

**STRATEGIJA RAZVOJA NAUČNO-
ISTRAŽIVAČKOG RADA I
RAZVOJA KARIJERE
UNIVERZITETA FINRA TUZLA
2025–2029**

Juli, 2025.

UVOD

U vremenu ubrzanog tehnološkog i društvenog razvoja, uloga naučno-istraživačkog rada na visokoškolskim ustanovama postaje sve značajnija. Univerzitet FINRA Tuzla prepoznaje potrebu za sistemskim pristupom razvoju istraživačkih potencijala, s ciljem jačanja pozicije Univerziteta na domaćem, regionalnom i međunarodnom naučnom prostoru. Strategija razvoja naučno-istraživačkog rada i razvoja karijere za period 2025–2029 predstavlja ključni dokument kojim se definišu pravci, ciljevi, mehanizmi i instrumenti za unapređenje istraživačke misije Univerziteta. Ovaj strateški okvir temelji se na analizi postojećeg stanja i trendova u oblasti nauke i istraživanja u Bosni i Hercegovini, regiji i svijetu, kao i na potrebama akademske zajednice, studenata, nastavnog osoblja i društva u cjelini. Osnovna intencija dokumenta jeste kreirati funkcionalan, podsticajan i etički održiv sistem naučno-istraživačkog rada koji će omogućiti sinergiju između nastavnih i istraživačkih procesa.

Strategija posebno daje akcenat na interdisciplinarna istraživanja, internacionalizaciju nauke, povezivanje sa privredom, kao i na podizanje istraživačkih kompetencija studenata, nastavnika i saradnika. U fokusu će biti i razvoj istraživačke infrastrukture, podsticanje naučne produkcije, kreiranje institucionalne podrške za aplikaciju i realizaciju domaćih i međunarodnih projekata, te promocija naučne izvrsnosti kroz objavljivanje u referentnim časopisima i učestvovanje na relevantnim skupovima. Strategija je rezultat konsultacija sa svim relevantnim akterima unutar Univerziteta – akademskim osobljem, istraživačima, menadžmentom, studentskim predstavnicima – kao i sa eksternim partnerima iz privrede, lokalnih zajednica, državnih institucija i međunarodnih organizacija. Njena implementacija zahtijeva angažman svih nivoa akademske i administrativne strukture, jasnu raspodjelu odgovornosti, te kontinuirano praćenje rezultata i prilagođavanje promjenama u okruženju.

Polazeći od misije i vizije Univerziteta FINRA, Strategija razvoja naučno-istraživačkog rada i razvoja karijere 2025–2029 postavlja osnovu za strateško pozicioniranje FINRE kao respektabilne naučno-istraživačke institucije koja doprinosi razvoju znanja, inovacija i društvenog napretka. U tom smislu, dokument je usmjeren ka realizaciji konkretnih ciljeva i prioriteta koji se operacionalizuju kroz odgovarajuće akcione planove i mehanizme praćenja.

1. STRATEŠKI CILJEVI I PRIORITETI NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG RADA

Univerzitet FINRA Tuzla definiira šest ključnih strateških ciljeva koji će usmjeravati razvoj naučno-istraživačkog rada u periodu 2025–2029. godine. Ovi ciljevi oblikovani su na osnovu potreba savremenog akademskog i društvenog konteksta, a njihova realizacija predstavlja osnov za dugoročnu transformaciju Univerziteta u snažnu i prepoznatljivu istraživačku instituciju:

I) Jačanje istraživačke kulture i kompetencija

Cilj je stvoriti okruženje koje podstiče istraživački duh, znatiželju i inovativnost. To se postiže kroz razvoj internih programa obuke za istraživače, organizaciju naučnih radionica, seminara i konferencija, te uspostavljanje mentorskih programa za mlade istraživače i studente. Poseban akcenat biće na razvoju istraživačke metodologije, akademskog pisanja i etike istraživanja.

II) Povećanje naučne produkcije i kvaliteta istraživanja

Univerzitet će stimulisati objavljivanje naučnih radova u časopisima koji se nalaze u relevantnim međunarodnim bazama (WoS, Scopus, DOAJ), te u domaćim časopisima koji promovišu lokalne teme i probleme. Kroz sistem nagrađivanja i profesionalnog napredovanja biće prepoznata izvrsnost u naučnoj produkciji. Posebna pažnja biće posvećena multidisciplinarnim i interdisciplinarnim istraživanjima.

III) Internacionalizacija naučno-istraživačkog rada

FINRA će uspostavljati i proširivati partnerstva sa stranim univerzitetima, istraživačkim institutima i naučnim centrima. Učešće u međunarodnim istraživačkim projektima predstavlja ključni strateški pravac. Planira se uspostavljanje zajedničkih istraživačkih timova, prijava bilateralnih projekata i razmjena istraživača.

IV) Povezivanje sa privredom i društvenom zajednicom

Jedan od prioriteta jeste razvoj primijenjenih istraživanja kroz saradnju sa privrednim subjektima, nevladinim sektorom i lokalnim zajednicama. Univerzitet će podržavati projekte koji imaju konkretan društveni, ekonomski i tehnološki učinak. Osnivanje Centra za transfer znanja i inovacija imaće zadatak da bude spona između nauke i prakse.

V) Razvoj institucionalne podrške i istraživačke infrastrukture

U cilju postizanja navedenih ciljeva, Univerzitet će ojačati infrastrukturu za istraživanja: laboratorije, istraživačke centre, pristup bazama podataka, softverima za analizu podataka, kao i elektronske platforme za upravljanje projektima. Takođe će biti unaprijeđeni administrativni i finansijski mehanizmi podrške istraživačima – od pisanja projekata do implementacije.

VI) Podrška projektnim aktivnostima

U cilju jačanja kompetencija za učešće u projektima, Univerzitet će organizovati radionice, treninge i savjetovanja iz oblasti projekt menadžmenta, budžetiranja, pisanja prijava, izvještavanja i upravljanja timovima. Edukacija će biti dostupna kako nastavnom i naučnom kadru, tako i administrativnom osoblju koje učestvuje u tehničkoj realizaciji projektnih aktivnosti. Uvedeni će biti i sistemi internog sufinansiranja (tzv. matching funds) za projekte koji zahtijevaju učešće aplikanta u ukupnim troškovima. Za te potrebe, biće kreiran fond pri Univerzitetu kojim se omogućava fleksibilno i brzo reagovanje u procesu prijave i implementacije projekata. FINRA će raditi na uspostavljanju strategijskih međunarodnih partnerstava sa univerzitetima i institutima koji imaju iskustvo u međunarodnim projektima, te će kroz formalizovane sporazume omogućiti zajednički nastup na pozivima, razmjenu iskustava i transfer znanja. Kroz bilateralne projekte i regionalne mreže jačaće se i regionalna integracija.

Na osnovu ovih ciljeva biće definisani operativni prioriteti za svaku akademsku godinu, uz jasno razrađene indikatore uspješnosti i mehanizme evaluacije. Ovaj strateški okvir omogućava Univerzitetu FINRA da u narednih sedam godina napravi kvalitativan iskorak u oblasti nauke, jačajući svoju istraživačku misiju i doprinoseći razvoju znanja u funkciji društvenog i ekonomskog progressa.

2. STRATEŠKI CILJEVI RAZVOJA KARIJERE NASTAVNIKA I SARADNIKA

I) Jačanje pedagoških i didaktičkih kompetencija

Razvoj nastavničkih kompetencija jedan je od temelja kvaliteta visokog obrazovanja. Univerzitet FINRA Tuzla prepoznaje potrebu za kontinuiranim osposobljavanjem nastavnika u oblasti savremenih metoda poučavanja, korištenja digitalnih alata i inovativnih pristupa učenju. Kroz organizaciju redovnih seminara, radionica i treninga, nastavno osoblje će imati priliku da unaprijedi svoje pedagoške vještine, prilagodi metode nastave potrebama studenata generacije Z i Alfa, te podigne opći nivo kvaliteta obrazovnog procesa. Poseban značaj imaće osnivanje Centra za razvoj nastavničkih kompetencija, koji će služiti kao centralna tačka podrške, savjetovanja i edukacije nastavnog kadra.

II) Sistem karijernog napredovanja

Jasno definisan i transparentan sistem karijernog napredovanja nastavnika predstavlja osnovu motivacije i profesionalnog razvoja. Univerzitet će revidirati postojeće pravilnike o izboru i napredovanju u zvanja, stavljajući naglasak na kvalitet nastave i zadovoljstvo studenata, pored naučno-istraživačkih rezultata. Biće uvedeni precizni kriteriji koji vrednuju izvrsnost u učionici, inovacije u obrazovanju, kao i angažman nastavnika u mentorskom i projektnom radu. Ovim pristupom Univerzitet osigurava da akademska karijera ne bude vezana isključivo za naučne rezultate, nego da uključuje i doprinos nastavnoj izvrsnosti i akademskoj zajednici.

III) Mentorski rad i podrška mladim kadrovima

Mentorski rad predstavlja ključnu komponentu izgradnje nove generacije akademskog osoblja. Univerzitet FINRA Tuzla će formalizirati mentorske programe u kojima iskusni profesori pružaju podršku asistentima, docentima i doktorandima u razvoju njihovih profesionalnih i nastavnih kapaciteta. Mentorski proces obuhvatiće pomoć u planiranju nastavnog rada, metodološkoj pripremi i publikovanju radova, kao i u umrežavanju sa relevantnim akademskim krugovima. Posebna pažnja biće posvećena promicanju koautorstva nastavnika i studenata u nastavnim i istraživačkim projektima, čime se gradi partnerski odnos i jača kultura zajedničkog učenja i stvaranja.

IV) Internacionalizacija akademske karijere

Savremeno visoko obrazovanje nezamislivo je bez međunarodne dimenzije. Univerzitet FINRA Tuzla će aktivno podsticati uključivanje nastavnika u programe međunarodne mobilnosti poput Erasmus+ i bilateralnih projekata, čime se jačaju kompetencije nastavnika i podiže ugled Univerziteta na međunarodnom planu. Posebna podrška biće pružena u razmjeni nastavnika,

zajedničkom radu sa kolegama sa partnerskih univerziteta i gostujućim angažmanima u inostranstvu. Na ovaj način, nastavnici stižu dragocjena iskustva, prenose inovativne prakse u domaći kontekst i doprinose internacionalizaciji nastavnog procesa.

V) Inovacije u nastavi i digitalna transformacija

Jedan od strateških prioriteta Univerziteta jeste unapređenje kvaliteta nastave kroz primjenu inovacija i digitalnih tehnologija. Biće uspostavljen institucionalni fond za podršku nastavnicima koji razvijaju nove metode poučavanja, interaktivne materijale i e-learning sadržaje. Takođe, Univerzitet će kreirati digitalni repozitorij u kojem će se prikupljati i dijeliti nastavne prakse, materijali i primjeri inovacija. Time se podstiče saradnja među nastavnicima, širi dostupnost kvalitetnih nastavnih resursa i unapređuje digitalna pismenost cijelog akademskog kolektiva.

VI) Evaluacija i nagrađivanje izvrsnosti u nastavi

Kvalitet nastave može se osigurati samo kroz kontinuiranu evaluaciju i prepoznavanje najboljih praksi. Univerzitet FINRA Tuzla će razviti sistem evaluacije nastavnog procesa koji uključuje studentske ankete i samoevaluaciju nastavnika. Na osnovu tih podataka formiraće se sistem povratnih informacija i mjera za unapređenje kvaliteta. Paralelno s tim, biće uspostavljen program godišnjih nagrada i priznanja za nastavnike koji ostvaruju izuzetne rezultate u radu sa studentima. Ovaj sistem nagrađivanja ne samo da motiviše nastavnike, već i jača akademsku kulturu koja cijeni posvećenost, inovacije i profesionalnu izvrsnost.

3. INSTITUCIONALNI I NORMATIVNI OKVIR ZA ISTRAŽIVAČKI RAD

Za efikasan i održiv razvoj naučno-istraživačkog rada Univerziteta FINRA Tuzla neophodno je uspostaviti stabilan institucionalni i normativni okvir koji osigurava kvalitet, etičnost i transparentnost u svim fazama istraživačkog procesa. Period 2025–2029. biće obilježen reformom unutrašnjih mehanizama podrške nauci, razvojem specijalizovanih tijela i harmonizacijom normativnih akata sa nacionalnim i međunarodnim standardima.

Na institucionalnom nivou, predviđeno je jačanje uloge Centra za istraživanje i razvoj kao ključne organizacione jedinice koja koordinira sve istraživačke aktivnosti na Univerzitetu. Ovaj Centar će biti nadležan za identifikaciju istraživačkih prioriteta, pružanje podrške akademskom osoblju pri aplikaciji projekata, vođenje baze podataka o istraživanjima, izradu godišnjih izvještaja, te povezivanje sa eksternim partnerima. Takođe će biti uvedena funkcija fakultetskih koordinatora za istraživačku djelatnost, čime se jača decentralizacija i olakšava komunikacija između istraživača i centralnih službi.

Na normativnom planu biće doneseni i unprijeđeni pravilnici koji se odnose na naučno-istraživački rad uključujući Pravilnik o istraživačkom radu, Pravilnik o naučnim zvanjima, Pravilnik o etici istraživanja i dr.. Ove norme biće usklađene s evropskim principima otvorene nauke (Open Science), kao i sa principima transparentnosti, integriteta i akademske odgovornosti. Poseban fokus biće stavljen na procedure za prijavu i realizaciju projekata, zaštitu autorskih prava, regulisanje finansijskog aspekta istraživanja, te primjenu etičkih standarda, naročito kod istraživanja koja uključuju ljudske subjekte.

Univerzitet će, u okviru svojih strateških planova, usvojiti Kodeks naučne etike, kojim će biti definisani principi akademske čestitosti, odgovornosti istraživača, prava i obaveze učesnika u istraživačkom procesu, kao i mehanizmi za prijavu i sankcionisanje akademskog nepoštenja (plagijarizam, falsifikovanje podataka, sukob interesa i dr.). Dodatno, predviđa se uspostavljanje Istraživačkog savjeta kao savjetodavnog tijela Rektorata, koje će biti sastavljeno od iskusnih istraživača, predstavnika Centra za istraživanje i vanjskih stručnjaka, sa zadatkom da ocjenjuje kvalitet istraživačkih inicijativa, predlaže strateške pravce i učestvuje u evaluaciji rezultata. Time se jača profesionalna i akademska odgovornost u donošenju odluka o prioritetima naučnog razvoja.

Na tehničkom planu, biće implementirani digitalni alati za repozitorije za naučne radove studenata i nastavnika. Time se omogućava transparentan i efikasan nadzor nad razvojem istraživačke djelatnosti. Univerzitet provjerava autentičnost radova koji se objavljuju i aktivno radi na suzbijanju plagijarizma kršenja etičkog istraživačkog kodeksa.

Razvijanjem ovakvog institucionalno-normativnog okvira, Univerzitet FINRA postavlja temelje za odgovorno, strateški vođeno i kvalitetno istraživačko djelovanje, u skladu sa zahtjevima savremenog visokog obrazovanja i društva znanja. Ovaj okvir obezbeđuje stabilnu podršku istraživačima, jača povjerenje zajednice i doprinosi izgradnji kredibiliteta Univerziteta u akademskom prostoru.

4. NAUČNA PRODUKCIJA I PROMOCIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Povećanje kvaliteta i kvantiteta naučne produkcije predstavlja jedan od ključnih indikatora akademske izvrsnosti i međunarodne prepoznatljivosti Univerziteta FINRA Tuzla. U periodu 2025–2029, strateški prioritet Univerziteta biće usmjeren na podsticanje intenzivne, kvalitetne i društveno relevantne naučno-istraživačke aktivnosti, kao i na unapređenje sistema promocije i vidljivosti rezultata istraživanja.

U tom cilju, Univerzitet će razviti sistem institucionalne podrške za objavljivanje naučnih radova, koji uključuje savjetodavne usluge, lektorsku pomoć, prevod na engleski jezik, pokrivanje troškova objavljivanja (APC – Article Processing Charges) u otvorenom pristupu, te stručnu pomoć u izboru odgovarajućih časopisa indeksiranih u međunarodnim bazama podataka (Web of Science, Scopus, DOAJ). Podrška će biti dostupna svim zaposlenima, doktorandima i istraživačima koji ispunjavaju akademske standarde i kriterijume kvaliteta.

Poseban podsticaj biće dat objavljivanju u časopisima viših kategorija i na međunarodnim konferencijama, čime se jača akademski ugled Univerziteta. Biće uveden sistem bodovanja i nagrađivanja za publikacije u referentnim časopisima, učešće na naučnim skupovima, te koautorstva sa međunarodnim partnerima. Ovi mehanizmi poslužiće kao kriterijumi za napredovanje, evaluaciju nastavnika, te kao osnova za finansijsku i mentorsku podršku.

Univerzitet će, u okviru svojih kapaciteta, pokrenuti i unaprijediti vlastite naučne časopise i zbornike radova, uz poštovanje standarda uređivačke politike, dvostruke recenzije, otvorenog pristupa i digitalne arhivske dostupnosti. Biće formiran urednički odbor na nivou Univerziteta s ciljem koordinacije uređivačke strategije, povećanja međunarodne vidljivosti i eventualnog uvrštavanja u međunarodne baze.

Kao dio strategije promocije rezultata istraživanja, biće organizovani naučni forumi, konferencije, okrugli stolovi i promocije knjiga, čime se obezbjeđuje komunikacija između akademske zajednice i šire javnosti. Rezultati istraživanja biće prezentovani ne samo u akademskom kontekstu, već i u obliku saopštenja, infografika, javnih prezentacija, sažetaka za medije i dr. Cilj je popularizacija nauke i približavanje naučnih rezultata donosiocima odluka, privredi i građanima.

Univerzitet FINRA će razvijati i institucionalni repozitorij koji omogućava javni pristup naučnim radovima, diplomskim i doktorskim disertacijama, projektima i drugim publikacijama. Ova digitalna platforma će biti povezana sa međunarodnim sistemima za razmjenu naučnih informacija, što dodatno povećava vidljivost i citiranost istraživačkog rada.

Akcenat će biti na razvoju istraživačkih profila nastavnog osoblja (ORCID, ResearchGate, Google Scholar i drugi), praćenju citiranosti, bibliometrijskih indikatora i aktivnom upravljanju akademskim identitetom. Biće organizovane edukacije za nastavno i naučno osoblje o strategijama povećanja vidljivosti i uticaja istraživanja. Poseban program biće usmjeren na mlade istraživače i studente, kojima će biti omogućeno učešće u naučno-istraživačkim projektima, obuke o akademskom pisanju, te mentorske sheme koje povezuju mlade sa iskusnim istraživačima. Time se gradi nova generacija istraživača koja će nositi razvoj nauke u budućnosti. Kombinacijom institucionalne podrške, jasnih normi, podsticaja i alata za promociju, Univerzitet FINRA će stvoriti sistem koji podstiče naučnu izvrsnost i osigurava široku diseminaciju rezultata istraživanja, čime se doprinosi izgradnji znanja, inovacija i akademskog integriteta.

5. SISTEM KARIJERNOG NAPREDOVANJA

Razvoj karijere nastavnika i zaposlenih predstavlja temeljnu pretpostavku jačanja akademske izvrsnosti, institucionalne stabilnosti i međunarodne prepoznatljivosti Univerziteta FINRA Tuzla. Uspostavljanje sistema karijernog napredovanja zasnovanog na transparentnim, objektivnim i pravednim kriterijima ključ je za motivaciju, profesionalni razvoj i dugoročno zadržavanje kvalitetnih kadrova unutar Univerziteta.

5.1.Osnovna načela sistema napredovanja

Sistem napredovanja zasniva se na nekoliko temeljnih načela:

a) **Transparentnost**

Svi kriteriji, pravilnici, bodovni sistemi i procedure dostupni su javnosti, a odluke se donose u demokratskom i stručnom procesu uz mogućnost uvida svih članova akademske zajednice.

b) **Meritokratija**

Napredovanje se zasniva prvenstveno na rezultatima rada, kvalitetu nastave, naučnoj produkciji, mentorskom radu i društvenom doprinosu Univerziteta.

c) **Institucionalne potrebe i podrška vlastitim kadrovima**

Razvoj pojedinca usklađen je sa strateškim ciljevima Univerziteta, potrebama fakulteta i studijskih programa. Prednost se daje afirmaciji i razvoju vlastitog nastavnog kadra, kroz pružanje prilika asistentima, docentima i vanrednim profesorima da izgrade karijeru unutar institucije.

d) **Internacionalna otvorenost**

Iako su domaće snage prioritet, Univerzitet ostaje otvoren za saradnju i razmjenu s inostranim stručnjacima, kako bi se osigurala konkurentnost i inovativnost.

e) **Cjeloživotno učenje**

Napredovanje se ne posmatra kao jednokratni čin, već kao kontinuirani proces usavršavanja tokom čitave karijere.

5.2.Kriteriji za napredovanje

Kriteriji obuhvataju više dimenzija rada nastavnika i zaposlenih:

- a) **Akadska izvrsnost u nastavi** (*kvalitet izvođenja predavanja, inovativnost metoda, angažman u radu sa studentima i rezultati evaluacija od strane studenata*).
- b) **Naučna i stručna produkcija** (*objavljeni radovi u relevantnim domaćim i međunarodnim časopisima, učešće na konferencijama, istraživački projekti i primijenjeni radovi*).

- c) **Mentorski rad** (*uspješno mentorstvo diplomskih, magistarskih i doktorskih radova, podrška mladim istraživačima i saradnicima, kao i uključenost studenata u projekte*).
- d) **Doprinos Univerzitetu i zajednici** (*učesće u upravljačkim tijelima, rad na razvoju studijskih programa, saradnja s privredom i društvenom zajednicom*).
- e) **Međunarodna saradnja i mobilnost** (*učesće u međunarodnim projektima, razmjeni nastavnika i zajedničkim publikacijama sa stranim partnerima*).

6. RAVNOPRAVNA ZASTUPLJENOST I ELIMINACIJA DISKRIMINACIJE U NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOM RADU

Univerzitet FINRA Tuzla posvećen je principima ravnopravnosti, jednakih šansi i nediskriminacije u svim aspektima naučno-istraživačkog rada. Učešće u istraživačkim aktivnostima biće otvoreno za sve kategorije zaposlenih i studenata, bez obzira na pol, dob, nacionalnu, vjersku ili etničku pripadnost, invaliditet, socioekonomski status ili bilo koju drugu ličnu okolnost. Posebna pažnja biće posvećena inkluziji podzastupljenih grupa, kao i osiguranju da žene, osobe sa invaliditetom i druge marginalizovane kategorije imaju aktivnu i ravnopravnu ulogu u istraživačkim timovima, upravljačkim strukturama i projektima. Pravilnici i strateški dokumenti Univerziteta biće usklađeni sa domaćim i međunarodnim standardima o zaštiti ljudskih prava i jednakosti u nauci. Time se gradi otvoreno, inkluzivno i etički odgovorno akademsko okruženje koje promoviše izvrsnost na temeljima raznolikosti i dostojanstva svakog pojedinca.

ZAKLJUČNE ODREDBE I PRAĆENJE REALIZACIJE STRATEGIJE

Strategija razvoja naučno-istraživačkog i razvoja karijerera Univerziteta FINRA Tuzla za period 2025–2029 predstavlja sistemski i razvojno orijentisan dokument koji ima za cilj jačanje naučnog identiteta Univerziteta, unapređenje istraživačke kulture, povećanje institucionalnih kapaciteta i aktivno uključivanje u nacionalne i međunarodne tokove znanja. Njena uspješna implementacija zahtijeva koordinisano djelovanje svih aktera unutar akademske zajednice, kao i stalnu evaluaciju i prilagođavanje savremenim izazovima.

Praćenje realizacije strategije vršiće se kroz godišnje izvještaje u saradnji sa prorektoratom za nauku i istraživanje, te uz podršku Istraživačkog savjeta Univerziteta. Ovi izvještaji će sadržavati pregled postignutih rezultata po strateškim ciljevima, analizu indikatora uspješnosti, kao i identifikaciju prepreka i preporuka za unapređenje.

Strategija predviđa izradu Akcionog plana koji će detaljno definisati konkretne aktivnosti, nosioce zadataka, rokove, budžetske okvire i mjerljive indikatore. Ovi planovi biće usklađeni s ostalim strateškim dokumentima Univerziteta, uključujući Strategiju razvoja nastave, Strategiju internacionalizacije i Finansijski plan.

U cilju osiguranja transparentnosti i participacije, rezultati implementacije strategije biće redovno objavljivani na zvaničnoj web stranici Univerziteta, a akademska zajednica biće uključena u raspravu o godišnjim rezultatima putem otvorenih foruma, konsultacija i javnih prezentacija. Time se jača osjećaj zajedničke odgovornosti i vlasništva nad razvojem nauke na Univerzitetu.

Biće uspostavljeni i mehanizmi vanjske evaluacije kroz saradnju sa domaćim i međunarodnim stručnjacima, partnerima i institucijama. Nezavisne evaluacije na sredini i na kraju strateškog perioda (2028. i 2029. godine) poslužiće kao alat za objektivno sagledavanje efekata i preispitivanje pravaca razvoja.

Strategija će ostati živi dokument, otvoren za reviziju i dopunu u skladu sa promjenama u obrazovnim politikama, zakonskim okvirima, naučnim tokovima i globalnim trendovima. U tom smislu, Upravni i akademski organi Univerziteta zadržavaju pravo da, uz široku stručnu raspravu, donesu odluke o izmjenama i dopunama ovog strateškog dokumenta u skladu sa realnim potrebama.

Ključni preduslovi za uspješnu realizaciju strategije uključuju:

- I) jasno definisane odgovornosti i zadatke svih učesnika,
- II) institucionalnu i finansijsku podršku menadžmenta,
- III) usklađenost sa nacionalnim i evropskim standardima,

IV) motivisanost i profesionalizam istraživačkog i nastavnog kadra,

V) otvorenost prema partnerstvima i inovacijama.

Strategija razvoja naučno-istraživačkog rada Univerziteta FINRA Tuzla za period 2025–2029 odražava ambiciju institucije da se pozicionira kao centar znanja, inovacija i akademske izvrsnosti, koji aktivno doprinosi razvoju društva zasnovanog na znanju. Njena implementacija nije samo tehnički zadatak, već i izraz kolektivne vizije i predanosti univerzitetske zajednice razvoju nauke kao temelja napretka i otpornosti u savremenom svijetu.

AKCIONI PLAN REALIZACIJE STRATEGIJE

STRATEŠKI CILJ / FOCUS	KONKRETNA AKTIVNOST	NOSILAC	VRIJEME REALIZACIJ E	POKAZATELJ I USPJEHA (INDIKATORI)
KARIJERNO NAPREDOVANJE POVEZANO S NAUČNOM PRODUKCIJOM	Revidiranje pravilnika o napredovanju i uvođenje obaveze redovnog objavljivanja radova	Prorektor za NIR, Pravni tim, Senat	2025/2026	Novi pravilnici usvojeni; broj nastavnika sa min. 1 objavom godišnje $\geq 70\%$
OBAVEZA NASTAVNIKA DA PIŠU I OBJAVLJUJU ISTRAŽIVANJA	Uvođenje minimalnog broja bodova iz naučnih radova za ocjenu rada i zadržavanje statusa	Fakulteti,	Od 2025. (kontinuirano)	Broj podnesenih radova / godina; usklađenost izvještaja o napretku sa normom
PODRŠKA OBJAVLJIVANJU	Uvođenje institucionalno g fonda (troškove objave)	Upravni odbor, Prorektor za NIR	2025–2029	Broj pokrivenih radova; broj objava porest $\geq 30\%$
RAVNOPRAVNA ZASTUPLJENOST U NIR-U	Formulisanje pravilnika o jednakim šansama i praćenje zastupljenosti	Senat	2025	Broj žalbi na diskriminaciju
RAZVOJ INSTITUCIONALNO G REPOZITORIJA	Kreiranje i lansiranje otvorenog repozitorija za	IT služba, Biblioteka , Prorektor za NIR	2025/2026	Funkcionalan repozitorij dostupan online; broj unosa ≥ 50 u prve 2 godine

	radove i disertacije			
MENTORSKI PROGRAMI ZA MLADE ISTRAŽIVAČE	Uspostava formalnih mentorskih odnosa (nastavnik – mladi istraživač)	Fakulteti	Od 2026	Broj mentorskih parova / godina; broj mladih istraživača u projektima
UČEŠĆE U PROJEKTIMA (NACIONALNI I MEĐUNARODNI)	Redovna edukacija o projektnom menadžmentu i formiranje projektne dokumentacije			

Broj: 03-1052-17-2/25

Tuzla, 18.07.2025. godine

PREDSJEDAVAJUĆI SENATA

