

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

STRATEGIJA RAZVOJA

SLOBOMIR P UNIVERZITETA

ZA PERIOD 2019-2024. GODINA

KANCELARIJA ZA OSIGURANJE KVALITETA
koordinator Jelena Stevanović, dipl. inž.
Pavlovića put 76, Bijeljina
tel/faks: 055-231-127, 053-209-621, faks. 055-231-176
e-mail: info@spu.ba , jelena.stevanovic@spu.ba

Bijeljina, juni 2019.godina

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

S A D R Ź A J

UVOD	3
I SLOBOMIR P UNIVERZITET	6
1. Osnovni podaci o Univerzitetu	6
II ANALIZA OKRUŽENJA	9
1. Analiza tržišta	9
2. Analiza konkurencije	9
3. Analiza zakonske regulative	13
4. Ostala analiza okruženja	15
III ANALIZA PROFILA UNIVERZITETA	15
1. Lokacija Univerziteta	15
2. Pravni akti Univerziteta	15
3. Organizaciona struktura Univerziteta	18
4. Ljudski resursi	19
5. Prostorne mogućnosti i opremljenost objekata	23
6. Dinamika upisa, sadašnji i očekivani broj studenata	32
7. Pregled uspeha na univerzitetu	38
8. Ostali elementi interne analize	44
9. Razvojni potencijal	45
IV „SWOT” ANALIZA I STRATEGIJA UNIVERZITETA	46
1. „SWOT“ matrica Univerziteta	46
2. Poređenje sa drugim univerzitetima	47
3. Identifikovanje kritičnih faktora poslovnog uspeha	49
4. Pravci i metodi realizacije misije i ciljeva Univerziteta	49
V SPROVOĐENJE — IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	55
1. Određivanje ciljeva i formulacija strategije	55
2. Procedure za praćenje ispunjenja planova, definisanje ciljeva kvaliteta i realizaciju strateških ciljeva	61
3. Faktori za uspješnu implementaciju mogućih strategija	65
4. Budžet Univerziteta	72
5. Akcioni plan	77

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

UVOD

Rektor Slobomir P Univerziteta pokrenuo je u decembru 2018. godine inicijativu donošenja dokumenta „Strategija Slobomir P Univerziteta za period 2019-2024. godina”. Senat je dana 16.11.2018. godine imenovao Komisiju za izradu strategije Slobomir P Univerziteta (16 članova Komisije) i ovlastio Rektora da upravlja radom Komisije čiji je zadatak da utvrdi viziju i misiju Univerziteta, stratejske ciljeve, relevantne planove i aktivnosti za svaki stratejski 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, održivi razvoj i uvažavanje transparentno objektivne prednosti kao garancije za afirmaciju našeg univerziteta kao respektabilnog brenda, a ne improvizacija.

Na temelju stratejske analize zasnovane na relevantnim pokazateljima, dokument treba da definiše strategiju razvoja Univerziteta do kraja 2024. godine, odnosno da na bazi relevantnih analiza da prikaz ostvarenja vizije i misije, stratejskih i operativnih ciljeva, mjera i aktivnosti, konkretnih

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

programa i projekata u nastojanjima da Univerzitet bude integrisan u evropski prostor visokog obrazovanja (*European Higher Education Area – EHEA*).

Na potrebu donošenje dokumenta „Strategija Slobomir P Univerziteta za period od 2019-2024. godine” ukazuju kako interni tako i eksterni razlozi. Interne razloge nalazimo u potrebi postojanja strateškog razvojnog dokumenta koji će poslužiti kao osnov za kreiranje godišnjih planova razvoja u kojima će projekti i programi biti usklađeni sa održivim 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 strateških dokumenata donešenih na različitim nivoima vlasti u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini, kao i na evropskom nivou.

„Strategija Slobomir P Univerziteta za period od 2019-2024. godine” obuhvata zahtjeve koji proizilaze iz relevantnih zakonskih i strateških 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 2024. godine?
- Kako ćemo do tamo doći?
- Kako pratiti da li je ostvareno u skladu sa planiranim i mogućim?

Strategija predstavlja skup pravila odlučivanja i vodič koji vodi Univerzitet u budućnost radi dostizanja budućih ciljeva. **Strategija Slobomir P Univerziteta:**

- usmerava - nit vodilja poslovnih procesa,
- integraciju potencijala -postizanje sinergije univerziteta,
- platformu - zajednički planovi, programi i aktivnosti.
- orijentir ili reper - posmatranje i ocena poslovne politike.
- prognoziranje -procena promene okoline.

Strategija Slobomir P Univerziteta je dostupna javnosti na internet stranici Slobomir P Univerziteta.

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

- koordinacija sa ostalim strateškim dokumentima relevantnim za visoko obrazovanje i razvoj Slobomir P Univerziteta;
- 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 strateški planovi se stalno nadziru, analiziraju i ažuriraju);
- projekat je dokument podložan promjenama, a mora se poštovati i sprovoditi;
- hijerarhija strateških planova.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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, Samoevaluacioni izveštaji i drugi akti Slobomir P Univerziteta i dr.

Ovim dokumentom prikazana je generalna strategija na nivou Slobomir P Univerziteta, u čiju su formulaciju ugrađene specifičnosti fakulteta 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.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

I “O” SLOBOMIR P UNIVERZITETU

1.1. 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.

Tabela 1.1. Opšti podaci o Slobomir P Univerzitetu

Naziv	Slobomir P Univerzitet
Osnivači	Mira i Slobodan Pavlović
Rektor	redovni profesor dr Dušan Regodić, dipl. inž.
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

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

(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.

U nastavno-naučnom procesu na fakultetima/akademijama učestvuju 113 nastavnika i saradnika zaposlenih na Univerzitetu i vanjskih (honorarnih) saradnika. Pored ovoga, na Univerzitetu je zaposleno 17 radnika koji obavljaju stručne, administrativno-tehničke i pomoćne poslove. Na Univerzitetu postoji 50 užih naučnih oblasti koje su usklađene sa *Pravilnikom o naučnim i umjetničkim oblastima, poljima i užim oblastima* (Sl. glasnik Republike Srpske, br. 22/09).

U radu Univerziteta vodiće se računa o sledećim vrednostima:

- stalnom usavršavanju nastavnih sadržaja;
- usavršavanju univerzitetskih profesora (life-long learning);
- poštovanju akademskih sloboda i
- timskom radu studenata i nastavnika.

Nova organizacija Univerziteta dobila je svoj normativni okvir u Statutu Univerziteta i pratećim opštim aktima prilagođenim novom konceptu organizacije.

Fakulteti Univerziteta su svoje studijske programe formalno počeli izvoditi u skladu sa Bolonjskim principima, po reformisanim nastavnim planovima i programima, od akademske 2007/08. godine.

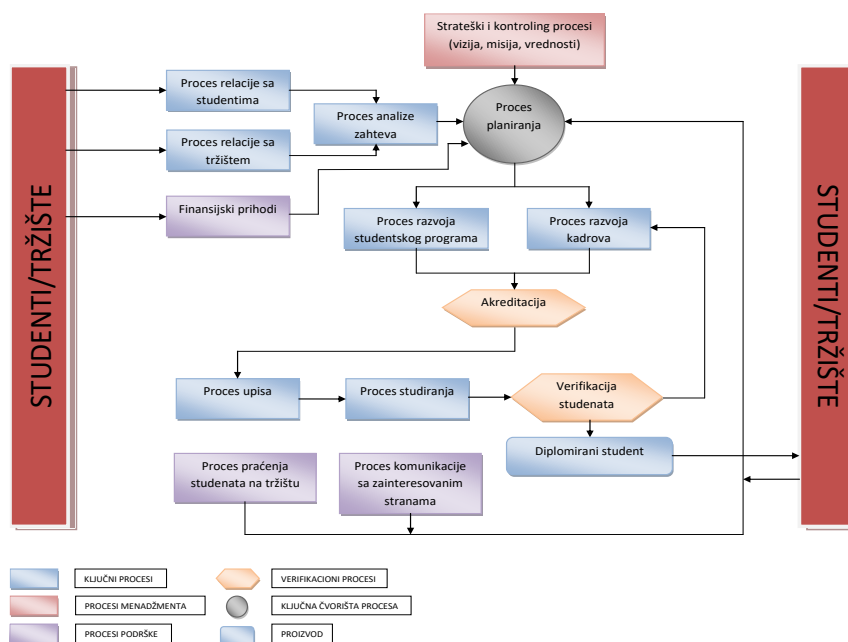
Organizacija drugog ciklusa studija na organizacionim jedinicama, u skladu sa zakonom, počinje od akademske 2011/12. godine.

Cilj Slobomir P Univerziteta je:

- stalni održivi razvoj kvaliteta visokog obrazovanja na Univerzitetu,
- poboljšanje kvaliteta studijskih programa, nastave i uslova rada,
- aktivno uključivanje studenata u sve segmente rada i odlučivanja,
- povećanje efikasnosti studija,
- razvoj naučnoistraživačkog rada,
- poboljšanje kvaliteta ukupne akademske zajednice na Univerzitetu,
- racionalna organizacija resursa.

Postavljeni ciljevi i zadaci Univerziteta biće praćeni i stalno unapređivani. Mapa procesa na integrisanom Univerzitetu je prikazana na slici 1.1.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	



Slika 1.1. Mapa procesa na integrisanom Slobomir P Univerzitetu

Danas, Univerzitet čine sledećih šest fakulteta/akademija:

1. Akademija umjetnosti, sa tri odsjeka:
 - odsjek za opštu muzičku pedagogiju,
 - odsjek za dizajn i grafiku,
 - odsjek za dramsku i filmsku umjetnost i
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.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Tabela 1.2. Opšti podaci o fakultetima/akademijama Univerziteta

Naziv	Akademija umjetnosti
Dekan	Dr Dalibor Đukić, docent
Adresa	Pavlovića put 76 Slobomir, 76300 Bijeljina; Svetog Save 1, 74000 Dobo
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 Vjekoslav Budimirović, redovni profesor
Adresa	Pavlovića put 76, Slobomir, 76300 Bijeljina; Svetog Save 1, 74000 Dobo
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	Pavlovića put 76, Slobomir, 76300 Bijeljina; Svetog Save 1, 74000 Dobo
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

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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	dr Olivera Petrović, 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.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 Vlašković, docent
Adresa	Pavlovića put 76, 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	Pavlovića put 76, 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

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

	rad u pravosuđu, privredi i državnoj upravi. 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).
--	---

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 tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Studijski programi prvog ciklusa studija na Univerzitetu

Fakultet	Naziv studijskog programa	Zvanje
Akademija umjetnosti	Grafički dizajn - 240 ECTS;	Diplomirani grafički dizajner - 240 ECTS;
	Muzika - 240 ECTS	Diplomirani kompozitor - 240 ECTS;
		Diplomirani muzički umjetnik - 240 ECTS;
	Audio-vizuelna umjetnost - 240 ECTS;	Diplomirani teoretičar umjetnosti - 240 ECTS,

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

	Dramska i filmska umjetnost - 240 ECTS;	Diplomirani dramski i audio-vizuelni umjetnik - 240 ECTS; Diplomirani glumac - 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. Očekuje se da njihovo izvođenje započne u akademskoj 2011/2012. godini. Nazivi studijskih programa drugog ciklusa i lista zvanja prikazani su u tabeli 1.4.

Tabela 1.4. 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

1.2. 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

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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) 440 godišnje novoupisanih i tome primjeren broj diplomiranih studenata na prvom i drugom ciklusu studija. Cilj Univerziteta jeste da se broj od 440 godišnje novoupisanih studenata na svim ciklusima ostvari u akademskoj 2019/2024. godini. Raspored prihvatljivog broja novoupisanih studenata u narednom periodu prikazan je u narednoj tabeli.

Tabela 1.5. Prihvatljiv broj novoupisanih studenata u akademskoj 2019/2020. godini

Fakultet	Broj studenata		
	I ciklus	II ciklus	III ciklus
Akademija umjetnosti	100	30	-
Fakultet za ekonomiju i menadžment	60	15	-
Fakultet za informacione tehnologije	60	15	-
Filološki fakultet	40	10	-
Poreska akademija	40	5	-
Pravni fakultet	50	15	-
UKUPNO	350	90	-

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 apsolvante 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.

Tabela 1.6. Projekcija optimalnog broja studenata za upis na sve fakultete i sve godine osnovnih studija

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Fakultet/akademija	Školska godina				
	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Akademija umjetnosti	100	110	120	130	130
Fakultet za ekonomiju i menadžment	60	70	75	80	80
Fakultet za informacione tehnologije	60	65	70	70	80
Filološki fakultet	40	40	45	45	50
Poreska akademija	40	40	45	45	50
Pravni fakultet	50	55	55	60	60
UKUPNO	350	380	400	430	450

Iznos sredstava koji je potrebno obezbijediti u narednom periodu, odnosno iznos sredstava koji omogućava efikasnu implementaciju strategije, prikazan je narednom tabelom. U dijelu ovog dokumenta koji se odnosi na implementaciju strategije i potrebne uslove za efikasnu implementaciju strategije dat je detaljan prikaz stavki, odnosno izdataka koji se finansiraju iz budžeta i njihova vrijednost predviđena budžetom.

Tabela 1.7. Potrebna sredstva za normalno funkcionisanje Univerziteta

Školska godina	Potrebna sredstva (u KM)
2019/2020	1,300,000
2020/2021	1,350,000
2021/2022	1,400,000
2022/2023	1,450,000
2023/2024	1,500,000

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 2019-2024. godina. U analizu prihoda nisu uključena sredstva koje obezbjeđuje osnivač.

Tabela 1.8. Očekivani prihod Univerziteta u periodu 2019-2024. godina

Školska godina	Očekivan prihod (u KM)
2019/2020	1,400,000
2020/2021	1,450,000
2021/2022	1,500,000
2022/2023	1,550,000
2023/2024	1,600,000

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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

Ukupan broj studenata upisanih na sve visokoškolske ustanove u Bosni i Hercegovini u akademskoj 2017/2018. godini je 99.116. Od toga se na Republiku Srpsku odnosi 31.850¹ upisanih studenata, na Federaciju Bosne i Hercegovine 66.027²² studenata (fakulteti, akademije, vjerski fakulteti i visoke škole, te na Brčko distrikt 1.239 studenata. Ukupan broj upisanih studenata na studije prvog ciklusa na Slobomir P Univerzitet u akademskoj 2018/2019. godini je 439, što predstavlja oko 0,44% od ukupnog broja upisanih studenata u Bosni i Hercegovini, odnosno oko 1,38% od ukupnog broja upisanih studenata u Republici Srpskoj.

Ukupan broj studenata upisanih u prvu godinu studija akademske 2017/2018. godine na svim visokoškolskim ustanovama u Bosni i Hercegovini iznosi 30.267³. Od toga se na Republiku Srpsku odnosi 7.504, na Federaciju Bosne i Hercegovine 22.426 studenata, te na Brčko distrikt 337. Na Slobomir P Univerzitet se odnosi broj od 70 studenata ili oko 0,25% od ukupnog broja upisanih studenata na prvu godinu studija u BiH, odnosno oko 1,80% od ukupnog broja upisanih studenata na prvu godinu studija u Republici Srpskoj.

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.⁴ Broj učenika završnih razreda u opštinama koje gravitiraju ka kampusima kreće se oko 6.500. Od tog broja realno je očekivati da se 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 70 učenika, što čini oko 1,80% 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 8%.

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

¹ Republika Srpska Republički zavod za statistiku Statistički bilten visokog obrazovanja 2017/2018. drugo, izmijenjeno izdanje, http://www.rzs.rs.ba/front/article/3167/?left_mi=None&add=None

² Federacija BiH Federalni zavod za statistiku <http://fzs.ba/wp-content/uploads/2018/10/Visoko-obrazovanje-u-F-BiH-2017-2018.pdf>

³ Procjena prema podacima Zavoda za statistiku Republike Srpske i Zavoda za statistiku Federacije Bosne i Hercegovine.

⁴ U dijelu koji se odnosi na analizu okruženja detaljnije su prikazani ciljno tržište i ostali relevantni podaci vezani za ciljno tržište našeg univerziteta.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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

2.1. Analiza tržišta

ržište je određeno nosiocima tražnje i nosiocima ponude, te relevantnim ekonomskim, privredno-političkim, demografskim, sociokulturnim i drugim karakteristikama. U Republici Srpskoj se ukupno nalazi 94 srednje škole (stanje na početku školske 2017/2018. godine prema podacima iz Biltena srednjoškolskog obrazovanja 2018 sa sajta Zavoda za statistiku RS) u kojima je školske 2016/2017. godine četvorogodišnju srednju školu završilo 10.642 učenika⁵⁵, a školske 2017/2018. godine bilo ih je upisanih u četvrtu godinu svih srednjih škola u RS ukupno 8532. U Federaciji Bosne i Hercegovine se nalazi 213 srednjih škola u kojima je školske 2017/2018. godine četvorogodišnju srednju školu završilo 14.912 učenika⁶⁶. U Brčko Distriktu školske 2017/2018. godine srednju školu završilo je 535 učenika.

Od ovog broja škola, pored Distrikta Brčko, sledeće opštine gravitiraju ka Slobomir P Univerzitetu: Bijeljina, Brod, Vukosavlje, Derventa, Doboj, Zvornik, Lopare, Milići, Modriča, Petrovo, Prnjavor, Teslić, Ugljevik, Šamac, iz Republike Srpske iz Federacije Bosne i Hercegovine to su Doboj Istok, Doboj Jug, Maglaj, Tešanj, Gračanica, i Gradačac 958; Loznica, Bogatić, Šabac, 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.

⁵ Statistika obrazovanja: srednje škole, Bilten srednjeg obrazovanja 2018, Zavod za statistiku Republike Srpske.

⁶ Statistički godišnjak Federacije Bosne i Hercegovine 2018, Zavod za statistiku Federacije Bosne i Hercegovine.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Od ovog broja srednjoškolaca, za usmjerenja koja nudi Slobomir P Univerziteta, u prosjeku se svake godine se odluči oko 2% učenika, što čini ukupan broj od 70 do 80 novih studenata, što predstavlja svojevrsnu projekciju našeg trenutnog tržišnog učešća, sa tendencijom povećanja učešća na **8%**.

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.

2.2. 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 17 fakulteta i Univerzitet u Tuzli sa 13 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: Slobomir P Univerzitet (sa sjedištem u Bijeljini) koji u svome sastavu ima 5 fakulteta, fakulteti iz sastava Univerziteta u Istočnom Sarajevu (Pedagoški fakultet, Fakultet poslovne ekonomije i Pravni fakultet), Univerzitet za poslovne studije u Banjaluci broji 7 fakulteta (odjeljenje u Bijeljini samo Fakultet za poslovne i finansijske studije) i Panevropski univerzitet „Apeiron“ u Banjaluci (odjeljenje u Bijeljini) koji u svome sastavu ima 7 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 oko 800 KM. Na ostalim privatnim visokim školama i univerzitetima studenti plaćaju školarinu u iznosu od 2.000 do 3.000 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.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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 Slobomir P Univerziteta nalaze se:

- Fakultet za poslovnu ekonomiju u Bijeljini (FPE)
- Fakultet za računarstvo i informatiku u Bijeljini (FRI)
- Pravni fakultet u Bijeljini (PRF)
- Filološki fakultet u Bijeljini (FF)
- Fakultet dramskih i filmskih umjetnosti (FDFU)

Najveće prednosti Slobomir P Univerziteta su sljedeće:

- lokacija (u blizini centra Bijeljine),
- u cijenu školarine su uračunati i svi udžbenici.

Školarina iznosi 2.000 KM.

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

- Fakultet za poslovne i finansijske studije

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
- Saobraćajni fakultet
- Fakultet zdravstvenih nauka
- Fakultet sportskih nauka

Školarina na ovom univerzitetu je u rasponu od 2.750 KM do 3.600 KM, u zavisnosti od Fakulteta.

Kada je riječ o Visokoj poslovno-tehničkoj školi u Doboju, ona je osnovana 2010. godine i školarina na ovoj visokoškolskoj ustanovi je od 2.200 do 2.800 KM, u zavisnosti od studijskog programa.

Najveće prednosti Saobraćajnog fakulteta, Fakulteta poslovne ekonomije i Pravnog fakulteta Univerziteta u Istočnom Sarajevu su izuzetno niska cijena školarine i budžetsko finansiranje

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

studenata. Školarina je 0 KM za studente koji se finansiraju iz budžeta, dok je školarina za samofinansirajuće studente 440 KM.

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.

Tabela 2.1. 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						
Univerzitet u Beogradu i fakulteti						
	Ekonomski fakultet	Elektrotehn. Fakultet	Filološki fakultet	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet	Akademija lepih umjetnosti
	Fakultet organizacionih nauka	Fakultet organizacionih nauka				Fakultet dramskih umjetnosti
		Fakultet informacionih tehnologija Računarski fakultet				Fakultet muzičke umjetnosti Fakultet za dizajn
Univerzitet u Novom Sadu i fakulteti						
	Ekonomski fakultet	Fakultet tehn. Nauka	Filozofski fakultet	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet	Akademija umjetnosti
	Fakultet tehn. nauka					
Univerzitet u Istoč. Sarajevu i fakulteti						
	Ekonomski fakultet -Brčko Fakultet posl. ekonomije - Bijeljina	Elektrotehn. Fakultet Saobraćajni fakultet - Dobo	Filozofski fakultet Pedagoški fakultet - Bijeljina	Ekonomski fakultet -Brčko Fakultet posl. ekonomije - Bijeljina	Pravni fakultet	Muzička akademija
Univerzitet u Banja Luci						
	Ekonomski fakultet	Elektrotehn. Fakultet	Filozofski fakultet	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet	Akademija umjetnosti
Univerzitet u Tuzli						
	Ekonomski fakultet	Elektroteh. Fakultet	Filozofski fakultet	Ekonomski fakultet	Pravni fakultet	Akademija dramskih umjetnosti
Slobomir P Univerzitet						
	Fakultet za poslovnu ekonomiju	Fakultet za računarstvo i informatiku	Filološki fakultet		Pravni fakultet	Fakultet dramskih i filmskih umjetnosti
Univerzitet za poslovne studije						

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

	Fakultet za poslovne i finansijske studije					
<i>Panevropski univerzitet "Apeiron"</i>						
	Fakultet poslovne ekonomije	Fakultet informacionih tehnologija	Fakultet filoloških nauka		Fakultet pravnih nauka	
<i>Ostale visokoškolske ustanove</i>						
	Visoka poslovno tehnička škola - Doboj					

Evidentna je dosadašnja prilično nefer tržišna utakmica, sa pojavom “*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.

Zakon o visokom obrazovanju 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.

2.3. 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.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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 izvide 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.

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
- 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

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

- 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.

2.4. 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

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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 smanjenje broja učenika u završnim razredima srednjih škola uz istovremeno 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

3.1. 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

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Univerziteta je pružilo populaciji urbane i mnogoljudne opštine Doboj mogućnost studiranja po zahtjevnim evropskim i svjetskim standardima.

3.2. Pravna akta 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.

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

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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, Univerzitet ima i druge akta koja doprinese kvalitetu nastave:

- **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.

3.3. 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),

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

- 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.

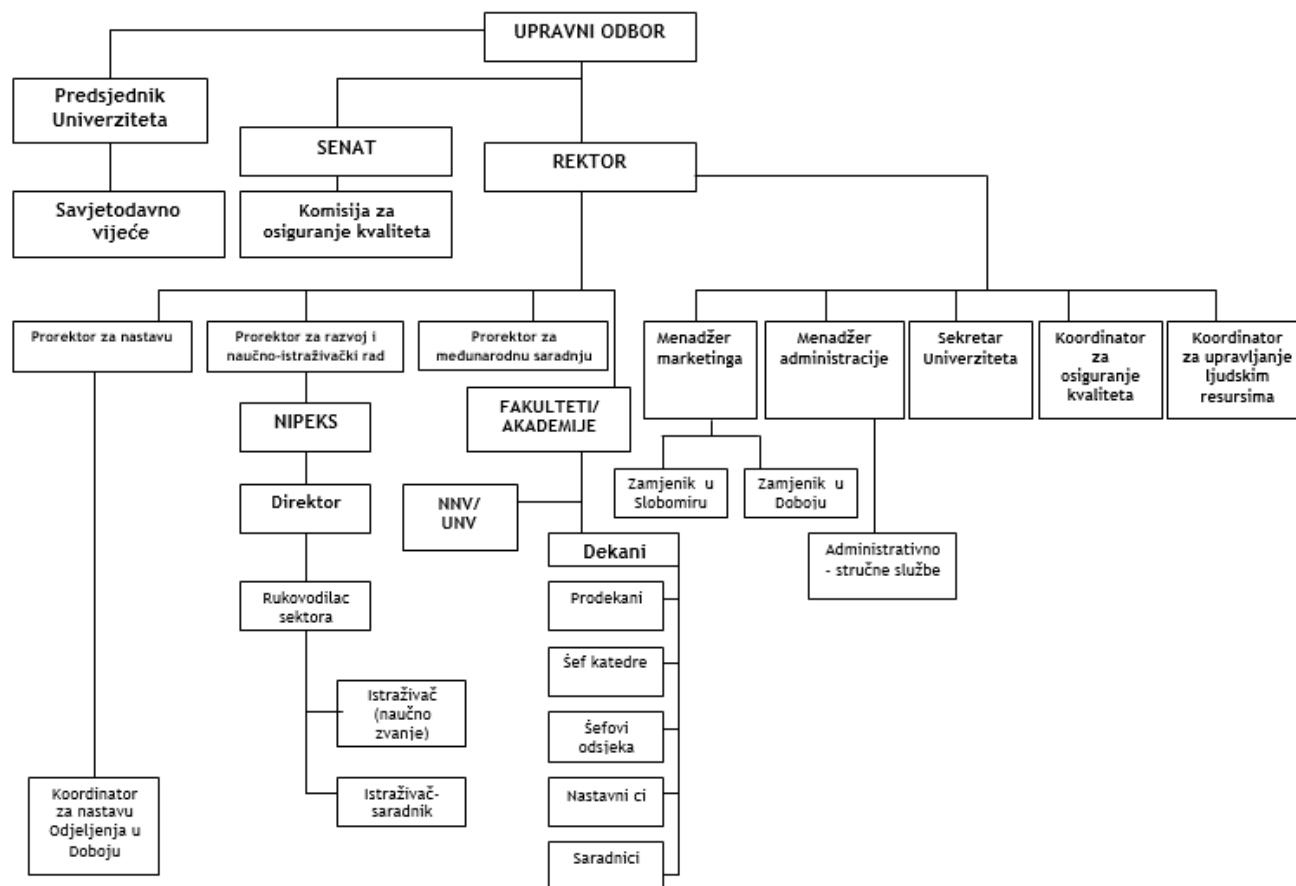
Takođe, u budućnosti treba predvidjeti i formiranje katedri za određene naučne oblasti.

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:

- NUV – nastavno-umjetničko vijeće,
- NNV – nastavno-naučno vijeće.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Organizaciona shema Slobomir P Univerziteta



Slika 3.1. Organizaciona šema Univerziteta

3.4. LJUDSKI RESURSI

Slobomir P Univerzitet u realizaciji nastavnih i istraživačkih aktivnosti angažuje značajan broj akademskog osoblja. Na realizaciji nastavnih planova trenutno je angažovano 113 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.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

3.1. Struktura nastavnog osoblja na Univerzitetu

Nastavno osoblje	2017/2018			2018/2019		
	Zaposleni u stalnom radnom odnosu	Honorarni	Ukupno	Zaposleni u stalnom radnom odnosu	Honorarni	Ukupno
Profesori emeritusi	1	1	2	1	1	2
Redovni profesori	4	10	14	4	9	13
Vanredni profesori	11	6	17	9	9	19
Docenti	13	15	28	12	16	28
Viši asistenti	5	11	16	5	10	15
Viši umjetnički saradnici						
Lektori						
Asistenti	2	15	17	2	5	7
Umjetnički saradnici						
Nastavnici stranog jezika	1	1	2	1	1	2
Ukupan broj obavljenih izbora:	4	18	22	2	9	11

Za obavljanje administrativno-tehničkih poslova, poslova obezbjeđenja i održavanja na Univerzitetu je angažovano 17 zaposlenih. Struktura zaposlenih na ovim poslovima prikazana je u narednoj tabeli.

3.2. Struktura administrativnog osoblja na Univerzitetu

	Zaposleni u stalnom radnom odnosu	Honorarni saradnici	Ukupno
VSS	8	-	8
VŠS	-	-	-
SSS	9	-	9
KV, NKV	-	-	-
Ukupno	17	-	17

Univerzitet zapošljava dovoljan broj radnika za administrativno tehničke poslove, što je u skladu sa **Uredbom o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova** (član 17. stav b). **Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta na Univerzitetu** uređena je sistematizacija radnih mjesta sa opisom poslova koji se obavljaju, posebnim uslovima koje zaposleni treba da ispunjavaju za obavljanje poslova na radnom mjestu, brojem izvršilaca kao i druga pitanja od značaja za rad i funkcionisanje.

Broj i struktura neakadenskog osoblja, uslovi i način izbora utvrđuju se aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta na Univerzitetu, koju donosi Upravni odbor Univerziteta, na prijedlog rektora Univerziteta. Rektor zaključuje ugovor o radu sa svim zaposlenim licima na Univerzitetu.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

- Ukupan broj angažovanog administrativnog i pomoćnog osoblja u skladu je sa standardima i normativima koje je utvrdilo nadležno Ministarstvo prosvete i kulture.
 - Univerzitet osigurava obuku administrativnog osoblja u skladu s novim trendovima i reformama: obuka za UNIS završili zaposleni u studentskoj službi, osnovna obuka iz informacionih tehnologija, upisni na master studije, strani jezici, zahtevi kvaliteta i Bolonjski proces i sl..
 - Univerzitet ima razvijene procedure za evaluaciju rada i napredovanje administrativnog osoblja. Administrativno osoblje je uključeno u ankete nastavnog i administrativnog osoblja.
- O svim trendovima i važnim informacijama u realizaciji Bolonjske deklaracije i osiguranja kvalitete ovo osoblje informiše Kancelarija za kvalitet.

3.5. PROSTORNE MOGUĆNOSTI, OPREMLJENOST OBJEKATA I KVALITET FIZIČKIH RESURSA

Univerzitet osigurava dovoljno resursa (učionice, laboratorije i oprema, bibliotečki resursi, kompjuteri, pojedinačni i grupni prostori za učenje i sl.) za kompletno osoblje i upisane studente, kako bi osigurala unapređenje ambijenta i podržala njihovo efikasno korištenje. Adekvatnost resursa za izvođenje studijskih programa, funkcionalnost, starost, ergonomičnost i dostupnost ocjenjuju se kontinuirano internim evaluacijama.

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

3.3. Prostorni resursi Univerziteta u 2018. godini

R. broj	Prostorija (navesti svaku posebno)	Površina (u m ²)
1.	Amfiteatar	309.23
2.	Slušaoice, 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

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

16.	Zajedničke prostorije	1766.46
Ukupno (Slobomir i Dobojo)		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.

3.4. 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.

3.5. Lista opreme koja se koristi u nastavnom procesu na Univerzitetu

R.B.	Naziv, tip	Namena	Broj
1.	Video konferencijski sistem Tanderberg	Izvođenje nastave putem video-konferencijske veze između Doboja i Slobomira	1
2.	Klavir	Za potrebe studenata Akademije umjetnosti i izvođenje koncerata	3
3.	Harmonika Bajan 58/p	Za potrebe studenata Akademije umjetnosti i izvođenje koncerata	1
4.	Klavinova	Za potrebe studenata Akademije umjetnosti i izvođenje koncerata	6
5.	Projektor	Za izvođenje nastave i prezentacije	20
6.	Laptop	Za izvođenje nastave i prezentacije	13

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

7.	Projektno platno	Za izvođenje nastave i prezentacije	10
----	------------------	-------------------------------------	----

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 obezbjeđen 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 je uveden 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). Informacioni 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. Trenutno je Univerzitet u posjedu oko 16.000 bibliotečkih jedinica. Pregled stanja bibliotečkih jedinica dat je u narednoj tabeli.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

3.7. Pregled bibliotečke građe

Svi fakulteti su morali 2007-2008. zadovoljiti uslov iz **Uredbe o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova** koji se odnosi na biblioteku i broj bibliotečkih jedinica. Detaljna specifikacija prostora i opreme biblioteka se nalaze u **tabeli Zbirni pregled broja udžbenika po oblastima**.

Studenti putem studentske ankete izražavaju svoje mišljenje o radu biblioteke i dostupnosti literature. Univerzitet ima odgovarajuću biblioteku snabdevenu potrebnim udžbenicima za izvođenje nastave i informacione resurse i servise koje koristi u cilju ispunjenja osnovnih zadataka.

Biblioteka Slobomir P Univerziteta se nalazi u zgradi Univerziteta u ulici Pavlovića put 76 i u svom sastavu ima: čitaonicu sa 40 mjesta, biblioteka, izdvojenu čitaonicu sa 107 mjesta. Raspolaze svim izdanjima objavljenim na Univerzitetu, kao i domaćim i stranim publikacijama iz relevantnih oblasti za pojedinačne studijske programe na fakultetima Univerziteta. Pristupom katalogu stiže se uvid u fond domaćih i stranih izdanja kojima raspolaze biblioteka. Elektronski katalog biblioteke Slobomir P Univerziteta se ažurira i dopunjuje permanentno. Postojeće publikacije i materijale je moguće pretraživati standardizovanim upitima. Prema autoru, godini izdanja, tematskim oblastima, ključnim rečima, itd. Posebnu vrednost biblioteke čini zbir do sada objavljenih diplomskih i magistarskih radova na svim fakultetima univerziteta. Univerzitetska biblioteka „Mira Pavlović“ u Slobomiru je u posjedu poklon-zbirke od skoro 2000 bibliotečkih jedinica. Porodica pokojnog profesora Milijana Popovića, dekana Pravnog fakulteta, darovala je knjige univerzitetskoj biblioteci nakon profesorove smrti. Radi se o vrijednoj kolekciji iz oblasti istorije i filozofije prava, ustavnog prava, te rijetka i stara izdanja iz perioda Kraljevine Srbije i Kraljevine SHS.

Slobomir P Univerzitet priprema i raspolaze udžbenicima potrebnim za predmete odnosno discipline koje su zastupljene u studijskim programima. Udžbeničku literaturu svaki student dobija na početku svakog semestra.

Tabela 3.6. Lista biblioteka na Univerzitetu

R.B.	Naziv biblioteke	adresa
1.	Biblioteka Slobomir P Univerzitet	Bijeljina, Pavlovića Put 76, http://spu.ba/univerzitet/organizacija/strucne-sluzbe/biblioteka/
2.	Biblioteka Slobomir P Univerzitet	Doboj, Svetog Save 1, www.spu.ba

Tabela 3.7. Zbirni pregled broja bibliotečkih jedinica na SPU

R.br.	Vrsta knjiga	broj
1.	Knjige na srpskom jeziku	8648
2.	Knjige na stranim jezicima	1311
3.	Knjige na jezicima nacionalnih manjina	8648
Ukupno		9959

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

4	Monografije i udžbenici na srpskom jeziku	8648
5	Monografije i udžbenici na stranim jezicima	1311
6	Monografije i udžbenici na jezicima nacionalnih manjina	
Ukupno		9959
7	Časopisi na srpskom jeziku	980
8	Časopisi na stranim jezicima	1584
9	Časopisi na jezicima nacionalnih manjina	
Ukupno		2564
Ukupno bibliotekskih jedinica		13834

Tabela 3.8.. Zbirni pregled broja udžbenika po oblastima (na srpskom i drugim jezicima) koji su dostupni studentima

R.B.	Naučna oblast	Broj udžbenika na srpskom jeziku	Broj udžbenika na stranim jezicima	Broj udžbenika na drugim jezicima u BiH	Ukupan broj
1.	Društvene nauke	14302	71	/	14373
2.	Prirodne nauke	944	/	/	944
3.	Humanističke nauke	100	550	/	650
4.	Inženjerstvo i tehnologije	8	/	/	8
Ukupan broj					15975

3.5. DINAMIKA UPISA, SADAŠNJI I OČEKIVANI BROJ STUDENATA

Da bi obezbedio zadovoljavajući kvalitet studenata, Univerzitet putem konkursa, prema unapred utvrđenim i javno objavljenim kriterijumima, vrši selekciju prijavljenih srednjoškolaca, što obezbeđuje upis kandidata za koje je utvrđeno da su svojim uspehom u srednjoj školi i brojem osvojenih poena na prijemnom ispitu stekli dovoljan kvantum znanja za uspešno uključivanje u proces nastave na studijske programe Univerziteta.

Univerzitet obezbeđuje jednakost studenata u pristupu studijskim programima. Senat Univerziteta donosi odluku o raspisivanju konkursa za upis na studije, koji pored ostalog sadrži uslove za upis, mjerila za utvrđivanje redosleda kandidata, postupak sprovođenja konkursa, način i rokove za podnošenje žalbi. Broj studenata za upis utvrđuje Senat na osnovu predloga organizacionih jedinica.

Konkurs za upis na studijske programe javno se objavljuje.

Predviđeno je da se redosled kandidata za upis u prvu godinu studija utvrđuje na osnovu opšteg uspeha postignutom u srednjem obrazovanju i rezultata postignutog na prijemnom ispitu.

Studenti koji su primljeni i upisani na Univerzitet ulaze u ugovorni odnos sa Univerzitetom. Ugovornim odnosom utvrđuju se prava, obaveze i odgovornosti studenata, uslovi studiranja, prava i obaveze Univerziteta i organizacionih jedinica prema studentima i sva ostala pitanja regulisana Statutom Univerziteta i drugim aktima Univerziteta.

Dinamika upisa novih studenata u prethodnih pet godina prikazana je narednom tabelom.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Tabela 3.9. Statistički podaci o studentima za SPU u Bijeljini

Broj fakulteta:		6		Broj studijskih odsjeka:		9	
	I. ciklus			II. ciklus			III. ciklus
Broj studijskih programa:		14		7			-
STUDENTI I DIPLOMCI							
Broj studenata	2013./2014.	2014./2015.	2015./2016.	2016./2017.	2017./2018.	2018./2019.	
Broj redovitih studenata I. ciklusa:	685	749	684	503	453	434	
Broj vanrednih studenata I. ciklusa:	-	-	-	-	-	-	
Broj std.,,na daljinu“ I. ciklusa:	-	-	-	-	-	-	
Ukupan broj studenata I. ciklusa:	685	749	684	503	453	434	
Broj studenata II. ciklusa:	52	18	30	38	20	41	
Broj stud. III. ciklusa (doktoranata):	3	-	-	8	2	-	
UKUPAN BROJ STUDENATA:							
Broj diplomaca	685	749	684	503	453	434	
Magistriralo	52	18	30	38	20	41	
Doktoriralo	3	-	-	8	2	13	

Tabela 3.10. Pregled broja studenata koji su upisani na prvu godinu po studijskom programu, po školskim godinama za Univerzitet

Godina	Školska 2018/19		Školska 2013/14		Školska 2014/15		Školska 2015/16		Školska 2016/17		Školska 2017/18	
	Prij avlj.	Upis ano	Prijavlj .	Upis ano	Prija vlj.	Upis ano	Prij avlj.	Upi san o	Prijav lj.	Upis ano	Prija vlj.	Upis ano
SP Ekonomija I menadžment	-	12		20		12		21		4		5
SP Poresko-finansijska analiza		3	10		15		12					4
SP Informacione tehnologije		15	50	45	70	66		47	31	23		21
SP Pravne studije		9	27	24		38		34		11		5
SP Anglistika		8		28		16		15	13	9		2
SP Dizajn I grafika		4		9		13		17		9		4

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

SP Muzika		19		25		36		46		24	24

Tabela 3.11. Broj diplomiranih studenata od 2014.godine na Univerzitetu

Studijski program	Diplomiranih u prethodnom četvorogodišnjem periodu						Diplomiranih do 2019	Ukupan broj diplomiranih		
	2019	2014	2015	2016	2017	2018		Državlja na BiH	Stranih državlja na	Ukupno
SP Ekonomija i menadžment		47	47	29	16	16	155	154	1	155
SP Poresko-finansijska analiza		16	13	19	9	10	67	66	1	67
SP Informacione tehnologije		24	24	24	16	35	120	100	20	120
SP Pravne studije		42	24	33	31	39	169	169	169	169
SP Anglistika		35	20	23	19	17	114	100	14	114
SP Dizajn i grafika		4	11	12	3	9	39	39	-	39
SP Muzika		26	17	26	20	19	108	50	58	108

Cilj Univerziteta jeste da se broj od 500 godišnje novoupisanih studenata na svim ciklusima ostvari u akademskoj 2023/2024. godini. Raspored prihvatljivog broja novoupisanih studenata na sva tri ciklusa prikazan je u narednoj tabeli.

3.6. Ostali elementi interne analize

Za većinu fakulteta Univerziteta, školarina na studijama prvog ciklusa iznosi 2.000 EUR, odnosno 3.912,00 KM. Jedino je školarina na Akademiji umjetnosti različita – ona se kreće od 2.000 EUR na Odsjeku za dizajn i grafiku pa do 2.900 EUR za studijski program Audio-vizuelna umjetnost.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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.

Tabela 3.12. Pregled visine školarina na fakultetima/akademijama Univerziteta

Fakultet/akademija	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	2.000		
• Odsjek za opštu muzičku pedagogiju	2.200		
Fakultet za ekonomiju i menadžment	2.000	1.500	3.500
Fakultet za informacione tehnologije	2.000	1.500	3.500
Filološki fakultet	2.000	1.500	3.500
Poreska akademija	2.000	1.500	3.500
Pravni fakultet	2.000	1.500	3.500

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

Tabela 3.13. Školarine na pojedinim fakultetima u užem i širem okruženju.

Fakultet	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	-	-

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Razvojni potencijal Slobomir P Univerziteta

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

4.1. „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.

Tabela 4.1. SWOT matrica Univerziteta

Šanse/prilike	Opasnosti
▪ <i>Obrazovanje, istraživanje, projekti (naučni, stručni) i inovacije.</i> ▪ <i>Pripadnost obrazovnom prostoru Republike Srpske, BiH, a time i evropskoj univerzitetskoj asocijaciji;</i> ▪ <i>Međunarodna saradnja i otvorenost. Mobilnost. Svest o vlastitoj odgovornosti za održivi razvoj i dobar imidž VŠU;</i> ▪ <i>Doživotno učenje i zaposlivost;</i> ▪ <i>Dostignuća i ujedinjenje;</i> ▪ <i>Učenje za budućnost: prioriteta visokog obrazovanja u slijedećoj deceniji.</i> ▪ <i>Učenje usmereno na studenta i nastavna misija.</i> ▪ <i>Timski rad koji daje rezultate;</i> ▪ <i>Opredeljenost svih zaposlenih za kvalitet i uključenost studenata u evaluaciju kvaliteta;</i> ▪ <i>Primena osnovnih principa Bolonjskog procesa (ciklusi, modularnost, pokretljivost, ECTS);</i> ▪ <i>Konkurencija Univerzitetima iz Banja Luka, Istočnog Sarajeva i Aperionu;</i> ▪ <i>Primena elektronskog poslovanja u obrazovanju i motivisani studenti i nastavno osoblje u primeni savremenih metoda učenja;</i> ▪ <i>Kreiranje baze znanja na svim nivoima učenja;</i> ▪ <i>Primerni informisanje javnosti i posjedovanje vlastitog sajta. Broj</i>	▪ <i>Brojna i nefer konkurencija (ad – hoc privatni fakulteti i univerziteta), veliki broj VŠU u okruženju s trogodišnjim studijima</i> ▪ <i>Budžetsko finansiranje studenata na državnim fakultetima.</i> ▪ <i>Niska platežna sposobnost kandidata.</i> ▪ <i>Isčezavanje srednje klase.</i> ▪ <i>Nedovoljno povjerenje u privatne fakultete.</i> ▪ <i>Inercija u opredjeljivanju za studiranje.</i> ▪ <i>Jak lobi državnih fakulteta.</i> ▪ <i>Nenaklonost vladinih i lokalnih institucija privatnim fakultetima.</i> ▪ <i>Manja naklonost međunarodnih institucija privatnim univerzitetima.</i>

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

<i>učenika završnih razreda srednjih škola u Bijeljini i okolini.</i> ▪ 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. ▪ Monitoring studenata nakon završetka studija i inkorporiranje njihovog uspjeha u naš imidž. ▪ Poslovni, informatički i kursevi engleskog jezika za sve zainteresovane. ▪ 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. ▪ Očekivana ekspanzija privredne aktivnosti. ▪ Smanjenje školarina za fakultete za koje postoji najveće interesovanje. ▪ Organizovanje stručnih simpozijuma i seminara. ▪ Novi studijski programi.	▪ Neshvatanje obrazovanja kao neizbježne investicije za bolje sutra. ▪ Nekontrolisano i neosnovano otvaranje pojedinih fakulteta. ▪ Zabrana predavanja nastavnom kadru sa državnih fakulteta na privatnim fakultetima. ▪ Mnoštvo internih i eksternih nesistematizovanih informacija; ▪ Novi način edukacije za dio profesora i početna neujednačenost kriterijuma ▪ Ispisivanje studenta zbog neophodnosti obnove godine.
Snaga	Slabosti
▪ Univerzitet je akreditovan, odličan ugled u okruženju; ▪ Autonomija univerziteta; ▪ Kvalitetni studijski programi; Fleksibilni i moderni nastavni planovi. ▪ Kompetentan nastavni kadar. ▪ Redovnost i kvalitet nastave. ▪ Moderan prostor, infrastrukturne pogodnosti, Univerzitet izgrađen i opremljen 2009.godine po svim standardima visokoškolske nastave, oprema i bibliotečki resursi; ▪ Standard materijalne baze nastave, klimatizovanost i izuzetna čistoća prostorija (učionice, hodnici, sanitarni čvorovi). ▪ Atraktivni fakulteti, definisana organizaciona struktura Integrisanog Univerziteta kao model racionalno organizovane institucije; ▪ Stabilno finansiranje; ▪ Transparentnije i ažurnije polaganje ispita. ▪ Povjerenje u međunarodnu orijentaciju naših fakulteta. ▪ Veći broj zajedničkih predmeta i infrastrukture. ▪ Baza za obuku studenata (inkubatori, projekti, agencija za marketing). ▪ Primena Informatike na Univerzitetu i zastupljenost engleskog jezika. ▪ Mogućnost završavanja više smjerova. ▪ Prisni odnosi studenata sa nastavim osobljem. ▪ Kvalitetan i savremenim trendovima prilagođen nastavni program. ▪ Odličan ugled, naročito u odnosu na druge privatne fakultete i univerzitete. ▪ Kvalitetna biblioteka – fizičkog prostor i knjižni fond. ▪ Bolja implementacija Bolonjske deklaracije u odnosu na konkurenciju. ▪ Primena elektronskog poslovanja i savremenih obrazovnih i informaciono komunikacionih tehnologija;	▪ Mogući stepen neusaglašenosti potreba tržišta rada i početno ponuđenih kvalifikacija; ▪ Veći početni troškovi zbog izgradnje nove zgrade, ulaganja u opremu i informacione tehnologije; ▪ Nepostojanje mogućnosti učenja na daljinu (virtuelni univerzitet). ▪ Većina je istraživača (posebno mlađih) preopterećena nastavom i stručnim obavezama; ▪ Nedovoljan broj usavršavanja u inostranstvu za vreme i neposredno nakon doktorskih studija; ▪ Nedostatak tradicije; ▪ Nerazvijen lobi sistem; ▪ Nepostojanje kritične mase perspektivne kadrovske strukture. ▪ Skromno ulaganje u studentski standard (prostorije, stručna praksa u inostranstvu, studentski list, studentski klub). ▪ Slaba razvijenost studentskih organizacija. ▪ Visoka školarina u odnosu na državne univerzitete.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

	▪ Nedostatak sportskih terena. ▪ Neujednačen naučno-istraživački rad po naučnim oblastima. ▪ Nejasno postavljen sistem odgovornosti.
--	--

4.2. 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.

4.2. Poređenje sa drugim univerzitetima i fakultetima

Konkurencija	Slobomir P Univerzitet
Jake strane javnih univerziteta i fakulteta ▪ 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 Jake strane privatnih univerziteta i fakulteta Iznos školarine u odnosu na Slobomir P Univerzitet	Jake strane Slobomir P Univerziteta ▪ Ugledan i kompetentan stručni nastavni kadar ▪ Prostorne i infrastrukturne pogodnosti ▪ Moderni nastavni planovi ▪ Zastupljenost informatike i engleskog jezika ▪ Zastupljenost obrazovanja iz oblasti informatike ▪ Zajednički predmeti ▪ Ažurnije i transparentnije polaganje ispita
Slabe strane javnih univerziteta i fakulteta ▪ Zastarjelost nastavnih planova ▪ Nedostatak prostora za odvijanje nastave ▪ Nedovoljna opremljenost ▪ Niske plate nastavnog osoblja ▪ Nefleksibilnost Slabe strane privatnih univerziteta i fakulteta ▪ Nedostatak prostora za odvijanje nastave ▪ Neatraktivni nastavni planovi ▪ Nastavni kadar (nedostatak istog).	Slabe strane Slobomir P Univerziteta ▪ Visoka školarina u odnosu na državne fakultete. ▪ Nerazvijen lobi. ▪ Nedostatak praktične saradnje sa visokoškolskim ustanovama u zemlji i okruženju, preduzećima i drugim organizacijama. ▪ Nedostaje studentski dom. ▪ Nedostatak tradicije. ▪ Nedostatak cjeloživotnog obrazovanja I učenja na daljinu.

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.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

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

5. **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.
6. **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.
7. **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.
8. **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.

4.3. 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,
- kvalitetno kadrovske osoblje,
- razvijen sistem lobiranja,
- 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,

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

- cjenovna konkurentnost,
- stabilnost izvora finansiranja.

4.4. Pravci i metodi realizacije misije i ciljeva Univerziteta

Polazeći od definisane vizije i misije Univerziteta moguće je identifikovati i stratejske ciljeve razvoja Univerziteta u narednom periodu. Na slici 4.1. su prikazani vizija, misija i stratejski ciljevi razvoja Slobomir P Univerziteta.

Cilj Univerziteta jeste i da se proširi daleko van granica države (strategija globalizacije), tako da je plan da svojim atraktivnim programima i mogućnostima video konferencijskog praćenja nastave, da sa angažovanjem uglednog profesorskog kadra iz inostranstva, mentorskim sistemom rada i drugim povoljnim aspektima obrazovanja na fakultetima u sastavu Univerziteta, privuče i studente širom Evrope.

Imajući u vidu osnivačke troškove, *start up* inerciju i neizvjesnost, te dugoročnost promotivnih efekata, čini se mudrim sugerisati i strategiju markiranja, targetiranja i osvajanja nekog od poslovnih područja u okviru poslovnog portfolia osnivača, a koje će, kao dovoljno lukrativno, služiti prvenstveno za izravnjavanje nužnih, tekućih i razvojnih troškova pojedinih fakulteta/akademija drugih organizacionih jedinica, a za sticanje brojnih odlučujućih i konkurentskih prednosti. Napominjemo da, kao trajniju konkurentsku prednost vidimo onu koja je sazdana od većeg broja specifičnih prednosti, u odnosu na tzv. gromadnu, tj. onu, koja je plod poznatih i neizvjesnih okolnosti, te kao takva manje cijenjena, a više napadana.

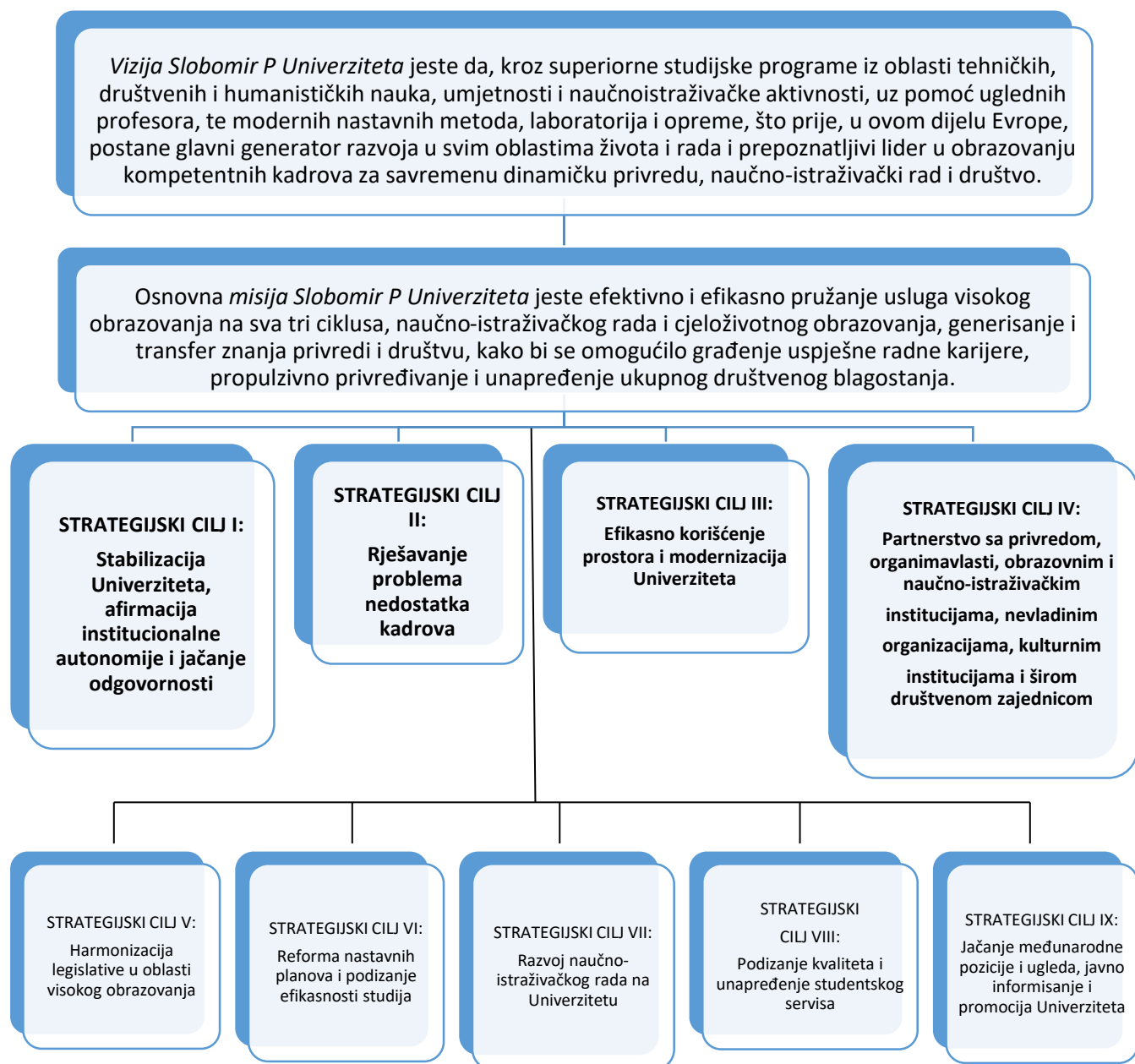
Na osnovu svega prikazanog, formulisana je strategija održivog razvoja Univerziteta. U svojoj osnovi, strategija održivog razvoja Slobomir P Univerziteta obuhvata sledeće:

1. Stvaranje šireg lobi sistema sastavljenog od istaknutih profesora, istaknutih naučnih i umjetničkih radnika, političara, privrednika, uglednih sportista i novinara iz zemlje i inostranstva,
2. Upošljavanje mladog i kvalitetnog akademskog osoblja,
3. Razvoj i unapređenje odnosa sa organizacijama, lokalnom zajednicom, asocijacijama i državnim organima u zemlji i okruženju,
4. Saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju,
5. Kreiranje stratejske alijanse, partnerstva, i/ili afilijacije sa relevantnim američkim i/ili evropskim univerzitetom,
6. Stvaranje razuđenog i transparentnog sistema stipendiranja studenata („vukovci“, nosioci diploma sa različitih takmičenja, i dr.)
7. Značajnije ulaganje u razvoj standarda studenata (sportske hale i sportski tereni, internet priključci, podrška studentskim organizacijama i dr.),
8. Saradnja sa srednjim školama u zemlji i okruženju,
9. Smanjenje školarine za fakultete koji su zastupljeni u velikom broju od strane konkurencije,
10. Kreiranje – formiranje Karijernog centra za stručnu praksu, orijentaciju i zapošljavanje,
11. Aktivniji rad Nipeks-a kroz njegovo angažovanje u oblastima za koje je osposobljen,
12. Identifikovanje i razvoj lukrativnog biznisa koji bi služio prvenstveno za izravnjavanje troškova tekućeg i razvojnog poslovanja našeg univerziteta,
13. Profiliranje atraktivnih magistarskih i doktorskih studijskih programa,

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

14. Kreativno sponzorisanje i promovisanje pojedinih aktivnosti („*dealing room*“, „kejsovi“, okrugli stolovi, projekti, konferencije za štampu),
15. Čvršćem do licenciranja povezivanjem relevantnih fakuleta (fakultet za informacione tehnologije) sa prestižnim organizacijama iz oblasti proizvodnje hardvera i softvera za savremene informacione sisteme (microsoft, i dr.),
16. Razvoj „virtuelnih kancelarija“ za trgovinu hartijama od vrijednosti, bankarski menadžment, uopšte,
17. 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,
18. Smjelije razrješenje 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.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	



Slika 4.1. Vizija, misija i strategijski ciljevi razvoja Slobomir P Univerziteta

Detaljniji prikaz pravaca i metoda realizacije misije i ciljeva Univerziteta, odnosno strategije razvoja dat je u narednoj tabeli, gdje su za svaki strategijski cilj definisani konkretni načini za njihovo

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

ostvarivanje, odnosno prikazani su pravci i instrumenti za efektivno i efikasno ostvarivanje misije i ciljeva našeg univerziteta.

Tabela 4.3. Strategijski ciljevi i pravci i načini realizacije ciljeva Univerziteta

CILJEVI UNIVERZITETA	STRATEGIJA PRAVCI I NAČINI ZA OSTVARIVANJE CILJEVA
STRATEGIJSKI CILJ I: Stabilizacija Univerziteta, afirmacija institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti	1. Zaustavljanje negativnog trenda upisa (smanjenje broja studenata), odnosno pogoršanja indikatora atraktivnosti Univerziteta 2. Pregovori sa predstavnicima vlasti u Republici Srpskoj o finansiranju rada Univerziteta, odnosno preuzimanju dijela vlasništva 3. Racionalizacija trošenja finansijskih sredstava 4. Dalji razvoj sistema za interno osiguranje kvaliteta, afirmacija evropske saradnje u osiguranju kvaliteta i razvoj uporedivih standarda i kriterijuma za akreditaciju 5. Unapređenje sistema odlučivanja i internih akata radi jačanja upravljačkih funkcija uz očuvanje funkcionalnosti integrisanog univerziteta i smanjenje centralizovanog odlučivanja 6. Dostizanje kvalitetnijeg balansa između realizacije nastavnog i naučno-istraživačkog rada 7. Uvođenje studija trećeg ciklusa 8. Borba protiv zloupotrebe položaja 9. Bolja integracija administracije i smanjenje birokratizacije.
STRATEGIJSKI CILJ II: Rješavanje problema nedostatka kadrova	1. Plansko zapošljavanje nastavnog, saradničkog i administrativnog osoblja 2. Angažman gostujućih profesora 3. Podrška u usavršavanju nastavnog i saradničkog osoblja, unapređenje uslova za rad i poboljšanje standarda 4. Unapređenje naučno-istraživačkih performansi nastavnog osoblja i Univerziteta 5. Animiranje nastavnog osoblja za angažman na studijskim programima koji imaju izražen deficit sa nastavnim osobljem 6. Angažovanje profesora emeritusa u naučnom i nastavnom procesu.
STRATEGIJSKI CILJ III: Efikasno korišćenje prostora i modernizacija Univerziteta	1. Optimizacija korištenja prostornih kapaciteta 2. Modernizacija infrastrukture, razvoj informacionog sistema i primjena informacionih tehnologija i učenje na daljinu 3. Nabavka knjiga i časopisa (naučne i stručne literature) u štampanom i elektronskom obliku za univerzitetsku biblioteku u skladu sa studijskim programima koji se izvode na Univerzitetu.
STRATEGIJSKI CILJ IV: Partnerstvo sa privredom, organima vlasti, obrazovnim i naučnoistraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, kulturnim institucijama i širom društvenom zajednicom	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. Cjelovito učenje i obrazovanje nastavnika i profesora u školama 8. Saradnja sa srednjim školama u zemlji i okruženju; pomoć u izradi

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

	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.
STRATEGIJSKI CILJ V: Harmonizacija legislative u oblasti visokog obrazovanja	1. Inicijativa za usklađivanje Okvirnog zakona o visokom obrazovanju BiH sa legislativom u EHEA i harmonizaciju legislative u oblasti visokog obrazovanja u BiH.
STRATEGIJSKI CILJ VI: Reforma nastavnih planova i podizanje efikasnosti studija	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. Iternative 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.
STRATEGIJSKI CILJ VII: Razvoj naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu	1. Pобољшanje 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 naučno-istraživačkog 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.
STRATEGIJSKI CILJ VIII: Podizanje kvaliteta i unapređenje studentskog servisa	1. Smanjenje prosječnog vremena studiranja i podsticanje efikasnosti studiranja 2. Pобољшanje usluga za studente preko weba, informacije o rokovima, rasporedu nastave, konsultacija, 3. Omogućavanje e-mail komunikacija sa studentskom službom, nastavnicima i saradnicima 4. Uvođenje „studomata“ za interaktivnu komunikaciju student-studentska služba 5. Smanjenje opterećenosti studentskih službi i kraće vrijeme čekanja za zadovoljenje zahtjeva studenata

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	
---	---	---

	6. Formiranje novih modela podrške osobama sa posebnim potrebama 7. Dosljedna primjena evropskog sistema za prijenos bodova (ECTS) 8. 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.
STRATEGIJSKI CILJ IX: Jačanje međunarodne pozicije i ugleda, javno informisanje i promocija Univerziteta	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.

U prilogu ovog razvojnog dokumenta nalazi se prikaz Akcionog plana sa aktivnostima, očekivanim rezultatima i nadležnostima i odgovornostima za efikasnu realizaciju misije i ciljeva Slobomir P Univeziteta.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

V SPROVOĐENJE — IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Strategija ima za cilj ostvarivanje novih, odnosno zadržavanje već stečenih, konkurentne prednosti i time trajno osiguranje odgovarajuće sposobnosti preduzeća za preživljavanje na tržištu. Objekti strategijskog planiranja na nivou poslovnog područja su:

1. Sopstveni Univerzitet;
2. Studenti (klijenti) i
3. Konkurenti koji zajedno formiraju strateški trougao.

Poslovno okruženje se sastoji od faktora koji utiču na sistem obrazovanja na Slobomir P Univerzitetu, ali nad kojima nema nikakvu kontrolu, kao što su:

- **tržišni uslovi** - veličina, lokacija, stabilnost;
- **tehnologija** - trenutna dostupnost, očekivano kretanje, stopa inovacija;
- **ekonomska klime** - bruto domaći proizvod (BDP), stopa rasta, inflacija;
- **pravna ograničenja** – zakon o Visokom obrazovanju, odgovornost i Zakon o zapošljavanju;
- **konkurencija** - broj, mogućnost ulaska na tržište, prednosti;
- **akcionari** - njihov cilj je vraćanje uloženog, potreban profit;
- **interesne grupe** - njihovi ciljevi, snage, visina podrške;
- **društveni uslovi** - način života studenta, promenljivost zahteva, značajni trendovi;
- **politički uslovi** - stabilnost, veličina državne kontrole, spoljni odnosi.

Karakteristična nadležnost proizlazi iz sredstava Slobomir P Univerziteta, koja uključuju:

- **studenti** - njihovi zahtjevi, lojalnost, odnosi;
- **zaposleni** - veštine, stručnost, lojalnost;
- **finansije** - kapital, dug, tokovi gotovine;
- **organizacija** univerziteta- struktura, odnosi, fleksibilnost;
- **usluga** - kvalitet, reputacija, inovacije;
- **objekti** - kapacitet, starost, pouzdanost;
- **tehnologija u nastavnom procesu**- trenutno korišćena, planovi, posebne vrste;
- **proces** - strukture, korišćenje tehnologije, fleksibilnost;
- **marketing** - iskustvo, ugled;
- **dobavljači** - servis, fleksibilnost, partnerstva;
- **ostala sredstva** - znanje, inovacije, patenti.

5.1. Određivanje ciljeva i formulacija strategije

Strategija razvoja Slobomir P Univerziteta od studija prvog ciklusa do studija trećeg ciklusa ima prioritete na:

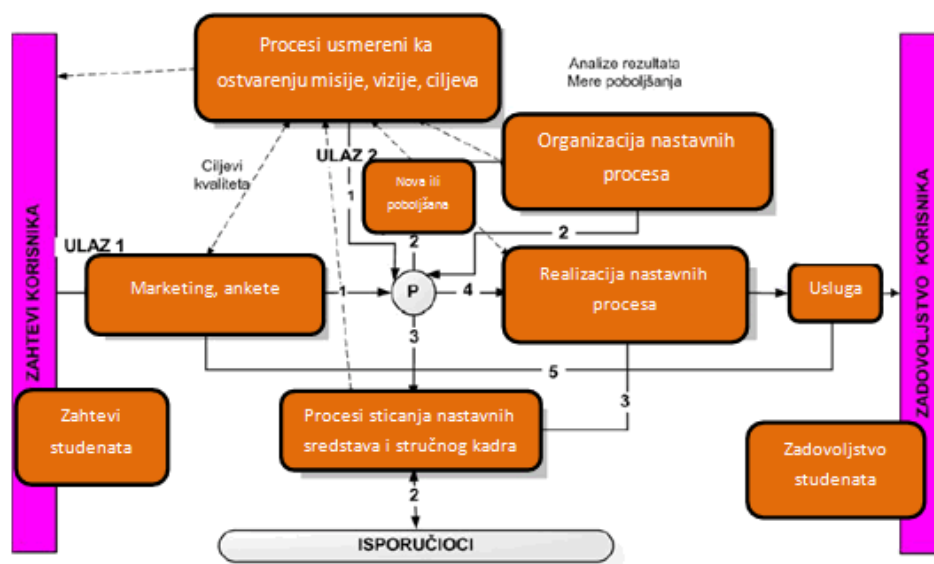
- **Pametnom rastu:** razvoj univerziteta zasnovane na znanju i inovacijama;
- **Održivi rast:** promovisanje veće efikasnosti resursa i konkurentnije usluge;
- **Sveobuhvatan rast:** usavršavanje i negovanje svih resursa i strategije kvaliteta obrazovanja kadra za potrebe države i društva.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

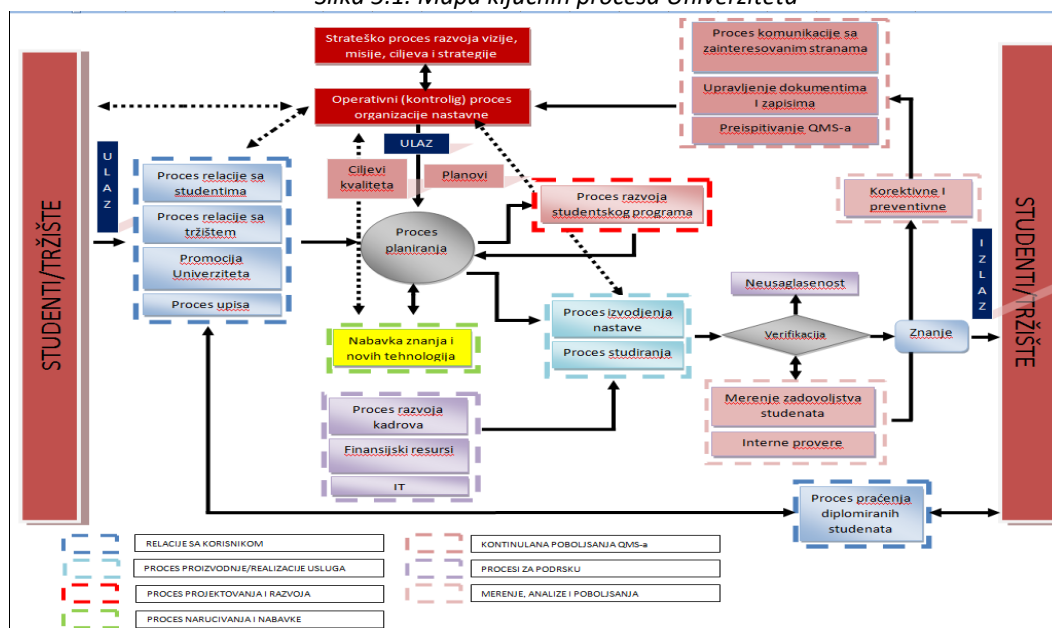
Ključni pokretači razvoja Univerziteta su:

- Stvaranje vrednosti od rasta zasnovanog na znanju;
- Osposobljavanje ljudi sticanjem novih veština, podsticanjem kreativnosti i inovacija.

Na slici 5.1 i 5.2. prikazani su mape ključnih procesa na Slobomir P Univeziteta i procesa razvoja studijskih programa.

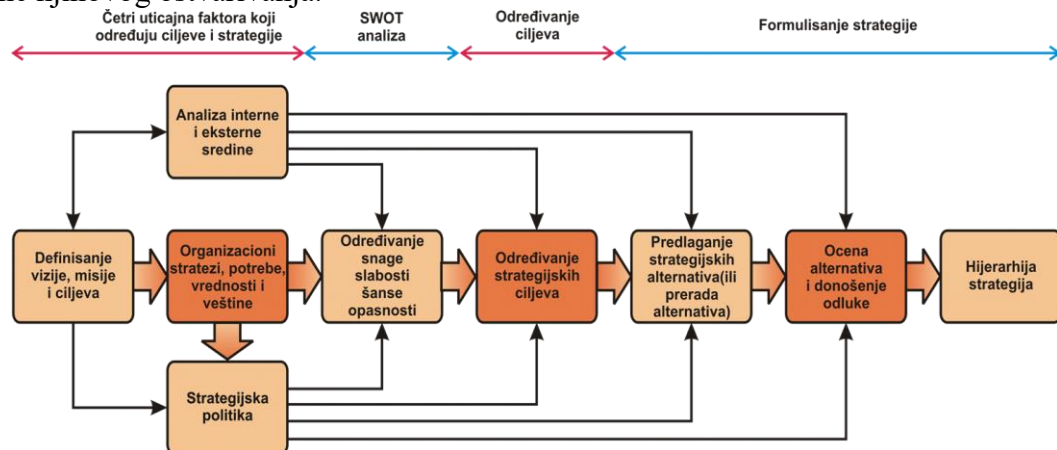


Slika 5.1. Mapa ključnih procesa Univerziteta



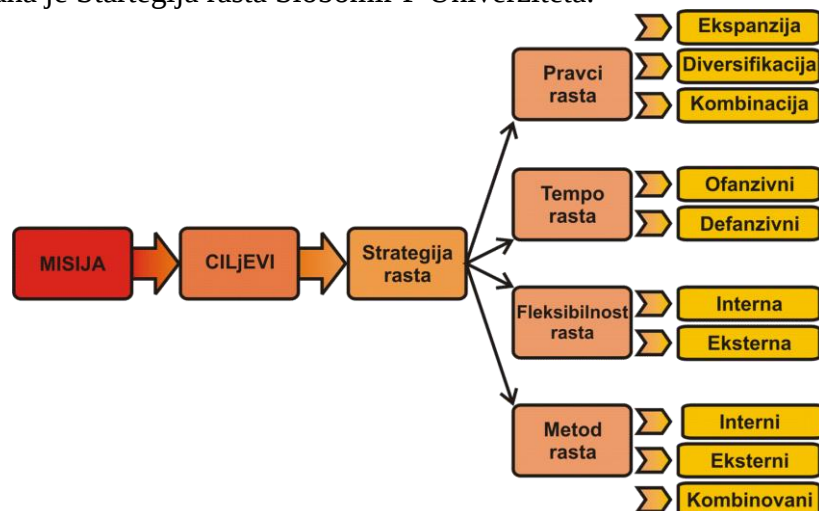
Slika 5.2. Mapa procesa sa prikazom procesa razvoja studijskih programa, znanjem i korektivnim merama

Univerzitet je izradio strategiju, slika 5.3 u postupku javnih konsultacija sa svim zainteresiranim stranama, formalno je usvojena i javno je dostupna. Posebno je bitno da je Senat Slobomir P Univerziteta je, na predlog rektora, usvojio Strategiju obezbeđenja kvaliteta, koja je strateški razvojni dokument iz oblasti obezbeđenja kvaliteta visokog obrazovanja na Slobomir P Univerzitetu u Bijeljini i koja definiše osnovne prioritete visokog obrazovanja na Univerzitetu u oblasti obezbeđenja kvaliteta, kao i načine njihovog ostvarivanja.



Slika 5.3. Proces izrade strategije

Na slici 5.4 prikazana je Strategija rasta Slobomir P Univerziteta.



Slika 5.4. Strategije rasta Slobomir P Univerziteta

Jačanje obrazovanja je jedan od najefikasnijih načina za borbu protiv nejednakosti i siromaštva. Cilj Slobomir P Univerziteta je da se do 2024. godine u različitim oblastima postigne istinsko evropsko znanje, podržano od nosioca znanja u svetu i infrastrukture znanja pri čemu svi akteri (nastavnici, studenti, istraživači, institucije i kompanije) imaju koristi od slobodnog protoka ljudi, znanja i tehnologija.

Strategija je primarni razvojni dokument na Slobomir P Univerzitetu u Bijeljini, koja definiše

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

osnovne prioritete visokog obrazovanja na Univerzitetu u oblasti obezbeđenja kvaliteta, kao i načine njihovog ostvarivanja. Ovaj dokument je trajan dokument Slobomir P Univerziteta, koji će se, u cilju njegovog poboljšavanja, periodično preispitivati i menjati, odnosno dopunjavati i služi kao osnov za izradu akcionih planova u oblasti obezbeđenja kvaliteta (kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih).

Plazna osnova strategije obezbeđenja kvaliteta su sledeća dokumenta:

1. Analiza trenutnog stanja visokog obrazovanja na Slobomir P Univerzitetu (slabosti, opasnosti, mogućnosti i prednosti – tzv.SWOT analiza);
2. Lisabonska konvencija o priznavanju kvalifikacija/diploma u visokom obrazovanju (11.04.1997.godine), koju je ratifikovala naša zemlja;
3. Bolonjska deklaracija (19.06.1999.godine) koju je naša zemlja potpisala;
4. Zakon o visokom obrazovanju (“Službeni Glasnik RS”broj 73/2010. i 104/2011.);
5. Program realizacije procesa unutrašnje i spoljne evaluacije rada na Slobomir P Univerzitetu.
6. Pravilnik o standardima i postupku za spoljašnju proveru kvaliteta visokoškolskih ustanova;
7. Pravilnik o načinu i postupku obezbeđivanja i samovrednovanja kvaliteta na Univerzitetu.
8. Statut Slobomir P Univerziteta.

Trenutno stanje.

Za izradu Strategije formirana je radna grupa. U izradu su bili uključeni i predstavnici svih organa Univerziteta, kao i Kancelarija za obezbeđenje kvaliteta. Formirani predlog je bio predmet niza sastanaka uz učešće radne grupe, brojni predstavnici akademskog, društvenog i privrednog okruženja, rukovodstva, Studentske organizacije, javnih institucija i značajnih privrednih subjekata. Osim u izradi same strategije, navedeni subjekti su konsultovani i pri izradi, te definisanju strateških ciljeva akcijskih planova, kao i za revizije, inovaciju i pokretanje novih studijskih programa. Tokom oktobra i novembra 2018. godine konsultovane regionalne zajednice, opštine Bijeljina, Zvornik, Ugljevik, Lopare, Vlasenica, Milići, Sokolac, Pale, Brčko i Banja Luka po pitanju poznavanja ciljeva Strategije Slobomir P Univerziteta, misije i vizije budućeg razvoja. Ukupno je konsultovano 40 poslovnih subjekta. Nakon konsultacija dokument Strategija je finaliziran i usvojen od strane Senata. Posebno je značajan doprinos spoljnih (eksternih) činioca pri izradi strategije. Rezultati SWOT analize omogućuju da se analiziraju prednosti, slabosti, prilike i pretnji za rad Slobomir P Univerziteta. Strategija je dostupna javnosti na internet stranici Univerziteta ([http:// www.](http://www.)).

Preporuke za unapređenje i razvoj kvaliteta.

Redefinisana je Strategija Univerziteta za period 2019-2024.godine u konsultaciji sa nastavnim i nenastavnim osobljem, studentima, vladinim i nevladinim sektorom, lokalnom zajednicom, privrednim subjektima, poslodavcima i ostalim relevantnim partnerima, formalno je usvojena i kao takvu je javno dostupna na web stranici Univerziteta.

Izraditi dokument koji utvrđuje osnove strateškog planiranja, kao što su način utvrđivanja strategije, korisnici koji se konsultuju prilikom izrade strategije, tijelo koje usvaja strategiju, kao i tijelo koje realizuje strategiju.

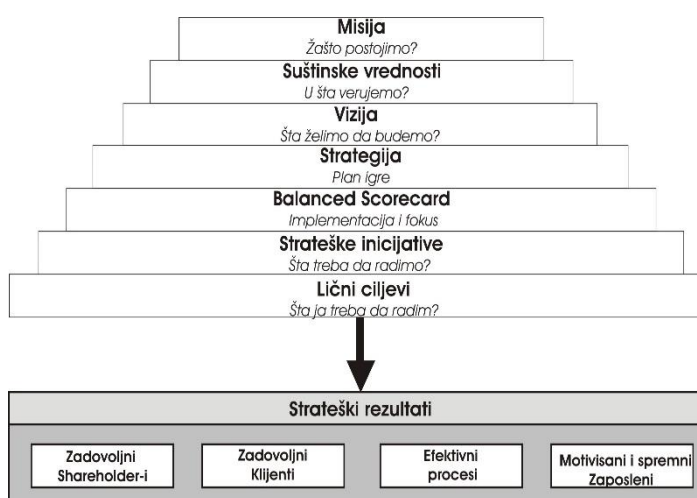
Univerzitet je izradio strategiju u postupku javnog konsultovanja sa svim zainteresovanim stranama, zvanično je usvaja i čini je javno dostupnom.

Strategijom Univerziteta utvrđena je misija i vizija, strateški ciljevi, te relevantni planovi i aktivnosti za svaki strateški cilj.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Univerzitet teži permanentnom unapređenju održivog razvoja kvaliteta visokog obrazovanja i uključivanju u evropski obrazovni prostor. Kroz ostvarivanje nivoa kvaliteta, koji su opšte prihvaćeni od strane akademske sredine, Slobomir P Univerziteta će nastaviti da zauzima mesto jedne od vodećih obrazovnih institucija u našem okruženju.

Na slici 5.5 je predstavljen primenjeni koncept strategije na Slobomir P Univerzitetu (za koju Kaplan i Norton veruju da daje najefektivnije rezultate u praksi).

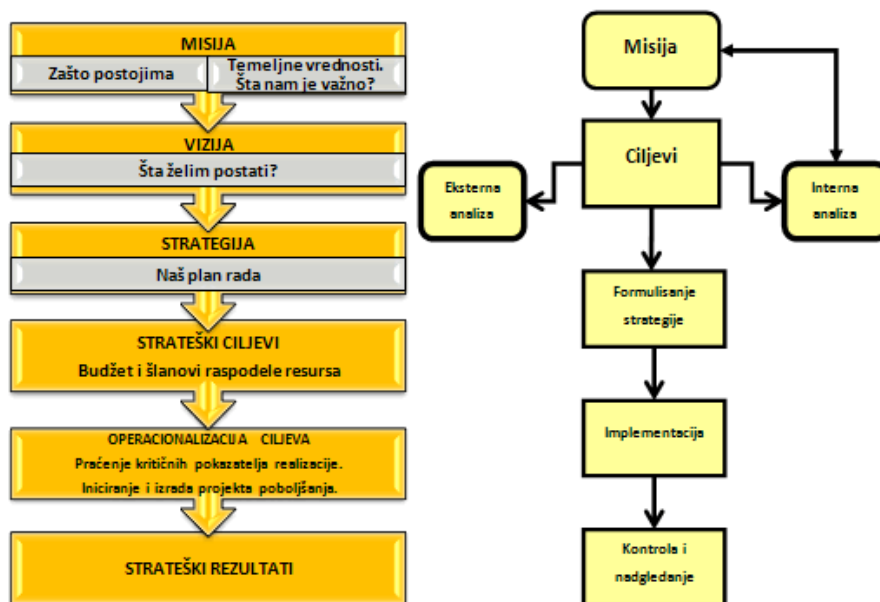


Slika 5.5. Od misije do željenih rezultata

Polazeći od savremenih civilizacijskih dostignuća Slobomir P Univerziteta globalnu viziju zasniva na humanim i funkcionalnim uslovima radne i životne sredine. Razvojem novih komponenata obrazovanja na Univerzitetu se integriše znanje, delo, život i razvoj. Time se postižu sposobnosti učenja i kreativnosti i otkrivaju mogućnosti zajedničkog stvaranja bez obzira na različitosti u kulturi, religiji, naciji i politici kroz toleranciju i prevazilaženje generacijskog jaza. Savremenim obrazovanjem se razvija novi tip inteligencije zasnovanoj na ravnoteži analitičkog i praktičnog uma što predstavlja snažan civilizacijski potencijal u 21. veku.

Vizija Univerziteta nam daje sliku budućnosti, pojašnjava organizacione pravce i pomaže individualcima da razumeju zašto i na koji način bi trebalo da podrže organizaciju. Dodatno, ona inicira prelazak sa stabilnosti misije i suštinskih vrednosti na dinamizam strategije koji je sledeći korak u kontinuumu. Strategija je razvijena i evoluirala vremenom kako bi odgovorila na promenljive uslove realnog sveta.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	



Slika 5.6. Strateško upravljanje

U skladu sa misijom i vizijom, strateški ciljevi Univerziteta su:

- neprekidno sistematsko unapređenje kvaliteta i održivog razvoja visokog obrazovanja na Univerzitetu,
- poboljšanje kvaliteta studijskih programa,
- povećanje efikasnosti studija,
- poboljšanje kvaliteta nastave,
- poboljšanje procesa studentskog vrednovanja pedagoškog rada nastavnika,
- poboljšanje kvaliteta i inteziviranje naučno-istraživačkog rada nastavnog osoblja,
- poboljšanje kvaliteta procesa upravljanja a automatizacijom svih radnih i nastavnih procesa rada (primena metode BSC u analizi i upravljanju Univerzitetom),
- poboljšanje uslova rada i racionalnoj organizaciji svih resursa primenom elektronskog poslovanja,
- poboljšanje kvaliteta nenastavne podrške osnovnoj delatnosti Univerziteta,
- permanentno optimiziranje broja studenata i nastavnika, organizacije nastave, te obrazovanja u skladu sa savremenim bolonjskim principima,
- osiguravati brzu i efikasnu „protočnost“ novih ideja, uvođenje naučnog podmlatka i novih projekata,
- kontinuirano raditi na poboljšanju kvalitetnije međunarodne saradnje, posebno na regionalnom planu,
- ciljano opremiti vlastite laboratorije savremenim informacionim, komunikacionim i visokim tehnologijama,
- podržavati razvijanje jake alumni organizacije,

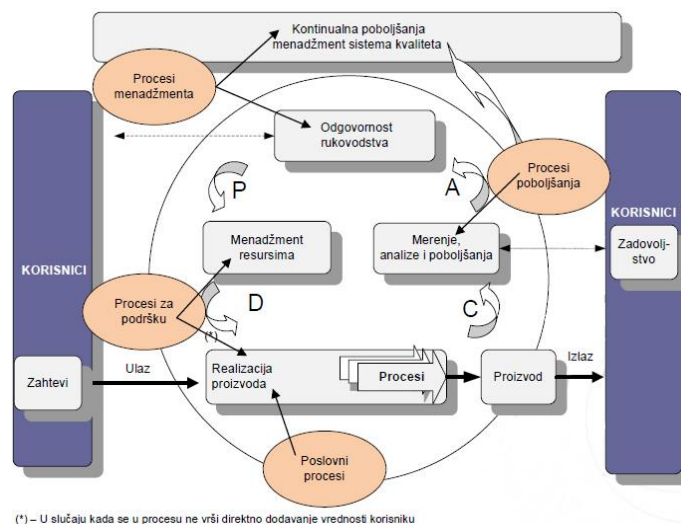
	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

- podsticati objavljivanje visokostručne i naučne literature,
- prilagođavanje nastavnih programa evropskim iskustvima i trendovima,
- razvoj sistema za osiguranje kvaliteta i vrednovanju studentskog rada,
- jačanje partnerstva s privredom, vladom, nevladinim organizacijama, te civilnim i kulturnim institucijama.
- povećanje doprinosa akademskom životu Univerziteta i doprinosa lokalnoj i i nacionalnoj zajednici.

5.2. Procedure za praćenje ispunjenja planova, definisanje ciljeva kvaliteta i realizaciju strateških ciljeva.

Implementaciju strateških ciljeva prati **Tim za strateško planiranje** koji jednom godišnje evaluira ispunjenost ciljeva, identifikuje nedostatke i donosi mjere za poboljšanje. Slobomir P Univerzitet u Bijeljini je strateški opredeljen da se stara o razvoju visokog obrazovanja u skladu sa navedenim dokumentima.

Ostvarujući akademske studijske programe u različitim poljima Slobomir P Univerzitet uvažava, obogaćuje i afirmiše najviše standarde nastave, učenja, evaluacije i primene znanja. Moderno zasnovani nastavni i istraživački programi su kompatibilni sa međunarodnim koncepcijama i standardima. Metode i postupci u osnovi permanentnog obrazovanja su sveobuhvatni sistematizovani i naučno zasnovani.



Slika 5.7. Procesni model QMS

U tabeli 5.1. prikazana je pripadnost pojedinih vrsta procesa u organizaciji elementima procesnog modela QMS.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Tabela 5.1. Pripadnost pojedinih vrsta procesa elementima modela QMS

Elementi procesnog modela QMS ⇒	Kontinualna poboljšanja QMS	Odgovornost rukovodstva	Menadžment resursima	Realizacija usluga	Merenje, analize i poboljšanja
Osnovne vrste procesa u organizaciji					
Poslovni procesi					
Procesi menadžmenta					
Procesi za podršku				(*)	
Procesi poboljšanja i inovacija					

(*) – Slučaj kada se u procesu ne vrši direktno dodavanje vrednosti korisniku.

Poslovni procesi sadrže procese iz elementa modela QMS realizacija proizvoda.

Procesi menadžmenta, pored procesa iz elementa modela QMS odgovornost rukovodstva, sadrže i procese iz elementa kontinuirana poboljšanja koji obuhvataju administrativne procese upravljanja dokumentima i zapisima u kojima se poboljšanja provode na sistemski način.

Procesi za podršku, pored procesa iz elementa modela QMS menadžment resursima, sadrže i poslovne procese u slučajevima kada se u njima ne vrši direktno dodavanje vrednosti za korisnika već kada njihovi rezultati služe za podršku poslovnim procesima.

Procesi poboljšanja i inovacija sadrže procese iz elementa modela QMS merenje, analize i poboljšanja.

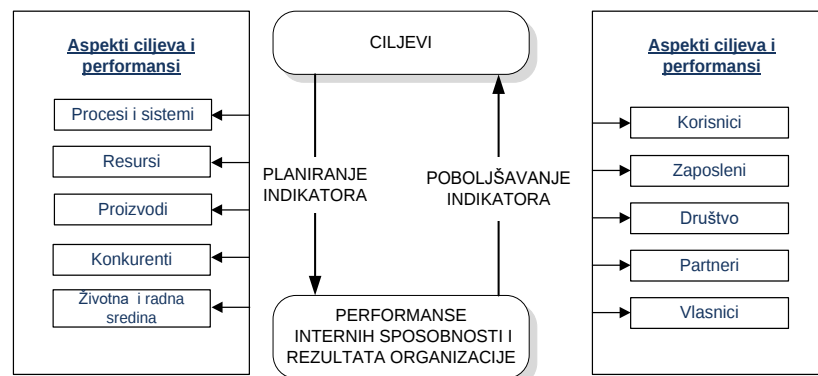
Definisanje ciljeva kvaliteta

Na slici 5.8 prikazani su jedinstveni aspekti ciljeva i ključnih performansi organizacije orijentisani prema:

- Aspekti ciljeva organizacije orijentisani su prema:
 - a) Svim zainteresovanim stranama
 - b) korisnicima,
 - c) zaposlenima,
 - d) društvu,
 - e) partnerima i
 - f) vlasnicima.
- Performansama:
 - g) procesa i menadžment sistemima,
 - h) resursima,
 - i) konkurentima,
 - j) karakteristikama proizvoda ili usluga i
 - k) performansama održivosti životne i radne sredine.
- Planiranje indikatora se vrši pri definisanju ciljeva organizacije.
- Poboljšanje indikatora se vrši na osnovu ostvarenih performansi.

U prvom koraku, utvrđivanje ciljeva se vrši upreda sa utvrđivanjem ključnih performansi organizacije. Potom se definišu indikatori ciljeva koji su istovremeno i indikatori performansi. Planiranje vrednosti indikatora se vrši pri definisanju ciljeva organizacije. Praćenje indikatora se vrši tokom ostvarivanja

performansi pri realizaciji proizvoda u redovnim radnim aktivnostima. Poboljšavanje vrednosti indikatora i samih ciljeva vrši na osnovu ostvarenih performansi u posmatranom periodu poslovanja organizacije. Na ovaj način se ostvaruje Demingov PDCA krug čije trajanje zavisi od vremenske dimenzije ciljeva (strateški, taktički, operativni).



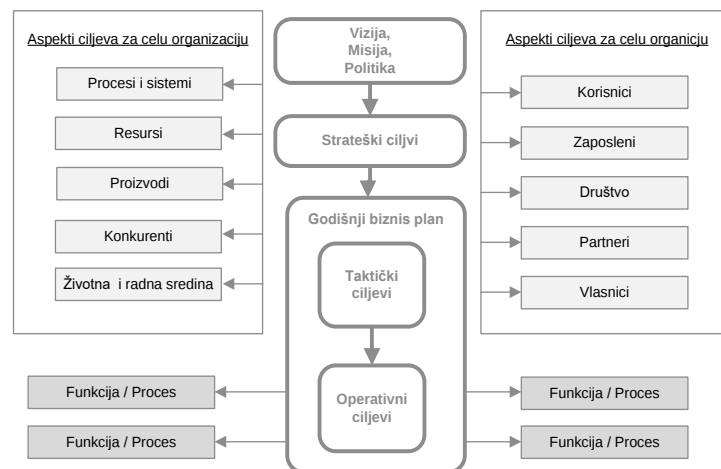
Slika 5.8. Aspekti ciljeva i performansi organizacije

Razvijanje ciljeva, prikazano na slici 5.9 vrši se primenom metoda menadžmenta ciljevima (MBO – Management by objectives) na sve nivoe, funkcije i procese kod uspostavljenog QMS. Ključni delovi procesa menadžmenta ciljevima su:

- Definisanje opštih strateških ciljeva kvaliteta** se vrši za nivo cele organizacije. Ovi ciljevi su orijentisani prema svim aspektima, na period od četiri godine, zasnovani na izjavama vizije, misije i politika.
- Definisanje taktičkih ciljeva kvaliteta** za celu organizaciju utvrđuju se u **osnovama godišnjeg planu poslovanja** (biznis plan). Ovi ciljevi predstavljaju razradu strateških ciljeva, prilagođenih za određenu godinu. Oni sadrže finansijske i nefinansijske ciljeve kvaliteta za celu organizaciju sa realnim merljivih indikatorima. Izjavu o godišnjim ciljevima predlaže PRK, a odobrava direktor organizacije.
- Utvrđivanje indikatora** za svaki cilj koji, kada je to moguće, treba da bude identičan sa:
 - indikatorima performansi internih sposobnosti organizacije (procesi, resursi, itd.).
 - indikatorima rezultata tih procesa (proizvodi, finansijski rezultati) orijentisanih prema zainteresovanim i drugim stranama.
- Razvijanje ciljeva** na funkcije, nivoe i procese vrši se prevođenjem ovih ciljeva na operativne ciljeve za svaki sektor i proces sa preciznim indikatorima. Kod ove aktivnosti ciljevi se mogu dodatno razlagati prema ključnim performansama određene organizacione sredine, njenih procesa i proizvoda.
- Utvrđivanje planova** za ostvarivanje ciljeva predstavlja aktivnost u procesu menadžmenta ciljevima u kojoj vlasnik procesa za svaki indikator određuje: aktivnosti koje treba preduzeti za ostvarenje cilja, nosioca aktivnosti, odgovornog za njenu realizaciju, strateške rizike za ostvarivanje cilja, odgovarajuće mere za ublažavanje rizika, rokove za realizaciju aktivnosti i mera ipotrebne finansijske i druge resurse.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

- f) **Praćenje ostvarivanja ciljeva kvaliteta** se vrši tako što se evidentiraju redovni procesni podaci koji služe i za utvrđivanje indikatora performansi (procesna vremena, reklamacije, kašnjenja, neusaglašenosti, količine, zastoji u procesu, kvarovi opreme, ocene zadovoljstva kupaca, itd.) tokom redovnih aktivnosti realizacije proizvoda (poslova).
- g) **Analiza ostvarenja ciljeva kvaliteta** se vrši tako što se prave SPC analize ostvarenja ciljeva pri izradi izveštaja za preispitivanje QMS.
- h) **Preispitivanje i poboljšavanje** ciljeva se vrši tokom preispitivanja QMS od strane rukovodstva koje se sastoji iz dvije faze:
- preispitivanje ostvarenja ciljeva i efektivnosti QMS i
 - utvrđivanje poboljšanja QMS i samih ciljeva.



Slika 5.9 Proces razvijanja ciljeva kvaliteta

Mjere koje se preduzimaju na Univerzitetu za obezbeđenje kvaliteta:

1. **Donošen je opšti akt i njegova permanentna primjena** kojom se utvrđuju oblasti, stalna tijela i postupci praćenja, unapređivanja i razvoja kvaliteta studijskih programa, nastave i svih uslova rada na Univerzitetu;
2. **Utvrđene su oblasti obezbeđenja kvaliteta** i to: studijski programi, nastava, nastavnici, istraživanja, ocenjivanje studenata, udžbenici i literatura, biblioteka, informacioni resursi, prostor i oprema, nenastavno osoblje, proces upravljanja i javnost rada;
3. **Izabran je načina i obezbeđenje postupka samovrednovanja;**
4. Predviđeno je **usklađivanje postupka samovrednovanja i ocjene kvaliteta** studijskih programa i ustanove sa državnim standardima za visoko obrazovanje u intervalima od 3 godine a po potrebi i u kraćim intervalima u skladu sa aktima Univerziteta.
5. Predviđena je **spoljašnja provjera kvaliteta** u skladu sa nacionalnim standardima koju sprovodi Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta kao i odgovarajuća tijela Univerziteta.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

6. Predviđena je **obaveza da se u obavljanju djelatnosti visokog obrazovanja ostvaruje jedinstvo** obrazovnog, naučnoistraživačkog i stručnog rada čiji se rezultati koriste za unapređenje nastavnog procesa.
7. Planirano je **ostvarivanje međunarodne saradnje** kroz realizaciju zajedničkih studijskih programa, istraživanja, razmenu nastavnika i saradnika.
8. Planirano je **podsticanje razvoja mladih saradnika** njihovo permanentno usavršavanje i napredovanje.
9. Planirano je **uspostavljanje saradnje** sa diplomiranim studentima i poslodavcima i praćenje nivoa njihovih kompetencija.
10. Predviđeno je **obezbjeđenje kadrova i infrastrukture** za prikupljanje, obradu, analizu i ocjenu kvaliteta uspješnosti postavljenih ciljeva i zadataka kroz kontrolu kvaliteta.
11. Predviđeno je **javno publikovanje** rezultata vrednovanja kvaliteta na internet stranici Univerziteta i periodičnim publikacijama.
12. Planirana je **stalna promocija kvaliteta** kroz predavanja, nedelje kvaliteta na Univerzitetu, razmjenu informacija, iskustava i izgradnju kulture kvaliteta na SPU u svim procesima.

Za sprovođenje Strategije za obezbjeđenja kvaliteta nadležan je Senat Univerziteta, koji je formirao **Komisiju za praćenje, obezbjeđenje, unapređenje i razvoj kvaliteta studijskih programa, nastave i uslova rada** na Slobomir P Univerzitetu i usvojio Pravilnik o radu iste. Senat Univerziteta je, na predlog Komisije za praćenje, obezbjeđenje, unapređenje i razvoj kvaliteta studijskih programa, nastave i uslova rada usvojio Standarde za obezbjeđenje kvaliteta, kojim je bliže utvrdio oblasti za obezbjeđenja kvaliteta, kao i mjere i aktivnosti koje će se preduzimati za postizanje ciljeva definisanih Strategijom.

5.3. Faktori za uspješnu implementaciju mogućih strategija

Efikasno sprovođenje u djelo strategije razvoja Slobomir P Univerziteta podrazumijeva kreiranje budžeta koji omogućava implementaciju strategije, odnosno realizaciju definisanih aktivnosti, a sve u cilju ostvarivanja definisane misije i ciljeva našeg univerziteta. Bitna pretpostavka za efikasnu implementaciju strategije jeste i adekvatna organizaciona struktura Univerziteta i odgovarajući sistem odlučivanja, tj upravljanja. Organizaciona struktura predstavljena je ranije, u dijelu koji se odnosi na analizu profila Univerziteta. Značajan element takođe su i kadrovi, i to kadrovi koje treba motivisati, a u cilju što kvalitetnije realizacije definisanih aktivnosti. Pretpostavka efikasne realizacije strategije održivog rasta i razvoja Univerziteta jeste i uspostavljanje adekvatne organizacione kulture.

Svjedoci smo ubrzanih promene na tržištu u Evropskom obrazovnom prostoru i Visokom obrazovanju Republike Srpske:

1. Skraćivanje dužine ciklusa usluga u visokom obrazovanju,
2. ubrzano uvođenje novih studijskih programa, tehnologija i metoda nastavnog procesa,
3. visoka segmentiranost tržišta,
4. nepredviđeni konkurenti u visokom obrazovanju, i
5. neizvesnost tražnje budućih studenata.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

U budućem radu Slobomir P Univerziteta se mora ubrzano usavršavati, dograđivati usluge i procese, uvesti princip integralnosti i nove perspektivne strategije: strategija pozicioniranja i diferencijacije, strategija Univerziteta sa velikim inovativnim sposobnostima, globalne strategije, proaktivne strategije, strategije strateških saveza i agilne strategije.

Da bi strategija Slobomir P Univerziteta imala karakteristike integralnosti treba da budu ispunjeni sledeći uslovi:

- **Postupnost** - cjelovito rješenje svih nastavnih procesa na sva tri nivoa školovanja;
- **Transparentnost** - pregledna i jedinstvena organizaciona struktura Slobomir P Univerziteta i organizacija procesa sa jasnim praćenjem realizacije ciljeva;
- **Mogućnost realizacije** - definisana strategija i nadležnosti područja obrazovanja;
- **Mogućnosti kontrole** - kontrola realizacije utvrđenih ciljeva obrazovanja za svaku etapu razvoja;
- **Optimalni troškovi**- planirani i ostvareni troškovi moraju biti unutar utvrđenih granica očekivanih pozitivnih efekata i troškova.

Strategija pozicioniranja i diferencijacije

Strategije pozicioniranja i diferencijacije omogućuje Slobomir P Univerzitetu da se pozicionira u odnosu na konkurenciju i njihove proizvode na četiri načina: kvalitetom, uslugom, cijenom i brzinom isporuke. Ova strategija ima za cilj da poveže tehnologije i neke od osnovnih vrijednosti i vještina poslovanja (npr. postavljanje klijenata u centar interesovanja). Ključni segmenti ove strategije su:

- Ponuđene vrijednosti (različitih usluga, studijskih programa i vrijednosti unutrašnjih i spoljnih stejkholdera, unutrašnje sposobnost univerziteta da obavlja određenu funkciju, koja proizvodi neku vrijednost),
- Resursi (vještine, tehnologije, kapital),
- Sposobnosti (vještine).

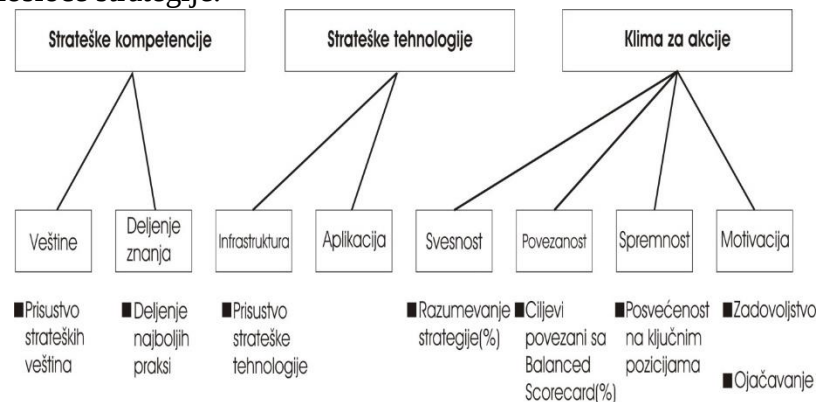
Da bismo uspešno primjenili strategiju pozicioniranja i diferencijacije na nivou naše zemlje i na globalnom nivou neophodno je: dostizanje međunarodne konkurentnosti naših usluga u visokom obrazovanju, razvoj društva, privredne strukture ka rastućem učešću znanja (radi prepoznavanja obrazovnog profila, realizacija projekata). Strategijom pozicioniranja i diferencijacije bismo dali odgovor na poslovne šanse u okruženju, prevođenje poslovnih šansi u profit i racionalno angažovali potencijala Slobomir P Univerziteta do ostvarivanja ciljeva, pružanje odgovora na uticaje konkurenata u okruženju.

Strategija univerziteta

Perspektiva učenja i razvoja je osnova (bazna) strategije Univerziteta. Strateška mapa Univerziteta organizuje ciljeve finansijske, potrošačke i perspektive internih procesa kroz strateške teme, finansijske strategije, prijedloge vrijednosti i kritične interne procese.

Strategija učenja i razvoja definiše nematerijalne resurse koji omogućuju da se organizacione aktivnosti i odnosi sa studentima/klijentima realizuju sa najvećim mogućim performansama. Postoje tri kategorije u ovoj perspektivi, slika 5.10:

1. Strateške kompetencije: Strateške vještine i znanja koje nastavnici i stalno zaposleni moraju da imaju kako bi podržali strategiju;
2. Strateške tehnologije: Informacioni sistemi, baze podataka, tehnologije, sredstva i mreže potrebni za podržavanje strategije;
3. Klima koja podržava akcije: Kulturni preokret potreban da motiviše, osnažuje i povezuje zaposlene kao nosioce strategije.



Slika 5.10 Perspektiva učenja i razvoja na Univerzitetu

Strategija učenja i razvoja je početna tačka za bilo koju dugoročnu, održivu promjenu na univerzitetu. Dekani fakulteta i timovi entuzijastično razumiju i prihvataju značaj ove perspektive. Na Univerzitetu se radi na podizanju svijesti i zajedničkih stavova o načinu na koji će da definišu ili postignu ciljeve. Detaljan dizajn strategije učenja i razvoja predstavlja glavnu mogućnost da se unaprijede šanse uspješne implementacije strategije.

Univerzitet kao organizacija koja kontinuirano uči - sa sposobnostima:

- da kreira znanje,
- kroz sistemsko učenje od drugih da dijeli znanja i
- sagledavanje nepoznatih promena.

Učenje predstavlja proces sticanja novih znanja, iskustava i vještina neophodnih za primjenu. Univerziteta koji uči, stiče iskustvo za buduće procese, odluke i upravljanje. Moguće inovacije na Slobomir P Univerzitetu :

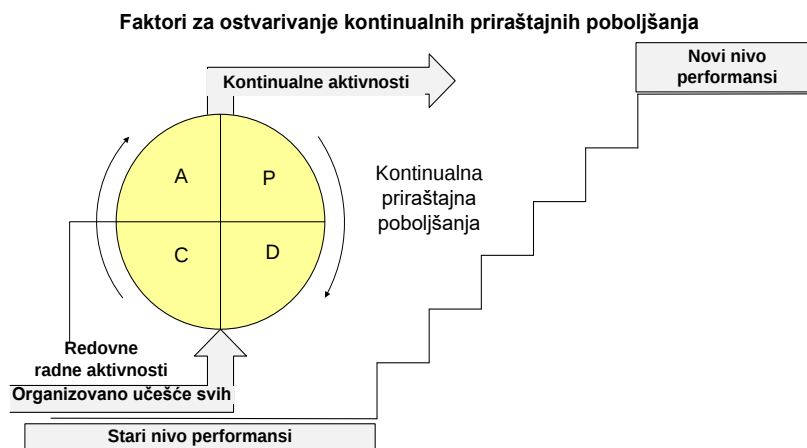
1. Inovacija usluga (I, II i III ciklus, kursevi...);
2. Inovacija procesa prenošenja znanja;
3. Inovacija organizacije;
4. Inovacija menadžmenta;
5. Inovacija marketinga (e-marketing..);
6. Inovacija komunikacije sa konkurencijom i okruženje (okrugli stolovi, stručna praksa, naučni skupovi).

Da bi Slobomir P Univerzitet kontinuirano sticao znanja neophodno je da se usvoje i inoviraju određene tehnologije za podršku nastavnom procesu:

1. Interni resursi (raspoloživa sredstva fakulteta koja se mogu upotrijebiti za razvoj određene nastavne tehnologije);

- Eksterni resursi (spoljni ljudski, tehnički i finansijski resursi koje univerzitet može da koristi);
- Tehnološke promjenljive (karakteristike nove tehnologije – njena stabilnost, raspoloživost, gornja granica investicija);
- Strateške vrijednosti (troškovi i ostvareni rezultati).

Na slici 5.11 su prikazana priraštajna (operativna) poboljšanja na Univerzitetu koji uči i dijeli znanja.



Slika 5.11

Da bi Univerzitet napravio promjene i skokovit probaj i iz kriznog područja ka skokovitim (strateškim) poboljšanja neophodno je da posjeduje dobar strateški program prikazan na slici 5.12.



Slika 5.12

Na Slobomir P Univerzitetu su neophodni novi pristup poboljšanjima i inovacijama, slika 5.13:

- Zaposlenima se ne daju prosti standardizovani zadaci i metodi već ciljevi u nastavnom procesu;
- Oni imaju slobodu da izaberu način za ostvarenje tih ciljeva;

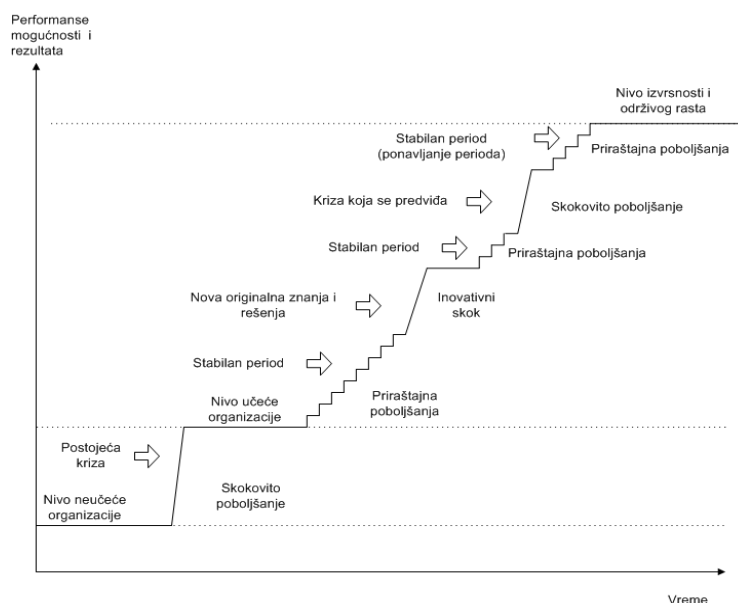
	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

3. Savremeno značenje P-D-C-A ciklusa kreće:

- od klasičnog usklađivanja sa precizno utvrđenim standardima obrazovnog procesa,
- do poboljšanja i kreiranja znanja i inovacija ka višim nivoima performansi.

4. Ovo zahtijeva:

- Veća akademska zvanja obrazovanja i obuke zaposlenih,
- Razvoj individualizma, kreativnost i
- Posebno osetljiv menadžment kod njihove participacije u realizaciji utvrđenih ciljeva.



Slika 5.13

Strategija globalizacije

Podsticaji, podstrekači globalizacije visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavljaju: tržišta, troškovi, ekonomska politika države/vlade, i konkurentnost. Ključni faktori koji određuju sposobnost Slobomir P Univerziteta da primjeni globalnu strategiju su:

1. organizaciona struktura, obuhvata uspostavljene odnose na Univerzitetu,
2. upravljački, menadžment procesi,
3. zaposleni,
4. tehnologija u nastavnom procesu,
5. ključne kompetentnosti Slobomir P Univerziteta,
6. kultura koja se odnosi na vrijednosti i pravila koja određuju ponašanje na Univerzitetu.

Prednosti primjene globalne strategije:

1. redukcije troškova,
2. poboljšanja kvaliteta proizvoda,
3. povećanog interesovanja kupaca,
4. jačanja konkurentnosti.

Osnovni nedostaci globalne strategije:

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

1. u povećavanju troškova menadžmenta,
2. u opasnostima od standardizacije usluga,
3. koncentracija aktivnosti može da udalji odabrani program od istinskih želja studenata i tržišta,
4. prisutni su veći rizici vezani za devizni kurs i određene troškove i prihode u različitim zemljama,
5. uniformni marketing može da umanja stepen prilagođenosti lokalnom tržišnom ambijentu, i
6. integrisanje konkurentskih poteza može da ugrozi prihode.

Proaktivna strategija

Proaktivne strategije (strategija lidera): pri ostvarivanju novih i odbrani već stečenih strateških prednosti treba voditi računa o sljedećim principima:

1. princip poznavanja konkurenata u visokom obrazovanju;
2. princip šanse parametara konkurencije;
3. princip koncentracije resursa;
4. principa konzistentnosti;
5. princip uočavanja;
6. princip zahvata cene-usluga i
7. princip odbrane prednosti u visokom obrazovanju.

Zavisno od pozicije univerziteta i mogućih investicija univerzitet se može opredijeliti za:

1. „Igrati-da-pobediš” (PTV tj. Playing- to-Win)-lider;
2. „Igrati-da-ne-izgubiš” (PNTL tj. Playing-Not-to-Lose)-jaka konkurencija.

Proaktivna strategija univerziteta (strategija lidera) može biti:

- Strategija bazirana na istraživanju i razvoju;
- Preduzetnička strategija;
- Strategija nabavke znanja (akviziciona/kupovna strategija) i
- Strategiju baziranu na marketingu.

Reaktivna strategija (strategiju sledbenika) može biti:

1. Responzivna (univerzitet reaguje neposredno na zahtjeve studenta/tržišta da se inovativno uvede novi studijski program, izmjena programa..);
2. Imitativna (odgovor na novi studijski program koji su uveli konkurenti);
3. Drugi bolji (razvoj i unapređenje inovacija koje su uveli konkurenti);
4. Defanzivna strategija (kao odgovor na novi studijski program konkurenata postojeći se inovira ili se razvija potpuno novi studijski program).

Slobomir P Univerzitet može da obavlja sve svoje nastavne aktivnosti samostalno, partnerskim aranžmanima (sa drugim univerzitetima na makro i globalnom nivou) i angažovanjem samo dijela nastavnika saradnika sa drugih univerziteta ili kombinovano. Glavne odlike strategije samostalnog obavljanja nastavnih aktivnosti su:

- visoki troškovi organizovanja;
- potpuna kontrola nad sopstvenim aktivnostima i
- vlasništvo nad predmetom usluge u nastavnom ciklusu od momenta upisa studenata do momenta diplomiranja.

Razlozi stvaranje strateških saveza i zajedničke strategije su:

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

- bolja uslugu studentima,
- veća fleksibilnost,
- manji troškovi,
- izbegavanje ulaganja u objekte,
- nedostatak profesora u okviru organizacije.

Agilna i opšte strategije

Cilj agilne strategije je da obezbedi:

- visok korisnički servis u nastavnom procesu,
- reaguje brzo u različitim ili izmenjenim okolnostima na sva tri ciklusa obrazovanja (na zahtjev studenata).

Najčešće opšte strategija visokog obrazovanja na univerzitetima u Evropskom obrazovnom prostoru su:

- Strategije zasnovane na vremenu (optimalno vrijeme od upisa do diplomiranja);
- Strategija povećane produktivnosti (prosječna ocena, broj diplomiranih u odnosu na upisni broj studenta);
- Strategija dodatne vrednosti na sistem obrazovanja (znanje jezika, specijalizovani kursevi, studentska praksa..);
- Raznovrsne i specijalizovane strategije (proaktivna, agilna, lean..);
- Strategija rasta (broj studenata, broj profesora, infrastruktura, profit..).

Upravljanje promjenama predstavlja skup aktivnosti koje se vrše prilikom promjene:

- procesa,
- tehnologija,
- organizacionoj strukturi,
- zaposlenima i
- organizacionoj kulturi.

Potrebno je unapređenje sistema odlučivanja u smislu da se:

- odluke temeljitije pripremaju, odnosno operiše sa realnijim procjenama,
- preciznije opredjeljuje odgovornost,
- transparentnije identifikuju rezultati aktera,
- njeguje povjerenje i postoji uvažavanje i lojalnost među nosiocima menadžmenta.

Raspon kontrole top menadžmenta treba, takođe, biti primjeren mogućnostima menadžmenta i sistemu odlučivanja i karakterističnim indikatorima uspjeha organizacionih segmenata.

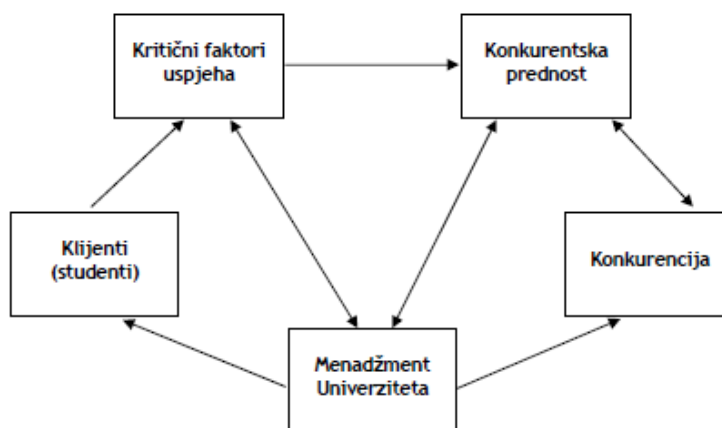
Kada je u pitanju upravljanje Univerzitetom, posebnu pažnju treba obratiti na relaciju „4K“ koja krasi poslovno rezonovanje u ambijentu koji je obojen tržišnim darvinizmom. Radi se o dovodenju u vezu (K)lijenata (studenata), (K)onkurencije, (K)ritičnih faktora uspjeha i (K)onkurentskih prednosti, a što znači da se fakulteti, odnosno integrisani Univerzitet mora voditi tako da budu zadovoljni korisnici usluga Univerziteta (studenti, pri tome, znati šta je kritično za uspjeh u ostvarivanju misije svakog fakulteta, odnosno prag koji se pri tome treba preskočiti), zatim biti u stanju da to radimo bolje od konkurencije kroz vidljivu i atraktivnu prednost u očima korisnika.

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Preko ovih faktora ostvaruje se održivi (odgovorni) rast, odnosno vitalnost Univerziteta. Njihovo dovođenje u vezi podrazumijeva balansirani fokus i na preduzetništvo i menadžerstvo, kako bi se prave tržišne šanse kapitalizovale na pravi način i time kreirala satisfakcija za naše ključne stakeholder-e, kao što su: studenti, donatori, osnivači, zaposleni, razne organizacije, javnost i šira društvena zajednica. Iako neprofitna organizacija, Univerzitet treba biti prožet komponentama preduzetništva i menadžerstva kako bi svoju misiju efikasno i efektivno ostvarivao.

Faktori uspjeha našeg univerziteta prikazani su slikom 5.14.

Faktori uspjeha Univerziteta



Slika 5.14

5.4. Budžet Univerziteta

Univerzitet ima dugoročno obezbjeđena finansijska sredstva neophodna za realizaciju nastavno-naučnog procesa, naučnoistraživačkog rada i profesionalnih aktivnosti, čime je obezbjeđena finansijska stabilnost. Univerzitet redovno donosi godišnje finansijske planove koji obuhvataju cjelokupno finansijsko poslovanje. Univerzitet obezbjeđuje javnost i transparentnost svojih izvora finansiranja i načina upotrebe finansijskih sredstava kroz izveštaj o uspješnosti poslovanja i godišnji obračun koji usvoja Upravni odbor Univerziteta.

Relevantna zakonska osnova za finansiranje visokoškolskih ustanova je:

1. Zakon o visokom obrazovanju „Sl. glasnik Republike Srpske“ (85/06),
2. Zakon o visokom obrazovanju „Sl. glasnik Republike Srpske“ (73/10),
3. Zakon u budžetskom sistemu RS „Sl. glasnik Republike Srpske“ (54/08),
4. Zakon o izvršenju budžeta za 2010. godine „Sl. glasnik Republike Srpske“ (1/11).

Sredstva za rad Univerziteta obezbjeđuju se iz sledećih izvora:

1. iz sredstava osnivača;
2. iz školarine;
3. upisnina;
4. ostvarivanjem programa naučnih istraživanja koja se realizuju po ugovorima čiji je institucionalni nosilac Univerzitet;

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

5. ostvarivanjem poslovnih funkcija;
6. iz kamata i dividendi;
7. iz poklona i zaveštanja;
8. seminara i drugih vidova obuke prema programima;
9. iznajmljivanjem poslovnog prostora;
10. iz drugih izvora a u skladu sa zakonom.

Finansijskim planom Univerziteta iskazuju se potrebna sredstva za djelatnost Univerziteta. Rektor i direktor-menadžer odgovorni su za pripremu finansijskog plana, godišnjih i drugih finansijskih izvještaja koje razmatra i usvaja Upravni odbor Univerziteta.

Trenutno stanje.

Univerzitet planira ulaganje finansijskih sredstava tako da se dio godišnjeg prihoda ulaže u poboljšanje fizičkih resursa. Univerzitet ima jasan plan investiranja i svake godine izdava finansijska sredstva, na primjer za nabavku opreme ili knjiga. Menadžment cijeni da su razvojni ciljevi univerziteta usklađeni s finansijskim resursima.

Univerzitet ima dugoročno obezbjeđena finansijska sredstva neophodna za realizaciju nastavno-naučnog procesa, naučnoistraživačkog rada i profesionalnih aktivnosti, čime je obezbjeđena finansijska stabilnost. U tabeli je dat Finasijski plan sa procjenom realizacije u kalendarskoj 2019.godini.

Tabela 5.2. Realizacija finansijskog plana za 2019.godinu

1.Prihodi od školarine	1.380.000,00 KM
2.Ostali prihodi	20.000,00 KM
3.Ukupan prihod (1+2)	1.400.000,00KM
4.Troškovi goriva i energije	40.000,00 KM
5.Troškovi bruto zarada zaposlenih	980.000,00 KM
6.Troškovi opravke i održavanja	20.000,00 KM
7.Troškovi reklame i propagande	10.000,00 KM
8.Troškovi amortizacije	10.000,00 KM
9.Ostali troškovi proizvodnih usluga	10.000,00 KM
10.Ostali troškovi	130.000,00 KM
11.Ukupni rashodi	1.200.000,00 KM
12.Bruto dobit (3-11)	200.000,00 KM
13.Porez na dobit (200.000,00x 10%)	20.000,00 KM
14.Neto dobit(12-13)	180.000,00 KM

Tabela 5.3. Pregled finansijskih izveštaja za 2016.god. do 2018.god i Plan za 2019.god.

	2016.god.	2017. god.	2018.god.	Plan za 2019.god.
Ukupan prihod, km	1.300.000,00	1.200.000,00	1.300,00	1.400.000,00
Ukupni troškovi, km	1.250.000,00	1.100.000,00	1.280.000,00	1.200.000,00
	50.000,00	100.000,00	20.000,00	200.000,00

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

Univerzitet redovno donosi godišnje finansijske planove koji obuhvataju cjelokupno finansijsko poslovanje. Univerzitet obezbjeđuje javnost i transparentnost svojih izvora finansiranja i načina upotrebe finansijskih sredstava kroz izvještaj o uspešnosti poslovanja i godišnji obračun koji usvoja Upravni odbor Univerziteta.

Univerzitet je razvio saradnju sa privredom i vanprivredom i njegovi kadrovi su osposobljeni da kroz projekte ostvaruju dodatne prihode. Ta tendencija će narednih godina jačati i ovaj vid prihoda treba da bude značajnije zastupljen u bilansima Univerziteta.

Imajući u vidu djelatnost Univerziteta, pošto se posluje po školskoj a ne kalendarskoj godini, teško je dati precizniji finansijski plan za tekuću godinu. Ali i pored toga naša predviđanja su da ćemo u sledećoj godini upisati minimalno 350 novih studenata, a pošto će školovanje na prvom ciklusu studija, završiti dio studenata naše su procjene da ćemo zadržati postojeći broj aktivnih studenata u cijeloj 2019. godini. Pored toga planiramo upisati 100 studenata na akreditovane master studij.

Planirani prihodi u 2019. godini su **1.400.000,00 KM** a rashodi prema našoj analizi iznosiće oko **1.200.000,00 KM**, a odnose se na nadoknade za lične dohotke zaposlenih, materijalne troškove opremanja i održavanja, razne vrste poreza i doprinosa. Dakle, prema predviđenom planu trebalo bi da ostvarimo ostatak u iznosu od oko **200.000,00 KM** koje planiramo uložiti u razvijanje i opremanje kabineta za potrebe studenata i trećih lica, te za modernizaciju nastavnog procesa i razvijanje naučnoistraživačkog rada i izdavačke djelatnosti.

Univerzitet ima dugoročno obezbjeđena finansijska sredstva neophodna za realizaciju nastavno-naučnog procesa, naučnoistraživačkog rada i profesionalnih aktivnosti, čime je obezbjeđena finansijska stabilnost.

Univerzitet redovno donosi godišnje finansijske planove koji obuhvataju cjelokupno finansijsko poslovanje. Univerzitet obezbjeđuje javnost i transparentnost svojih izvora finansiranja i načina upotrebe finansijskih sredstava kroz izvještaj o uspješnosti poslovanja i godišnji obračun koji usvoja Upravni odbor Univerziteta.

Analizom prelomne tačke rentabiliteta može se zaključiti da broj od oko **1000 studenata** predstavlja minimalni broj studenata koji bi se trebao upisivati na sve fakultete i sve godine studija na svim ciklusima (bez apsolvenata), u periodu počev od akademske 2023/2024. godine, kako se Univerzitet ne bi nalazio u zoni gubitka, ukoliko uzmemo u obzir ranije navedene pretpostavke o potrebnom broju nastavnog osoblja i administrativnog osoblja, primanjima, godišnjoj školarini za studente i planiranim ulaganjima.

Imajući u vidu prisustvo brojne i nefer konkurencije, kao i stanje nezaposlenosti diplomiranih studenata, odnosno stope zapošljavanja na jednoj, te potrebom da se steknu opipljive prednosti u stabilizaciji postojećih fakulteta u sastavu Univerziteta na drugoj strani, ocjenjuje se realnim da struktura prihoda, odnosno finansiranja našeg Univerziteta, pored školarine uključuje dodatne izvore finansiranja (donacije, projekti, lukrativan biznis...) kako se ne bi pojavio gap između sredstava potrebnih za finansiranje rasta i razvoja, kao i ostalih troškova Univerziteta, i prihoda koje Univerzitet, u najvećoj mjeri, ostvaruje od školarine.

S obzirom na veliku konkurenciju na prostorima Bosne i Hercegovine, Slobomir P Univerzitet u prosjeku regrutuje oko 6% učenika završnih razreda (4. razred) srednjih škola sa gravitacionog

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

područja, potrebno je sagledati realnu mogućnost regrutovanja većeg broja potencijalnih studenata. Naime, očekuje se da broj učenika koji završavaju četvorogodišnje srednje škole bude manji u narednim godinama, tako da moramo uzeti u obzir i činjenicu da, realno gledajući, privlačenje većeg broja potencijalnih studenata je izazov.

Kod velikog broja srednjoškolaca postoji težnja ka tome da svoje studije nastave u većem gradu, u većem univerzitetskom centru. S tim u vezi, oportuno je razmotriti mogućnosti otvaranja odjeljenja u Tuzli, Brčkom i sl. Da bismo bliže pristupili ovom razmatranju, neophodno je detaljno razmatranje uslova i zakonskih odredaba, potrebno je ispitati tržište, sagledati zahtjeve takvog poduhvata, te ih uporediti sa mogućnostima i rezultatima (koristima) koje bi eventualno donijeli.

5.5. Akcioni plan

Tabela 5.5. Prikaz Akcionog plana sa aktivnostima, očekivanim rezultatima i nadležnostima i odgovornostima

Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
1. Stabilizacija Slobomir P Univerziteta, afirmacija institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti	1. Zaustavljanje negativnog trenda upisa (smanjenje broja studenata), odnosno pogoršanja indikatora atraktivnosti Univerziteta 2. Pregovori sa predstavnicima vlasti u Republici Srpskoj o finansiranju rada Univerziteta, odnosno preuzimanju dijela vlasništva 3. Racionalizacija trošenja finansijskih sredstava 4. Dalji razvoj sistema za interno osiguranje kvaliteta, afirmacija evropske saradnje u osiguranju kvaliteta i razvoj uporedivih standarda i kriterijuma za akreditaciju 5. Unapređenje sistema odlučivanja i internih akata radi jačanja upravljačkih funkcija uz očuvanje funkcionalnosti integrisanog univerziteta i smanjenje centralizovanog odlučivanja 6. Dostizanje kvalitetnijeg balansa između relaksacije nastavnog i naučno-istraživačkog rada 7. Uvođenje studija trećeg	1. Pобољшanje kvaliteta, odnosno atraktivnosti Univerziteta 2. Rješavanje problema nedostatka finansijskih sredstava 3. Ispunjenost uslova za izdavanje akreditacije 4. Pобољшanje 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 upravljanja i jačanje povjerenja u Univerzitet	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 Univerziteta 8. Organi Univerziteta u saradnji sa

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

	ciklusa Borba protiv zloupotrebe položaja		nadležnim lokalnim i državnim organima, privrednom, studentima nevladinim organizacijama i širom društvenom zajednicom.
	8. Bolja integracija administracije i smanjenje birokratizacije		
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
2. Rješavanje problema nedostatka kadrova	- Plansko zapošljavanje nastavnog, saradničkog i administrativnog osoblja - Angažman gostujućih profesora - Podrška u usavršavanju nastavnog i saradničkog osoblja, unapređenje uslova za rad i poboljšanje standarda - Unapređenje naučno-istraživačkih performansi nastavnog osoblja i Univerziteta - Animiranje nastavnog osoblja za angažman na studijskim programima koji imaju izražen deficit sa nastavnim osobljem - Angažovanje profesora emeritusa u naučnom i nastavnom procesu	- Poboljšanje kvaliteta performansi Univerziteta - Efikasnija organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema vlastite kadrove - Kvalitetniji nastavni proces i naučno-istraživački rad - Kvalitetniji nastavni proces i naučno-istraživački rad - Efikasnija organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema vlastite kadrove - Efikasnija organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema vlastite kadrove.	- Senat Univerziteta, dekani fakulteta/akademija, menadžer administracije - Organi Univerziteta i organizacionih jedinica - Organi Univerziteta i organizacionih jedinica - Organi Univerziteta i organizacionih jedinica - Organi Univerziteta i organizacionih jedinica - Organi Univerziteta i organizacionih jedinica
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
3. Efikasno korišćenje prostora i modernizacija Univerziteta	- Optimizacija korištenja prostornih kapaciteta - Modernizacija infrastrukture, razvoj informacionog sistema i primjena informacionih tehnologija i učenje na daljinu - Nabavka knjiga i časopisa (naučne i stručne literature) u štampanom	- Unapređenje u organizaciji i izvođenju nastavnog procesa - Organizacija učenja na daljinu - Poboljšanje ključnih indikatora performansi Univerziteta i organizacija	- Organi Univerziteta i dekani - Organi Univerziteta - Organi Univerziteta - Organi Univerziteta

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

	i elektronskom obliku za univerzitetsku biblioteku u skladu sa studijskim programima koji se izvode na Univerzitetu	4. Pобољшanje kvaliteta nastave i unapređenje studentskog standarda	
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
4. Partnerstvo sa privredom, organima vlasti, obrazovnim i naučnoistraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, kulturnim institucijama i širom društvenom zajednicom	- Interakcija sa ustanovama koje se bave razvojem pravnog sistema i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces - Interakcija sa organizacijama koje se bave privrednom djelatnošću, javnim institucijama i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces - Saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju i kreiranje strategijske alijanse, partnerstva i/ili afilijacije sa relevantnim američkim ili evropskim i univerzitetom - Realizacija naučnoistraživačkih projekata u saradnji sa drugim univerzitetima/naučnoistraživačkim institutima u zemlji i okruženju - Inicijativa za nove studijske programe, odnosno nove smjerove, vodeći računa o prethodnom osiguranju minimalnih standarda - Unapređenje upisne politike, znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet - Cjeloživotno učenje i obrazovanje nastavnika i	- Podizanje nivoa i obima naučnoistraživačkog rada (NIR-a) i kvaliteta nastave - Podrška razvoju lokalne zajednice i vlasti, bolje povezivanje sa privredom i razvoj NIR-a - Afirmacija (popularizacija) Univerziteta - Implementacija koncepta cjeloživotnog učenja - Podizanje nivoa znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet - Doprinos razvoju lokalne i šire društvene zajednice - Afirmacija (popularizacija) Univerziteta	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 administracije)

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

	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.		
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
5. Harmonizacija legislative u oblasti visokog obrazovanja	Inicijativa za usklađivanje Okvirnog zakona o visokom obrazovanju BiH sa legislativom u EHEA i harmonizaciju legislative u oblasti visokog obrazovanja u BiH.	1. Stvaranje uslova za pristup EHEA 2. Jačanje povjerenja studenata, bolje zapošljavanje diplomaca i mobilnost unutar EU/EHEA 3. Harmonizacija visokog obrazovanja i provođenje reformi.	1. Ministarstvo prosvjete i kulture na prijedlog Univerziteta 2. Univerziteti preko Rektorske konferencije 3. Ministarstvo civilnih poslova, predstavnici međunarodnih organizacija i akademska zajednica u BiH.
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
6. Reforma nastavnih planova i podizanje efikasnosti studija	1. Modernizovati nastavne programe 2. Uspostavljanje sistema kontinuiranog cjeloživotnog	1. Poboljšanje uslova studiranja i viši nivo znanja i vještina studenata 2. Modernizacija	1. Senat, NNV/NUV fakulteta/akademija 2. Senat, NNV/NUV fakulteta/akademija

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

	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 fakultetima/akademijama, stvaranje uslova za uvođenje trećeg ciklusa studija i stvaranje uslova za permanentno održavanje nastave na II i III ciklusu studija	nastavnih programa, viši nivo znanja i vještina studenata, afirmacija u domaćem i međunarodnom okruženju 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 7. Bolja prolaznost, efikasnije studiranje, viši stepen stečenih znanja i vještina tokom studija 8. Periodično revidovanje i ažuriranje nastavnih programa u skladu sa potrebama studenata i poslodavaca 9. Sprovođenje Bolonjske reforme i kvalitetnije upravljanje nastavnim procesom i efikasno provođenje politike	ja 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 ministarstvo, Senat, NNV/NUV fakulteta/akademija
--	--	--	---

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

		osiguranja kvaliteta	
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
7. Razvoj naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu	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	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 projekte i afirmacija na međunarodnom nivou 4. Sistematičan i organizovan razvoj NIR-a i usklađivanje sa potrebama privrede i društva 5. Povećanje učešća nastavnika i saradnika u NIR-u 6. Racionalizacija resursa, podizanje kvaliteta i konkurentnosti i razvoj naučno-istraživačkih kapaciteta u zemlji i okruženju	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
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
8. Podizanje kvaliteta i unapređenje	1. Smanjenje prosječnog vremena studiranja i podsticanje efikasnosti	1. Kraće vrijeme studiranja, manje opterećenje	1. Akademsko osoblje i student 2. Senat, službe

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

studentskog servisa	2. Pобољшanje usluga za studente preko weba, informacije o rokovima, rasporedu nastave, konsultacija, 3. Omogućavanje e-mail komunikacija sa studentskom službom, nastavnicima i saradnicima 4. Uvođenje „studomata“ za interaktivnu komunikaciju student-studentska služba 5. Smanjenje opterećenosti studentskih službi i kraće vrijeme čekanja za zadovoljenje zahtjeva studenata 6. Formiranje novih modela podrške osobama sa posebnim potrebama 7. Dosljedna primjena evropskog sistema za prijenos bodova (ECTS) 8. 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	Univerziteta, unapređenje stečenih znanja i vještina 2. Efikasno korištenje resursa, bolja usluga studentima, ekonomska i organizaciona racionalizacija 3. Bolja informiranost i efikasnije studiranje 4. Manje čekanje studenata na usluge, jednostavnije procedure i rasterećenje administracije 5. Veći procenat studiranja osobama sa invaliditetom i drugim vrstama posebnih potreba 6. Bolje ispunjenje ciljeva Univerziteta i razvoj privrede i društva u cjelini 7. Uspješna saradnja i mobilnost studenata 8. Popularizacija Univerziteta, kvalitetnija podrška studiranju i afirmacija kulture, umjetnosti i sporta među studentima.	Univerziteta i fakulteta/akademija 3. Službe Univerziteta i fakulteta/akademija, nastavnici i saradnici 4. Službe Univerziteta i fakulteta/akademija 5. Organi Univerziteta 6. Organi Univerziteta 7. Organi Univerziteta i fakulteti/akademije 8. Organi Univerziteta i fakulteti/akademije
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
9. Jačanje međunarodne pozicije i ugleda, javno informisanje i promocija Univerziteta	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	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	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

	SLOBOMIR P UNIVERZITET Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA SLOBOMIR P UNIVERZITETA	

	permanentno ažuriranje web stranice Univerziteta (bolja informativna pokrivenost, redovnije ažuriranje i sl.) 5. Saradnja sa medijskim kućama 6. Obezbjeđivanje 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.	interakcija sa medijima i promocija Univerziteta 6. Afirmacija Univerziteta kao institucije koja obezbjeđuje visok nivo kvaliteta diplomanata 7. Promocija Univerziteta 8. Podizanje nivoa interesa za studiranje i provođenje upisne politike	Univerziteta 6. Organi Univerziteta, akademsko osoblje i studenti 7. Organi Univerziteta 8. Organi Univerziteta, akademsko osoblje i studenti
--	---	--	---

DR/DR

Predsednik Senata Slobomir P Univerziteta
 Rektor
 Redovni profesor dr Dušan Regodić, dipl.inž.