funkciji nastave, međutim, dominantno za studente magistarskog i doktorskog studija;

U vezi sa budućim izmjenama zakonskih akata iz oblasti veterinarstva insistirat ćemo na konceptu zakonskog, transparentnog i trajnog rješenja Veterinarskog instituta po sistemu da Vlada Federacije BiH prenese osnivačka prava za institut na Veterinarski fakultet Sarajevo (*izmjene u članu 82. prednacrt: «osnivač federalnog veterinarskog instituta je Veterinarski fakultet Sarajevo»*), što će omogućiti trajno pozicioniranje finansiranja

---

<sup>10</sup> Prednacrt Zakona o veterinarstvu Federacije BiH, član 123, stav 4 (Poslove Instituta za veterinarstvo Federacije, predviđene ovim zakonom, do njegovog utemeljenja obavljat će Veterinarski fakultet u Sarajevu. Vlada Federacije BiH će svojim aktom regulisati prijenos nadležnosti odnosno definirati prava i obaveze između veterinarskog fakulteta i Federalnog ministarstva u roku od 60 dana od dana stupanja na snagu ovog Zakona)

Veterinarskog instituta u budžetu Federacije BiH za troškove sistematiziranih radnih mjesta i materijalne troškove poslovanja instituta.

### **6.3. Indikatori progressa:**

1. Broj malih pacijenata na fakultetskim klinikama
2. Broj intervencija na velikim životinjama
3. Broj posjeta u programima Upravljanja zdravljem stadom/jatom
4. Udio prihoda od pružanja usluga privredi i društvenoj zajednici koje vrše dijagnostičke laboratorije

## **7. Internacionalizacija, mobilnost i saradnja**

Polazeći od činjenice da je Veterinarski fakultet Univerziteta u Sarajevu jedinstvena institucija u BiH, naš budući fokus na internacionalizaciji nastave, nauke i mobilnosti studenata i nastavnika je logičan. Kvalitet međunarodne atraktivnosti edukacije i istraživačke saradnje ima prioritet u odnosu na broj mobilnosti i ugovora o međunarodnoj saradnji.

### **7.1. Strateški cilj: Jačanje internacionalizacije**

Međunarodna saradnja akademskih i istraživačkih institucija, u sastavu Evropskog prostora visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog prostora, kao jedan od ciljeva Bolonjskog procesa, je snažno podržana kroz uspostavljene finansijske fondove na nivou EU, a aktivno učešće u ovim projektima je jedna od najznačajnijih mogućnosti za brzo i efikasno jačanje našeg razvoja. U cilju jačanja internacionalizacije, uspostaviti ćemo Ured za međunarodnu saradnju koji će imati sljedeće zadatke:

- Kontakti i razmjena informacija sa međunarodnim partnerima Veterinarskog fakulteta;
- Izrada prijedloga projekata i tehnička i savjetodavna podrška organizacionim jedinicama fakulteta u izradi projekata;
- Informisanje nastavnika i saradnika o mogućnostima apliciranja na međunarodne konkurse i pozive;
- Istraživanja potencijalnih međunarodnih fondova;
- Transparentnost u međunarodnoj saradnji, korespodencija i internacionalizacija studiranja i nauke;

Težište u međunarodnoj saradnji će biti prije svega na pripremama i kapacitiranosti za učešće u EU aktuelnim i budućim fondovima i izvorima finansiranja nauke, tehničke saradnje, obrazovanja i slično (Tempus, FP, ERASMUS šeme mobilnosti, IPA fondovi itd), kao i saradnja sa drugim međunarodnim organizacijama kao što su FAO, OIE, WHO, WB, IAEA, itd.

## **7.2. Strateški cilj: Povećanje obima saradnje i umrežavanja**

Akadska i naučna saradnja sa postojećim i novim međunarodnim partnerima, veterinarskim fakultetima i institutima iz SAD, EU, Azije i drugih zemalja je trajni zadatak fakulteta.

### 7.2.1. Povećanje mobilnosti nastavnika i saradnika

Cilj je u svakoj akademskoj godini kontinuirano povećavati broj nastavnog osoblja i studenata, na specijaliziranim i planiranim programima, koji su proveli period podučavanja i studiranja na visokoškolskim ustanovama van granica BiH. Posebno se očekuje da svaki student doktorskog studija prije sticanja doktorata provede jedan semestar usavršavajući se na instituciji odgovarajućeg nivoa u inostranstvu.

### 7.2.2. Uspostava joint-degree studijskih programa

Fakultet će uz podršku Univerziteta i nadležnog ministarstva raditi na tome da se do kraja akademske 2014/2015. godine uspostavi međunarodno priznati zajednički studijski program (joint-degree program). Prilikom uspostave zajedničkih programa potrebno se rukovoditi Evropskim standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta, preporukama ORPHEUS-a (Organizacije za PhD Edukaciju u Biomedicinskim i zdravstvenih naukama u Evropskom sistemu obrazovanja), te UNESCO/OECD smjernicama za postizanje kvaliteta u prekograničnom visokom obrazovanju.

### 7.2.3. Povećanje i promoviranje mobilnosti studenata

U cilju potpunijeg uključivanja u Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA), Fakultet će u nastavnim planovima stvoriti prostor za mobilnost (mobility window), te uz potporu Ministarstva, ponuditi odgovarajući broj akademski atraktivnih kurseva na engleskom jeziku. Ugovori o međuuniverzitetskoj saradnji trebaju biti postavljeni tako da na strukturiran način podržavaju akademsku

mobilitnost, uz puno priznavanje studijskih postignuća ostvarenih tokom perioda provedenog na partnerskoj instituciji, za što je ECTS sistem ključni instrument. Praksa priznavanja stečenih kvalifikacija treba biti usklađena sa odredbama Lisabonske konvencije.

### **7.3. Indikatori progressa:**

1. Broj studenata stranih državljana koji studiraju na VFS
2. Broj studenata koji su u okviru međunarodne razmjene proveli dio studija u inostranstvu
3. Broj dobivenih projekata tipa TEMPUS
4. Broj interdisciplinarnih studijskih programa ustanovljenih sa međunarodnim partnerima

## **8. Upravljanje kvalitetom i osiguranje kvaliteta**

Veterinarski fakultet Sarajevo će nastojati da proširi sistem upravljanja kvalitetom na cijelu organizaciju, sa ciljem stjecanja nacionalne i međunarodne akreditacije.

Jedan od prioriteta je integrisati i harmonizirati mjere i postupke osiguranja kvaliteta u nastavi, cjeloživotnom učenju, istraživanjima, uslugama i administraciji.

### **8.1. Strateški cilj: Proširenje integrisanog upravljanja kvalitetom**

Eksterna evaluacija visokoškolskih ustanova i studijskih programa uvedena je u Evropski prostor visokog obrazovanja slijedom Bolonjskih reformi i daljeg razvoja tog koncepta. Berlinskim komuniqueom iz 2005. godine zaključeno je da su sve države obavile pripreme za sistem osiguranja kvaliteta koji je baziran na dogovorenim kriterijima uz visok stepen saradnje i povezivanja. Nadalje, pored potrebe za većim uključenjem studenata i međunarodne saradnje, institucije visokog obrazovanja su podstaknute da nastave svoj napor u proširenju kvaliteta svojih aktivnosti kroz sistematično uvođenje internih mehanizama i njihove direktne povezanosti sa vanjskim osiguranjem kvaliteta. Usvojeni su standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta (ESG) u Evropskom prostoru visokog obrazovanja kako ih je predložila Evropska mreža agencija za osiguranje kvaliteta (ENQA), a zemlje potpisnice su se obavezale da će uvesti predloženi model kontrole kroz uspostavu agencija za osiguranje kvaliteta na nacionalnoj razini.

U Bosni i Hercegovini, zakonske pretpostavke za implementaciju Bolonjskih reformi su stvorene tek nakon usvajanja Okvirnog zakona o visokom obrazovanju (2007), a nacionalna Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta je uspostavljena krajem 2008. godine. Kriteriji za institucionalnu akreditaciju su usvojeni<sup>11</sup>, a prema važećem zakonu nosioc institucionalne akreditacije je Univerzitet u Sarajevu, koji je dužan raditi samoevaluacijski izvještaj i podnijeti zahtjev za institucionalnu akreditaciju prema nadležnom ministarstvu. Ovaj koncept je, u sadašnjem momentu, dosta složen obzirom da postojeća zakonska i podzakonska rješenja tretiraju akreditaciju integrisane VŠU.

Predloženim programom planiramo sljedeće aktivnosti:

- Uspostaviti Ured za osiguranje kvaliteta na Veterinarskom fakultetu,
- Uključiti studente u osiguranje kvaliteta;
- Redovno, na kraju svake akademske godine, provoditi anketiranja studenata,
- Analizirati i razmatrati rezultate anketa i kvalitet nastave najmanje jednom godišnje na sjednici Nastavno naučnog vijeća,
- Stalno vršiti obuke voditelja ureda i saradnika koji će raditi na unutrašnjem osiguranju kvaliteta i razvijati inovativne pristupe kvalitetu,
- Početi sa pripremama za nacionalnu institucionalnu i programsku akreditaciju (pokušati uključiti fakultet u TEMPUS projekat pilot akreditacija);
- Početi pripreme za EAEVE<sup>12</sup> evaluaciju i izraditi samoevaluacijski izvještaj.

## **8.2. Strateški cilj: Osiguranje međunarodne akreditacije sistema osiguranja kvaliteta**

Fakultet je započeo pripreme za EAEVE evaluaciju i akreditaciju, koje se mogu okončati do kraja 2014. godine.

U periodu do EAEVE vizitacije, a u skladu sa standardima osiguranja kvaliteta, neophodno je sprovesti nacionalnu institucionalnu i eventualnu programsku akreditaciju, razvijati procese za očuvanje akreditacijskog statusa dijagnostičkih laboratorija, vršiti pripreme

---

<sup>11</sup> Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH: [www.he.gov.ba](http://www.he.gov.ba)

<sup>12</sup> EAEVE: European Association of Establishment for Veterinary Education

za akreditaciju novih analitičkih metoda (ISO 17025), kao i završiti akreditaciju menadžmenta i administracije (ISO 9001).

### **8.3. Indikatori progressa**

1. Uspješna/pozitivna EAEVE vizitacija
2. Uspješna nacionalna akreditacija
3. Broj akreditiranih dijagnostičkih metoda

## **9. Ljudski resursi i organizacija**

Veterinarski fakultet Sarajevo je visokoškolska ustanova opredjeljena za svoju viziju, u kojoj se razvija i vlada respekt među svim zaposlenim, koja podržava individualne talente i očekuje razvoj visokih performanci. U skladu sa općim univerzitetskim standardima: kompetentnost, posvećenost i odgovornost, fakultet motiviše svoje osoblje i podržava stalna poboljšanja i inovativnost. Svakodnevna interakcija između osoblja, studenata, istraživača, vlasnika životinja, klijenata i poslovnih partnera mora biti bazirana na poštovanju, timskom duhu, voljom za saradnju, osjećajem odgovornosti, voljom za promjene i optimalnom upotrebom resursa. Fakultet će svoju organizacijsku strukturu adaptirati na specifičan način da osigura najbolju moguću funkcionalnost osoblja i infrastrukture i sa ciljem promocije ukupnih performanci.

Integracija Univerziteta u Sarajevu je predstojeća aktivnost, planirana i propisana Zakonom o visokom obrazovanju. U dosadašnjem periodu bilo je više pokušaja integracije UNSA sa različitim modelima, međutim neuspješno. Integracija UNSA nije samo ukidanje pravnog subjektiviteta njegovih članica, nego će osigurati postojeće i nove funkcije na kolektivnom nivou za jedan veoma složen sistem. Projekat integracije UNSA se nastavlja, a obzirom na senzitivnost ovog procesa za djelatnost veterinarskog fakulteta, neophodno je predvidjeti moguće implikacije procesa integracije UNSA na sadašnju i buduću organizaciju fakulteta.

### **9.1. Strateški cilj: Unaprijeđenje strateškog planiranja i razvoja ljudskih resursa**

Strateško planiranje ljudskih resursa će osigurati da dovoljan broj zaposlenih sa odgovarajućim kvalifikacijama bude raspoloživ u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Uvažavajući specifičnosti i kompleksnosti funkcija i aktivnosti fakulteta, važeći standardi i

normativi Kantona Sarajevo za djelatnost visokog obrazovanja, kao jedan od ključnih zakonskih akata za angažovanje nastavnog i saradničkog osoblja, ne mogu biti jedini kriterij i okvir za zapošljavanje nastavnika i saradnika. U sadašnjem momentu, sistem finansiranja određenog broja osoblja na fakultetu je limitirajući faktor u razvoju, zbog čega je neophodno da fakultet izradi svoju projekciju potreba u ljudskim resursima koju će implementirati u skladu sa finansijskim razvojnim okvirom.

#### 9.1.1. Projektiranje potreba u ljudskim resursima u skladu sa strateškim ciljevima fakulteta

Za postizanje ovog cilja neophodno je provesti kvalitativnu i kvantitativnu analizu potreba ljudskih resursa zajedno sa sveobuhvatnim planiranjem karijera za područja angažovanja kliničkog, akademskog, tehničkog i administrativnog osoblja.

Uvažavajući diverzitet i brojnost osoblja koje se angažuje na fakultetu IT bazirani informatički sistem upravljanja ljudskim resursima će se razviti za podršku ovim aktivnostima.

### **9.2. Strateški cilj: Promocija organizacije za budućnost i komunikacijske kulture**

Veterinarski fakultet Sarajevo je prema važećim pravilima Fakulteta organizovan kroz sljedeće organizacione jedinice:

- Dekanat
- Sekretarijat
- Bibliotečko informatički centar
- Zavod za morfologiju
- Zavod za epizootiologiju
- Zavod za zootehniku i peradarstvo
- Zavod za higijenski nadzor namirnica i zaštitu životne sredine
- Klinike Fakulteta
- Veterinarski institut

Organizacija fakulteta mora osigurati razvoj i služiti kao osnova za efikasnu upotrebu resursa i razvoja osoblja. Cilj je promovisati organizacijsku strukturu koja naglašava postojeća područja interesa fakulteta a istovremeno je dovoljno fleksibilna da podrži nova područja interesa.

#### 9.2.1. Usvajanje organizacijske strukture za postizanje strateških ciljeva fakulteta

U narednom periodu neophodno je provesti analizu koja će dati odgovor na pitanje da li postojeća organizacija fakulteta osigurava provođenje strateških ciljeva iz ovog dokumenta, i u skladu sa rezultatima analize i rasprave uskladiti odnosno adaptirati unutrašnju organizaciju fakulteta. Horizontalne, odnosno centralne organizacijske službe, koje treba da osiguraju podršku radu osnovnim organizacionim jedinicama (zavodima) moraju se dodatno ojačati i njihova uloga mora biti jasno vidljiva, a ovom strategijom je planirano uspostavljanje i novih funkcija:

- Ured za međunarodnu saradnju
- Ured za osiguranje kvaliteta
- Centar za cjeloživotno učenje

Najznačajniji faktor u budućem nacionalnom i međunarodnom uspjehu fakulteta jeste njegovo osoblje i organizacijska struktura.

#### 9.2.2. Jačanje internih i eksternih komunikacija

Sistem komunikacija je strateški instrument za jačanje efikasnosti, transparentnosti, kao i za promociju dijaloga i motivacije. Sadašnje interne komunikacije su uspostavljene, u skladu sa važećim pravilima, kroz sastanke dekanata, kolegija i nastavno naučnog vijeća. Fakultet će intenzivno razvijati komunikaciju kroz web alate. Potreba za dodatni angažman PR specijaliste je prepoznata kao važan instrument za jačanje eksternih komunikacija sa brojnim klijentima fakulteta.

#### 9.2.3. Asocijacija studenata i Alumni

Fakultet podržava rad asocijacije studenata Veterinarskog fakulteta, i opredjeljen je u pomoći za iznalaženje mogućnosti boljeg i stabilnijeg finansiranja aktivnosti studenata. Održavat će se redovni sastanci sa predstavnicima asocijacije studenata, poticati njihovo učešće u svim aktivnostima fakulteta, zajednički analizirati rezultate anketa studenata, identificirati eventualne elemente korupcije na fakultetu i snažno se boriti za bolji status studenata.

Inicirat ćemo osnivanje alumni asocijacije Veterinarskog fakulteta. Obzirom da je Veterinarski fakultet Sarajevo jedini veterinarski fakultet u BiH, potreba za ovakvom asocijacijom će biti izraz potreba bolje povezanosti i pripadnosti svih diplomiranih veterinaru sa institucijom na kojoj su stekli diplomu.



## **10. Indikatori progressa – SKUPNO**

1. Procenat studenata koji uspješno završe godinu studija
2. Procenat diplomiranih studenata po generaciji
3. Odnos broja studenata po nastavniku po pojedinim predmetima/oblastima
4. Broj učesnika na programima/kursevima koji su razvijeni u okviru cjeloživotnog učenja
5. Broj magistarskih tema koje su provedene u saradnji i na osnovu zahtjeva i potreba privrede
6. Broj aplikacija za projekte iz domena BiH finansiranja
7. Broj dobivenih projekata iz EU fondova
8. Broj objavljenih radova u časopisima koje prate relevantne baze podataka
9. Broj citiranih radova
10. Broj odbranih doktora
11. Broj malih pacijenata na fakultetskim klinikama
12. Broj intervencija na velikim životinjama
13. Broj posjeta u programima Upravljanja zdravljem stadom/jatom
14. Udio prihoda od pružanja usluga privredi i društvenoj zajednici koje vrše dijagnostičke laboratorije
15. Broj studenata stranih državljana koji studiraju na VFS
16. Broj studenata koji su u okviru međunarodne razmjene proveli dio studija u inostranstvu
17. Broj dobivenih projekata tipa TEMPUS
18. Broj interdisciplinarnih studijskih programa ustanovljenih sa međunarodnim partnerima
19. Uspješna/pozitivna EAEVE vizitacija
20. Uspješna nacionalna akreditacija
21. Broj akreditiranih dijagnostičkih metoda