

Босна и Херцеговина
Република Српска
Слободир П Универзитет
Слободир, Бијељина



Bosnia and Herzegovina
Republic of Srpska
Slobomir P University
Slobomir, Bijeljina

Слободир П Универзитет, ПФ 70 Слободир, 76 300 Бијељина, Република Српска, Босна и Херцеговина
Тел. +387 55 231 101, 231 152, +387 53 209 621, 209 620; Факс: +387 55 231 176, +387 53 209 622
www.spu.ba info@spu.ba

STRATEŠKI PLAN RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA ZA PERIOD 2017-2022. GODINA

Slobomir, februar 2017.

S A D R Ž A J

UVOD	3
I O SLOBOMIR P UNIVERZITETU	6
1. Osnovni podaci o Univerzitetu	6
2. Vizija, misija i ciljna funkcija Univerziteta	11
3. Univerzitet i visoko obrazovanje u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini	12
II ANALIZA OKRUŽENJA	13
1. Analiza tržišta	13
2. Analiza konkurencije	14
3. Analiza zakonske regulative	17
4. Ostala analiza okruženja	19
III ANALIZA PROFILA UNIVERZITETA	20
1. Lokacija Univerziteta	20
2. Pravni akti Univerziteta	20
3. Organizaciona struktura Univerziteta	22
4. Kadrovi i kadrovski potencijal	24
5. Prostorne mogućnosti i opremljenost objekata	24
7. Ostali elementi interne analize	28
8. Razvojni potencijal	29
IV „SWOT” ANALIZA I STRATEGIJA UNIVERZITETA	29
1. „SWOT“ matrica Univerziteta	29
2. Poređenje sa drugim univerzitetima	31
3. Identifikovanje kritičnih faktora poslovnog uspjeha	32
4. Misija i vizija Univerziteta	33
5. Ciljevi strateškog razvoja Slobomir P Univerziteta	33
5.1. ciljevi društveno - političkog razvoja	33
5.2. Ciljevi visokoškolskog obrazovanja (profilisanog s ciljevima okvira Slobomir P Univerzita) saglasno s ciljevima privrednog razvoja	34
5.3. Ciljevi obrazovnog, naučnog i kulturnog razvoja	35
6. Sistemski pristup - definisanje principa i identifikovanje prioriteta i koncepcija za strateški razvoj Slobomir P Univerziteta	36
7. Akcioni plan	40

UVOD

Rektor Slobomir P Univerziteta pokrenuo je u mjesecu januaru 2017. godine inicijativu donošenja dokumenta „Strateški plan razvoja Slobomir P Univerziteta za period 2017-2022. godina”. Senat je dana 31.1.2017. godine imenovao Komisiju za izradu strategije Slobomir P Univerziteta i ovlastio Prorektora da upravlja radom Komisije čiji je zadatak da utvrdi viziju i misiju Univerziteta, strategijske ciljeve, relevantne planove i aktivnosti za svaki strategijski cilj.

Strategija je izrađena u postupku javnog konsultovanja sa svim zainteresovanim stranama. Pri izradi strategije, Komisija za izradu strategije konsultovala je: nastavno i nenastavno osoblje; studente; osnivače; vladin i nevladin sektor; lokalnu zajednicu; značajne privredne subjekte, poslodavce; ostale relevantne partnere.

Prije početka izrade ovog dokumenta identifikovani su svi učesnici procesa izrade strategije i utvrđene uloge svih partnera, identifikovane su vrste informacija koje trebaju biti prikupljene i koji su izvori informacija, izrađeni su relevantni upitnici i utvrđeni su planovi aktivnosti za izradu strategije.

Budući da se univerzitet, kao ustanova, bavi obrazovnom i naučno-istraživačkom djelatnošću, od njega se očekuje da maksimizira satisfakciju i vrijednost za ključne *stakeholder-e* kao što su studenti, njihovi poslodavci i društvo. Otuda, bitna premisa za izradu plana funkcionisanja i razvoja Slobomir P Univerziteta jeste kognitivna sposobnost autora plana da razumiju kritične faktore uspjeha i izvore za sticanje konkurentskih prednosti, tj. da svoj servis obavlja u očima svojih klijenata dovoljno atraktivno da bi zavrijedilo njihovu naklonost. Takođe, važna pretpostavka jeste sposobnost našeg univerziteta da svoje diplomirane studente naoruža znanjem, vještinama i sposobnostima da u svakoj poslovnoj situaciji sa ljudima i, na ljudima primjeren način, ostvaruje svoju ulogu u privređivanju. Iz toga, razumije se, proizilazi i zahtjev da se ostvarivanje obrazovne misije našeg univerziteta mora temeljiti na korišćenju nauke, kritičkog preispitivanja prakse i treninga.

Konsideracije i sučeljavanje okruženja (šanse i opasnosti) i resursnih mogućnosti (kadrovske, finansijske, prostorne...) je prva iteracija u izradi strategije, da bi se, shodno prepoznatim kritičnim faktorima uspjeha u obrazovnoj i naučnoj djelatnosti, opredijelili izvori konkurentskih prednosti, kao i pravci, metodi i tempo razvojnog ponašanja fakulteta/akademija i univerziteta kao njihove sinergetske asocijacije. Pri tome, nužno je na adekvatan način pomiriti specifičnost misije univerziteta kao djelatnosti od posebnog društvenog interesa, institucionalne infrastrukture, očekivanja njihovih klijenata i zahtjeve profitabilnosti. Takođe, snažne premise u pristupu izradi ovog dokumenta jesu realnost, serioznost i uvažavanje transparentno objektivne prednosti kao garancije za afirmaciju našeg univerziteta kao respektabilnog brenda, a ne improvizacija.

Na temelju strategijske analize zasnovane na relevantnim pokazateljima, dokument treba da definiše strategiju razvoja Univerziteta do kraja 2022. godine, odnosno da na bazi relevantnih analiza da prikaz ostvarenja vizije i misije, strategijskih i operativnih ciljeva, mjera i aktivnosti, konkretnih programa i projekata u nastojanjima da Univerzitet bude integrisan u evropski prostor visokog obrazovanja (*European Higher Education Area - EHEA*).

Na potrebu donošenje dokumenta „*Strateški plan razvoja Slobomir P Univerziteta za period od 2017-2022. godine*” ukazuju kako interni tako i eksterni razlozi. Interne razloge nalazimo u potrebi postojanja strategijskog razvojnog dokumenta koji će poslužiti kao osnov za kreiranje godišnjih planova razvoja u kojima će projekti i programi biti usklađeni sa dugoročnim

razvojnim ciljevima. Ovaj dokument predstavlja nastavak realizacije razvoja Univerziteta započetog njegovim osnivanjem 2003. godine. Na ovaj način Univerzitet pred osnivača, akademsku i širu javnost stavlja konkretne ciljeve i očekivanja pri čemu ostaje otvoren za sve ideje i kritike usmjerene na poboljšanja. Eksterni razlozi proističu iz zahtjeva zakona i strategijskih dokumenata donesenih na različitim nivoima vlasti u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini, kao i na evropskom nivou.

„*Strateški plan razvoja Slobomir P Univerziteta za period od 2017-2022. godine*” obuhvata zahtjeve koji proizilaze iz relevantnih zakonskih i strategijskih okvira, udovoljava internim i eksternim izazovima, ispunjava očekivanja akademske zajednice, osnivača i šire javnosti. Ovim dokumentom, htjelo se odgovoriti na pitanja: Gdje smo sada i zašto smo tu? Gdje bismo mogli da budemo? Gdje želimo stići do kraja 2022. godine? Kako ćemo do tamo doći? Kako pratiti da li je ostvareno u skladu sa planiranim i mogućim?

U izradi strategije primjenjeni su osnovni principi pri izradi ovakvih dokumenata:

- koordinacija sa ostalim strategijskim dokumentima relevantnim za visoko obrazovanje i razvoj Univerziteta;
- Erasmus program
- partnerstvo u postupku izrade i implementacije;
- transparentnost postupka;
- strategija predstavlja skup pravaca, načina i instrumenata za realizaciju misije i ciljeva, ostvaruje se izradom i implementacijom projekata;
- formulisanje strategije je trajan postupak (izrađeni strategijski planovi se stalno nadziru, analiziraju i ažuriraju);
- projekat je dokument podložan promjenama, a mora se poštovati i sprovesti;
- hijerarhija strategijskih planova.

Strategija Univerziteta usklađena je sa relevantnim dokumentima:

- *Evropski prostor visokog obrazovanja - Postizanje ciljeva*, Komunique Konferencije Evropskih ministara odgovornih za visoko obrazovanje, Bergen, 19-20. maj 2005. godine;
- *Prema Evropskom prostoru visokog obrazovanja: Odgovor na izazove u globalizovanom svijetu*, Londonsko ministarsko informisanje, 18. maj 2007. godine;
- *Bolonjski proces 2020, Evropski prostor visokog obrazovanja u sledećoj deceniji*, Komunique Konferencije Evropskih ministara visokog obrazovanja, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29. april 2009. godine;
- *Reforma obrazovanja u Bosni i Hercegovini: Prioriteti za menadžment integrisanog univerziteta*, Delegacija Evropske komisije u BiH, avgust 2005. godine;
- *Jačanje visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini I, II, III*, Savjet Evrope i Evropska komisija, 2003-2011. godina;
- *Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH*, jul 2007. godine;
- *Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske*, jul 2010. godine;
- *Zakon o naučnoistraživačkoj djelatnosti u Republici Srpskoj*, decembar 2007. godine,
- Standardi i normativi visokog obrazovanja u Republici Srpskoj i BiH;
- Kriterijumi za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Republici Srpskoj i BiH;
- Statut i drugi akti Univerziteta i dr.

Ovim dokumentom prikazana je generalna strategija na nivou Univerziteta, u čiju su formulaciju ugrađene specifičnosti fakulteta/akademija i drugih organizacionih jedinica koje su u sastavu Univerziteta.

Na osnovu ovog dokumenta Univerzitet će pristupiti izradi godišnjih planova u kojima će biti jasno precizirane *aktivnosti* po sadržaju, nosiocima, budžetima i vremenu koje je nužno realizovati radi postizanja dugoročnih strategijskih ciljeva Univerziteta i afirmacije našeg univerziteta kao respektabilnog brenda.

I O SLOBOMIR P UNIVERZITETU

1. Osnovni podaci o Univerzitetu

Slobomir P Univerzitet je privatna visokoškolska ustanova koja se bavi visokim obrazovanjem u sva tri ciklusa studija i naučno-istraživačkim radom sa ciljevima koji uključuju unapređenje znanja, misli i školstva u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini, obrazovni, kulturni, društveni i ekonomski razvoj, promociju demokratskog društva i postizanje najviših standarda nastave i naučnoistraživačkog rada.

Opšti podaci o Slobomir P Univerzitetu

Naziv	Slobomir P Univerzitet
Osnivači	Mira i Slobodan Pavlović
Rektor	dr Milorad Bejatović, redovni profesor
Datum osnivanja	27.05.2003. godine
Sjedište	Slobomir, Bijeljina, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina
Telefon	+387 55 231 101, +387 53 209 621
Telefaks	+387 55 231 176, +387 53 209 622
Internet adresa	www.spu.ba
E-mail	univerzitet@spu.ba
Glavna djelatnost	Pružanje visokoškolskog obrazovanja
Matični broj	1970372
Broj žiro-računa	554-001-00002647-94 Pavlović International Bank, Slobomir, Bijeljina
Pravni oblik	Visokoškolska ustanova

Za potrebe naučno-istraživačkog rada, obogaćivanja nastavnog procesa, kao i u cilju doprinosa razvoju privrede i društva, u okviru Univerziteta osnovan je i Naučno-istraživački institut NIPEKS (naučno-istraživački projekti, ekspertize, konsalting, seminari) preko kojeg se efektivnije obavlja misija ovog univerziteta u savremenom društvu.

Slobomir P Univerzitet je prvi privatni univerzitet u Bosni i Hercegovini i kao takav predstavlja pionira u pružanju visokoškolskog obrazovanja od strane privatnih visokoškolskih ustanova. Počeo je sa radom 3. novembra 2003. godine u dva kampusa, u Slobomiru i Doboju, otvarajući vrata studentima Fakulteta za menadžment i Fakulteta za informacione tehnologije, kojih je već tada bilo preko dvije stotine.

Akadske 2004/2005. godine sa radom su počeli Pravni fakultet, Poreska akademija, Filološki fakultet i Fakultet za dizajn i grafiku. U akademskoj 2005/2006. godini Fakultet za dizajn i grafiku je prerastao u Akademiju umjetnosti sa dva odsjeka: Odsjek za dizajn i grafiku i Odsjek za opštu muzičku pedagogiju, a Pravni fakultet je, pored Opšteg odsjeka, dobio i Odsjek za opštu bezbjednost. U akademskoj 2005/2006. godini su upisani prvi studenti na postdiplomske studije (MBM) na Fakultetu za ekonomiju i menadžment, a od akademske 2007/2008 su otpočele master studije na svim fakultetima i akademijama.

Od akademske 2006/2007. pored četvorogodišnjih, uvedene su i trogodišnje studije, a na Akademiji umjetnosti je počeo sa radom i Odsjek za dramsku i filmsku umjetnost. Akademija umjetnosti je od 2010/2011. godine postala bogatija za još jedan studijski program - Audio-vizuelna umjetnost na filmu i televiziji.

Na Univerzitetu nastavu trenutno pohađa 473 student studija prvog ciklusa, 148 studenata na magistarskim studijama i 13 doktorska kandidata.

Danas, Univerzitet čine sledećih šest fakulteta/akademija:

1. Akademija umjetnosti, sa tri odsjeka:
 - odsjek za dizajn i grafiku,
 - odsjek za dramsku i filmsku umjetnost i
 - odsjek za opštu muzičku pedagogiju,
2. Fakultet za ekonomiju i menadžment,
3. Fakultet za informacione tehnologije,
4. Filološki fakultet, sa odsjekom za anglistiku,
5. Poreska akademija,
6. Pravni fakultet, sa dva odsjeka:
 - opšti odsjek i
 - odsjek za opštu bezbjednost i

i NIPEKS.

Opšti podaci o fakultetima/akademijama Univerziteta

Naziv	Akademija umjetnosti
Dekan	mr Aleksandra Radosavljević, docent
Adresa	PF 70 Slobomir, 76300 Bijeljina; Svetog Save 1, 74000 Doboj
Telefon	+387 55 231 101, +387 53 209 621
Telefaks	+387 55 231 176, +387 53 209 622
Internet adresa	www.au.spu.ba
E-mail	a.umjetnosti@spu.ba
O akademiji	Na temelju prvobitno oformljenog Fakulteta za dizajn i grafiku u akademskoj 2005/2006. godini izrasla je Akademija umjetnosti sa tri odsjeka - Odsjek za opštu muzičku pedagogiju, Odsjek za dizajn i grafiku i Odsjek za dramsku i filmsku umjetnost. Na Akademiji umjetnosti predaju renomirani profesori, čiji su umjetnički i naučni uspjesi izvanredni. Imajući u vidu savremena dešavanja u visokom obrazovanju u svijetu, nastavni planovi i programi su apsolutno prilagođeni studentima, kako bi oni sa ovog fakulteta izašli kao vrhunski stručnjaci i profesionalci, koji mogu da ispoštuju sve one zahtjeve koje nameće današnje tržište.
Naziv	Fakultet za ekonomiju i menadžment
Dekan	dr Vesela Ćurković, docent
Adresa	PF 70 Slobomir, 76300 Bijeljina; Svetog Save 1, 74000 Doboj
Telefon	+387 55 231 101, +387 53 209 621
Telefaks	+387 55 231 176, +387 53 209 622
Internet adresa	www.fem.spu.ba
E-mail	fem@spu.ba
O fakultetu	Studijski program je kreiran prema zahtjevima Bolonjske deklaracije i kao takav ima za cilj da obrazuje studente za sticanje kompetencija iz oblasti ekonomije, menadžmenta, marketinga, finansija, za obavljanje poslova u privatnim i javnim preduzećima, bankama, osiguravajućim kućama, vladinim agencijama, organima lokalne uprave, visokoškolskim i naučnim, kao i drugim organizacijama, te kao samostalnih stručnjaka iz područja poslovne ekonomije i menadžmenta. Studentima se pored obaveznih predmeta nudi i lista izbornih predmeta, grupisanih u opcione grupe predmeta gdje im se omogućava da, u skladu sa ličnim aspiracijama, izaberu predmete od posebnog ineteresa za izučavanje.
Naziv	Fakultet za informacione tehnologije

Dekan	dr Vanja Mišković, docent
Adresa	PF 70 Slobomir, 76300 Bijeljina; Svetog Save 1, 74000 Doboj
Telefon	+387 55 231 101, +387 53 209 621
Telefaks	+387 55 231 176, +387 53 209 622
Internet adresa	www.fit.spu.ba
E-mail	fit@spu.ba
O fakultetu	Orijentacijom ka modernim studijskim programima i kvalitetnim studijama i njihovim stalnim unapređenjem i poboljšanjem, dobrim planiranjem i organizacijom, Fakultet za informacione tehnologije obezbeđuje: zadovoljenje obrazovnih potreba mladih generacija za postojeće i nastupajuće tehničko-tehnološke i socio-ekonomske sisteme. Usvajanjem trendova globalnog sistema obrazovanja kroz bolonjske principe i istraživanja i saradnjom sa drugim fakultetima i univerzitetima, naučno istraživačkim institutima i privrednim organizacijama, Fakultet za informacione tehnologije iskazuje želju da se što pre nađe u društvu najboljih i najuglednijih.
Naziv	Filološki fakultet
Dekan	
Adresa	PF 70 Slobomir, 76300 Bijeljina; Svetog Save 1, 74000 Doboj
Telefon	+387 55 231 101, +387 53 209 621
Telefaks	+387 55 231 176, +387 53 209 622
Internet adresa	www.ff.spu.ba
E-mail	fil@spu.ba
O fakultetu	Studijski program je kreiran prema zahtjevima Bolonjske deklaracije i kao takav ima za cilj da obrazuje studente za sticanje kompetencija iz oblasti engleskog jezika i književnosti, anglo-američke kulture i književnosti, kao i metodičkih i pedagoških nauka neophodnih za rad u nastavi. Studenti razvijaju vještine iz oblasti anglistike, sposobnost kritičkog mišljenja, osposobljavaju se za stručnog prevodioca i za rad u nastavi, kao i za nastavak studija na magistarskim i doktorskim studijama. Studentima se pored obaveznih predmeta nudi i lista izbornih predmeta, grupisanih u opcione grupe predmeta gdje im se omogućava da, u skladu sa ličnim aspiracijama, izaberu predmete od posebnog interesa za izučavanje.
Naziv	Poreska akademija
Dekan	dr Vesela Čurković, docent
Adresa	PF 70 Slobomir, 76300 Bijeljina; Svetog Save 1, 74000 Doboj
Telefon	+387 55 231 101, +387 53 209 621
Telefaks	+387 55 231 176, +387 53 209 622
Internet adresa	www.pa.spu.ba
E-mail	pa@spu.ba
O fakultetu	Poreska akademija Slobomir P Univerziteta po svom studijskom programu predstavlja jedinstven fakultet u okruženju. Naime, znajući koliko je u tržišnom sistemu privređivanja bitna problematika oporezivanja osmišljen je studijski program koji će studentima omogućiti sticanje svih znanja relevantnih za politiku i proces oporezivanja. U skladu sa tim studijski program obuhvata kako ekonomske, tako i pravne discipline.
Naziv	Pravni fakultet
Dekan	dr Danijela Despotović, docent
Adresa	PF 70 Slobomir, 76300 Bijeljina; Svetog Save 1, 74000 Doboj
Telefon	+387 55 231 101, +387 53 209 621
Telefaks	+387 55 231 176, +387 53 209 622
Internet adresa	www.pf.spu.ba
E-mail	pravo@spu.ba
O fakultetu	Osnovni ciljevi studijskog programa Pravnog fakulteta su sticanje znanja iz pravnih i njima srodnih društvenih nauka, ali i osposobljavanje studenata za

	<p>rad u pravosuđu, privredi i državnoj upravi.</p> <p>Studijski program Pravnog fakulteta kreiran je u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Republike Srpske i zahtjevima Bolonjske deklaracije, tako da su na prvom ciklusu studija predviđene trogodišnje i četvorogodišnje studije. Po njihovom završetku student stiče zvanje diplomirani pravnik odnosno pravnik. U zavisnosti od broja osvojenih bodova na dodiplomskim studijama, studenti mogu da upišu i studije drugog ciklusa (master/magistarske studije).</p>
--	--

NIPEKS je naučno-istraživačka organizaciona jedinica Slobomir P Univerziteta, osnovana sa očekivanjem da svojim radom doprinosi povećanju, odnosno usvajanju i širenju novih znanja kao i njihovoj stvaralačkoj primjeni u privredi i društvu. Kao takav, NIPEKS je okrenut ka: privredi i društvenim službama; vladinim ministarstvima i institucijama; univerzitetskom nastavnom osoblju; studentima za sva tri studijska ciklusa i dr.

U skladu sa zahtjevima obezbjeđivanja kvaliteta, odnosno uspostavljanja sistema kvaliteta na Univerzitetu formirana je **Komisija za osiguranje kvaliteta**. Komisija za osiguranje kvaliteta:

- planira i analizira postupke vrednovanja cjelokupnog sistema visokog obrazovanja i naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu i upravlja tim postupcima,
- predstavlja Univerzitet u nacionalnoj mreži obezbjeđivanja kvaliteta,
- izvještava Senat o stanju na području obezbjeđivanja i poboljšanja kvaliteta na Univerzitetu i dr.

Osnovni nosilac, izvršilac i pokretač aktivnosti preko koga Komisija za osiguranje kvaliteta ostvaruje svoje operativne poslove jeste koordinator za osiguranje kvaliteta.

Slobomir P Univerzitet je licenciran i akreditovan od strane Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske. Nastavni rad Univerziteta realizuje se u Slobomiru, sjedištu Univerziteta i u odjeljenju u Doboju.

Slobomir P Univerzitet se pozicionira kao visokoškolska ustanova koja svoju djelatnost obavlja u skladu sa savremenih zahtjevima okruženja, koja pruža obrazovanje na visokom nivou i čiji su nastavni planovi i programi usklađeni sa zahtjevima da se studenti obrazuju po najsavremenijim evropskim i svjetskim standardima.

Na fakultetima/akademijama Univerziteta se realizuje 14 studijskih programa na prvom ciklusu studija za 16 zvanja (diploma). Nazivi studijskih programa i lista zvanja (nazivi diploma) prikazani su u narednoj tabeli.

Studijski programi prvog ciklusa studija na Univerzitetu

Fakultet	Naziv studijskog programa	Zvanje
Akademija umjetnosti	Grafički dizajn - 240 ECTS; Muzika - 240 ECTS	Diplomirani grafički dizajner - 240 ECTS; Diplomirani kompozitor - 240 ECTS; Diplomirani muzički umjetnik - 240 ECTS; Diplomirani teoretičar umjetnosti - 240 ECTS,
Fakultet za ekonomiju i menadžment	Ekonomija i menadžment - 180 ECTS; Ekonomija i menadžment - 240 ECTS;	Diplomirani ekonomista - 180 ECTS; Diplomirani ekonomista - 240 ECTS;
Fakultet za informacione tehnologije	Informacione tehnologije - 180 ECTS; Informacione tehnologije - 240 ECTS	Diplomirani inženjer informatike - 180 ECTS; Diplomirani inženjer informatike - 240 ECTS;
Filološki fakultet	Anglistika - 180 ECTS; Anglistika - 240 ECTS	Profesor engleskog jezika i književnosti - 180 ECTS; Profesor engleskog jezika i književnosti - 240 ECTS;
Poreska akademija	Poresko-finansijska analiza - 180 ECTS; Poresko-finansijska analiza - 240 ECTS	Diplomirani ekonomista za poreski sistem - 180 ECTS; Diplomirani ekonomista za poreski sistem - 240 ECTS;
Pravni fakultet	Pravne studije - 180 ECTS Pravne studije - 240 ECTS	Diplomirani pravnik - 180 ECTS; Diplomirani pravnik - 240 ECTS

U 2010. godini fakulteti i akademije Univerziteta su pripremili studijske programe za drugi ciklus studija.

Nazivi studijskih programa drugog ciklusa i lista zvanja prikazani su u narednoj tabeli.

Studijski programi drugog ciklusa studija na Univerzitetu

Fakultet	Naziv studijskog programa	Zvanje
Akademija umjetnosti	Muzika	Magistar umjetnosti
Fakultet za ekonomiju i menadžment	Ekonomija i menadžment - 60 ECTS; Ekonomija i menadžment - 120 ECTS;	Magistar ekonomije
Fakultet za informacione tehnologije	Informacioni sistemi; Računarske mreže i telekomunikacije	Magistar informatike
Filološki fakultet	Anglistika - 60 ECTS	Magistar engleskog jezika i književnosti
Poreska akademija	Poresko-finansijska analiza - 60 ECTS; Poresko-finansijska analiza - 120 ECTS	Magistar ekonomije za poreski sistem
Pravni fakultet	Pravne studije	Magistar pravnih nauka

2. Vizija, misija i ciljna funkcija Univerziteta

Vizija Slobomir P Univerziteta jeste da, kroz superiorne studijske programe iz oblasti umjetnosti, tehničkih, društvenih, prirodno-matematičkih i humanističkih nauka i naučnoistraživačke aktivnosti, uz pomoć uglednih profesora, te modernih nastavnih metoda, laboratorija i opreme, što prije, u ovom dijelu Evrope, postane glavni generator razvoja u svim oblastima života i rada i prepoznatljivi lider u obrazovanju kompetentnih kadrova za savremenu dinamičku privredu, naučno-istraživački rad i društvo.

Osnovna *misija* Univerziteta jeste efektivno i efikasno pružanje usluga visokog obrazovanja na sva tri ciklusa, naučno-istraživačkog rada i cjeloživotnog obrazovanja, generisanje i transfer znanja privredi i društvu, kako bi se omogućilo građenje uspješne radne karijere, propulzivno privređivanje i unapređenje ukupnog društvenog blagostanja.

Svoju misiju Slobomir P Univerzitet pretenduje da ostvaruje kroz odgovorno i transparentno upravljanje svojim djelatnostima organizovanih kao fakulteti/akademije, instituti i stručne službe koji su svojevrsni centri odgovornosti i uz pomoć kompetentnih i motivisanih nastavnika, asistenata, istraživača i drugih profila stručnjaka.

Imajući u vidu navedenu viziju i misiju, može se reći da je ciljna funkcija Univerziteta privlačenje dovoljnog broja kompetentnih i motivisanih nastavnika i studenata i diplomiranje optimalnog broja kompetentnih studenata na navedenim fakultetima kao i primjereno unapređivanje prostornih i infrastrukturnih uslova i drugih komponenti standarda studenata. U tom smislu, ocjenjuje se prihvatljivim broj od (do)375 godišnje novoupisanih i tome primjeren broj diplomiranih studenata na prvom i drugom ciklusu studija. Cilj Univerziteta jeste da se broj od 375 godišnje novoupisanih studenata na svim ciklusima ostvari u akademskoj 2017/2018. godini. Raspored prihvatljivog broja novoupisanih studenata u narednom periodu prikazan je u narednoj tabeli.

Prihvatljiv broj novoupisanih studenata u akademskoj 2017/2018. godini

Fakultet	Broj studenata		
	I ciklus	II ciklus	III ciklus
Akademija umjetnosti	50	40	5
Fakultet za ekonomiju i menadžment	40	15	4
Fakultet za informacione tehnologije	60	15	5
Filološki fakultet	30	10	4
Poreska akademija	20	5	3
Pravni fakultet	50	15	4
UKUPNO	250	100	25

Projekcija optimalnog broja studenata za upis na sve fakultete/akademije i sve godine studija na svim ciklusima prikazana je narednom tabelom. To je broj studenata (izuzimajući absolvente i one koji su odslušali nastavu na studijama drugog i trećeg ciklusa) koji omogućava ostvarivanje prihoda i samostalno finansiranje Univerziteta, odnosno ostvarivanje prihoda koji pokrivaju troškove plata zaposlenih, ulaganja u opremu, marketing, ulaganja u obrazovanje nastavog osoblja, ulaganja u studentski standard, pokrivanje drugih troškova u vezi poslovanja Univerziteta, kao i za pokrivanje troškova budućih investicija u nove objekte i sl.

Projekcija optimalnog broja studenata za upis na sve fakultete i sve godine studija

Fakultet/akademija	Školska godina				
	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Akademija umjetnosti	180	200	220	220	220
Fakultet za ekonomiju i menadžment	70	90	100	100	100
Fakultet za informacione tehnologije	130	150	160	170	200
Filološki fakultet	70	90	110	110	120
Poreska akademija	40	40	50	60	60
Pravni fakultet	100	120	150	170	170
UKUPNO	590	690	790	830	870

Očekivani prihodi Univerziteta prikazani su narednom tabelom. U dijelu ovog dokumenta koji se odnosi na implementaciju strategije razvoja i ekonomsko-finansijsku analizu detaljno su prikazane stavke očekivanih prihoda Univerziteta, kao i projekcija Bilansa uspjeha u periodu 2017-2022.godina. U analizu prihoda nisu uključena sredstva koje obezbjeđuje osnivač.

Očekivani prihod Univerziteta u periodu 2017-2022. godina

Školska godina	Očekivan prihod (u KM)
2017/2018	1,770,000
2018/2019	2,070,000
2019/2020	2,370,000
2020/2021	2,490,000
2021/2022	2,610,000

3. Univerzitet i visoko obrazovanje u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini

Ukupan broj upisanih studenata na studije prvog ciklusa na Slobomir P Univerzitet je 473.

Ciljno tržište za Univerzitet su učenici završnih razreda srednjih škola (srednje škole u trajanju od 4. godine) u opštinama koje gravitiraju kampusima u Slobomiru i u Doboju.¹ Broj učenika završnih razreda u opštinama koje gravitiraju ka kampusima kreće se oko 6.500. Od tog broja oko 4.000 učenika se odlučuje upisati studije. Od ukupnog broja od 4.000 učenika završnih razreda srednjih škola sa gravitacionog područja, na usmjerenja koja trenutno nudi naš univerzitet, na naš univerzitet u prosjeku se upisuje broj od oko 232 učenika, što čini oko 5,75% od ukupno upisanih učenika završnih razreda srednjih škola. Uz definisani budžet i aktivnosti koje predstavljaju pravce i metode za realizaciju misije i cilja Univerziteta da u narednom periodu upisuje 350 novih studenata svake godine kako sa gravitacionog, tako i sa drugih područja, udio našeg univerziteta u upisu učenika završnih razreda srednjih škola iznosio bi oko 10%.

¹ U dijelu koji se odnosi na analizu okruženja detaljnije su prikazani ciljno tržište i ostali relevantni podaci vezani za ciljno tržište našeg univerziteta.

Budući da držimo da se uspjeh Univerziteta u obrazovnoj djelatnosti, prevashodno očituje u ugledu kompanija i radnoj karijeri naših zaposlenih studenata, čini se kritičnim za ostvarivanje ovih ciljeva, sticanje i održavanje prepoznatljivosti konkurentskih prednosti. Otuda, strategija Univerziteta mora biti u stvaranju i artikulisanju, od konkurencije (državnih i privatnih univerziteta), atraktivnijih uslova za studente, profesore, asistente, administraciju i menadžment. Kao podloga za efektivnu strategiju služe SWOT analiza, kao i procjena prirode ove djelatnosti, njegovog bližeg i daljeg okruženja i, u sklopu toga, identifikovani kritični faktori uspjeha.

Takođe, podrazumijeva se osposobljavanje Univerziteta da se samostalno finansira, te se ciljevi i mogućnosti menadžmenta i očekivanja osnivača moraju stalno sučeljavati i, shodno tome, kreirati strategije održivog rasta.

II ANALIZA OKRUŽENJA

1. Analiza tržišta

Tržište je određeno nosiocima tražnje i nosiocima ponude, te relevantnim ekonomskim, privredno-političkim, demografskim, sociokulturnim i drugim karakteristikama.

U Republici Srpskoj se ukupno nalazi 92 srednje škole u kojima prosječno godišnje svake godine završi četvorogodišnju srednju školu oko 9.000 učenika.² U Federaciji Bosne i Hercegovine se nalazi 217 srednjih škola u kojima prosječno godišnje svake godine završi četvorogodišnju srednju školu oko 20.000 učenika.³

Od ovog broja škola, pored Distrikta Brčko, sledeće opštine gravitiraju ka Slobomir P Univerzitetu: Bijeljina, Brod, Vukosavlje, Derвента, Doboј, Zvornik, Lopare, Milići, Modriča, Petrovo, Prnjavor, Teslić, Ugljevik, Šamac, iz Republike Srpske; iz Federacije Bosne i Hercegovine to su Doboј Istok, Doboј Jug, Maglaj, Tešanj, Gračanica, i Gradačac; Loznica, Bogatić, Šamac, Sremska Mitrovica iz Srbije. U prosjeku, iz ovih opština, godišnje maturira oko 6.500 učenika iz četvorogodišnjih srednjih škola. Realno je očekivati da od ovog broja 60% učenika četvorogodišnjih škola nastavi školovanje, što iznosi oko 4.000 učenika.

Od ovog broja srednjoškolaca, za usmjerenja koja nudi Slobomir P Univerziteta, u prosjeku se svake godine se odluči oko 5,75% učenika, što čini ukupan broj od 232 nova studenta, što predstavlja svojevrsnu projekciju našeg trenutnog tržišnog učešća, sa tendencijom povećanja učešća na 10%.

Slobomir P Univerzitet, pored tržišta koji su opisani, okuplja studente i iz drugih oblasti. Počevši sa Akademijom umjetnosti, Slobomir P Univerzitet je odjeknuo i u mnogim drugim gradovima, naročito u Srbiji, te je s obzirom na mali broj umjetničkih akademija, na Akademiju umjetnosti, upisan i određeni broj studenata čije je prebivalište u mjestima u Srbiji koja su značajno udaljena od Slobomira.

² Statistika obrazovanja: srednje škole, br. 62/11, Zavod za statistiku Republike Srpske.

³ Statistički godišnjak Federacije Bosne i Hercegovine 2010, Zavod za statistiku Federacije Bosne i Hercegovine.

2. Analiza konkurencije

U neposrednom okruženju oba odjeljenja Slobomir P Univerziteta se nalaze mnogobrojni fakulteti, odnosno univerziteti.

Najveća konkurencija Slobomir P Univerzitetu su Univerzitet u Beogradu sa 31 fakultetom, Univerzitet u Novom Sadu sa 14 fakulteta, Univerzitet u Banjaluci sa 13 fakulteta i Univerzitet u Tuzli sa 14 fakulteta.

Pored navedenih, konkurencija su fakulteti Univerziteta u Istočnom Sarajevu koji su locirani u Bijeljini i u Doboju, privatne visoke škole i univerziteti. U Bijeljini se pored Slobomir P Univerziteta nalaze: Univerzitet Sinergija (sa sjedištem u Bijeljini) koji u svome sastavu ima 6 fakulteta, fakulteti iz sastava Univerziteta u Istočnom Sarajevu (Pedagoški fakultet, Fakultet poslovne ekonomije i Pravni fakultet), Univerzitet za poslovne studije u Banjaluci (odjeljenje u Bijeljini) sa 6 fakulteta i Panevropski univerzitet „Apeiron“ u Banjaluci (odjeljenje u Bijeljini) koji u svome sastavu ima 6 fakulteta. U Doboju se u neposrednoj blizini u istom gradu nalaze Saobraćajni fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, kao i Visoka poslovno tehnička škola u Doboju.

Konkurencija je veoma jaka jer tržište ima znatno nižu stopu rasta od stope otvaranja novih visokih škola i univerziteta. Većina konkurenata - državni univerziteti i njihovi fakulteti imaju značajnu podršku od strane države. To je evidentno kada se uzme u obzir način finansiranja školovanja studenata. Na državnim fakultetima u Republici Srpskoj Vlada RS besplatno školuje određeni broj studenata prvog ciklusa (oko 30% od ukupnog broja), dok ostali studenti plaćaju školarinu za jednu školsku godinu u iznosu do 500 KM, i to u uglavnom u dvije rate. Na studijama drugog ciklusa taj iznos je 880 KM. Na ostalim privatnim visokim školama i univerzitetima studenti plaćaju školarinu u iznosu od 2.000 do 2.800 KM, i to u dvije, četiri, šest ili deset rata. Javni univerziteti i fakulteti omogućavaju studentima, čije se školovanje finansira iz budžeta Republike Srpske, smještaj u studentskim domovima i ishranu u studentskim restoranima.

Intezitet konkurentske borbe je veliki, a karakteriše je nefer i nelojalna konkurencija, mada će pojačana implementacija novog Zakona o visokom obrazovanju kako vrijeme bude odmicalo smanjivati nivo konkurentske borbe i uticati na povećanje „poštene igre“ u tržišnoj utakmici.

Neposredna konkurencija u Bijeljini su *Univerzitet Sinergija*, *Univerzitet za poslovne studije*, *Panevropski univerzitet „Apeiron“* i *Fakultet za poslovnu ekonomiju i Pravni fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu*, dok su to u Doboju *Saobraćajni fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu* i Visoka poslovno tehnička škola.

U sastavu Univerziteta Sinergija nalaze se:

- Fakultet za poslovnu ekonomiju u Bijeljini (FPEB)
- Fakultet za poslovnu informatiku u Bijeljini (FPIB)
- Pravni fakultet u Bijeljini (PRFB)
- Filološki fakultet u Bijeljini (FFB)

Najveće prednosti Univerziteta Sinergija su sledeće:

1. niska cijena školarine (2.000 KM)
2. mogućnost plaćanja školarine u deset jednakih rata (jedna rata - 200 KM)
3. lokacija (u blizini centra Bijeljine)
4. u cijenu školarine su uračunati i svi udžbenici

U sastavu Univerziteta za poslovne studije - odjeljenje Bijeljina nalaze se:

- Fakultet za poslovne i finansijske studije
- Fakultet za primjenjenu ekonomiju
- Fakultet za informacione tehnologije i dizajn
- Fakultet za turizam i hotelijerstvo

Školarina na ovom univerzitetu je 3.000 KM.

U sastavu Panevropskog univerziteta "Apeiron" - odjeljenje Bijeljina nalaze se:

- Fakultet poslovne ekonomije
- Fakultet informacionih tehnologija
- Fakultet filoloških nauka
- Fakultet pravnih nauka

Školarina na ovom univerzitetu je 2.500 KM.

Kada je riječ o Visokoj poslovno tehničkoj školi u Doboju, ona je osnovana 2010. godine i na studijske programe je upisano oko 150 studenata. Školarina na ovoj visokoškolskoj ustanovi je 2.000 KM.

Najveće prednosti Saobraćajnog fakulteta, Fakulteta poslovne ekonomije i Pravnog fakulteta Univerziteta u Istočnom Sarajevu su izuzetno niska cijena školarine i budžetsko finansiranje studenata. Školarina je 0 KM za studente koji se finansiraju iz budžeta, dok je školarina za samofinansirajuće studente 440 KM. Takođe, nova zgrada u Bijeljini, namjenjena za potrebe državnih fakulteta Univerziteta u Istočnom Sarajevu, u kojoj su trenutno smješteni Fakultet poslovne ekonomije i Pedagoški fakultet, znači njihovu dodatnu konkurentsku prednost na koju se mora adekvatnim strategijskim akcijama odgovoriti.

U narednoj tabeli dat je prikaz univerziteta i fakulteta koji se nalaze u njihovom sastavu, kao i određeni broj fakulteta i visokih škola koji nisu u sastavu univerziteta. Navedeni univerziteti, odnosno fakulteti predstavljaju konkurenciju našem univerzitetu.

Lista univerziteta, fakulteta i visokih škola koji su konkurencija Slobomir P Univerzitetu

Fakulteti na SPU	Fakultet ekonomiju i menadžment	Fakultet za informacione tehnologije	Filološki fakultet	Poreska akademija	Pravni fakultet	Akademija umjetnosti
Konkurencija						
<i>Univerzitet u Beogradu i fakulteti</i>						
	Ekonomski fakultet	Elektrotehn. fakultet	Filološki fakultet	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet	Akademija lepih umetnosti
	Fakultet organizacionih nauka	Fakultet organizacionih nauka				Fakultet dramskih umetnosti
		Fakultet informacionih tehnologija				Fakultet muzičke umetnosti
		Računarski fakultet				Fakultet za dizajn
<i>Univerzitet u Novom Sadu i fakulteti</i>						
	Ekonomski fakultet	Fakultet tehn. nauka	Filozofski fakultet	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet	Akademija umetnosti
	Fakultet tehn. nauka					

Univerzitet u Istoč. Sarajevu i fakulteti						
	Ekonomski fakultet - Brčko	Elektrotehn. fakultet	Filozofski fakultet	Ekonomski fakultet - Brčko	Pravni fakultet	Muzička akademija
	Fakultet posl. ekonomije - Bijeljina	Saobraćajni fakultet - Doboj	Pedagoški fakultet - Bijeljina	Fakultet posl. ekonomije - Bijeljina		
Univerzitet u Banja Luci						
	Ekonomski fakultet	Elektrotehn. fakultet	Filozofski fakultet	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet	Akademija umjetnosti

Fakulteti na SPU	Fakultet ekonomiju i menadžment	Fakultet za informacione tehnologije	Filološki fakultet	Poreska akademija	Pravni fakultet	Akademija umjetnosti
Konkurencija						
Univerzitet u Tuzli						
	Ekonomski fakultet	Elektroteh. fakultet	Filozofski fakultet	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet	Akademija dramskih umjetnosti
Univerzitet Sinergija						
	Fakultet za poslovnu ekonomiju	Fakultet za poslovnu informatiku	Filološki fakultet		Pravni fakultet	
Univerzitet za poslovne studije						
	Fakultet za poslovne i finansijske studije	Fakultet za informacione tehnologije i dizajn		Fakultet za poslovne i finansijske studije		Fakultet za informac. tehnologije i dizajn
	Fakultet za primjenjenu ekonomiju					
Panevropski univerzitet "Apeiron"						
	Fakultet poslovne ekonomije	Fakultet informacionih tehnologija	Fakultet filoloških nauka		Fakultet pravnih nauka	
Ostale visokoškolske ustanove						
	Visoka poslovno tehnička škola - Doboj					

Kada je u pitanju pojava nove konkurencije (a najopasnija je ona koja se još nije pojavila), ohrabrujuće djeluje najavljena dosledna implementacija novog Zakona o visokom obrazovanju, a naročito najava osnivanja relevantnih komisija za akreditaciju fakulteta i univerziteta. Mi očekujemo da će se na taj način uvesti red u dosadašnju prilično nefer tržišnu utakmicu, kao i da će se onemogućiti pojava novih "ad-hoc" univerziteta. Pod "ad-hoc" univerzitetima podrazumijevamo univerzitete koji za predavanje koriste prostorije osnovnih škola subotom i nedeljom, kao i čija se sjedišta nalaze u prostorijama turističkih agencija, stambenim i sličnim objektima.

Novi Zakon o visokom obrazovanju („Sl. glasnik Republike Srpske br. 73/10) u velikoj mjeri definiše uslove za osnivanje i rad visokoškolskih ustanova (univerziteta i visokih škola), a takođe visokoškolska ustanova može početi sa radom i obavljanjem svoje delatnosti tek nakon dobijanja licence i akreditacije, što u velikoj mjeri podiže barijere ulaska za novu konkurenciju.

3. Analiza zakonske regulative

Zakon o visokom obrazovanju („Sl. gl. RS br. 73/10) unio je veliki broj novina kada se govori o autonomiji i organizaciji visokoškolskih ustanova, uslovima koji treba da budu ispunjeni kako bi visokoškolske ustanove obavljale svoju djelatnost, organizaciji studija, kao i o drugim bitnim pitanjima.

Zakon ustanovljava principe i standarde pružanja visokog obrazovanja u Republici, u skladu sa strateškim ciljevima evropskog područja visokog obrazovanja izražene u Deklaraciji evropskih ministara visokog obrazovanja iz Bolonje (1999. godine).

Visokoškolske ustanove su univerziteti i visoke škole. Univerzitet je visokoškolska ustanova koja:

- se bavi nastavnim i naučnoistraživačkim radom, izvodi sva tri ciklusa studija, sa ciljevima koji uključuju unapređenje znanja, misli i školstva u Republici, obrazovni, kulturni, društveni i ekonomski razvoj, promociju demokratskog društva i postizanje najviših standarda nastave i naučnoistraživačkog rada i
- realizuje najmanje pet različitih studijskih programa iz najmanje tri oblasti obrazovanja.

Visoka škola je visokoškolska ustanova koja:

- se bavi nastavnim i naučnoistraživačkim radom i izvodi studije prvog ciklusa sa ciljevima koji uključuju pripremu i obuku pojedinaca za stručni, ekonomski i kulturni razvoj i promociju demokratskog društva i postizanje visokih standarda nastave i učenja i
- realizuje najmanje jedan studijski program iz jedne oblasti obrazovanja.

Visokoškolske ustanove su neprofitne i obavljaju svoju djelatnost kao javnu službu, a dobit koju ostvare koriste za razvoj i unapređenje vlastite djelatnosti visokog obrazovanja.

Visokoškolska ustanova uživa slobodu u nastavnom i naučnoistraživačkom radu unutar svojih licenci. Univerziteti imaju organizacione jedinice - fakultete, akademije, naučne institute, kao i druge organizacione jedinice koje izvode nastavni, naučnoistraživački i umjetnički rad u jednom ili više obrazovnih i naučnih područja. Visokoškolska ustanova može početi da radi i obavlja djelatnost ako ispunjava propisane organizacione, kadrovske, prostorne, materijalno-tehničke uslove, ako posjeduje biblioteku i informatičku opremu za izvođenje nastave i ispunjava druge zakonom i drugim aktima propisane uslove.

Visokoškolske ustanove koje su prije stupanja na snagu ovog zakona dobile dozvolu za rad od strane resornog ministarstva, smatraju se *licenciranim* (ispunjavaju uslove za obavljanje djelatnosti propisane zakonom) i *akreditovanim* (visokoškolska ustanova ispunjava standarde kvaliteta, i kvalifikacija, koju dodeljuje nosiocu, daje nosiocu određena prava, tj. pristup narednoj fazi obrazovanja, određenom zanimanju, korištenju zvanja i dr.), danom stupanja na snagu ovog zakona.

Zakon omogućava da univerzitet angažuje nastavnike sa drugog univerziteta, odnosno fakulteta ili umjetničke akademije, kako u zemlji tako i iz inostranstva, u skladu sa propisima koji regulišu oblast zapošljavanja. Nastavnim planom se utvrđuje: trajanje studija, nastavni predmeti i njihov raspored po godinama i semestrima, i broj časova za razne oblike nastave. Prema zakonu, pristup visokom obrazovanju imaju sva lica koja su završila četvorogodišnju srednju školu u Bosni i Hercegovini, kao i učenici koji su završili srednju školu u inostranstvu.

Visokoškolska ustanova ispunjava *kadrovske uslove za rad i obavljanje djelatnosti* ako na svakom studijskom programu ima u radnom odnosu sa punim radnim vremenom najmanje jednu polovinu od ukupnog broja nastavnika potrebnih za izvođenje nastave na svim nastavnim predmetima koje izvodi, za sve godine studija. Visokoškolske ustanove, koje su dobile dozvolu za rad i ispunjavaju kadrovske uslove prema propisima koji su bili na snazi do stupanja na snagu novog zakona, dužne su da obezbijede kadrovske uslove u skladu sa novim zakonom do početka akademske 2013/2014. godine.

Visokoškolska ustanova sprovodi kontinuirano, po pravilu na kraju akademske godine, a najviše u intervalima od tri akademske godine, postupak samovrednovanja i ocjene kvaliteta svojih studijskih programa, nastave i uslova rada. Visokoškolska ustanova, odnosno organizaciona jedinica visokoškolske ustanove sprovodi ovaj postupak u skladu sa procedurama za obezbjeđenje kvaliteta visokoškolske ustanove i kriterijumima samovrednovanja. Izvještaj o samovrednovanju i ocjeni kvaliteta objavljuje se tako da bude dostupan akademskom osoblju i studentima u toj ustanovi.

Akreditacija je postupak obezbjeđenja kvaliteta visokoškolske ustanove ili studijskog programa, zasnovan na samovrednovanju visokoškolske ustanove i ocjeni nezavisnih stručnjaka, s ciljem prepoznavanja i unapređenja kvaliteta visokog obrazovanja u okviru evropskog prostora visokog obrazovanja.

Akreditacija se provodi u tri faze:

- samovrednovanjem od strane visokoškolskih ustanova,
- vanjskom provjerom od strane komisije stručnjaka i
- v) donošenjem odluke o akreditaciji.

Postupak akreditacije se provodi za:

- novoosnovane visokoškolske ustanove i za nove studijske programe, s ciljem utvrđivanja ispunjenosti minimalnih standarda, što predstavlja početnu akreditaciju i
- za postojeće visokoškolske ustanove i studijske programe, s ciljem vrednovanja dostignutog nivoa kvaliteta, u skladu sa važećim standardima i kriterijumima u oblasti osiguranja kvaliteta.

Visokoškolske ustanove upisane u Registar visokoškolskih ustanova imaju početnu akreditaciju.

Postupak akreditacije provodi Agencija za akreditaciju visokoškolskih ustanova Republike Srpske (u daljem tekstu: Agencija), u saradnji sa Agencijom za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH. Agencija, u saradnji sa Agencijom za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH, donosi kriterijume za akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa i usvaja listu stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji visokoškolskih ustanova, odnosno njihovih studijskih programa.

Na osnovu izvještaja i ocjene komisije stručnjaka i uzimajući u obzir preporuku Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH, direktor Agencije može:

- donijeti rješenje o akreditaciji,
- uputiti pismo očekivanja ili

- donijeti rješenje kojim se odbija zahtjev za akreditaciju.

Rješenjem o akreditaciji potvrđuje se standard kvaliteta rada visokoškolske ustanove, odnosno potvrđuje se da svi ili dio studijskih programa koje ona izvodi zadovoljavaju traženi standard kvaliteta.

Pri svakoj akreditaciji utvrđuje se rok sljedećeg postupka akreditacije. Pismo očekivanja je akt kojim se ukazuje na nedostatke u pogledu ispunjenosti standarda kvaliteta studijskog programa, odnosno visokoškolske ustanove i izražava očekivanje da će navedeni nedostaci biti otklonjeni u datom roku. Direktor Agencije će donijeti rješenje kojim se odbija zahtjev za akreditaciju za sve ili dio studijskih programa koje izvodi visokoškolska ustanova na osnovu ocjene komisije stručnjaka da visokoškolska ustanova ne ispunjava standarde za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju ili ako visokoškolska ustanova u roku ne otkloni utvrđene nedostatke.

Visokoškolska ustanova čiji je zahtjev za akreditaciju odbijen može podnijeti novi zahtjev za akreditaciju po isteku roka od godinu dana od dana donošenja rješenja kojim se odbija zahtjev za akreditaciju.

4. Ostala analiza okruženja

Ministarstvo prosvjete i obrazovanja Republike Srpske ima namjeru da u narednom periodu uspostavi red u oblasti visokog obrazovanja. Ministarstvo će izvršiti kontrolu rada kako javnih tako i privatnih visokoškolskih ustanova i spremno je da oduzme licencu ustanovama koje ne ispunjavaju uslove za rad, a sve u cilju izjednačavanja statusa javnih i privatnih visokoškolskih ustanova, odnosno u cilju „razbijanja“ stereotipa o privatnim visokoškolskim ustanovama.

U Bosni i Hercegovini djeluju organizacije koje daju podršku visokom obrazovanju. Njihova podrška ogleda se u davanju stipendija studentima sva tri ciklusa studija za njihovo obrazovanje u zemlji, kao i za njihovo školovanje i istraživački rad u inostranstvu, a takođe i u finansiranju raznih naučnoistraživačkih projekata i podršci reforme visokog obrazovanja u BiH. Visokoškolske ustanove sa sjedištem u Bosni i Hercegovini uspostavljaju nastavnu i istraživačku saradnju sa drugim visokoškolskim ustanovama u zemlji i inostranstvu.

Jedan od glavnih faktora pri opredjeljivanju potencijalnih studenata za upis na visokoškolske ustanove jesu ekonomske prirode. Troškovi studiranja (školarina, stan, hrana, knjige, prijava ispita) po jednoj godini studija kreću se od 800 KM (za studente koji studiraju u mjestu u kojem žive, kojima država plaća školovanje, koji žive i hrane se kod roditelja) do 12.000 KM (za studente koji ne studiraju u mjestu prebivališta, koji studiraju na privatnim fakultetima i nemaju stipendija i koji plaćaju stan ili dom i hrane se sami), što znači da se troškovi studiranja kreću u rasponu od jedne do petnaest prosječnih neto plata u Republici Srpskoj, odnosno Bosni i Hercegovini.

Evidentno je povećanje broja učenika završnih razreda srednjih škola koji se odlučuju na nastavak školovanja, odnosno za sticanje visokog obrazovanja, kao i sve veće povećanje studenata koji se upisuju na studije drugog ciklusa.

III ANALIZA PROFILA UNIVERZITETA

1. Lokacija Univerziteta

Sjedište Univerziteta je u Slobomiru, opština Bijeljina, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina. Nastavni rad Univerziteta realizuje se u Slobomiru, sjedištu Univerziteta, i u odjeljenju u Doboju.

Slobomir, kao grad koji se nalazi na tromeđi (Srbija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska) je geografski vrlo privlačan, s obzirom da predstavlja tačku presjecanja tri različite kulture. Takođe je interesantan zbog svoje lokacije i po prosperitetu, s obzirom da se nalazi u regiji koja je otvorena za sve vidove saradnje.

Doboj se nalazi u centralnom dijelu Republike Srpske, i posebno je interesantan za svoje područje, jer su mu najbliži univerzitetski centri - Banjaluka, koja je udaljena 110 km, Tuzla, koja je udaljena 55 km, i Sarajevo koje je udaljeno 140 km. Svojom lokacijom, odjeljenje Slobomir P Univerziteta je pružilo populaciji urbane i mnogobrojne opštine Doboj mogućnost studiranja po zahtjevnim evropskim i svjetskim standardima.

2. Pravni akti Univerziteta

Statut je osnovni opšti akt Slobomir P Univerziteta. Statutom Slobomir P Univerziteta se, u skladu sa zakonom, uređuju: organizacija, djelatnosti i poslovanje Slobomir P Univerzitet, status organizacionih jedinica u njegovom sastavu, sastav, nadležnost i način odlučivanja univerzitetskih organa i tijela, ustanovljavanje i izvođenje univerzitetskih studija, status nastavnika, saradnika i drugog univerzitetskog osoblja, status studenata, naučno i razvojno istraživanje, kao i druga pitanja od značaja za Univerzitet.

Izradu Nacrta statuta Univerziteta, odnosno izmjene i dopune Statuta Univerziteta vrši Komisija za statutarna pitanja. Opšti akti koje donosi Upravni odbor i Senat u skladu su sa zakonom i Statutom. Izmjene i dopune Statuta i drugih opštih akata Univerziteta vrše se na način i po postupku utvrđenom za njegovo donošenje. Zvanično tumačenje pojedinih odredbi Statuta i drugih opštih akata Univerziteta vrši organ Univerziteta koji je te akte donio. Statut i opšti akti Univerziteta objavljuju se na oglasnoj tabli i zvaničnom glasilu Univerziteta, odmah po stupanju na snagu istog.

Pregled opštih akata koje bi trebao da ima Univerzitet, a koji proističu iz zakonskih odredbi i nacrta Statuta dat je u nastavku:

Opšti akti koji proističu iz zakona i Statuta:

- **prema Zakonu:**

1. Statuti fakulteta/akademija
2. Pravilnik o studiranju
3. Pravilnik o upisu studenata na studije I ciklusa
4. Pravilnik o upisu studenata na studije II ciklusa
5. Pravilnik o upisu studenata na studije III ciklusa
6. Pravilnik o polaganju ispita i ocjenjivanju
7. Pravilnik o pripremi i odbrani završnog rada na studijama I ciklusa
8. Pravilnik o pripremi i odbrani završnog rada na studijama II ciklusa
9. Pravilnik o pripremi i odbrani doktorske disertacije
10. Pravilnik o trezorskom poslovanju

11. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta
12. Kriterijumi za utvrđivanje ECTS po predmetima
13. Procedura za komisijsko polaganje ispita
14. Pravilnik o korišćenju prava na intelektualnu svojinu
15. Pravilnik o izboru akademskog osoblja
16. Pravilnik o dodjeljivanju počasnog zvanja profesor emeritus
17. Pravilnik o dodjeljivanju zvanja počasni doktor nauka
18. Procedura za odobrenje mirovanja prava i obaveza i plaćeno odsustvo
19. Procedura za davanje saglasnosti za angažovanje na drugoj visokoškolskoj ustanovi
20. Pravilnik o povredama obaveza studenata, disciplinskim organima i disciplinskom postupku
21. Pravilnik o izboru članova studentskog predstavničkog tijela
22. Pravilnik o priznavanju strane diplome
23. Pravilnik o raspodjeli prihoda Univerziteta
24. Procedura za predlaganje novih studijskih programa
25. Procedura izbora članova organa Univerziteta i fakulteta/akademija iz reda studenata
 - **prema Statutu**
 - 1. Poslovnik o radu Upravnog odbora
 - 2. Poslovnik o radu Senata
 - 3. Pravilnik o NIPEKS-u
 - 4. Pravilnik o izdavačkoj djelatnosti
 - 5. Pravilnik o radu Odbora za profesionalnu etiku
 - 6. Pravilnik o ombudsmanu Univerziteta
 - 7. Kodeks profesionalne etike
 - 8. Postupak prelaska studenata sa drugih visokoškolskih ustanova

Pored toga, bilo bi poželjno da Univerzitet ima i druge akte koji bi trebalo da doprinesu:

- **kvalitetu nastavnog procesa i unapređenju Univerziteta:**
 1. Uputstvo za izradu seminarskog rada
 2. Uputstvo za izradu završnog rada na I ciklusu studija
 3. Uputstvo za izradu završnog rada na II ciklusu studija
 4. Uputstvo za izradu doktorske disertacije
- **za osiguranje kvaliteta na Univerzitetu:**
 1. Politika osiguranja kvaliteta
 2. Strategija osiguranja kvaliteta
 3. Pravilnik o osiguranju kvaliteta
 4. Standardi za samovrednovanje i ocjenjivanje kvaliteta
 5. Procedura za sprovođenje samovrednovanja i ocjenjivanje kvaliteta
 6. Različite procedure za obezbjeđenje kvaliteta i samovrednovanja

Određeni akti su doneseni u prethodnom periodu, dok bi se na izradi relevantnih pravilnika i procedura trebalo angažovati u narednom periodu.

3. Organizaciona struktura Univerziteta

Slobomir P Univerzitet je privatna visokoškolska ustanova koja se bavi nastavnim i istraživačkim radom, koja pruža visoko obrazovanje u sva tri ciklusa studija. U tom smislu, kao takva ustanova, organizovana je i posluje na specifičan način koji je definisan Zakonom o visokom obrazovanju, gdje se ciljevi ostvaruju kroz konkretne korake vezane za:

- kvalitet ponude (nastave; opremljenosti učionica, laboratorija, prostorija za studente za vannastavne aktivnosti; stručnog kadra, te ostalih zaposlenih),
- kvalitet usluga (način organizovanja nastave - kroz predavanja, projekte, vježbe; odnosa profesora i zaposlenih prema studentima, te zadovoljstva zaposlenih na Univerzitetu i njihov odnos prema poslu)
- primjeren način motivisanja/sankcionisanja nastavnika i administracije na odgovoran i kvalitetan rad.

Svi ovi faktori bitno utiču na realizaciju afirmacije i uspješnog poslovanja Univerziteta, i organizaciona struktura Univerziteta, kao takva, mora da se poštuje i uvažava.

Zakon o visokom obrazovanju utvrdio je da su organi univerziteta: upravni odbor, senat i rektor. Postojećim Statutom Univerziteta (član 23) utvrđuju se "organi univerziteta", na način da su uz navedena upravna tijela uključeni Predsjednik Univerziteta i Savjetodavno vijeće.

Organizaciona struktura predstavlja uprošćenu sliku organizacionih uloga i veza unutar organizacije. U ovom dijelu je predstavljena organizaciona struktura Slobomir P Univerziteta kojom je prikazana formalna konfiguracija zaposlenih i grupa koje su međusobno povezane u pogledu radnih zadataka, obaveza i autoriteta u okviru Univerziteta. Shemom su formalizovani odnosi između pojedinaca, službi i organizacionih jedinica radi definisanja poslova i osoba koje će obavljati poslove.

U cilju efektivnog formulisanja, a posebno za potrebe efikasne implementacije strategije nužno je pozicionirati:

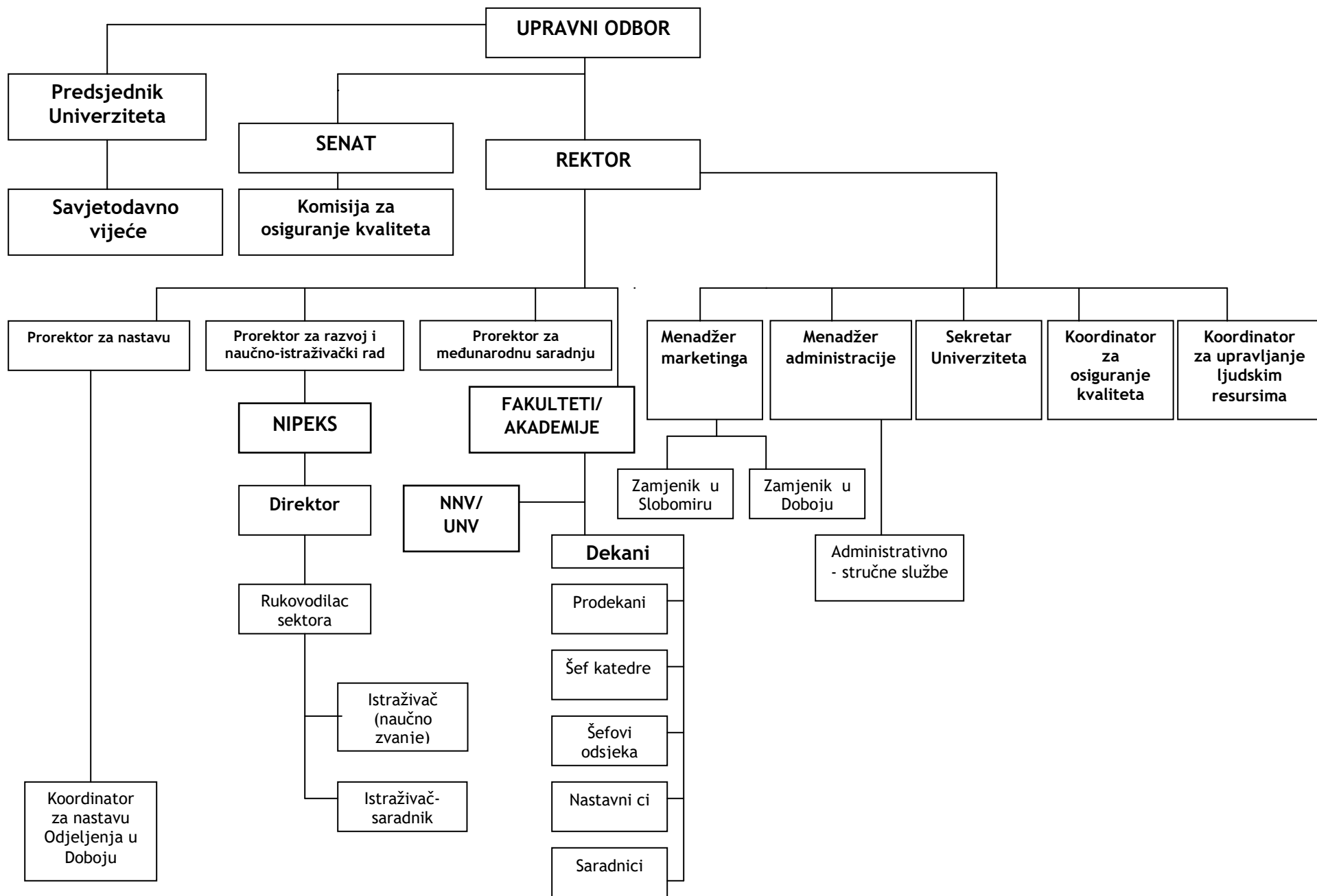
- rektora,
- prorektore,
- studenta-prorektora,
- dekane i prodekane za nastavu,
- odjeljenje pri NIPEKS-u za stručnu praksu, orijentaciju i zapošljavanje studenata,
- odjeljenje pri NIPEKS-u za marketing, planiranje i konsalting,
- Komisiju za osiguranje kvaliteta,
- Studentski parlament i dr.

Takođe, u budućnosti treba predvidjeti i formiranje katedri za određene naučne oblasti.

Kod prikazivanja organizacione sheme Univerziteta korišćene su i određene skraćenice. U cilju što jasnijeg sagledavanja organizacione strukture navodimo i pojmove koji se vezuju za date skraćenice:

- UNV - nastavno-umjetničko vijeće,
- NNV - nastavno-naučno vijeće.

Organizaciona shema Slobomir P Univerziteta prikazana je narednom slikom.



Organizaciona šema Slobomir P Univerziteta

4. Kadrovi i kadrovski potencijal

Slobomir P Univerzitet u realizaciji nastavnih i istraživačkih aktivnosti angažuje značajan broj akademskog osoblja. Na realizaciji nastavnih planova trenutno je angažovano 139 nastavnika i saradnika. Nastavnici su ugledni i visokokvalitetni profesori, doktori nauka iz raznih oblasti, čije iskustvo u nastavnom radu i njihov ugled predstavljaju osnovu za prepoznatljivost i reputaciju Univerziteta. Struktura nastavnog osoblja prikazana je narednom tabelom.

Struktura nastavnog osoblja na Univerzitetu

Nastavno osoblje	Zaposleni u stalnom radnom odnosu	Honorarni saradnici	Ukupno
Profesori emeritusi	1	1	2
Redovni profesori	7	12	19
Vanredni profesori	23	9	32
Docenti	22	4	26
Viši asistenti	11	2	13
Viši umjetnički saradnici	-	-	-
Lektori	-	-	-
Asistenti	2	4	6
Umjetnički saradnici	-	-	-
Nastavnici stranog jezika	1	1	2
Demonstratori	-	-	-
Ukupno	67	33	100

Za obavljanje administrativno-tehničkih poslova, poslova obezbjeđenja i održavanja na Univerzitetu je angažovano 22 zaposlenih. Kampus Doboju broji 7 zaposlenih na poslovima administrativno-tehničkog osoblja, dok ostalih 15 je zaposleno u kampusu Slobomir. Struktura zaposlenih na ovim poslovima prikazana je u narednoj tabeli.

Struktura administrativnog osoblja na Univerzitetu

	Zaposleni u stalnom radnom odnosu	Honorarni saradnici	Ukupno
VSS	7	1	8
VŠS	2	/	2
SSS	7	3	10
KV, NKV	2	/	2
Ukupno	18	4	22

5. Prostorne mogućnosti i opremljenost objekata

Slobomir P Univerzitet obavlja svoju misiju u Slobomiru i u Doboju. Univerzitet raspolaže objektima površine oko 6.500 m² u kojima se realizuju nastavna i istraživačka djelatnost, kao i druge aktivnosti. Univerzitet raspolaže sa bibliotekom, kao i sa drugim pratećim sadržajima koji studentima stoje na raspolaganju - Internet sale, sale za rekreaciju, sportski tereni, studentski klub i dr. Plan je da se i u budućnosti nastavi ulaganje u objekte, učila i opremu koji će podići nivo nastavnog i istraživačkog rada.

Nastava se realizuje u 35 sala - učionica i laboratorija. Učionice su opremljene opremom koja zadovoljava savremene standarde obavljanja visokog obrazovanja. Prostorni resursi Univerziteta prikazani su u narednoj tabeli

Prostorni resursi Univerziteta u 2010, godini

R. broj	Prostorija (navesti svaku posebno)	Površina (u m ²)
1.	Amfiteatar	309.23
2.	Slušaonice, učionice	1822.32
3.	Vježbaonice	349.5
4.	Laboratorije	0.00
5.	Kompjuterske laboratorije	402.5
6.	Radionice	176.40
7.	Biblioteka sa čitaonicom	397.50
9.	Studio	84.60
10.	Nastavnički kabineti	809.17
12.	Studentska služba	77.90
13.	Sekretarijat	248.85
14.	Studentski savez	24.80
15.	Kopirnica	16.35
16.	Zajedničke prostorije	1766.46
Ukupno (Slobomir i Doboj)		6485.58

U skladu sa članom 17. Uredbe o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolske ustanove i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova (Sl. glasnik RS br. 41/07), visokoškolska ustanova mora da ima najmanje 50% propisanih optimalnih prostornih uslova za obavljanje djelatnosti. Univerzitet u svom vlasništvu posjeduje **3.041,56 m²** prostora, što je više od polovine propisanih optimalnih prostornih uslova ($5.129 \text{ m}^2 / 2 = 2.564.5 \text{ m}^2$).

Prostorije Univerziteta koriste zajedno svi fakulteti i akademije. Raspored korišćenja učionica kreira se na nivou Univerziteta u skladu sa potrebama fakulteta i akademija. Dio prostorija čija je namjena specifična koriste se samo za izvođenje nastave za pojedine predmete, kao što su atelje za crtanje i slikanje, teatar za potrebe za izvođenje nastave na studijskom programu Dramska i filmska umjetnosti i sl. Bilo bi oportuno razmisliti o izgradnji posebnog objekta za izvođenje nastave na Akademiji umjetnosti.

Odnos propisanih optimalnih prostornih uslova i broja studenata

FAKULTET/AKADEMIJA	Broj studenata u 2010/2011 godini (1)	Potrebna površina po studentu (2)	Ukupna potrebna površina (1*2)
Fakultet za ekonomiju i menadžment	179	3 m ²	537
Fakultet za informacione tehnologije	140	7 m ²	980
Poreska akademija	46	3 m ²	138
Pravni fakultet	165	3 m ²	495
Filološki fakultet	149	3 m ²	447
Akademija umjetnosti	211	12 m ²	2532
UKUPNO:	890		5129

U realizaciji nastavnog procesa koristi se i raznovrsna oprema. Pregled te opreme dat je u narednoj tabeli.

Lista opreme koja se koristi u nastavnom procesu na Univerzitetu

R. broj	Naziv, tip	Namjena	Broj
1.	Video konferencijski sistem Tanderberg	Izvođenje nastave putem video-konferencijske veze između Doboja i Slobomira	1
2.	Klavir	Za potrebe studenata Muzike i izvođenje koncerata	2
3.	Harmonika Bajan 58/p	Za potrebe studenata Muzike i izvođenje koncerata	1
4.	Klavinova	Za potrebe studenata Muzike i izvođenje koncerata	3
5.	Projektor	Za izvođenje nastave i prezentacije	15
6.	Laptop	Za izvođenje nastave i prezentacije	7
7.	Projektno platno	Za izvođenje nastave i prezentacije	5

Pored toga, Univerzitet raspolaže i sa 182 stona računara koji se koriste za potrebe rada administrativnih službi, naučni, stručni i istraživački rad nastavnog osoblja, kao i za realizaciju nastave. Pregled broja i strukture upotrebe stonih računara dat je u sledećoj tabeli.

Pregled broja i strukture upotrebe stonih računara

Korisnici	Broj računara
Službe Univerziteta	40
Kabineti nastavnika i saradnika	29
Upotreba u nastavi	153
UKUPNO	182

U 2010. godini kupljeno je 100 računara kako bi se obnovila zastarjela kompjuterska oprema. Računari su kupljeni isključivo za obnovu računarskih učionica. Osim toga, kupljena su četiri projektora kako bi se zamjenila zastarjela oprema.

Pristup Internetu obezbeđen je studentima putem internet kluba u Slobomiru i Doboju. Računarske učionice imaju pristup internetu, ali se on priključuje samo za potrebe nastave. Nastavno osoblje i zaposleni u službama Univerziteta imaju stalni pristup Internetu. Treba napomenuti da Univerzitet ima i posebnu internet konekciju za potrebe video-konferencijskog sistema za potrebe izvođenja nastave između Doboja i Slobomira.

Univerzitet koristi dva informaciona sistema - jedan za potrebe studentske službe, a drugi za potrebe računovodstvene službe. Informacioni sistem studentske službe kupljen je 2005. godine. S obzirom da su nakon toga uvedeni novi standardi u nastavi, a posebno u pogledu bodovanja predispitnih obaveza i završnog ispita, bilo je potrebno modifikovati informacioni sistem. Novi informacioni sistem će svoju primjenu doživjeti u školskoj 2010/11. godini.

Informacioni sistem Univerziteta koji je trenutno u upotrebi bio je od velike koristi prilikom kreiranja novog softvera. Osim informacija u vezi sa nastavnim planovima, profesorima, učionicama, studentima, ispitnim rokovima i ispitima, bibliotečkoj građi uvedeni su i neki dodatni elementi kao što su finansije, odnosno praćenje plaćanja školarine od strane studenata i dr. (npr. u okviru informacija nastavnog kadra, planirani su i obrasci 3, 4. i 5. koji

se dostavljaju Ministarstvu prosvjete i kulture RS radi registracije nastavnog kadra). Informativni sistem omogućuje analize prolaznosti na ispitima, kvalitet upisa studenata, kvalifikacije nastavnog kadra i sl.

Univerzitet ima razvijenu web stranicu na kojoj se objavljuju svi podaci od interesa za buduće studente, za studente koji studiraju, za akademsko i neakademsko osoblje, članove alumni organizacije, te za opštu javnost. Web stranica postoji od osnivanja univerziteta, a tokom svog postojanja doživjela je nekoliko značajnih transformacija, kako bi se što efikasnije zadovoljile informacione potrebe odnosnih ciljnih grupa. Web stranica ima svoje verzije na srpskom i engleskom jeziku, a uslovi za prezentovanje web sadržaja su definisani Pravilnikom o organizaciji i radu web sajta. Redovno se vrši anketiranje posjetilaca web sajta u cilju unapređenja vizuelnog identiteta i funkcionalnosti.

Prostorije biblioteke nalaze se u Slobomiru i Doboju. Univerzitetska biblioteka funkcioniše na principu centralizacije sa matičnošću u Bijeljini. Sva evidencija vodi se u Bijeljini gdje je zaposlena jedna osoba sa kvalifikacijama za vođenje bibliotečke građe. Biblioteka građa je u 2010. godini o povećana najviše zahvaljujući donacijama. Trenutno je Univerzitet u posjedu oko 10.400 bibliotečkih jedinica. Pregled stanja bibliotečkih jedinica dat je u narednoj tabeli.

Pregled bibliotečke građe

R. broj	Opis	Broj
1.	Knjige na srpskom, bosanskom i hrvatskom jeziku	4980
2.	Knjige na stranim jezicima	808
3.	Časopisi na srpskom, bosanskom i hrvatskom jeziku	900
4.	Časopisi na stranim jezicima	133
5.	Doktorske disertacije	20
6.	Magistarske disertacije	20
7.	Ostale jedinice	3551
Ukupno bibliotečkih jedinica		10412

Izdavačka djelatnost je pokrenuta u akademskoj 2008/09 godini. Izrađen je Pravilnik o izdavačkoj djelatnosti Univerziteta kojim se uređuje izdavanje publikacija na Slobomir P Univerzitetu, utvrđuju nadležnosti i organi kojima se povjerava izdavačka djelatnost, određuju uslovi i postupak izdavanja publikacija, regulišu prava i obaveze autora, odnosno trećih lica, kao i druga pitanja od značaja za izdavačku djelatnost.

Univerzitet je do sada registrovao dva naučna časopisa - „Nauka“ iz oblasti društvenih i humanističkih nauka i časopis „InfoMat“ iz oblasti informacionih tehnologija, elektrotehnike i matematike. Kada je riječ o udžbenicima i monografijama i sl. Univerzitet je do sada izdao tri udžbenika, dvije monografije i jedan zbornik radova.

Može se zaključiti da Univerzitet trenutno raspolaže sa zadovoljavajućim kapacitetima, odnosno da posjeduje prostor i opremu koja omogućava efikasno odvijanje nastavnih i drugih aktivnosti, koje realizuje naš Univerzitet. U narednom periodu akcenat bi trebalo staviti na povećanje bibliotečkog fonda i razvoj izdavačke djelatnosti.

6. Ostali elementi interne analize

Za većinu fakulteta Univerziteta, školarina na studijama prvog ciklusa iznosi 3.000 KM. Jedino je školarina na Akademiji umjetnosti različita -na Odsjeku za dizajn i grafiku pa do 3.000 KM, za studijski program Muzika 4303 KM.

Predviđena školarina na studijama drugog ciklusa je 1.500 EUR, izuzev Akademije umjetnosti gdje iznosi 2.000 EUR. Odbrana master rada plaća se 500, odnosno 800 EUR na Akademiji umjetnosti. Školarina za prijavu teme doktorata, odobravanje iste, izradu i odbranu doktorske disertacije iznosi ukupno 3.500 EUR, izuzev Akademije umjetnosti gdje iznosi 4.500 EUR. Pregled školarina za sve fakultete/akademije za sve cikluse studija prikazan je u narednoj tabeli. Potrebno je istaći da su u iznos školarine uključeni svi administrativni troškovi i polaganje jednog ispita najviše tri puta, dok nisu uključeni troškovi kupovine udžbenika i drugog nastavnog materijala.

Pregled visine školarina na fakultetima/akademijama Univerziteta

Fakultet/akademija	Školarina (u KM)	Školarina (u EUR)	
	I ciklus	II ciklus (60 ECTS)	Prijava i odbrana doktorske disertacije
Akademija umjetnosti		2.000	4.500
• Odsjek za dizajn i grafiku	3.000		
• Odsjek za opštu muzičku pedagogiju	4.303		
• Odsjek za dramsku i filmsku umjetnost	4.303		
• Audio-vizuelna umjetnost	4.303		
Fakultet za ekonomiju i menadžment	3.000	1.500	3.500
Fakultet za informacione tehnologije	3.000	1.500	3.500
Filološki fakultet	3.000	1.500	3.500
Poreska akademija	3.000	1.500	3.500
Pravni fakultet	3.000	1.500	3.500

Kada je riječ o školarini, na ovom mjestu prikazaćemo školarine na pojedinim fakultetima u užem i širem okruženju.

Fakultet/akademija	Školarina (u EUR)		
	I ciklus	II ciklus (60 ECTS)	III ciklus (za 3 godine)
Ekonomski fakultet u Banjoj Luci	0 - 225	0 - 450	-
Ekonomski fakultet u Sarajevu	0 - 511	4.500	10.730
Ekonomski fakultet u Beogradu	0 - 1.022	1.200-6.000	5.400
Ekonomski fakultet u Zagrebu	0 - 3.580	6.000	18.000
Elektrotehnički fakultet u Banjoj Luci	0	0 - 450	-
Elektrotehnički fakultet u Sarajevu	0 - 920	4.500	10.730
Elektrotehnički fakultet u Beogradu	0 - 818	0-2.500	6.000
Elektrotehnički fakultet u Zagrebu	0 - 1.022	1.000	8.100
Računarski fakultet u Beogradu	1.600-2.700	2.700	8.100
Pravni fakultet u Banjoj Luci	0 - 225	0 - 450	-
Pravni fakultet u Sarajevu	0 - 511	0 - 820	-
Pravni fakultet u Beogradu	0 - 870	1.400-2.000	-
Pravni fakultet u Zagrebu	0 - 1.125	-	8.250

7. Razvojni potencijal

Slobomir P Univerzitet sa renomiranim profesorima ima potencijal da u budućnosti upiše veći broj studenata. Kroz ugledan nastavnički kadar i kroz unapređenje odnosa sa studentima, lokalnom zajednicom, državnim institucijama, visokoškolskim ustanovama u zemlji i okruženju, raznim asocijacijama i preduzećima i drugim organizacijama, Slobomir P Univerzitet ima sposobnost da uspješno i dugoročno obavlja svoju misiju i da se razvija u skladu sa savremenim tendencijama razvoja okruženja.

IV „SWOT” ANALIZA I STRATEGIJA UNIVERZITETA

1. „SWOT“ matrica Univerziteta

U cilju opredjeljivanja strategijskog fokusa kojim će se na najbolji mogući način kapitalizovati snaga i, u datom okruženju, kreirati superiorna konkurentska prednost, korisno je dovesti u vezu kvalitet, odnosno karakter okruženja u kojem su sadržane šanse i opasnosti i resursne mogućnosti Univerziteta, a koje obuhvataju snagu i slabosti. Otuda, predstavljamo SWOT matricu za nivo Univerziteta. Za temeljnije konsideracije i predlaganje strategijskih opredjeljenja, potrebno je operisati sa matricom za svaki fakultet posebno.

SWOT matrica Univerziteta

Šanse	Opasnosti
<ul style="list-style-type: none">• Broj učenika završnih razreda srednjih škola u Bijeljini i okolini• Broj učenika završnih razreda srednjih škola u Doboju i okolini• Atraktivni fakulteti• Solidan ugled u okruženju• Očekivana ekspanzija privredne aktivnosti• Internacionalizacija poslovanja i multikulturalizam• Povezanost fakulteta sa preduzećima kroz prosleđivanje problema iz prakse studentima na rješavanje (raspravu)• Saradnja s drugim fakultetima i univerzitetima (državnim i privatnim)• Saradnja s vodećim privrednim subjektima (posjete firmama, stručne ekskurzije, itd.)• Izrada rang liste najboljih studenata i izvještavanje relevantnih preduzeća o njima• Stvaranje uslova za zapošljavanje najboljih studenata• Otvaranje novih odjeljenja pojedinih fakulteta u drugim gradovima• Monitoring studenata nakon završetka studija i inkorporiranje njihovog uspjeha u naš imidž• Poslovni, informatički i kursevi engleskog	<ul style="list-style-type: none">• Brojna i nefer konkurencija (ad - hoc privatni fakulteti i univerziteti)• Budžetsko finansiranje studenata na državnim fakultetima• Niska platežna sposobnost kandidata• Isčezavanje srednje klase• Nedovoljno povjerenje u privatne fakultete• Inercija u opredjeljivanju za studiranje• Jak lobi državnih fakulteta• Nenaklonost vladinih i lokalnih institucija privatnim fakultetima• Manja naklonost međunarodnih institucija privatnim univerzitetima• Neshvatanje obrazovanja kao neizbježne investicije za bolje sutra• Nekonrolisano i neosnovano otvaranje pojedinih fakulteta• Zabranjena predavanja nastavnom kadru sa državnih fakulteta na privatnim fakultetima• Nemogućnost ispunjavanja pojedinih kriterijuma za akreditaciju• Ispisivanje studenta zbog neophodnosti obnove godine

<p>jezika za sve zainteresovane</p> <ul style="list-style-type: none"> • On-line povezivanje naše i neke od svjetskih univerzitetskih biblioteka • Predavanja naših priznatih stručnjaka iz inostranstva putem video konferencije i adekvatna medijska zastupljenost takvih događaja • Gostovanja provjerenih inostranih stručnjaka i adekvatna medijska zastupljenost takvih događaja • Smanjenje školarina za fakultete za koje postoji najveće interesovanje • Organizovanje stručnih simpozijuma i seminara • Novi studijski programi 	
Snaga	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetentan nastavni kadar • Redovnost i kvalitet nastave • Prostorne pogodnosti • Transparentnije i ažurnije polaganje ispita • Povjerenje u međunarodnu orijentaciju naših fakulteta • Veći broj zajedničkih predmeta i infrastrukture • NIPEKS kao baza za obuku studenata (inkubatori, projekti, agencija za marketing) • Fleksibilan i moderan nastavni plan • Zastupljenost engleskog jezika • Mogućnost završavanja više smjerova • Zapošljavanje studenata u preduzećima gospode Pavlović, drugim kompanijama, organizacijama i institucijama • Prisni odnosi studenata sa nastavnim osobljem • Kvalitetan i savremenim trendovima prilagođen nastavni program • Solidan ugled, naročito u odnosu na druge privatne fakultete i univerzitete • Besplatno školovanje „vukovaca“ i smanjenje školarine za uspješne studente • Proširivanje biblioteke - fizičkog prostora i knjižnog fonda • Bolja implementacija Bolonjske deklaracije u odnosu na konkurenciju • Klimatizovanost i izuzetna čistoća prostorija (učionice, hodnici, sanitarni čvorovi) • Postojanje studentskog doma 	<ul style="list-style-type: none"> • Udaljenost od centra (Bijeljina) • Visoka školarina • Nedostatak sportskih terena • Nedostatak tradicije • Nerazvijen lobi sistem • Nepostojanje mogućnosti učenja na daljinu (virtuelni univerzitet) • Nepostojanje kritične mase perspektivne kadrovske strukture • Skromno ulaganje u studentski standard (prostorije, stručna praksa u inostranstvu, studentski list, studentski klub) • Slaba razvijenost studentskih organizacija • Neujednačen naučno-istraživački rad po naučnim oblastima • Nejasno postavljen sistem odgovornosti

2. Poređenje sa drugim univerzitetima

Putem naredne slike prikazan su jake strane nama konkurentskih univerziteta i fakulteta, kao i jake strana našeg univerziteta. Isto tako prikazana je i usporedba slabih strana naše konkurencije, kao i trenutne slabe strane Univerziteta.

Poređenje sa drugim univerzitetima i fakultetima

Konkurencija	Slobomir P Univerzitet
<p>Jake strane javnih univerziteta i fakulteta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansiranje iz državnog budžeta • Tradicija • Besplatna školarina za veliki broj studenata • Iznos školarine za samofinansirajuće studente • Renomiran nastavni kadar • Domovi za smještaj studenata • Restorani za ishranu studenata • Saradnja sa drugim visokoškolskim ustanovama • Naučnoistraživački rad • Razvijen lobi <p>Jake strane privatnih univerziteta i fakulteta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iznos školarine u odnosu na Slobomir P Univerzitet 	<p>Jake strane Slobomir P Univerziteta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ugledan i kompetentan stručni nastavni kadar • Prostorne pogodnosti • Moderni nastavni planovi • Zastupljenost engleskog jezika • Zastupljenost obrazovanja iz oblasti informatike • Zajednički predmeti • Ažurnije i transparentnije polaganje ispita
<p>Slabe strane javnih univerziteta i fakulteta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zastarjelost nastavnih planova • Nedostatak prostora za odvijanje nastave • Nedovoljna opremljenost • Niske plate nastavnog osoblja • Nefleksibilnost <p>Slabe strane privatnih univerziteta i fakulteta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak prostora za odvijanje nastave • Nastavni planovi • Nastavni kadar 	<p>Slabe strane Slobomir P Univerziteta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nestabilno finansiranje • Visoka školarina • Nerazvijen lobi • Nedostatak saradnje sa visokoškolskim ustanovama u zemlji i okruženju, preduzećima i drugim organizacijama • Nedostatak tradicije • Nedostatak cjeloživotnog obrazovanja

Sinteza rezultata situacijske analize pokazuje da na Univerzitetu postoji mnoštvo ograničenja u vanjskom i unutarnjem okruženju za budući razvoj. Nasuprot tome, djeluju brojne prilike i snage koje ukazuju da su mogućnosti njegovog razvoja realne.

Obraćajući pažnju na *slabosti i opasnosti* s kojima se suočava Slobomir P Univerzitet, rješenje nekih od ovih nedostataka se može iskazati na sledeće načine:

1. **Udaljenost od centra** - krucijalno je da se u što kraćem vremenskom roku izradi kampus Slobomir P Univerziteta, na koji bi se način ovaj, vrlo bitan nedostatak, riješio. Kampus podrazumeva izgradnju studentskog doma, studentskih terena i hale za

sportske aktivnosti, zabavnog centar i sl. Na ovaj način bi studenti mogli da provode vrijeme na kampusu i posle i između nastave, i imali bi ispunjeniji dan, što i jeste cilj svakog univerziteta- da zadrži studente u okviru svoje ponude.

2. **Visoka školarina** - definišući uslove za prijem na jedan od fakulteta našeg Univerziteta, ovaj problem bi, u vrlo kratkom roku bio riješen. Kao što su počinjali svi veći i danas renomirani univerziteti, visoka školarina (u odnosu na konkurenciju) može da se prevaziđe kvalitetom. Naravno, da bi se ovo postiglo, osnivač mora da preuzme rizik da, dok se ne stvore uslovi za samostalno finansiranje Univerziteta, dotira određenu sumu novca, koja će biti neophodna za neometan rad Univerziteta, ili obezbijedi neke druge izvore finansiranja, sve dok Univerzitet ne stvori tradiciju, što predstavlja duži niz godina.
3. **Nerazvijen lobi sistem** - ulaganjem u "Društvo prijatelja Univerziteta", ova naizgled znatna investicija, bi se vrlo brzo isplatila, s obzirom da je informacija najskuplji faktor u poslovanju u današnje vreme. Iz tog razloga nam je vrlo bitno da imamo kreirano Društvo, koje bi bilo naše „oči i uši“ i omogućili nam brže i lakše „sjedinjavanje“ sa sredinom u koju se nalazimo.
4. **Nekontrolisano i neosnovano otvaranje pojedinih fakulteta** - Formiranje novih odsjeka i fakulteta pri našem Univerzitetu mora biti prvenstveno dobro istraženo. Nakon utvrđene potrebe za novim usmjerenjem, mora se napraviti finansijska projekcija ovog koraka, i ukoliko se i posle toga utvrdi neophodnost proširivanja za tu oblast, mora se prvenstveno napraviti siguran izvor finansiranja za navedenu novinu.

3. Identifikovanje kritičnih faktora poslovnog uspjeha

Faktori koji se moraju ispuniti, odnosno steći da bi Univerzitet ostvario uspjeh su:

- izgradnja i održanje kvalitetnih odnosa sa postojećim i potencijalnim studentima,
- razvijen sistem lobiranja,
- kvalitetno kadrovsko osoblje,
- odnosi sa organizacijama, lokalnom zajednicom, asocijacijama i državnim organima u zemlji i okruženju,
- saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju,
- saradnja sa srednjim školama u zemlji i okruženju,
- ugled preduzeća i institucija u kojima su se zaposlili diplomirani studenti Univerziteta,
- razvijen studentski servis,
- cjenovna konkurentnost,
- stabilnost izvora finansiranja.

4. Misija i vizija Univerziteta

Polazeći od definisane vizije i misije Univerziteta moguće je identifikovati i strategijske ciljeve razvoja Univerziteta u narednom periodu.

Sledećom slikom su prikazani vizija, misija i strategijski ciljevi razvoja Slobomir P Univerziteta.

Vizija, misija i strategijski ciljevi razvoja Slobomir P Univerziteta

VIZIJA UNIVERZITETA:

Vizija Slobomir P Univerziteta jeste da, kroz superiorne studijske programe iz oblasti umjetnosti, tehničkih, društvenih i humanističkih nauka i naučnoistraživačke aktivnosti, uz pomoć uglednih profesora, te modernih nastavnih metoda, laboratorija i opreme, što prije, u ovom dijelu Evrope, postane glavni generator razvoja u svim oblastima života i rada i prepoznatljivi lider u obrazovanju kompetentnih kadrova za savremenu dinamičku privredu, naučno-istraživački rad i društvo.



MISIJA UNIVERZITETA:

Osnovna *misija Slobomir P Univerziteta* jeste efektivno i efikasno pružanje usluga visokog obrazovanja na sva tri ciklusa, naučno-istraživačkog rada i cjeloživotnog obrazovanja, generisanje i transfer znanja privredi i društvu, kako bi se omogućilo građenje uspješne radne karijere, propulzivno privređivanje i unapređenje ukupnog društvenog blagostanja.

5. Ciljevi strateškog razvoja Slobomir P Univerziteta

5.1. Ciljevi društveno-političkog razvoja

a. Uključivanje u tokove integracije ka Evropskoj uniji u domenu evropskog obrazovanja

Cilj Slobomir P Univerziteta je da se proširi daleko van granica svoje države, tako da je plan da svojim programima i mogućnostima video konferencijskog praćenja nastave, angažovanjem uglednog profesorskog kadra iz inostranstva, mentorskim sistemom rada i drugim povoljnim aspektima obrazovanja na fakultetima u sastavu Univerziteta, privuku i studenti širom Evrope. Evropsko visoko obrazovanje podrazumijeva povećanje mobilnosti kako nastavnog kadra, tako i studenata. S obzirom da su nastavni planovi na fakultetima i akademijama Slobomir P Univerziteta predviđeni i prilagođeni radu sa malim grupama studenata, velika pažnja se posvećuje sticanju znanja kroz različite vidove edukacije. Smatramo da jedan bitan aspekt u

pravilnom obrazovanju mladih trebalo bi da predstavlja i znanje koje bi se steklo u drugim zemljama i na drugim Univerzitetima. Različiti pristupi i različiti načini pružanja znanja, kao i mogućnosti upoređivanje iskustava stečenih u različitim zemljama sigurno samo mogu da upotpune obrazovanje mladih ljudi. Takođe iskustva i znanja donesena sa matičnog univerziteta i zemlje mogu da budu korisna za studente i profesore u zemlju koju se putuje.

Projekat razmjene studenata i nastavnog osoblja je svakako koristan za obe strane, i za partnersku i za pogramsku zemlju. Upoznavanjem novih kultura, novih sistema učenja, drugačijih studija slučaja, drugačijih društvenih sistema sigurno će doprinijeti usavršavanju kako studenata tako i nastavnog osoblja. Takođe, bitno je da studenti i predavači koji učestvuju u mobilnosti ne zadrže ta nova znanja za sebe, nego da budu u obavezi da ih podijele drugim kolegama i studentima, pri čemu će se u određenoj mjeri provjeriti i izmjeriti valjanost same razmjene ali i načina selekcije kandidata.

b. Učešće studenata u procesu odlučivanja

Primjena bolonjskog procesa od strane visokoškolskih ustanova podrazumijeva i aktivno učešće studenata u svim nivoima odlučivanja. Bolonjska deklaracija se zalaže za poboljšanje statusa studenata kroz pravo glasa kroz formalne studentske organizacije i predstavnička tijela. U dobu modernog sistema obrazovanja od studenata se očekuje da ne budu samo pasivni primaoci znanja, nego aktivni učesnici kako u samom izvođenju nastavnih procesa, ali i u njihovom kreiranju. Od visokoškolskih ustanova se očekuje da imaju organizovana formalna studentska tijela kao što su studentski parlament, studentski savez itd. Funkcija tih organizacija je da se aktivno bave svakodnevnim studentskim pitanjima, kako nastavnim tako i nenastavnim aktivnostima i da štite njihove interese. Pored formalnih studentskih tijela, u svremenom obrazovanju se uključuju predavnici studenata, sa sva tri ciklusa studija, u organima upravljanja Univerzitetom (Upravnom odboru, Senatu, Nastavno-naučnim vijećima). Predstavnike studenata iz reda sva tri ciklusa studija, biraju sami studenti. Studentima pružiti i priliku evaluacije održane nastave, kao i nastavnog kadra. Povratne informacije bi se koristile u vidu unapređenja kvaliteta obrazovnog procesa.

5.2. Ciljevi visokoškolskog obrazovanja (profilisanog u okviru Slobomir P Univerzita) saglasno s ciljevima privrednog razvoja

a. Podržavanje razvoja djelatnosti, grana i sektora koji imaju izvoznu strategiju

Cilj Univerziteta je da se aktivno uključi u oporavak privrede i opštog socioekonomskog stanja kroz izvođenje kvalitetnih studijskih programa prilagođenih tržištu rada. Jedna od bitnih stavki u podržavanju razvoja privrednih djelatnosti, grana i sektora privrede je i sprovođenje naučno istraživačkih projekata u okviru visokoškolskih institucija. Naučni instiut će se bazirati na ispitivanju tzv. atraktivnih tržišnih džepova u privredi. Naučna istraživanja treba da budu u službi razvoja privrede i ekonomije u jednoj zemlji, a ne samo za lične potrebe institucija. Pored toga, u kordinaciji sa strategijom razvoja privrede treba da omogućiti bolju saradnju sa privatnim i javnim sektorom kroz obavljanje stručnih praksi, istraživačkih radova kao i profilisanje budućih kadrova u usmjerene prosperitetne dijelove privrede. Usklađivanjem studijskih programa sa potrebama tržišta proizvođače se kadrovi koji su stručni i kompetentni za tekuće tržišne potrebe. U cilju evropske integracije edukacija stručnog kadra u stranim zemljama ima za cilj razvijanje kritičkog mišljenja, odnosno uočavanja dobrih i loših stvari iz prkase. Cilj edukacije kadrova je primjena naučenog u prkasi.

b. Stabilizacija Univerziteta, afirmacija institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti

Jedan od primarnih ciljeva Univerziteta je da radi na ličnoj promociji i stabilizaciji, kao i jačanju tržišnog učešća u oblasti obrazovanja. Prema zvaničnim podacima Ministarstva u Registru visokoškolskih ustanova Republike Srpske upisana je 21 visoko školska ustanova. Od toga je 9 univerziteta i 12 visokih škola. Od ukupno devet univerziteta, dva univerziteta su javna, a 7 u privatnom vlasništvu. Kroz saradnju sa srednjim školama i osluškivanjem potreba i afiniteta učenika završnih razreda Slobomir P Univerzitet će raditi na povećanju trenda upisa na svoje licencirane programe. Statistički podatak da je u akademskoj 2015/2016 godini u Republici Srpskoj bilo oko 40.000 studenata (tačnije 37 390), a u cijeloj Bosni i Hercegovini 94.524 studenata na svim godinama. Shodno prethodnim podacima možemo dokažemo da je broj studenata na Slobomir P Univerzitetu u odnosu na ukupan broj studenata u Republici Srpskoj oko 10%, a na nivou Bosne i Hercegovine oko 5%. Cilj taj procenata povećati i na nivou Republike, i na nivou Bosne i Hercegovine.

5.3. Ciljevi obrazovnog, naučnog i kulturnog razvoja

a. Konstituisanje jedinstvene razvojne politike Slobomir P Univerziteta u okviru obrazovnog, naučnog i kulturnog razvoja društva.

U svojoj osnovi, *razvoja politika Slobomir P Univerziteta* obuhvata sledeće:

- stvaranje šireg lobi sistema sastavljenog od istaknutih profesora, istaknutih naučnih i umjetničkih radnika, političara, privrednika, uglednih sportista i novinara iz zemlje i inostranstva,
- upošljavanje mladog i kvalitetnog akademskog osoblje,
- razvoj i unapređenje odnosa sa organizacijama, lokalnom zajednicom, asocijacijama i državnim organima u zemlji i okruženju,
- saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju,
- kreiranje strategijske alijanse, partnerstva, i/ili afilijacije sa relevantnim američkim i/ili evropskim univerzitetom,
- stvaranje razuđenog i transparentnog sistema stipendiranja studenata („vukovci“, nosioci diploma sa različitih takmičenja, i dr.)
- značajnije ulaganje u razvoj standarda studenata (sportske hale i sportski tereni, internet priključci, podrška studentskim organizacijama i dr.),
- saradnja sa srednjim školama u zemlji i okruženju,
- smanjenje školarine za fakultete koji su zastupljeni u velikom broju od strane konkurencije,
- kreiranje - formiranje odjeljenja za stručnu praksu, orijentaciju i zapošljavanje,
- aktivniji rad NIPEKS-a kroz njegovo angažovanje u oblastima za koje je osposobljen,
- identifikovanje i razvoj lukrativnog biznisa koji bi služio prvenstveno za izravnavanje troškova tekućeg i razvojnog poslovanja našeg univerziteta,
- profiliranje atraktivnih magistarskih i doktorskih studijskih programa,
- kreativno sponzorisanje i promovisanje pojedinih aktivnosti (*dealing room*, kejsovi, okrugli stolovi, projekti, konferencije za štampu),
- čvršćem do licenciranja povezivanjem relevantnih fakulteta (Fakultet za informacione tehnologije) sa prestižnim organizacijama iz oblasti proizvodnje hardvera i softvera za savremene informacione sisteme (Microsoft, i dr.),

- razvoj „virtuelnih kancelarija“ za trgovinu hartijama od vrijednosti, bankarski menadžment, uopšte,
- stvaranje snažnog kompetentnog istraživačkog centra pri NIPEKS-u za ekonomsko-tržišne prognoze, finansijske ocjene i komentare, koji bi se redovno jednom nedeljno uključivao u relevantne elektronske medije sa svojim komentarima,
- smjelije razrešenje načina regrutovanja i razvoja kadrova, u smislu da se konkretnije steknu uslovi da se na našem univerzitetu promovišu kadrovi ili da se to osvaruje kroz selektivan izbor stranih partnera na kojima će naši kadrovi sticati doktorate i dr.

Ostaali ciljevi su navedeni u tekstu ispod:

- Putevi razvoja nauke i naučnih kadrova.
- Razvoj i modernizacija obrazovnog sistema, učešće privatnog sektora u procesu obrazovanja, prilagođavanje profesionalnog obrazovanja uslovima privrednih transformacija i potrebama društva i privrede.
- Profilisanje obrazovnih smjerova na svim fakultetima i prilagođavanje međunarodnim standardima.
- Podizanje sopstvenog nastavnog kadra.

6. Sistemski pristup - definisanje principa i identifikacija prioriteta i koncepcija za strateški razvoj Slobomir P Univerziteta

Detaljniji prikaz pravaca i metoda realizacije misije i ciljeva Univerziteta, odnosno sistemski pristup dat je u narednoj tabeli, gdje su za svaki stratejski cilj definisani konkretni načini za njihovo ostvarivanje, odnosno prikazani su pravci i instrumenti za efektivno i efikasno ostvarivanje misije i ciljeva našeg univerziteta.

CILJEVI UNIVERZITETA	STRATEGIJA PRAVCI I NAČINI ZA OSTVARIVANJE CILJEVA
<p>Uključivanje u tokove integracije ka Evropskoj uniji u domenu evropskog obrazovanja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saradnja sa ENIC/NARIC mrežom, sprovođenje Lisabonske konvencije i akademsko prepoznavanje u EHEA 2. Razvoj sistema za osiguravanje kvaliteta, periodična samoevaluacija i eksterna evaluacija 3. Formiranje i ažuriranje baze podataka o naučnoistraživačkim referencama Univerziteta 4. Unapređenje i permanentno ažuriranje web stranice Univerziteta (bolja informativna pokrivenost, redovnije ažuriranje i sl.) 5. Saradnja sa medijskim kućama 6. Obezbeđivanje prakse za studente u renomiranim organizacijama i institucijama 7. Afirmisanje vizuelnog identiteta i “brenda” Univerziteta 8. Popularizacija Univerziteta i studijskih programa koji se izvode na Univerzitetu 9. Održavanja manifestacije “Otvoreni dani Univerziteta” namijenjene budućim studentima, obilazak srednjih

	škola, organizovanje takmičenja za srednjoškolce i sl.
Uključivanje studenata u proces odlučivanja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podrška aktivnom radu i djelovanju Studentskog parlamenta 2. Učešće predstavnika tijela na sjednicima Nastavno-naučnih vijeća, Senata i Uravnog odbora 3. Omogućavanje e-mail komunikacija sa studentskom službom, nastavnicima i saradnicima 4. Dosljedna primjena evropskog sistema za prijenos bodova (ECTS) 5. Podrška studentskim aktivnostima i projektima: stručne tribune i skupovi, časopisi, predstave, koncerti, izložbe, stručna predavanja, kulturne i umjetničke manifestacije, organizacija univerzitetskih sportskih klubova i podrška sportskim manifestacijama
Stabilizacija Univerziteta, afirmacija institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaustavljanje negativnog trenda upisa (smanjenje broja studenata), odnosno pogoršanja indikatora atraktivnosti Univerziteta 2. Racionalizacija trošenja finansijskih sredstava 3. Dalji razvoj sistema za interno osiguranje kvaliteta, afirmacija evropske saradnje u osiguranju kvaliteta i razvoj uporedivih standarda i kriterijuma za akreditaciju 4. Unapređenje sistema odlučivanja i internih akata radi jačanja upravljačkih funkcija uz očuvanje funkcionalnosti integrisanog univerziteta i smanjenje centralizovanog odlučivanja 5. Dostizanje kvalitetnijeg balansa između realizacije nastavnog i naučno-istraživačkog rada 6. Uvođenje studija trećeg ciklusa 7. Bolja integracija administracije i smanjenje birokratizacije
Putevi razvoja nauke i naučnih kadrova.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada u okviru formalne edukacije (diplomski i magistarski radovi i doktorske disertacije) i bolja integracija NIR-a sa nastavnim procesom u okviru formalne edukacije i cjeloživotnog učenja 2. Učešće u međunarodnim istraživačkim projektima i bolje korištenje predpristupnih fondova EU 3. Izrada Strategije razvoja naučnoistraživačkog rada Univerziteta 4. Nabavka opreme, izrada i ažuriranje baze podataka, informaciono povezivanje 5. Aktivna saradnja sa institutima u zemlji i okruženju, zajednički razvoj, partnerski nastup i razmjena kadrova 6. Unapređivanje naučne i teorijske misli, kao i aplikativna proučavanja koja treba da pospješe ekonomski razvoj

<p>Razvoj i modernizacija obrazovnog sistema, učešće privatnog sektora u procesu obrazovanja, prilagođavanje profesionalnog obrazovanja uslovima privrednih transformacija i potrebama društva i privrede.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interakcija sa ustanovama koje se bave razvojem pravnog sistema i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces 2. Interakcija sa organizacijama koje se bave privrednom djelatnošću, javnim institucijama i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces 3. Saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju i kreiranje strategijske alijanse, partnerstva i/ili afilijacije sa relevantnim američkim ili evropskim i univerzitetom 4. Realizacija naučnoistraživačkih projekata u saradnji sa drugim univerzitetima/naučnoistraživačkim institutima u zemlji i okruženju 5. Inicijativa za nove studijske programe, odnosno nove smjerove, vodeći računa o prethodnom osiguranju minimalnih standarda 6. Unapređenje upisne politike, znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet 7. Cjeloživotno učenje i obrazovanje nastavnika i profesora u školama 8. Saradnja sa srednjim školama u zemlji i okruženju; pomoć u izradi nastavnih programa i organizovanju nastavnog ciklusa u školama 9. Realizacija projekata iz oblasti obrazovanja, kulture, umjetnosti i sl. sa nevladinim organizacijama, kulturnim institucijama i širom društvenom zajednicom 10. Stvaranje šireg lobi sistema sastavljenog od istaknutih profesora, istaknutih naučnih i umjetničkih radnika, političara, privrednika, uglednih sportista i novinara iz zemlje i inostranstva
<p>Profilisanje obrazovnih smjerova na svim fakultetima i prilagođavanje međunarodnim standardima.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernizovati nastavne programe 2. Uspostavljanje sistema kontinuiranog cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanje kroz formalne i neformalne vidove edukacije 3. Povećanje prisustva studenata nastavnim sadržajima 4. Međusobna distinkcija i praćenje statusa upisanih studenata koji redovno pohađaju nastavu u tekućoj školskoj godini, obnovaca koji dijelom učestvuju u nastavi, neaktivnih studenata i apsolvenata 5. Povećanje učešća interaktivne, praktične i iskustvene nastave i rad studenata na naučno-istraživačkim projektima 6. Alternative nastavi ex-katedra , kao što su rad u grupi, na projektu, vježbe zasnovane na rješavanju realnih problema (Case Study) 7. Učenje nastavne materije iz više literaturnih reference 8. Stalni kontakt sa aktivnim i diplomiranim studentima, te uvažavanje njihovih iskustava i sugestija (Alumni) 9. Aktiviranje drugog ciklusa studija na svim

	fakultetita/akademijama, stvaranje uslova za uvođenje trećeg ciklusa studija i stvaranje uslova za permanentno održavanje nastave na II i III ciklusu studija
Podizanje sopstvenog nastavnog kadra.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podrška u usavršavanju nastavnog i saradničkog osoblja, unapređenje uslova za rad i poboljšanje standarda 2. Unapređenje naučno-istraživačkih performansi nastavnog osoblja i Univerziteta 3. Animiranje nastavnog osoblja za angažman na studijskim programima koji imaju izražen deficit sa nastavnim osobljem 4. Plansko zapošljavanje nastavnog, saradničkog i administrativnog osoblja 5. Angažovanje profesora emeritusa u naučnom i nastavnom procesu

7. Akcioni plan

CILJEVI UNIVERZITETA	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
<p>Uključivanje u tokove integracije ka Evropskoj uniji u domenu evropskog obrazovanja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saradnja sa ENIC/NARIC mrežom, sprovođenje Lisabonske konvencije i akademsko prepoznavanje u EHEA 2. Razvoj sistema za osiguravanje kvaliteta, periodična samoevaluacija i eksterna evaluacija 3. Formiranje i ažuriranje baze podataka o naučnoistraživačkim referencama Univerziteta 4. Unapređenje i permanentno ažuriranje web stranice Univerziteta (bolja informativna pokrivenost, redovnije ažuriranje i sl.) 5. Saradnja sa medijskim kućama 6. Obezbeđivanje prakse za studente u renomiranim organizacijama i institucijama 7. Afirmisanje vizuelnog identiteta i "brenda" Univerziteta 8. Popularizacija Univerziteta i studijskih programa koji se izvode na Univerzitetu 9. Održavanja manifestacije "Otvoreni dani Univerziteta" namijenjene budućim studentima, obilazak srednjih škola, organizovanje takmičenja za srednjoškolce i sl. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efikasnije uklapanje u EHEA 2. Jačanje povjerenja u Univerzitet i unapređenje kvaliteta 3. Jačanje povjerenja osnivača, studenata, šire društvene zajednice i afirmacija Univerziteta 4. Bolja informiranost i transparentnost u radu 5. Kvalitetnija interakcija sa medijima i promocija Univerziteta 6. Afirmacija Univerziteta kao institucije koja obezbeđuje visok nivo kvaliteta diplomanata 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organi Univerziteta, Senat, Unija studenata 2. Senat i drugi organi Univerziteta i fakulteta/akademija 3. Organi Univerziteta, nastavnici i saradnici 4. Organi Univerziteta 5. Osnivač i organi Univerziteta 6. Organi Univerziteta, akademsko osoblje i studenti 7. Organi Univerziteta 8. Organi Univerziteta, akademsko osoblje i studenti

		<p>7. Promocija Univerziteta</p> <p>8. Podizanje nivoa interesa za studiranje i provođenje upisne politike</p>	
<p>Uključivanje studenata u proces odlučivanja</p>	<p>1. Podrška aktivnom radu i djelovanju Studentskog parlamenta</p> <p>2. Učešće predstavnika tijela na sjednicima Nastavno-naučnih vijeća, Senata i Urvnog odbora</p> <p>3. Omogućavanje e-mail komunikacija sa studentskom službom, nastavnicima i saradnicima</p> <p>4. Dosljedna primjena evropskog sistema za prijenos bodova (ECTS)</p> <p>5. Podrška studentskim aktivnostima i projektima: stručne tribune i skupovi, časopisi, predstave, koncerti, izložbe, stručna predavanja, kulturne i umjetničke manifestacije, organizacija univerzitetskih portskih klubova i podrška sportskim manifestacijama</p>	<p>1. Efikasno korištenje resursa, bolja organizaciona studenata,</p> <p>2. Bolja informiranost i efikasnije studiranje</p> <p>3. Bolje ispunjenje ciljeva Univerziteta i razvoj privrede i društva u cjelini</p> <p>4. Uspješna saradnja i mobilnost studenata</p> <p>Popularizacija Univerziteta, kvalitetnija podrška studiranju i afirmacija kulture, umjetnosti i sporta među</p>	<p>1. Akademsko osoblje i student</p> <p>2. Službe Univerziteta i fakulteta/akademija, nastavnici i saradnici</p> <p>3. Organi Univerziteta</p> <p>4. Organi Univeziteta i fakulteti/akademije</p> <p>Organi Univeziteta i fakulteti/akademije</p>

		studentima	
Stabilizacija Univerziteta, afirmacija institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaustavljanje negativnog trenda upisa (smanjenje broja studenata), odnosno pogoršanja indikatora atraktivnosti Univerziteta 2. Racionalizacija trošenja finansijskih sredstava 3. Dalji razvoj sistema za interno osiguranje kvaliteta, afirmacija evropske saradnje u osiguranju kvaliteta i razvoj uporedivih standarda i kriterijuma za akreditaciju 4. Unapređenje sistema odlučivanja i internih akata radi jačanja upravljačkih funkcija uz očuvanje funkcionalnosti integrisanog univerziteta i smanjenje centralizovanog odlučivanja 5. Dostizanje kvalitetnijeg balansa između realizacije nastavnog i naučno-istraživačkog rada 6. Uvođenje studija trećeg ciklusa 7. Bolja integracija administracije i smanjenje birokratizacije 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pобољшanje kvaliteta, odnosno atraktivnosti Univerziteta 2. Rješavanje problema nedostatka finansijskih sredstava 3. Ispunjenost uslova za izdavanje akreditacije 4. Pobojšanje kvaliteta, performansi i međunarodna prepoznatljivost 5. Unapređenje funkcionisanja univerzitetskih struktura 6. Bolja koordinacija organizacionih jedinica 7. Unapređenje znanja i vještina studenata 8. Unapređenje funkcionisanja, poboljšanje efikasnosti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktivna uloga svih struktura Univerziteta 2. Osnivač, Upravni odbor i Senat Univerziteta 3. Kancelarija za osiguranje kvaliteta, Komisija za osiguranje kvaliteta, organi Univerziteta (uključujući dekane i prodekane) 4. Kancelarija za osiguranje kvaliteta, Komisija za osiguranje kvaliteta, organi Univerziteta (uključujući dekane i prodekane) 5. Sekretarijat i organi Univerziteta 6. Organi Univerziteta u širem smislu (uključujući dekane i prodekane i Senat) 7. NNV/NUV organizacionih jedinica, Senat Univrziteta

		upravljanja i jačanje povjerenja u Univerzitet	8. Organi Univerziteta u saradnji sa nadležnim lokalnim i državnim organima, privrednom, studentima nevladinim organizacijama i širom društvenom zajednicom
Putevi razvoja nauke i naučnih kadrova.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada u okviru formalne edukacije (diplomski i magistarski radovi i doktorske disertacije) i bolja integracija NIR-a sa nastavnim procesom u okviru formalne edukacije i cjeloživotnog učenja 2. Učešće u međunarodnim istraživačkim projektima i bolje korištenje predpristupnih fondova EU 3. Izrada Strategije razvoja naučnoistraživačkog rada Univerziteta 4. Nabavka opreme, izrada i ažuriranje baze podataka, informaciono povezivanje 5. Aktivna saradnja sa institutima u zemlji i okruženju, zajednički razvoj, partnerski nastup i razmjena kadrova 6. Unapređivanje naučne i teorijske misli, kao i aplikativna proučavanja koja treba da pospješe ekonomski 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stvaranje pretpostavki za izgradnju Tehnološkog parka, podrška razvoju lokalne zajednice, bolje povezivanje sa privredom i razvoj NIR-a 2. Unapređenje kvaliteta NIR-a i nastave, te bolja povezanost između nastavnog i naučnoistraživačkog rada 3. Uključivanje Univerziteta u međunarodne 	Nadležnost i odgovornost za ostvarivanje ovog cilja je na svim organima Univerziteta (uključujući Senat, rektora, prorektore, dekane, vijeća organizacionih jedinica, direktora NIPEKS-a), kao i na istraživačima, nastavnicima i saradnicima

	razvoj	<p>projekte i afirmacija na međunarodnom nivou</p> <p>4. Sistematičan i organizovan razvoj NIR-a i usklađivanje sa potrebama privrede i društva</p> <p>5. Povećanje učešća nastavnika i saradnika u NIR-u</p> <p>6. Racionalizacija resursa, podizanje kvaliteta i konkurentnosti i razvoj naučno-istraživačkih kapaciteta u zemlji i okruženju</p>	
Razvoj i modernizacija obrazovnog sistema, učešće privatnog sektora u procesu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interakcija sa ustanovama koje se bave razvojem pravnog sistema i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces 2. Interakcija sa organizacijama koje se bave privrednom djelatnošću, javnim institucijama i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces 3. Saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju i kreiranje strategijske alijanse, partnerstva i/ili afilijacije sa relevantnim američkim ili evropskim i univerzitetom 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podizanje nivoa i obima naučnoistraživačkog rada (NIR-a) i kvaliteta nastave 2. Podrška razvoju lokalne zajednice i vlasti, bolje povezivanje sa privredom i razvoj NIR-a 3. Afirmacija 	Nadležnost i odgovornost za ostvarivanje ovog cilja je na svim organima Univerziteta (uključujući osnivača, Upravni odbor, Senat, rektora, prorektore, dekane, vijeća organizacionih jedinica, direktora NIPEKS-a, menadžera

<p>obrazovanja, prilagođavanje profesionalnog obrazovanja uslovima privrednih transformacija i potrebama društva i privrede.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Realizacija naučnoistraživačkih projekata u saradnji sa drugim univerzitetima/naučnoistraživačkim institutima u zemlji i okruženju 5. Inicijativa za nove studijske programe, odnosno nove smjerove, vodeći računa o prethodnom osiguranju minimalnih standarda 6. Unapređenje upisne politike, znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet 7. Cjeloživotno učenje i obrazovanje nastavnika i profesora u školama 8. Saradnja sa srednjim školama u zemlji i okruženju; pomoć u izradi nastavnih programa i organizovanju nastavnog ciklusa u školama 9. Realizacija projekata iz oblasti obrazovanja, kulture, umjetnosti i sl. sa nevladinim organizacijama, kulturnim institucijama i širom društvenom zajednicom 10. Stvaranje šireg lobi sistema sastavljenog od istaknutih profesora, istaknutih naučnih i umjetničkih radnika, političara, privrednika, uglednih sportista i novinara iz zemlje i inostranstva 	<p>(popularizacija) Univerziteta</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Implementacija koncepta cjeloživotnog učenja 5. Podizanje nivoa znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet 6. Doprinos razvoju lokalne i šire društvene zajednice 7. Afirmacija (popularizacija) Univerziteta 	<p>administracije)</p>
<p>Profilisanje obrazovnih smjerova na svim fakultetima i</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernizovati nastavne programe 2. Uspostavljanje sistema kontinuiranog cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanje kroz formalne i neformalne vidove edukacije 3. Povećanje prisustva studenata 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poboljšanje uslova studiranja i viši nivo znanja i vještina studenata 2. Modernizacija 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senat, NNV/NUV fakulteta/akademija 2. Senat, NNV/NUV fakulteta/akademija

<p>prilagođavanje međunarodnim standardima.</p>	<p>nastavnim sadržajima</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Međusobna distinkcija i praćenje statusa upisanih studenata koji redovno pohađaju nastavu u tekućoj školskoj godini, obnovaca koji dijelom učestvuju u nastavi, neaktivnih studenata i apsolvenata 5. Povećanje učešća interaktivne, praktične i iskustvene nastave i rad studenata na naučno-istraživačkim projektima 6. Alternative nastavi ex-katedra , kao što su rad u grupi, na projektu, vježbe zasnovane na rješavanju realnih problema (Case Study) 7. Učenje nastavne materije iz više literaturnih reference 8. Stalni kontakt sa aktivnim i diplomiranim studentima, te uvažavanje njihovih iskustava i sugestija (Alumni) 9. Aktiviranje drugog ciklusa studija na svim fakultetima/akademijama, stvaranje uslova za uvođenje trećeg ciklusa studija i stvaranje uslova za permanentno održavanje nastave na II i III ciklusu studija 	<p>nastavnih programa, viši nivo znanja i vještina studenata, afirmacija u domaćem i međunarodnom okruženju</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Sprovođenje Bolonjske reforme 4. Bolja prolaznost, efikasnije studiranje, viši stepen stečenih znanja i vještina tokom studija 5. Bolje poznavanje stanja na instituciji i efikasnije osiguranje kvaliteta 6. Podizanje nivoa praktičnih vještina i spremnosti za rješavanje problema, afirmacija u domaćem i međunarodnom okruženju 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Senat, NNV fakulteta/akademija, Unija studenata 4. Organi Univerziteta, Senat, NNV/NUV fakulteta/akademija, Unija studenata 5. Organi Univerziteta, Senat, NNV/NUV fakulteta/akademija, Unija studenata 6. Organi Univerziteta, Senat, NNV/NUV fakulteta/akademija, Unija studenata, nastavno osoblje 7. Organi Univerziteta, Senat, NNV/NUV fakulteta/akademija, Unija studenata, nastavno osoblje 8. Organi Univerziteta, Alumni studentska organizacija, Unija studenata 9. Organi Univerziteta, resorno
---	--	--	--

		<p>7. Bolja prolaznost, efikasnije studiranje, viši stepen stečenih znanja i vještina tokom studija</p> <p>8. Periodično revidovanje i ažuriranje nastavnih programa u skladu sa potrebama studenata i poslodavaca</p> <p>9. Sprovođenje Bolonjske reforme i kvalitetnije upravljanje nastavnim procesom i efikasno provođenje politike osiguranja kvaliteta</p>	<p>ministarstvo, Senat, NNV/NUV fakulteta/akademija</p>
<p>Podizanje sopstvenog nastavnog kadra.</p>	<p>1. Podrška u usavršavanju nastavnog i saradničkog osoblja, unapređenje uslova za rad i poboljšanje standarda</p> <p>2. Unapređenje naučno-istraživačkih performansi nastavnog osoblja i Univerziteta</p> <p>3. Animiranje nastavnog osoblja za angažman na studijskim programima</p>	<p>1. Poboljšanje kvaliteta performansi Univerziteta</p> <p>2. Efikasnija organizacija nastave na disciplinama za</p>	<p>1. Senat Univerziteta, dekani fakulteta/akademija, menadžer administracije</p> <p>2. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica</p>

	<p>koji imaju izražen deficit sa nastavnim osobljem</p> <p>4. Plansko zapošljavanje nastavnog, saradničkog i administrativnog osoblja</p> <p>5. Angažovanje profesora emeritusa u naučnom i nastavnom procesu</p>	<p>koje Univerzitet nema vlastite kadrove</p> <p>3. Kvalitetniji nastavni proces i naučno-istraživački rad</p> <p>4. Kvalitetniji nastavni proces i naučno-istraživački rad</p> <p>5. Efikasnija organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema vlastite kadrove</p> <p>6. Efikasnija organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema vlastite kadrove</p>	<p>3. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica</p> <p>4. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica</p> <p>5. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica</p> <p>6. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica</p>
--	---	---	---

