



STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE VISOKE ŠKOLE „LOGOS CENTAR“ U MOSTARU 2023.-2028.

Mostar, travanj 2023. godine

Sadržaj

UVOD	4
Projektni tim	4
Postupak izrade dokumenta.....	5
Izjava o misiji i vizija razvoja	7
INTERNACIONALIZACIJA	8
Trenutno stanje i kontekst	9
Ured za međunarodnu suradnju	15
Analize	17
Analiza internacionalizacije	17
S.W.O.T. analiza Logosa.....	18
Strateški ciljevi internacionalizacije	21
Monitoring.....	22
AKCIJSKI PLAN	23
Akcijski plan	24
INDIKATORI INTERNACIONALIZACIJE	27
Indikatori razvoja internacionalizacije na Visokoj školi „Logos centar“ u Mostaru u periodu 2023.-2028.	28

UVOD

Izrada strateškog dokumenta iz oblasti internacionalizacije je obaveza Visoke škole u postakreditacijskom razdoblju i sukladno dokumentu STRATEGIJA VISOKE ŠKOLE „LOGOS CENTAR“ U MOSTARU. Temelji se na institucionalnoj strategiji razvoja i ranijim strateškim dokumentima Logosa iz oblasti internacionalizacije.

Projektni tim

Za potrebe izrade Strategije internacionalizacije Visoke škole “Logos centar” u Mostaru za razdoblje od 2023. do 2028. na prijedlog direktora formiran je projektni tim ([odluka br.:101-1-3634/22 od 18.11. 2022.](#) godine u sastavu:

- Prof. VŠ dr. Tarik Humačkić – voditelj tima;
- Pred. VŠ Mateo Marković - član tima;
- Prof. VŠ dr. Mia Glamuzina – član tima;
- Pred. VŠ Božidar Konjevod, mag.ing.traff., poslovno okruženje – član tima
- Mario Raspudić, mr.sc., generalni tajnik, član tima;
- Pred. VŠ Maja Gakić, mag.ing.comp., voditelj ureda za međunarodnu suradnju, članica tima;
- Goran Kraljević, alumni
- Mahir Medar student Dizajna, predsjednik Unije studenata.

Projektni tim se sastajao periodično i po potrebi, u skladu sa dogovorenim dinamikom. U svom radu na izradi dokumenta posebna pažnja je posvećena ispunjenju Kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova u BiH, kao i post-akreditivnim preporukama izvješća Komisije međunarodnih i domaćih stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvalitete i davanje preporuka o akreditaciji Visoke škole „Logos centar“ u Mostaru ¹koji su izvršili eksternu evaluaciju Logosa i dali preporuku za akreditaciju.

Dokument prije usvajanja na nadležnom organu će biti dostavljen na „peer review“ identificiranim partnerima i zainteresiranim stranama.

¹ Skraćeno: Povjerenstvo za akreditaciju

Postupak izrade dokumenta

Uzimajući u obzir promjene koje se u posljednjih deset godina događaju na svjetskoj razini u shvaćanju ciljeva i dosega internacionalizacije i globalizacije (sve kompetitivnije tržište visokog obrazovanja, višestruko povećanje broja mobilnih studenata, nastavnika i istraživača, povećanje broja zajedničkih publikacija međunarodnih istraživačkih timova, povećanje broja zajedničkih studijskih programa i sl.), te kontekst dostupnosti međunarodnih programa razmjene Logos je izradio Strategiju internacionalizacije za razdoblje 2023.-2028. Strategija će kao ključni dokument odražavati glavne ciljeve, mjere i aktivnosti kao i vremenski okvir u kojem će Logos nastojati ostvariti zadane zadaće na području svog međunarodnog djelovanja i internacionalizacije.

Pritom se internacionalizacija ne postavlja kao sama sebi cilj, već treba doprinijeti kvaliteti svih segmenata i procesa na Logosu osobito nastavnom i povećanju ugleda i pozicije Logosa u sustavu visokoga obrazovanja.

Ovim dokumentom Logos će sveobuhvatno koordinirati poslove i aktivnosti u okviru Strategije internacionalizacije u skladu sa strategijom institucije, koja predstavlja nastavak nastojanja Logosa usmjerenih k internacionalizaciji svog djelovanja.

Projektni tim se rukovodio i činjenicom da ne postoji strategija koju je moguće realizirati jednim potezom. Uz to, kako god dobro bila osmišljena, realizira se u nekom budućem periodu u kojem se očekivane okolnosti ispoljavaju u modificiranom obliku, a javljaju se i nove, nastale u međuvremenu. Zbog toga, ona niti može biti jednokratna čin, niti biti ostavljena izvan kontrole.

Na redovnim sastancima Tima napravljen je presjek stanja i utvrđeni su strateški ciljevi. Strateške ciljeve smo dalje raščlanili na mjere koje se mogu pretvoriti u programe, projekte i aktivnosti.

Glavna načela internacionalizacije

U provedbi navedenih strateških ciljeva potrebno je naglasiti i glavna načela koja će Logos poštivati s ciljem osiguravanja jednakih mogućnosti i nediskriminacije. Glavna načela u postizanju navedenih ciljeva su uključivost, transparentnost i fleksibilnost.

I UKLJUČIVOST Osim studenata iz Bosne i Hercegovine studijski programi otvoreni su i za studente svih ostalih nacionalnosti, čime se naglašava nediskriminacija i ravnopravnost studenata i osoblja, kao i promicanje jednakih mogućnosti, uključivosti osoba s teškoćama te temeljnih vrijednosti demokratskog građanstva poput tolerancije. Logos će aktivno raditi na promicanju Erasmus+ stručnog boravka i stručne prakse kako bi studenti, osim profesionalnih i praktičnih vještina, razvili svoje vještine komuniciranja u međunarodnom okruženju. Također će se poticati međunarodna suradnja sa što širim spektrom inozemnih partnera kako bi se maksimiziralo otvaranje različitih mogućnosti prijenosa znanja.

II TRANSPARENTNOST U cilju transparentnosti i jačanja kvalitete obrazovanja kroz mobilnost, Logos će nastaviti kontinuirano raditi na uklanjanju bilo kakvih administrativnih prepreka i osiguravanju priznavanja razdoblja mobilnosti kroz različite alate (priznavanje ECTS bodova, upis priznatih ECTS bodova ...).

III FLEKSIBILNOST Temelji se na izlaženju u susret studentima, nastavnom i nenastavnom osoblju. Taj princip uključuje kreiranje inovativnih mogućnosti stjecanja znanja i vještina, pri čemu će se u narednom razdoblju dužna pozornost posvetiti uvođenju različitih oblika mobilnosti (poput npr. kombinirane mobilnosti - blended mobility). Time će mobilnost postati fleksibilnija i istodobno dostupnija svim zainteresiranima. Štoviše, pandemija bolesti COVID-19 dodatno je promijenila načine funkcioniranja modernog društva te je omogućavanje učenja na daljinu postalo jedno od prioriteta razvoja obrazovanja. Po uzoru na strateške ciljeve, navedena su načela također međusobno povezana te čine cjelinu u načinu na koji će se provoditi mjere internacionalizacije određene ovom Strategijom.

Izjava o misiji i vizija razvoja

Misija Logosa je:

- biti prepoznatljiv u okruženju unutar koje se nalazi po kvalitetu, inovativnosti i kompetencijama koje studenti stječu,
- težiti stalnom unaprijeđenju nastavnih planova i programa svojih studija,
- biti jače povezan s okolinom u kojoj se nalazi, te će težiti ostvarenju izvrsnosti u obrazovnom, istraživačkom i umjetničkom radu,
- biti usmjeren na međunarodnu suradnju i mobilnost kroz internacionalizaciju,
- razvijati fizičke i ljudske resurse,
- razvijati studentske aktivnosti i pružiti holistički pristup obrazovnom procesu, radeći na razvoju sportskog, društvenog i vannastavnog života svojih studenata.

Vizija razvoja

Vizija Logosa je postati regionalno prepoznatljiva visoka škola teži ostvarenju izvrsnosti u obrazovnom, istraživačkom i umjetničkom radu, te u suradnji sa okruženjem razvijaju društvo, gospodarstvo i kulturu temeljenu na znanju, novim tehnologijama i inovativnosti.

INTERNACIONALIZACIJA

Trenutno stanje i kontekst

Internacionalizaciju visokog obrazovanja, između ostalog, možemo promatrati kao proces kojim unapređujemo kvalitet studiranja i to: pokretanjem združenih studija s inozemnim visokoškolskim ustanovama, pokretanjem dolazne i odlazne mobilnosti studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja, poticanjem uvođenja nastavnih predmeta na stranim jezicima ("internacionalizacija kod kuće") te prekograničnom suradnjom u osiguranju kvaliteta i u analizi podataka o mobilnosti.

Internacionalizacija visokog obrazovanja važna je i jer donosi pozitivne pomake ne samo na individualnoj, već i institucionalnoj, ali i široj društvenoj razini.

1. Na individualnoj razini: povećanje zapošljavanja pojedinca, iskustvo boravka i studiranja u drugoj zemlji - omogućuje drugačije iskustvo učenja, potiče razvijanje novih kulturnih, društvenih i akademskih vrijednosti te time omogućuje osobni razvoj pojedinaca.
2. Na institucionalnoj razini, institucije visokog obrazovanja kroz internacionalizaciju unaprjeđuju kulturu kvalitete i kvalitet studijskih programa, te jačaju svoje kapacitete. Mobilni studenti i nastavnici nositelji su novih ideja i kontakata te utječu na povećanje međunarodne saradnje, čime omogućuju razmjenu naučnih iskustava i pronalazaka te stvaraju okolnosti povoljne za razvoj inovacija. To, uz pravilnu implementaciju raznih međunarodnih projekata, je korisno za razvoj institucija visokog obrazovanja, ali i gospodarstvo i društvo u cjelini.

Vijeće ministara BiH, na prijedlog Ministarstva civilnih poslova BiH, donijelo Odluku o usvajanju prioriteta za razvoj visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini za razdoblje 2016 – 2026 (Odluka je donesena i stupila na snagu 30. 3. 2016. godine).² U Odluci je normirano da ovi prioriteti „predstavljaju glavne mjere i aktivnosti koje se trebaju provesti u Bosni i Hercegovini kako bi se s jedne strane osnažio razvoj visokog obrazovanja, a s druge strane ostvarila njegova puna uključenost u Europski prostor visokog obrazovanja“ (stav 1) „Utvrđeni prioriteti će doprinijeti daljnjem usklađivanju visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa politikama, ciljevima i prioritetima Europskog prostora visokog obrazovanja“ (stav 3). Pitanje je, međutim, koliko će se uspješno provoditi normirane mjere i aktivnosti, odnosno stvoriti pretpostavke za postizanje ciljeva postavljenih u Odluci, a onda i onih postavljenih u našoj Strategiji. Širok krug subjekata određenih da, kao sudionici, zajednički djeluju u implementaciji prioriteta (nadležne obrazovne vlasti, ministarstva obrazovanja, rektorske konferencije, visokoškolske ustanove, agencije iz područja visokog obrazovanja u BiH, akademska zajednica, predstavnici tržišta rada, studentske organizacije i unije,

²Izrada ovih prioriteta nakon 2015. godine postavljena je kao jedan od osnovnih ciljeva Zajedničkog projekta Europske unije i Vijeća Europe "Strateški razvoj visokog obrazovanja i standarda kvalifikacija" (financiran iz IPA fondova).

ministarstva rada i zapošljavanja, lokalne vlasti, ministarstva financija, šira javnost), trebalo bi da jamči njihovu implementaciju.

Intenzivnijem i uspješnijem uključivanju domaćih nastavnika u međunarodne znanstveno-istraživačke projekte može doprinijeti i usvojena Strategija razvoja znanosti u Bosni i Hercegovini 2016-2021 - Revidirani dokument, u kojoj je navedeno da se „osnove međunarodne suradnje u oblasti znanstveno-istraživačkog rada odvijaju kroz aktivnosti Ministarstva civilnih poslova BiH. ... U skladu s odredbama Okvirnog zakona o osnovama znanstveno-istraživačke djelatnosti i koordinaciji unutrašnje i međunarodne znanstveno-istraživačke suradnje Bosne i Hercegovine, potrebno je da se financijska sredstva za sufinansiranje aktivnosti međunarodne znanstveno-istraživačke suradnje kontinuirano osiguravaju u budžetu institucija BiH.“ U tom kontekstu je i obaveza ovog Ministarstva da osigurava sredstva za ključne programe EU u oblasti znanosti i pristup fondovima EU za oblast obrazovanja (točka 6).

Potpisivanjem Sporazuma s Europskom unijom o sudjelovanju BiH u Okvirnom programu EU za znanstvena istraživanja i inovacije Horizont 2020 (siječanj 2014), BiH je dobila status pridružene zemlje za period 2014-2020, čime je stekla mogućnost punog sudjelovanja u svim aktivnostima unutar ovog Programa, uključujući i JRC (Združeni istraživački centar) i Marie Curie Akcije (program mobilnosti istraživača). Glavni instrumenti za financiranje znanstveno-istraživačkog i istraživačko-razvojnog rada i za jačanje Europskog istraživačkog prostora (ERA-e) su Okvirni programi (FP – Framework Programme) EU za istraživanje i razvoj. Razlozi za pristupanje Horizontu 2020, između ostalog su, iniciranje mobilnosti bh istraživača i intenziviranje međunarodne znanstvene suradnje. Sve ovo može značiti stvaranje povoljnijeg okruženja za realizaciju postavljenih ciljeva u ovoj oblasti.

Međunarodna mobilnost nastavnika i studenata, zajednički studijski programi, međunarodna suradnja i institucionalna partnerstva, međunarodni kratki programi te internacionalizacija kurikuluma, kao vidovi internacionalizacije, doprinose ostvarenju ključne uloge Logosa u razvoju gospodarstva, društva i pojedinaca. Svi navedeni vidovi izraženi su i prisutni u našoj dosadašnjoj praksi, ali ne u zadovoljavajućoj i dovoljnoj mjeri. Njihovo jačanje doprinjet će unaprjeđenju kvalitete obrazovnog sustava, visokim akademskim standardima, izvrsnosti akademskog osoblja te zapošljavanja mladih na globalnom tržištu rada i njihovim jezičkim i interkulturalnim kompetencijama.

Visoka škola „Logos centar“ ima procedure i osigurava resurse za podršku međunarodnim aktivnostima i ima potpisane međunarodne bilatelarne ugovore sa visokoškolskim ustanovama iz Hrvatske, Srbije, Slovačke, Slovenije, Španjolske, Mađarske, Turske, Rumunjske, Crne Gore, Rusije i drugih. Do uključivanja u Erasmus program, razmjena nastavnika i studenata odvijala se kroz bilateralne i multilateralne sporazume o suradnji s partnerskim institucijama.

Mobilnost studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja na Logosu je u porastu, ali još uvijek težimo razvijanju u što višem opsegu. Mobilnost u sklopu Erasmus+ projekata smo realizirali s institucijama: Kodolany Janos University of Applied Sciences, Mađarska, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Hrvatska, IES de Teis, Španjolska, Faculty of Management Science and Informatics, University of Žilina, IES Luis Seoane, Španjolska, IES Ribera do Louro, Španjolska, Institut Joan Brossa, Španjolska, IES Federico Garcia Lorca, Španjolska, Universidad de Vigo, IES Miguel de Cervantes, Akademija tehničkih i strukovnih studija Beograd, Beogradska politehnika, Srbija, Lucian Blaga University of Sibiu.

Sudjelovanje na:

- Međunarodnim konferencijama: Management and Safety M@S 2016, 2017, 2018.
- 12. Međunarodnom natjecanju iz robotike u Turskoj 2018.
- 13. Međunarodnom natjecanju iz robotike 2019. u Samsunu
- Međunarodna ljetna škola „Prevenција rizika u urbanim sredinama“ Sarajevo 2019.
- Međunarodna fotografsko-ekološka kolonija u Novom Sadu 2019.
- 1. Međunarodna robotička konferencija u Bosni i Hercegovini „Budućnost koja se dešava sada“ 2020.
- Zimska škola „Financijske istrage koruptivnih krivičnih djela“ 2020.
- Ljetna škola SIGURNOST URBANIH SISTEMA – Tehnički sistemi u zaštiti od požara i privatnoj sigurnosti, Sarajevo, 2021.
- International Week of Lucian Blaga University of Sibiu 2022.
- Međunarodna studentska konferencija „Održivi razvoj u tvojim rukama“ Kiseljak 2022.
- International summer school „Analysis and Management of Business operational risks“ Kiseljak, 2022.

Projekti:

Erasmus+ projekt „Re-Cycling“ Nizozemska, „International kindergarten“ u Krakowu, volonterska praksa za Dizajn, „We are the world“ u Beču, „Drive Morocco to better education“ međunarodna stručna praksa u Maroku, Global Volunteer praksa za Dizajn u Grčkoj.

Institucije s kojima imamo potpisane Sporazume:

- B&B Visokoškolski zavod Kranj and training, Kranj, Slovenija
- Visoka škola modernog biznis, Beograd, Srbija
- Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, Hrvatska
- Visoka škola za sigurnost, Zagreb, Hrvatska
- Aydin Istanbul Univerzitet, Istanbul, Turska
- Visoka škola za menadžment i dizajn "Aspira", Split, Hrvatska
- Veleučilište "Nikola Tesla" Gospić, Hrvatska

- VŠ za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
- Fakultet zaštite na radu u Nišu, Niš, Srbija
- Kodolanyi Janos University of Applied Sciences, Budimpešta, Mađarska
- VŠ za informacijske tehnologije VSITE, Zagreb, Hrvatska
- VŠ za primjenjene i pravne nauke "PROMETEJ" , Banja Luka, BiH
- University of Nova Gorica, Nova Gorica, Slovenija
- "IES de Teis" , Vigo, Španjolska
- VŠ CEPS -Centar za poslovne studije, Kiseljak, BiH
- Univerzitet Donja Gorica, Podgorica, Crna Gora
- Taganrog Institute of Management and Economics, Taganrog, Rusija
- International Slavic University "Gavrilo Romanovic", Makedonija
- VŠ "CMS- centar za multidisciplinarne studije, Tuzla, BiH
- Sveučilište Sjever, Koprivnica, Hrvatska
- ESAD Mestre Mateo, Santiago de Compostela, Španjolska
- IES Gregorio Prieto, Ciudad Real, Španjolska
- IES ALFONSO VIII, Cuenca, Španjolska
- CIFP Juan de Colonia, Burgos, Španjolska
- Institut Provençana, Barcelona, Španjolska
- VŠ strukovnih studija Beogradska politehnika, Beograd, Srbija
- Institute for European education, socio-cultural and economic policies, Skopje, Makedonija
- University of Presov, Prešov, Slovačka
- BBW Hochschule, University of Applied Sciences
- IES Luis Bunuel de Alcorcon „CENTRO ESPECIFICO DE FORMACION PROFESIONAL“
- Institut Joan Brossa, Španjolska
- CIPF Luis Suner Sanchis
- IES Luis Seoane, Pontevedra
- IES Miguel de Cervantes, Sevilla
- Universidad de A Coruna, A Coruna
- IES El Lago, Madrid
- CIPF Valentin Paz Andrade, Vigo
- Universitatea „Lucian Blaga“ din Sibiu, Rumunjska
- IES Plurilingue Anton Losada Dieguez, Pontevedra
- University of Žilina, Faculty of Management Science and Informatics, Slovačka
- Akademija tehničkih strukovnih studija Beograd
- Bjelovar University of Applied Sciences, Hrvatska
- Universidad de Vigo, Španjolska

Što se tiče protoka informacija o međunarodnoj suradnji, sve relevantne informacije se objavljuju na web stranici Logosa, e-University platforme, accountima na društvenim

mrežama, i dostavljaju putem e-maila nastavnom i administrativno - stručnom osoblju te studentima, tako da svi imaju priliku doći do relevantnih informacija, a u Uredu za međunarodnu suradnju dobiti potrebnu pomoć.

Zbog povećanja dolazne mobilnosti, odnosno omogućavanja stranim studentima da studiraju na našoj ustanovi nastojimo povećati broj predmeta koji se održavaju na engleskom jeziku. Broj predmeta koji se nude dolazni studentima se povećava, što pokazuju podaci u godišnjim izvještajima. Prema Izvještaju o realizaciji Strategije internacionalizacije za period od 2018. do 2023. godine trenutno u ponudi predmeta za dolazne studente ima 92 predmeta.

Međutim, u ovom dijelu unapređenje će biti sporo iz razloga što nastavno osoblje treba dovesti na razinu da mogu izvoditi nastavni proces na stranom jeziku odnosno angažirati novi kadar koji će to biti u stanju uraditi. Također je moguće da izmjenama i dopunama studijskih programa postignemo određeni stupanj poboljšanja u ovom segmentu. Broj nastavnih predmeta ponuđenih na stranom jeziku za dolazne studente još uvijek zavisi od znanja engleskog ili drugih stranih jezika nastavnog osoblja, ali i interesa nastavnika i suradnika koji znaju engleski ili neki drugi strani jezik da nastavni proces izvode na stranom jeziku. Dolazne mobilnosti su u korelaciji sa vidljivošću Logosa i njegovom promocijom kao kvalitetne destinacije za studiranje. Jednom kada se vrate na matičnu instituciju, ti studenti u stvari su naši ambasadori i ta slika uveliko zavisi i od toga kakvo su iskustvo imali.

Organiziranje zajedničkih studijskih programa, kao oblik jačanja institucionalne suradnje i unapređenja kvalitete visokog obrazovanja s jednim ili više stranih visokoškolskih ustanova također zavisi od više faktora od kojih je najvažniji, sa stanovišta (UrMS), zavisnost od znanja engleskog ili drugih stranih jezika nastavnog osoblja, ali i interesa onih sudionika koji poznaju engleski ili neki drugi strani jezik da svoju nastavu izvode na stranom jeziku. Ovakvim stavom se propušta prilika da se i kroz ovaj vid internacionalizacije poveća dolazna i odlazna mobilnost studenata i nastavnika.

Podaci o mobilnosti prate se i analiziraju jedanput godišnje. Ured za međunarodnu suradnju o svom radu redovno na dnevnoj i tjednoj osnovi izvještava Direktora i Senat Logosa.

Dolazna i odlazna mobilnost studenata, kao i mobilnost nastavnog i administrativno - stručnog osoblja normirana je Pravilnikom o mobilnosti. Prema ovom Pravilniku mobilnost se odvija u okviru međunarodnih programa o mobilnosti dostupnih u Bosni i Hercegovini odvija se u skladu s procedurama konkretnih programa (ERASMUS, CEEPUS, itd.), koje su jasne, transparentne i javno dostupne na službenoj stranici.

Sva pitanja vezana za međunarodnu (i međuuniverzitetsku) suradnju (iniciranje i realizacija suradnje, potpisivanje sporazuma o suradnji, uvjeti i suglasnost za potpisivanje, zakazivanje sastanaka, hijerarhija obavještanja, dolazne i odlazne posjete, politika prihvaćanja i odbijanja poziva za suradnju) uređena su aktom Procedure međunarodne suradnje na Logosu.

Ured za međunarodnu suradnju

Ured za međunarodnu suradnju Logosa osnovan je u siječnju 2013. godine. zbog potrebe za stjecanjem međunarodne perspektive, jačanja interkulturalne svijesti, transfera informacija, znanja, osoblja, studenata, razvijanja kompetencija i vještina, na regionalnom i međunarodnom planu.

Programe mobilnosti na razini Visoke škole provode i administriraju Ured za međunarodnu suradnju i studentska služba Visoke škole. Osobama koje žele biti uključene u mobilnost stavljamo na raspolaganje sve naše resurse, pomažemo pri apliciranju, pratimo ih, te organiziramo informativni sastanak po njihovom povratku.

Ured za međunarodnu suradnju organizira posjete gostujućih profesora, prijem delegacija koje dolaze u posjetu, odlaske na konferencije profesora Visoke škole, organiziranje studijskih posjeta.

Zadatak Ureda za međunarodnu suradnju je i informiranje studenata i akademskog i administrativnog osoblja o projektima mobilnosti, objavljivanje natječaja, stipendija, pomoć pri apliciranju na različite programe mobilnosti.

Ured organizira info događaje kako bi se studenti upoznali s programom mobilnosti i na taj način animirali studente. Uredu pomažu i studenti u administrativnom dijelu, u cilju pružanja informacija drugim studentima i povećanju vidljivosti ureda.

Ured konstantno radi na aplikacijama za dostupne programe. Mobilnost u okviru međunarodnih programa o mobilnosti dostupnih Bosni i Hercegovini se odvija u skladu sa procedurama konkretnih programa na kojima Logos ima pravo sudjelovati. To su prije svega ERASMUS+, CEEPUS, MEVLANA, itd. Logos je regulirao pitanje mobilnosti Pravilnikom o mobilnosti koji je javno dostupan na službenoj stranici Visoke škole. Pravilnikom o mobilnosti se uređuju se osnovna načela mobilnosti dolaznih ili gostujućih i odlaznih studenata, akademskog i administrativnog osoblja, vrsta i trajanje mobilnosti, postupak prijave, osnovne isprave, prava i obveze studenata, akademskog i administrativnog osoblja, kao i druga pitanja vezana za provedbu programa mobilnosti.

Logos je također usvojio i Procedure međunarodne i međusveučilišne suradnje. Procedure uređuju osnove vezane za inicijativu za međunarodnu i međusveučilišnu suradnju, korake za realizaciju suradnje, potpisivanje Sporazuma o suradnji, uvjete potpisivanja, suglasnosti za potpisivanje, zakazivanje sastanaka, hijerarhiju obavještanja, dolazne i odlazne posjete, praksu dodjeljivanja poklona, slanja čestitiki i politiku prihvaćanja i odbijanja poziva za suradnju.

Ured je u svrhu povećanja aktivnosti započela s aktivnošću gdje svaki tjedan je studentski dan kada studenti mogu doći u ured kako bi se informirali o programima razmjene. Objašnjava im se kako se piše Curriculum Vitae, motivacijsko pismo, kako popuniti aplikacije.

Značajan segment rada Ureda za međunarodnu suradnju predstavlja rad studenta asistenata. Njihovi zadaci podrazumijevaju: kontakte sa studentima i profesorima; objavljivanje novosti (obavijesti, stipendija, konkursa, projekata, aktualnosti); redovne administrativne poslove; asistiranje pri organiziranju posjeta i predavanja delegacija koje dolaze u službenu posjetu Logosu; asistiranje pri organiziranju info-sesija; prevođenje; pomoć studentima prilikom apliciranja na različite programe mobilnosti studenata; rad na povećanju vidljivosti Ureda i animiranju studenata i dr.

Analize

Analiza internacionalizacije

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda koja kroz četiri faktora nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi. Logos, kao uostalom i svaka druga organizacija, mora voditi računa o svom unutrašnjem i vanjskom okruženju. U tom kontekstu ova analiza može se razumjeti kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije i vanjskih prilika i prijetnji s kojima se ta ista organizacija suočava.

Projektni tim je proveo SWOT analizu internacionalizacije na Logosu, koja je zajedno sa SWOT analizom Logosa i pratećim dokumentima, poslužila kao polazna osnova za kreiranje operativnih ciljeva iz ove oblasti.

Environment	Positive	To improve
Internal	<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - There is awareness among students and staff members regarding mobility programs - Good promotion of mobility programs through international office and staff members - Awareness of the importance of mobility and student/staff exchange - Awareness of importance of internalization for the improvement of the quality of education - Motivation for mobility - Opinion on good knowledge of English language among students - Willingness of the students and staff members to take part in mobility programs 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivation for mobility is not clear for students - Potential lack of recognition of ECTS credits - There is a language barrier especially for studying in other languages than English - Lack of necessary and relevant information about exchange program and study program available at the host institution - Lack of additional financial resources - Difficult to find study programs with courses that are matching with our study programs - Difficulties with issuing visas, resident permit and other documents - Lack of institutional strategy for Internalization - Internalization is financed mostly from EU funds - Lack of personnel employed at the international office - Insufficient of knowledge of policies

		<p>or strategies at cantonal / entity level or the state level</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lack of visibility
External	<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internationalization - Long-lasting international partnerships/collaboration - Integration of intercultural experiences - International attractiveness of Mostar - International networking - Active participation in international research programs - Gaining knowledge about other educational system 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - There is a big interest for only small number of countries for mobility - Brain drain - Limited budget and changes in BH HE system - Recognition problems due to nonadequate legal frame

S.W.O.T. analiza Logosa³

Snage Logosa

- jasna misija, vizija i ciljevi kojima Logos teži
- organizacijska struktura koja omogućava brz prijenos informacija, kratko vrijeme reakcije,
- brzu prilagodbu novim uvjetima iz okoline
- kvalitetan nastavni kadar
- motiviranost kadra, nastavnika, suradnika i ostalog neakadenskog osoblja za djelovanje i najbolji mogući rad
- razvijena međunarodna suradnja,
- dostupnost informacija svim zainteresiranim stranama
- opredijeljenost za kvalitetu i njeno konstatno poboljšanje,
- jasno definirane procedure i pravila
- moderni i atraktivni nastavni planovi i programi
- profil kvalifikacija koji omogućava adekvatno zapošljavanje
- potencijal mreže bivših uspješnih studenata
- multidisciplinarnost studija
- moderan informacijski sustav i odlična informatička opremljenost
- vrhunski fizički resursi za nastavu i vannastavne aktivnosti studenata
- IT u administraciji
- zadovoljni studenti
- mogućnosti održavanja studentske prakse
- razvijena marketinška strategija

³Strategija Visoke škole „Logos centar“ u Mostaru

Slabosti Logosa

- nedovoljan broj projekata sa poslovnim okruženjem
- loša prohodnost na II ciklus studija na pojedinim studijskim programima
- nedovoljan broj neakadenskog osoblja
- studentska pasivnost
- nedovoljna razvijenost cjeloživotnog učenja
- nedovoljna uključenost u međunarodne projekte
- nedovoljno razvijen znanstveno – istraživački rad i mali broj publikacija nastavnog osoblja, kao i studenata
- dosta nastavnika na Logosu radi kao na dodatnom poslu,
- nedovoljno ulaganje u osposobljavanje nastavnog osoblja za korištenje novih nastavnih metoda, kao i novih tehnologija
- nedovoljna zastupljenost praktičnog rada kod određenih studijskih programa
- slabo poznavanje engleskog kod nastavnika, studenata i neakadenskog osoblja stvara probleme pri razvoju međunarodne suradnje

Prilike Logosa

- bolje povezivanje s visokoškolskim ustanovama u državi, regiji i Europi
- lokacija Logosa
- realizacija potpisanih sporazuma o suradnji
- dostupnost dodatnih izvora financiranja putem međunarodnih projekata
- razvoj novih nastavnih planova i programa potrebnih budućim radnicima na tržištu rada
- dinamično poslovno okruženje
- pristup velikom broju domaćih i međunarodnih fondova
- mobilnost nastavnika, suradnika i studenata
- mogućnost pokretanja „joint-degree“ i „double-degree“
- poboljšanje suradnje s gospodarstvom kroz organiziranje raznih zajedničkih događaja
- povećanje potrebe za programima cjeloživotnog obrazovanja

Prijetnje Logosu

- promjenjiva i nestabilna politička situacija u Bosni i Hercegovini, na svim razinama vlasti,
- neadekvatna zakonska regulativa iz oblasti visokog obrazovanja,
- prilike u gospodarstvu
- visoka stopa inflacije, spor gospodarski rast
- demografska kretanja,
- priznavanje visokoškolskih kvalifikacija sa visokoškolskih ustanova u BiH

- loše mišljenje javnosti o privatnom visokoškolskom obrazovanju
- nelojalna konkurencija.

Strateški ciljevi internacionalizacije

Na radnim sastancima Projektni tim je usaglasio strateške ciljeve za razvoj internacionalizacije na Logosu u narednom periodu 2023.-2028. nakon čega, koristeći razne dostupne dokumente i iscrpne analize periodičnih izvješća o samoevaluaciji Logosa i studijskih programa, Izvješća o: mobilnostima, projektima, radu ureda, raznih ministarstava i tijela državne uprave i prateći moderne tokove u visokom obrazovanju.

Za internacionalizaciju izvršena je analiza postojećeg stanja u oblasti i kontekst u kojem Logos radi i djeluje, te su date preporuke za dalji razvoj, prema jasno postavljenom ususu, sažeto i analitički. Svaki predloženi cilj se sastoji od aktivnosti koji vode njegovom ispunjenju.

Dugoročni strateški ciljevi koji iziskuju značajnija sredstva za njihovu implementaciju nastojali smo razviti koisteći projektni pristup. Srednjoročni i kratkotrajni projekti u okviru programa definirani su kao „Quality plan“ i predstavljeni tabelarno sa sljedećim elementima:

- a. Strateški programi, projekti, aktivnosti
- b. Aktivnosti usmjerene ka ispunjavanju strateških programa, projekata, aktivnosti
- c. Targeti – vrijednosti indikacija koje se trebaju ispuniti
- d. Resursi i rizici
- e. Odgovorne osobe/uredi/timovi
- f. Vremenski okvir
- g. Izvještavanje – sustav odgovornosti

U Strategiji razvoja „Visoke škole „Logos centar“ u Mostaru 2023.-2028., Strateška oblast 3 odnosi se na Internacionalizaciju, informatizaciju i kvalitetu, a identificiran strateški cilj jest razvijati veze s regijom, Europom i ostatkom svijeta kroz jačanje internacionalizacije i mobilnosti.

Na osnovu navedenog, identificirani su sljedeći operativni ciljevi Logosa iz oblasti internacionalizacije u periodu 2023-2028.:

- Intenziviranje promotivnih aktivnosti usmjerenih ka unapređenju procesa: suradnje, mobilnosti i razvoja projekata,
- Unapređenje procesa mobilnosti,
- Jačanje i unapređenje procesa međunarodne suradnje i internacionalizacije,
- Povećanje broja prijava i participacija na međunarodnim projektima,
- Unaprijeđenje procesa priznavanja,
- Unapređenje resursa i podrške za provođenje procesa suradnje, mobilnosti i internacionalizacije.

i mjere:

1. Intenzivirati promociju aktivnosti i uključivanje u njih studenata i osoblja kako bi se povećala i postigla visokokvalitetna mobilnost kojom će se ojačati njihove kompetencije, znanja i vještine.
2. Radi povećanja dolazne mobilnosti studenata, kao i dolazne mobilnosti nastavnika, povećati broj predmeta na kojim se nastava izvodi na engleskom ili drugom stranom jeziku.
3. Učiniti atraktivnijim studijske programe, unaprijediti i internacionalizirati kurikulume te stvoriti preuvjete za organizaciju jednog ili više međunarodnih kratkih programa ili programa cjeloživotnog učenja, uz intenzivnije uključivanje u njih studentske organizacije na Logosu.
4. Na web stranicu staviti promotivni materijal, te iskustva dolaznih studenata nakon okončanja boravka na Logosu.
5. Radi olakšanja odlazne mobilnosti provoditi usvojene programe aktivnosti za internacionalizaciju i promoviranje mobilnosti uključujući sve aktere u ovim procesima
6. Veće učešće u mobilnosti poticati formalnim priznavanjem kompetencija domaćih nastavnika stečenih u inozemstvu, atraktivnim mehanizmima i osiguravanjem odgovarajućih radnih uvjeta za mobilno osoblje.
7. Poduzimati mjere radi organiziranja zajedničkih studijskih programa, multilateralnih ljetnih škola i regionalnih oblika visokoškolske suradnje radi uspostavljanja ravnoteže u tokovima mobilnosti s jednim ili više stranih visokoškolskih ustanova.
8. Radi uravnoteženja mobilnosti studenata poduzimati aktivnosti u vezi s priznavanjem diploma i prenosa bodova, čime će se u isto vrijeme postići jačanja Europskog prostora visokog obrazovanja.
9. Kreirati i koristiti kvalitetan informatički sustav podrške, praćenja i analize ostvarenih mobilnosti, a provođenjem ankete utvrđivati njihov kvalitet.

Monitoring

O stupnju ispunjenja strateških ciljeva izvještaj Direktorcu odnosno Senatu periodično podnosi Kancelarija za međunarodnu suradnju na osnovu pojedinačnih izvještaja osoba odgovornih za konkretne aktivnosti iz akcionog plana i definiranih mehanizama praćenja.

AKCIJSKI PLAN

Akcijski plan

Strateški programi, projekti, aktivnosti	Aktivnosti usmjerene ka ispunjavanju strateških programa, projekata, aktivnosti	Indikatori ispunjenosti	Resursi	Odgovorni	Vrije-me	Izveštava-nje
1.1. Intenziviranje promocije aktivnosti i uključivanje u njih studenata i osoblja kako bi se unaprijedila i povećala kvalitetna mobilnost	1.1.1. Napraviti plan promotivnih aktivnosti usmjerenih na studente i osoblje, pratiti i analizirati potencijalne programe i projekte na različitim razinama zbog jačanja međunarodne suradnje, mobilnosti i internacionalizacije	1.1.1.1. Izrađen i usvojen godišnji plan promocije aktivnosti 1.1.1.2. Identificirani potencijalni programi i projekti na različitim razinama zbog jačanja međunarodne suradnje i mobilnosti 1.1.1.3. Broj projekata i programa, aktivnih, ukupno, u datom periodu, razmatraju se trendovi 1.1.1.4. Analiza programa i projekata u kojima je uključen Logos se periodično obavljaju i razmatraju u odgovarajućem tijelu	Postojeći resursi	Ured za međunarodnu suradnju Direktor	Kontinuirano	Ured za međunarodnu suradnju izvještava direktora direktor izvještava Senat
	1.1.2. Kreirati i koristiti kvalitetan informatički sustav podrške, praćenja i analize ostvarenih mobilnosti, a provođenjem ankete utvrđivati njihov kvalitet	1.1.2.1. Veća prepoznatljivost Logosa na lokalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini - poboljšanje rejtinga 1.1.2.2. Povećati IS broj korisnika 1.1.2.3. Stvorena mobilnost i statistička baza podataka sa sustavom izvještavanja 1.1.2.4. Povećanje broja vijesti i drugog sadržaja 1.1.2.5. Definirana i kreirana statistika mobilnosti 1.1.2.6. Usvojeni sustav istraživanja, ankete se provode periodično 1.1.2.7. Statistički izvještaji o istraživanjima i mobilnosti periodično se razmatraju kod nadležnog organa	Postojeći resursi	IT administrator i administrator e-University platforme, Ured za međunarodnu suradnju Koontakt osobe po studijskim programima	Kontinuirano	Ured za međunarodnu suradnju izvještava direktora i Senat direktor izvještava Senat
1.2. Povećanje dolazne i odlazne mobilnosti studenata, nastavnika i administrativnog osoblja	1.2.1. Radi povećanja dolazne mobilnosti učiniti atraktivnijim studijske programe, unaprijediti i internacionalizovati kurikulume te stvoriti preduvjete za organizaciju jednog ili više međunarodnih kratkih programa ili programa cjeloživotnog učenja, uz intenzivnije uključivanje u njih studentske organizacije na Logosu	1.2.1.1. Broj dolaznih i odlaznih mobilnosti 1.2.1.2. Broj revidiranih nastavnih planova i programa 1.2.1.3. Broj inoviranih predmeta po nastavnom planu i programu 1.2.1.4. Baza podataka o inovativnim predmetima / nastavnim programima postoji i periodično se ažurira 1.2.1.5. Broj međunarodnih kratkih programa i programa cjeloživotnog učenja	EU programi (Erasmus i drugi), globalni programi mobilnosti, bilateralni i multilaterani sporazumi	Ured za međunarodnu suradnju	Kontinuirano	Ured za međunarodnu suradnju izvještava direktora direktor izvještava Senat
	1.2.2. Na web stranice treba staviti promotivni materijal - kratka prezentacija o Logosu i okolini, kratki CV Logosa kao i da se navedu dokumenti koje studenti – gosti trebaju popuniti.	1.2.2.1. Broj prezentacija kao promotivni alat 1.2.2.2. Webstranica se stalno ažurira - statistika i trendovi 1.2.2.3. Broj posjetilaca i broj izvještaja o novostima zabilježeni su u različitim vremenskim periodima, a rezultati se periodično razmatraju na nadležnim organima 1.2.2.4. Kratak CV i prezentacija o Logosu dostupni su na webstranici i informacije se periodično osvježavaju	Postojeći resursi; angažiranje stručnjaka za izradu prezentacije	IT administrator Kancelarija za međunarodnu suradnju	Kontinuirano	Ured za međunarodnu suradnju izvještava direktora direktor izvještava Senat

	1.2.3. Poduzimati aktivnosti u vezi s priznavanjem diploma i prijenosa bodova u cilju uravnoteženja mobilnosti studenata; Maksimalno poštovati odredbe Pravilnika o mobilnosti, sukladno nalazima u njegovoj primjeni - eventualno ga mijenjati	1.2.3.1. Broj obavljenih aktivnosti, periodično analiziranih i razmatranih 1.2.3.2 Postoji sustav za priznavanje diploma i transfer kredita. Analizira se i periodično razmatra 1.2.3.3 Zadovoljstvo svih sudionika u procesu mjeri se i prati posebnom anketom koja je usvojena i postavljena na web stranici 1.2.3.4 Periodični pregled internih dokumenata i procedura za mobilnost	Postojeći resursi	IT administrator Ured za međunarodnu suradnju	Kontinuirano	Ured za međunarodnu suradnju u suradnju direktora direktor izvještava Senat
	1.2.4. Povećati broj predmeta na kojim se nastava izvodi na engleskom ili drugom stranom jeziku	1.2.4.1 Broj predmeta / predmeta na engleskom jeziku 1.2.4.2 Broj predmeta / predmeta na drugim jezicima s kojim se odnosi na koji jezik je povezan 1.2.4.3 Edukacija nastavnog osoblja se odvija periodično	Postojeći resursi Stručnjak iz prakse za dodatnu edukaciju osoblja	Ured za međunarodnu suradnju Voditelji studijskih programa Direktor	Kontinuirano svake akademske godine	direktor izvještava Senat
	1.2.5. Učiniti atraktivnijim studijske programe, unaprijediti i internacionalizovati kurikulum	1.2.6.1 Broj dolaznih mobilnosti, odnos, trendovi ref. 1.2.1	Postojeći resursi	Voditelji studijskih programa Nastavnici i suradnici	Kontinuirano svake akademske godine	Direktor izvještava Senat i po potrebi nadležno Ministarstvo
	1.2.6. formalno priznavati kompetencije domaćih nastavnika stečene u inozemstvu, urediti atraktivne mehanizme i osigurati odgovarajuće radne uslove za mobilno osoblje.	1.2.7.1 Broj i vrsta kompetencija koje se mogu formalno priznati 1.2.7.2 Zadovoljstvo osoblja u mobilnosti mjeri se posebnim anketom u redovnom postupku 1.2.7.3 Logos ima razvijen sustav za podršku mobilnosti domaćeg osoblja 1.2.7.4 Uspostavljen je formalni sustav priznavanja za priznavanje kompetencija nastavnog osoblja i raspravljano je periodično na nadležnim organima 1.2.7.5 Broj i struktura osoblja uključenog u mobilnost se prati i razmatra periodično	Postojeći resursi Uspostavljen sustav prepoznavanja u skladu sa pozitivnim propisima	Voditelji studijskih programa Direktor	Kontinuirano	Direktor izvještava Senat
	1.2.7. analizirati postojeće stanje u oblasti mobilnosti, međunarodne suradnje i internacionalizacije i predlagati mjere za unapređenje	1.2.8.1 Broj mobilnosti i drugih aktivnosti u oblasti mobilnosti, međunarodne suradnje i internacionalizacije se prati, periodično analizira i razmatra 1.2.8.2 Identificirani su partneri za promociju i jačanje međunarodne suradnje, mobilnosti i internacionalizacije	Postojeći resursi Informacijski sustav – platforma e-University	Voditelji studijskih programa Direktor	Kontinuirano svake akademske godine	Direktor izvještava Senat
1.3. Jačanje i unapređenje procesa internacionalizacije	1.3.1. stvoriti pretpostavke za organizaciju multilateralne ljetne škole i regionalnih oblika visokoškolske suradnje	1.3.1.1 Broj škola i drugi oblici suradnje sa naznakom vrste suradnje 1.3.1.2 Broj i struktura polaznika 1.3.1.3 Zadovoljstvo sudionika mjeri se, prati i razmatra	Postojeći resursi, bilateralni sporazumi, programi mobilnosti Dodatni resursu sukladno projektnom pristupu	Voditelji studijskih programa Direktor	Kontinuirano svake akademske godine	Direktor izvještava Senat

1.4. Prijavlivanje i vođenje međunarodnih projekata	1.4.1. Sustavno poticati prijavljivanje međunarodnih projekata	1.4.1.1 Broj i kvalitet prijavljenih projekata 1.4.1.2 Broj i struktura uključenog osoblja 1.4.1.3 Odnos: prijavljen – odobren projekat 1.4.1.4 Broj institucionalnih partnerstva na projektu	Postojeći resursi	Ured za međunarodnu suradnju Voditelji studijskih programa Direktor	Kontinuirano	Ured za međunarodnu suradnju u suradnju izvještava direktora Direktor izvještava Senat
	1.4.2. nastaviti educirati osoblje za pisanje i vođenje međunarodnih projekata	1.4.2.1 Broj i tip uspješnih projekata 1.4.2.2 Broj i vrsta i razlozi neuspješnih projekata 1.4.2.3. Broj uspješno provedenih obrazovnih mjera 1.4.2.4 Broj i struktura uključenih studenata	Postojeći resursi	Ured za međunarodnu suradnju Voditelji studijskih programa Direktor	Kontinuirano	Ured za međunarodnu suradnju u suradnju izvještava direktora Direktor izvještava Senat
1.5. Provođenje analize i opsega kvalitete poslova Ureda za suradnju i predlaganje mjera unapređenja	1.5.1. analizirati poslove u nadležnosti Ureda i efikasnost/uspješnost njihovog obavljanja	1.5.1.1 Broj uspješno završenih poslova, periodično evaluirani 1.5.1.2. Provođenje ankete/ istraživanja o zadovoljstvu uslugama IRO, sa rezultatima koji se razmatraju	Postojeći resursi	Ured za međunarodnu suradnju	Periodično, 2 puta godišnje	Ured za međunarodnu suradnju izvještava direktora Direktor izvještava Senat
	1.5.2. predložiti mjere za unapređenje rada Ureda	1.5.2.1 Izvještaj o radu IRO postoji i on se godišnje razmatra kod nadležnih organa 1.5.2.2. Plan poboljšanja rada IRO postoji, usvojen je, javan i transparentan 1.5.2.3 Prilikom izrade plana poboljšanja, uzeti su u obzir i zadovoljstvo studenata i članova osoblja i njihove primjedbe i sugestije.	Postojeći resursi	Ured za međunarodnu suradnju	Kontinuirano svake akademske godine	Ured za međunarodnu suradnju izvještava direktora Direktor izvještava Senat

INDIKATORI INTERNACIONALIZACIJE

Indikatori razvoja internacionalizacije na Visokoj školi „Logos centar“ u Mostaru u periodu 2023.-2028.

Indikatori (indicators, pokazatelji) predstavljaju operativne varijable koje se odnose na posebne empirijski mjerljive karakteristike visokoškolskih institucija odnosno studijskih programa na osnovu kojih se mogu prikupiti dokazi da bi se odredilo jesu li standardi zadovoljeni. Pomoću indikatora identificiraju se trendovi uspješnosti i područja u kojima je potrebno poduzeti određene radnje i / ili provesti uspoređivanje stvarnih rezultata sa utvrđenim ciljevima. Oni se, također, koriste za provođenje teorijskih aspekata jedne ili više oblasti koja se promatra u praksu, što je poznato pod pojmom operacionalizacija. Razlikuju se od mjerila koja predstavljaju podatke za određivanje razine uspješnosti predmeta provjere te od standarda koji predstavljaju nivo prihvatljive izvedbe u smislu posebnog numeričkog kriterija.

Indikatori uspješnosti (performance indicators) podrazumijevaju niz statističkih parametara na osnovu kojih se mjeri nivo realizacije visokoškolske institucije odnosno studijskog programa u određenoj kvalitativnoj dimenziji. Indikatori uspješnosti predstavljaju kvalitativna i kvantitativna mjerenja outputa (kratkoročna mjerenja rezultata) te mjerenja ishoda (dugoročno mjerenje ishoda i učinaka) sustava ili programa. Pomoću njih ustanova određuje referentnu vrijednost svoje izvedbe odnosno provodi poređenje visokoškolskih institucija, isl. Pokazatelji uspješnosti efikasni su samo kada se koriste kao dio koherentnog niza inputa, procesa i pokazatelja outputa. S obzirom da visokoškolske institucije provode različite aktivnosti te su, kao takve, usmjerena prema ostvarenju višestrukih ciljeva, za identifikaciju i provođenje velikog broja indikatora uspješnosti nužno je obuhvatiti cjelokupno područje djelatnosti.

Stoga, u segmentu internacionalizacije i međunarodne suradnje ćemo ovim dokumentom na Logosu uspostaviti jedinstvene mehanizme identifikacije, prikupljanja podataka, praćenja i analiza 20 indikatora.

Oblast	Indikatori
<ul style="list-style-type: none"> Ugovori i partnerstva 	1.1. Broj novo potpisanih međunarodnih ugovora (bilateralna)
	1.2 Stupanj implementacije međunarodnih ugovora po godinama (ugovorne strane, vrijeme potpisivanja, vrijeme obnavljanja ugovora, sadržaj, realizacija ugovora po svakoj godini)
	1.3 Broj mreža i asocijacija u kojima je Logos član (multilateralna) i to: nacionalnih, regionalnih i međunarodnih

Indikator 1.1	Broj novo potpisanih međunarodnih ugovora (bilateralna)
Opis	Novopotpisani ugovori o akademskoj i drugim oblicima suradnje sa inozemnim visokoškolskim ustanovama i institutima preduvjet su za razvoj internacionalizacije i međunarodne suradnje i to u više oblika: apliciranje za međunarodne projekte, akademska mobilnost, organizovanje zajedničkih studijskih ili drugih vrsta edukativnih programa kao što su ljetne škole i

	znanstvene konferencije. Ovaj indikator mjeri broj potpisanih takvih ugovora na godišnjem razini, s tim da će Logos nastojati da broj novopotpisanih sporazuma bude u konstantnom rastu, ali ne po svaku cijenu već smišljeno, planski i sustavno.				
Podaci	Ured za međunarodnu saradnju				
Primjena	Relativno složena jer pred menadžment institucije stavlja izazov da pronađu nove kvalitetne partnerske institucije i ugovore nove oblike suradnje.				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 1, 2, 3 i 4.				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	5	5	5	7	7

Indikator 1.2	Stupanj implementacije važećih međunarodnih ugovora				
Opis	Iako je Logos potpisao veći broj ugovora sa drugim visokoškolskim ustanovama, nismo kritički analizirali stupanj realizacije tih ugovora niti se time tko ozbiljno bavi. Trenutna situacija je takva da su se ugovori potpisivali prestiža radi, iako otvaraju mnogo mogućnosti za realnu suradnju na više polja. U inicijalnoj fazi ćemo napraviti analizu svih ugovora i pobrojati potencijalne oblasti i mehanizme suradnje po svakom ugovoru. Uspostaviti ćemo registar ili korištenjem nekog drugog pogodnog elektronskog servisa pratiti stupen ispunjenja naših ugovornih obaveza, obnavljanje ugovora/sporazuma i pratiti stupen njihovog ispunjenja. Ovaj indikator je deskriptivnog karaktera u svojoj inicijalnoj fazi, nakon čega će postati brojčani pokazatelj.				
Podaci	Ured za međunarodnu suradnju				
Primjenjivost	Složena. Budući da ovakva aktivnost nije do sada rađena, analiza svih potpisanih ugovora u inicijalnoj fazi će biti dosta zahtjevna. Uspostavljanje elektronskog registra koji će pratiti kasnije vrijednosti ovog indikatora, također. Nakon inicijalnih opterećenja dalja primjena ovog indikatora i njegovo praćenje će biti jednostavna.				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 2, 3 i 4.				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno

Indikator 1.3	Broj mreža i asocijacija u kojima je Logos član (multilateral) i to: nacionalnih, regionalnih i međunarodnih				
Opis	Članstvo u nacionalnim, regionalnim i međunarodnim mrežama i asocijacijama od interesa je za Logos zbog ostvarivanja novih veza sa inozemnim visokoškolskim institucijama, ali i učvršćivanja postojećih kontakata sa partnerima. Indikator će pratiti broj mreža i asocijacija u kojima je Logos stekao status člana, bilo koje vrste. U obzir treba uzeti veličinu i značaj mreže ili asocijacije.				
Podaci	Ured za međunarodnu suradnju				
Primjenjivost	Jednostavna s obzirom da je Ured za međunarodnu suradnju koordinator ovih aktivnosti.				
Nivo primjene	Institucija				
Veza	ciljevi: 1, 2, 3 i 4.				

Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	-	1	1	2	2

Oblast	Indikatori
• Projekti	2.1 Broj međunarodnih projekata u kojima je Logos partner, broj izdatih pisama saglasnosti i ratio

Indikator 2.1	Broj međunarodnih projekata u kojima je Logos partner, broj izdatih pisama saglasnosti i ratio				
Opis	Logos i putem uključivanja u razne projekte u kojima je partner razvija stupanj internacionalizacije i uključenosti u europske tokove u oblasti visokog obrazovanja, ali i nauke i struke ovisno o kojim se projektima radi. Ovaj indikator kvantitativno pokazuje broj novih projekata u kojima je Logos partner, broj izdatih pisma saglasnosti i odnos između potpisanih pisama namjere i stvarnih projekata u kojima Logos učestvuje. Praćenjem definirane vrijednosti indikatora Logos će biti u stanju pratiti i reagirati na kretanja i pozive za sudjelovanje u projektima, kroz traženje novih partnera, aktivnije sudjelovanje u pisanju prijedloga projekata, i sl.				
Podaci	Ured za međunarodnu suradnju				
Primjenjivost	Primjena ovog indikatora je jednostavna. O vrijednosti indikatora godišnje direktora izvještava Ured za međunarodnu suradnju.				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 1 i 4.				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	partner 2 Broj izdatih pisma saglasnosti 7 Odnos 1/7	partner 2 Broj izdatih pisma saglasnosti 8 Odnos 1/8	partner 2 Broj izdatih pisma saglasnosti 10 Odnos /10	partner 3 Broj izdatih pisma saglasnosti 12 Odnos 2/12	partner 3 Broj izdatih pisma saglasnosti 15 Odnos 3/15

Oblast	Indikatori
• Dolazna mobilnost	3.1 Broj dolaznih studenata
	3.2 Broj dolaznog akademskog osoblja
	3.3 Broj održanih predavanja od strane dolaznog akademskog osoblja
	3.4 Broj dolaznog administrativnog osoblja

Indikator 3.1	Broj dolaznih studenata ukupno i po ciklusima				
Opis	Broj i indikatorom tražena struktura studenata studenata iz inozemnih zemalja koji se odlučuju da dio obrazovanja provedu na Logosu je jedan od ključnih pokazatelja koji mjeri uspješnost akademske mobilnosti, a jedan je od elemenata za mjerenje atraktivnosti studijskih programa i institucije uopće.				
Podaci	Ured za međunarodnu suradnju, uredi				
Primjena	Za lakše praćenje indikatora unaprijeđen je informacijski sustav u dijelu koji				

	se odnosi na referadu sa omogućavanjem evidentiranja ovih studenata u informacijskom sustavu. Realizacija ovog indikatora direktno je zavisna od više faktora (pravne regulative za dolazne studente, broja studijskih programa na stranim jezicima, resursa, predmeta koji se izvode na stranim jezicima, premeta ili obuka na engleskom ili drugim stranim jezicima, itd.). Iz navedenog razloga prilikom tumačenja ovog indikatora u obzir mogu biti uzeta i kretanja indikatora od kojih je ovaj indikator direktno zavisna, a zbog svega navedenog njegova primjenjivost je složena.				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 1 i 2				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	3	3	5	7	10

Indikator 3.2	Broj dolaznog akademskog osoblja				
Opis	Intenzitet dolaska nastavnog osoblja sa drugih inostranih visokoškolskih ustanova na Logos s ciljem održavanja nastave tokom određenog vremenskog perioda ili održavanja posebnih predmeta, obuka i programa pokazuje otvorenost i atraktivnost Logosa za stjecanje novih akademskih vještina i napredovanje u nastavno-znanstvenoj oblasti kao i opredjeljenost za internacionalizaciju u općem smislu.				
Podaci	Ured za međunarodnu suradnju				
Primjena	Relativno složena jer je riječ o segmentu kojeg Logos mora u narednom periodu dodatno graditi/unaprijediti. Takođe, i ovaj indikator iziskuje kreiranje/unapređenje određene pravne regulative i pratećih procedura.				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 1 i 2				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	10	15	17	20	25

Indikator 3.3	Broj održanih predavanja od strane dolaznog akademskog osoblja				
Opis	Dolazne mobilnosti akademskog osoblja su izuzetno bitne za međunarodnu suradnju i internacionalizaciju. Praćenjem ovog indikatora želimo da ostvarimo bolji uvid u temu odnosno oblasti koje su interesantne nastavnicima u dolaznoj mobilnosti. Cilj je da svakako povećamo dolaznu mobilnost i da je razvijamo i na onim oblastima na kojima je eventualno loš ili smanjen broj dolaznih mobilnosti.				
Podaci	Ured za međunarodnu saradnju				
Primjena	Jednostavna. Na osnovu work plana i realnih aktivnosti gostujućeg kadra u pogledu dolazne mobilnosti, Ured za međunarodnu saradnju ima uvid u potrebne podatke.				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 1, 2, i 3				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	10	12	15	18	20

Indikator 3.4	Broj dolaznog administrativnog osoblja				
Opis	Kvantitativno izražava dolazke administrativnog osoblja sa inozemnim visokoškolskih ustanova radi obuke, usavršavanja, držanja kurseva i sl.				

	Prilikom tumačenja ovog indikatora u obzir treba uzeti razloge zbog kojih administrativno osoblje sa inozemnih visokoškolskih ustanova boravi na Logosu, odnosno da li je razlog osobno usavršavanje ili ipak usavršavanje i obuka zaposlenih u administraciji na Logosu.				
Podaci	Uredza međunarodnu saradnju				
Primjena	S obzirom da je Logos institucija domaćin, uz adekvatno primjenu pratećih procedura, primjenjivost ovog indikatora je jednostavna				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 1, 2 i 3				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	5	7	9	9	11

Oblast	Indikatori
<ul style="list-style-type: none"> Odlazna mobilnost 	4.1 Broj odlaznih studenata
	4.2 Broj odlaznog akademskog osoblja
	4.3 Broj odlaznog administrativnog osoblja
	4.4 Broj edukacija studenata i osoblja o internacionalizaciji i mobilnosti

Indikator 4.1	Broj odlaznih studenata				
Opis	Mjeri i prati broj studenata koji odlaze na mobilnost u inozemstvo na različite vremenske periode i iz različitih razloga. Može se reći da indikator mjeri zainteresiranost studenata za usavršavanje i stjecanje novih saznanja na drugim stranim visokoškolskim ustanovama. Ujedno, ovaj indikator je jedan od glavnih parametara otvorenosti Logosa u procesu internacionalizacije. Indikator prati različite aspekte studenata koji odlaze na mobilnost. Izvor je informacija za menadžment Logosa o ovom segmentu internacionalizacije.				
Podaci	Ured za međunarodnu saradnju				
Primjena	Relativno jednostavna, s tim da zahtijeva usvajanje odnosno unapređenje određenih dokumenata, prvenstveno procedura o mobilnosti i priznavanja kojima će biti reguliran odlazak na drugu visokoškolsku ustanovu u inozemstvu ali i priznavanje tog perioda, tj. stječenih certifikata i ECTS bodova tijekom boravka u mobilnosti. Također se zahtjeva izgradnja/dopuna određenog elektronskog registra i modula informacijskog sustava koji prati navedene parametre.				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 1, 2 i 3				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	3	5	5	7	10

Indikator 4.2	Broj odlaznog akademskog osoblja
Opis	Mjeri broj odlaznog akademskog osoblja koji određeni vremenski period provode na nekoj od visokoškolskih ustanova u inozemstvu. Prilikom praćenja

	i analize ovog indikatora u obzir ćemo uzeti i razloge zbog kojih nastavno osoblje odlazi u mobilnost. Ovo je također jedan od indikatora koji se može svrstati u grupu najvažnijih kada je riječ o intenzitetu internacionalizacije Logosa.				
Podaci	Ured za međunarodnu saradnju				
Primjena	Relativno jednostavna uz adekvatnu primjenu Pravilnika o mobilnosti, odnosno stvaranja pravnih pretpostavki za akademsku mobilnost.				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 1, 2 i 3				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	10	12	17	17	20

Indikator 4.3	Broj odlaznog administrativnog osoblja				
Opis	Indikator prati i mjeri broj administrativnog osoblja koji je određen vremenski period provelo na visokoškolskim ustanovama u inozemstvu. Prilikom analize i interpretacije ovog indikatora u obzir treba uzeti i razloge zbog kojih je administrativno osoblje boravilo u inozemstvu, odnosno da li je razlog osobno usavršavanje ili edukacija osoblja u inozemstvu				
Podaci	Ured za međunarodnu suradnju				
Primjena	Relativno jednostavna uz adekvatnu primjenu odredbi o reguliranju perioda boravka na visokoškolskim institucijama u inostranstvu.				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 1, 2 i 3				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	3	4	4	4	5

Indikator 4.4	Broj edukacija studenata i osoblja o internacionalizaciji i mobilnosti				
Opis	Pokretanje procesa internacionalizacije zahtijeva određeni vid obuke za studente, akademsko i administrativno osoblje. U tu svrhu potrebno je organizovati niz različitih radionica, informativnog ili edukativnog karaktera, na kojima bi navedeni akteri bili informirani o načinu na koji je moguće sudjelovati u mobilnosti, pisanju i apliciranju za projekte međunarodne suradnje i slično.				
Podaci	Ured za međunarodnu saradnju				
Primjena	Uz kreiranje neophodne pravne regulative, a potom i kreiranih mogućnosti sudjelovanja u programima mobilnosti, primjenljivost ovog indikatora je jednostavna.				
Nivo	Institucija				
Veza	ciljevi: 1, 2 i 3				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2025.	2026.
	4	5	5	7	7

Oblast	Indikatori
Konferencije, ljetne škole i drugi kratki kursevi/programi	5.1 Broj međunarodnih ljetnih škola 5.3 Broj predmeta koji se na Logosu i studijskim programima mogu slušati na stranim jezicima jezicima

Indikator 5.1		Broj međunarodnih ljetnih škola				
Opis	Međunarodne ljetne škole kao edukativni programi na više načina doprinose internacionalizaciji Logosa. Osim usvajanja novih znanja može se reći da se prilikom održavanja ovih programa ujedno provodi i akademska dolazna mobilnost koja je posebno važna. Ovaj indikator pratiće broj održanih međunarodnih ljetnih škola obuhvaćajući broj sudionika i predavača iz inozemstva.					
Podaci	Ured za međunarodnu suradnju					
Primjenjivost	Jednostavna jer je Ured za međunarodnu suradnju direktno uključen u organizaciju svake međunarodne ljetne škole čime je olakšano praćenje ovog indikatora.					
Nivo	Institucija					
Veza	ciljevi: 1, 2, 3, 4 i 5					
Vrijednost	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	
	x	x	1	1	1	

Indikator 5.2		Broj predmeta koji se na Logosu i studijskim programima mogu slušati na stranim jezicima				
Opis	Za početnu fazu internacionalizacije, odnosno unapređenja dolazne mobilnosti, na svim studijskim programima biti će utvrđen broj predmeta koji se može izvoditi na stranom jeziku. Cilj je ponuditi stranim studentima pohađanje nastavnih sadržaja na određenim predmetima. U analizi ovog indikatora bitno je pažnju obratiti na to da se nakon inicijalne faze snimanja stanja iz ove oblasti, uzevši u obzir postojeći kadar, broj predmeta na stranim jezicima neće puno mijenjati. Veće oscilacije možemo očekivati otvaranjem novih studijskih programa, zapošljavanjem novog kadra, isl.					
Podaci	Voditelji studijskih programa/Ured za međunarodnu suradnju					
Primjenjivost	Za primjenu ovog indikatora potrebno je regulirati dodatne sate koje će nastavnici držati dolaznim studentima pored redovnog fonda sati. Uz pravnu regulativu primjena indikatora je relativno jednostavna.					
Nivo	Institucija/studijski programi					
Veza	ciljevi: 1, 2, 3, 4 i 5					
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	
	100	105	110	115	120	

Oblast	Indikatori
<ul style="list-style-type: none"> Kadrovi 	6.1 Postotak prihoda od strane međunarodnih projekata i rada IRO (po svim programima) u ukupnom budžetu institucije 6.2 Broj kadra pri Uredu za međunarodnu suradnju

Indikator 6.1	Postotak prihoda od strane međunarodnih projekata i rada IRO (po svim programima) u ukupnom budžetu institucije
---------------	---

Opis	Međunarodni projekti mogu da igraju značajnu ulogu u ukupnom budžetu Visoke škole. Cilj Visoke škole je da povećava postepeno prihode od projekata međunarodnog karaktera. Ovaj indikator mjeri i prati ukupne prihode po svim međunarodnim projektima na instituciji i odnos prihoda po međunarodnim projektima u ukupnom budžetu institucije.				
Podaci	Računovodstveno-finansijska služba				
Primjenjivost	Relativno jednostavna. Iz usvojenog finansijskog plana se prikupljaju ovi podaci.				
Nivo	Institucija				
Veza	Strateški cilj: 6				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	2%	2%	3%	3%	4%

Indikator 6.2	Broj kadra pri Uredu za međunarodnu saradnju				
Opis	Full time ili part-time zaposleni koji u opisu svojih radnih zadataka obavljaju aktivnosti vezane za međunarodnu suradnju i internacionalizaciju i članovi mreža Ureda za međunarodnu suradnju.				
Podaci	Ured za međunarodnu suradnju				
Primjenjivost	Na Logosu djeluje Ured za međunarodnu suradnju. U narednom periodu jedan od najvećih izazova za Logos će biti povećanje opsega posla u skladu sa unapređenjem rada Ureda za međunarodnu suradnju koje je predviđeno ovom Strategijom. Jačanjem Ureda za međunarodnu suradnju biti će osigurana administrativna podrška za sve oblike internacionalnih aktivnosti, odnosno biti će unaprijeđena već formirana interna mreža za razvoj međunarodne suradnje sa dodatkom internacionalnosti u širem smislu. Uzimajući u obzir navedeno primjenjivost ovog indikatora biti će složena.				
Nivo	Institucija				
Veza	cilj: 6				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	1	1	2	2	2

Oblast	Indikatori
<ul style="list-style-type: none"> Vidljivost 	<ul style="list-style-type: none"> Praćenje međunarodne vidljivosti
	<ul style="list-style-type: none"> Promotivni materijal je razvijen, javno dostupan i namijenjen je unapređenju internacionalizacije i mobilnosti
	<ul style="list-style-type: none"> Atraktivnost web stranice i sadržaja na engleskom jeziku

Indikator 7.1	Praćenje međunarodne vidljivosti
Opis	Rezultati primjene gore navedenih indikatora u konačnici trebali bi da dovedu do boljeg pozicioniranja Logosa na svjetskim rang listama kao što je Webometrics, i sl. Naime, prilikom rangiranja visokoobrazovnih ustanova svjetske rang liste uzimaju u obzir najčešće posjećenost službene internet stranice, a potom i citiranost istraživača i naučnih radnika sa određene VŠU, te ostale relevantne specifične kriterije. Praćenjem kretanja ovog indikatora na objektivna način biće utvrđeni pozitivni ili negativni trendovi kada je riječ o

	internacionalizaciji Logosa.				
Podaci	Ured za osiguranje međunarodnu suradnju/QA/IT				
Primjenjivost	Uzimajući u obzir da je za bolje pozicioniranje Logosa na rang listama potrebno urediti niz pojedinosti u vidu IT akcija i akcija na drugim razinama, može se reći da primjenjivost ovog indikatora složena.				
Nivo	Ured za međunarodnu suradnju prati i mjeri međunarodnu vidljivost i o tome periodično izvještava Direktora, te predlaže akcije za daljnja unapređenja i poboljšanja				
Veza	cilj: 1				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno	Deskriptivno

Indikator 7.2	Promotivni materijal je razvijen, javno dostupan i namijenjen je unapređenju internacionalizacije i mobilnosti				
Opis	U cilju bolje informiranosti studenata, nastavnog i administrativnog osoblja o mogućnostima međunarodne suradnje biti će izrađeni letci, brošure, uputstva i multimedijalni materijal o različitim programima internacionalizacije. Svrha indikatora je da mjerenjem vrsta promotivnih materijala ukaže na intenzitet razvoja međunarodne suradnje i internacionalizacije na Logosu.				
Podaci	Ured za međunarodnu suradnju				
Primjena	Za početak internacionalizacije biće pregledan i unaprijeđen info paket o mogućnostima koje Logos nudi stranim studentima i vodič sa osnovnim pojašnjenjima o mobilnosti, dokumentacije isl. Sa razvojem studijskih programa i internacionalizacijom kurikuluma, akreditacijskim procesima, isl., postojeće potreba za izradom i drugih vrsta promotivnog materijala. Primjenljivost ovog indikatora je jednostavna s tim da je direktno zavisna od intenziteta razvoja međunarodne suradnje i obaveza institucije u procesu akreditacije i post-akreditativnom periodu.				
Nivo	Institucija				
Veza	cilj: 1				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	10%	15%	20%	25%	30%

Indikator 7.3	Atraktivnost web stranice i sadržaja na engleskom jeziku				
Opis	Praćenjem posjeta sadržajima na engleskom jeziku indirektno će se utvrditi intenzitet zanimanja aktera za sadržaje koje nudi Logos. Na osnovu praćenja ovog indikatora biće moguće utvrditi i vrste programa odnosno sadržaja koji su najzanimljiviji strancima. U slučaju potrebe, moguće je reagirati i unaprijediti slabo posjećivani segment.				
Podaci	IT/Ured za međunarodnu suradnju				
Primjena	Posebni uvjeti nisu potrebni, primjena ovog indikatora je jednostavna.				
Nivo	Institucija				
Veza	cilj: 1				
Vrijednost	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
	x	5%	7%	9%	11%