

**STRATEGIJA RAZVOJA  
UNIVERZITETA SINERGIJA BIJELJINA**

**Bijeljina, decembar 2011**

## Vizija Univerziteta

*Planiranjem i realizacijom nastave, te ostalim oblicima rada sa studentima i drugim korisnicima usluga, Univerzitet Sinergija Bijeljina želi izrasti u visokoškolsku ustanovu koja će predstavljati značajan faktor regionalnog razvoja. Stalno preispitivanje odgovora na pitanja vezana za ulogu nauke i obrazovanja u razvoju društva biće svakodnevna tema u razvoju ove visokoškolske ustanove.*

## Sadržaj

1. Uvod.....	3
2. Ciljevi strategije obrazovne i istraživačke djelatnosti na Univerzitetu.....	4
3. Usklađivanje Strategije sa zakonima, aktima i strateškim dokumentima .....	5
3.1 Zakonski okvir .....	5
3.2. Strateška dokumenta Univerziteta .....	6
4. Institucionalni okvir za razvoj obrazovanja i naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu .....	7
4.1. Naucno-istrazivacki institut.....	8
4.2. Bibliotecki kapaciteti.....	9
4.3. Aktivno komuniciranje u Akademskoj mreži Republike Srpske i BiH .....	10
5. Obrazovanje za održivi razvoj .....	10
6. Međunarodna saradnja .....	11
7. Prioriteti obrazovne i naučno-istraživačke djelatnosti .....	12
8. Finansiranje obrazovne i naučno-istraživačke aktivnosti.....	13
9. Operacionalizacija ciljeva i praćenje primjene preporuka strategije .....	14
Tabela 1. Analiza SWOT .....	15
Prilog. 1 .....	15
10. POLITIKA KVALITETA.....	16
Prilog 2.....	17
11. POLITIKA ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE .....	18
Prilog 3. ....	18
12. PISMO NAMJERE .....	19

Na osnovu člana Statuta Univerziteta Sinergija Bijeljina, Senat Univerziteta na sjednici održanoj 30.12.2011.godine, utvrdio je

## **STRATEGIJU RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA BIJELJINA**

### **UVOD**

Polazeći od Svjetske deklaracije o visokom obrazovanju, kao i opštih principa u reformi obrazovanja, Senat i menadžment Univerziteta odlučni su u namjeri izgradnje Univerziteta kao naučne i obrazovno orjentisane visokoškolske ustanove. Na osnovu pomenute Deklaracije, te preporuka Bolonjske deklaracije, na koji se oslanjaju nacionalne strategije obrazovanja u zemljama potpisnicama, Senat pristupa izradi Strategije razvoja u pravcu jačanja naučno-istraživačkih i obrzovnih kapaciteta u cilju stvaranja kadrovske podloge za razvoj lokalne i šire društvene zajednice. U uslovima otvorenog društva i tržišno orjentisane ekonomije, najveću cijenu postiže znanje. Bez obrazovne i naučno- istraživačke djelatnosti, u oblast ima ko je su vitalne za Republiku Srpsku i Bosnu i Hercegovinu, ne mo že bit i uspješnog i blagovremenog prenosa znanja iz svjetske riznice, kao ni novostečenog domaćeg znanja u cilju podrške ekonomskom razvoju i konkurentnosti.

Spoznaja tržišta znanja i njegove primjene u bližem i širem evropskom okruženju obezbijediće novim kadrovima osjećanje izlaska iz anonimnosti, ali i doživljaj veće otvorenosti i perspektivnosti za širu primjenu njihovih znanja. Konkurentnost je osnova za veću vrijednost proizvoda ili usluga, a uslovljena je kvalitetom i količinom novog znanja. Da bi se došlo do rezultata te vrste, važan je dvosmjerni dijalog i razmjena informacija između Univerziteta kao naučno-istraživačke zajednice i privrede. Sinergijski sve ovo vodi do brzog porasta zaposlenosti i povećanja bruto nacionalnog dohotka.

Strategiju razvoja Univerziteta nije moguće realizovati bez podrške lokalne i šire društvene zajednice, sa ciljanim finansiranjem iz javnih fondova, uz jasnu odgovornost za dostignute rezultate, nadgledanje efikasnosti i precizan sistem evaluacije obrazovnih i naučno-istraživačkih ustanova. Uz to je neophodno pozicioniranje dominantnih resursa u privredi i društvu kako bi se obezbijedili mehanizmi uzajamnog i lančanog djelovanja privrede i obrazovanja, uz obezbjeđenje socijalne, ali i ekološke stabilnosti, odnosno održivog razvoja.

Iskustva drugih u niverziteta koji su prošle ili prolaze tranzicijske procese, od pomoći su pri definisanju osnovnih principa, vizija i ciljeva Strategije. Bez obzira da li se radi o univerzitetima iz zemalja u procesu tranzicije ili ne, mogu se naći podudarnosti u definisanju ključnih ciljeva, nezavisno od već postojeće infrastrukture. Jedan od osnovnih ciljeva univerziteta kod zemalja u okruženju i šire je uključivanje u Evropski sistem obrazovanja uzimajući učešće u regionalnim projektima koji otvaraju mogućnost edukacije i razmjene nastavnika i studenata. Neophodno je definisati nacionalne prioritete i motivisati obrazovanje u pravcu obezbjeđivanja ukupnog ekonomskog napretka i efektivnog generisanja dvosmjernog toka znanja.

## 1. Ciljevi strategije obrazovne i istraživačke djelatnosti na Univerzitetu

0 uspješnosti Univerziteta kao mjestu sticanja znanja i istraživačke djelatnosti može se govoriti samo ako se sagleda njegova sprega sa privredom (ekonomskim razvojem). Osnovni zadatak Strategije Univerziteta je da, povezujući ove činioce, podstakne razvoj obrazovanja i poveća svoj doprinos razvoju društva, uz veliku moguću primjenu novih i kreiranje sopstvenih znanja. Da bi se ostvario ovaj zadatak, postavljeni su sledeći ciljevi, analizirani u okviru ove Strategije:

- Istaći važnost obrazovanja i istraživanja u kontekstu daljeg društveno-ekonomskog razvoja i transformacije u moderno društvo zasnovano na znanju,
- Pružiti ovlaštenim državnim organima stručni okvir, preporuke i podršku u konkretnim aktivnostima, preduzetim u cilju poboljšanja kvaliteta života i ukazati na neophodnost i legitimnost ulaganja u obrazovanje i naučno-istraživački rad,
- Podstaći izdvajanje finasijskih sredstava za ulaganje u obrazovanje i naučnu infrastrukturu od strane institucija Republike Srpske i Bosne i Hercegovine,
- Istaći nezamjenjivu ulogu i odlučujući značaj kadrovskih potencijala za razvoj šire društvene zajednice, prvenstveno kroz razvoj mladih kadrova i uključivanje u evropski prostor visokog obrazovanja i istraživački prostor (European research area - ERA),
- Skrenuti pažnju privrednim subjektima na činjenicu da njihov tržišni uspjeh zavisi od sticanja i upotrebe novih i efikasnijih saznanja,
- Optimalizovati funkcije na Univerzitetu za efikasniju realizaciju obrazovne i naučno-istraživačke djelatnosti,
- Istaći značaj sistema stručnog i naučnog informisanja i uloge informaciono-komunikacionih tehnologija u realizaciji nastave (Information and Comunication Technologies - ICT),
- Uspostaviti međunarodnu saradnju na realizaciji nastavne djelatnosti,
- Indetifikovati najznačajnije programske sadržaje na kojima treba doraditi silabuse imajući u vidu prirodne, tehnološke i kadrovske komparativne prednosti,
- Odgovarajućin dokumentima Univerziteta definisati prioritete oblasti i aktivnosti kao i metode praćenja realizacije usvojenih zadataka.

Jedan od osnovnih razloga izrade Strategije Univerziteta je da se ostvari njegova uloga u ostvarivanju strateškog značaja obrazovne djelatnosti za društveni razvoj. To je od posebne važnosti u uslovima kada društvo još uvijek ne prepoznaje značaj i ulogu obrazovanja, nauke i tehnološkog razvoja u ostvarivanju novih vrijednosti, a akademska zajednica pati od nedostatka motiva, neobaviještenosti, psiholoških barijera prema uključivanju u programe mobilnosti i neadekvatne valorizacije rezultata.

### 3. Uskladjivanje Strategije sa zakonima, aktima i strateskim dokumentima

#### 3.1 Zakonski okvir

*Na osnovu člana TV.4. a) Ustava Bosne i Hercegovine, Parlamentarna skupstina Bosne i Hercegovine, na 10. sjednici Predstavničkog doma, održanoj 13. juna 2007. godine, i na 7. sjednici Doma naroda, održanoj 30. jula 2007. godine, usvojila je Okvirni zakon o visokom obrazovanju. Ovim Zakonom utvrđuje se organizacija visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, odgovornost nadležnih organa vlasti u ovoj oblasti, ustanovljavaju tijela za provođenje zakona i međunarodnih obaveza Bosne i Hercegovine, te način osiguravanja kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja.*

*S ciljem reforme visokog obrazovanja, ovaj Zakon uspostavlja osnovne principe i standarde za sticanje visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, u skladu s relevantnim odredbama Evropske konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda (ETS No. 5, 1950.) i njenih protokola. Zatim Preporukom Komiteta ministara Vijeća Evrope o priznavanju i ocjeni kvaliteta privatnih visokoškolskih ustanova [R(97)1], Preporukom o pristupanju visokom obrazovanju [R(98)3] i Preporukom o istraživačkom zadatku univerziteta [R(2000)8] i drugim relevantnim principima međunarodno priznatih pravnih instrumenata čija je ugovornica i Bosna i Hercegovina. Ovaj zakon je u skladu i sa Konvencijom Vijeća Evrope/UNESCO-a o priznavanju kvalifikacija u visokom obrazovanju u evropskoj regiji (ETS No. 165, 1997.). Republika Srpska i Bosna i Hercegovina prihvaile su evropske strateške ciljeve u oblasti visokog obrazovanja. Ti ciljevi su izraženi u Deklaraciji evropskih ministara visokog obrazovanja iz Bolonje (1999.), kao i kasnijim razvojem ovog koncepta. Visoko obrazovanje je djelatnost od posebnog interesa za Republiku Srpsku i Bosnu i Hercegovinu.*

Ciljevi visokog obrazovanja utvrđeni zakonom su:

1. Uspostavljanje, razvoj, zaštita i prenos znanja i sposobnosti kroz nastavu i naučno-istraživački rad, čime se doprinosi razvoju sposobnosti pojedinaca i društva u cjelini, i

2. Pružanje mogućnosti građanima da, u skladu s propisima, uživaju koristi visokog obrazovanja kroz cjeloživotno učenje.

U smislu pomenutog Zakona, termin "visoko obrazovanje" znači obrazovanje nakon srednje škole koje vodi do međunarodno priznatog stepena visokog obrazovanja. Visoko obrazovanje zasniva se na:

1. Akademskim slobodama, akademskoj samoupravi i autonomiji Univerziteta;
2. Otvorenosti Univerziteta prema javnosti, građanima i lokalnoj zajednici;
3. Nedjeljivosti nastavnog rada i naučnog istraživanja,
4. Uvažavanje evropskih humanističkih i demokratskih vrijednosti i usklađivanje sa evropskim sistemom visokog obrazovanja;
5. Poštovanje ljudskih prava i građanskih sloboda, uključujući zabranu svih oblika diskriminacije;
6. Konceptu cjeloživotnog obrazovanja;
7. Interakciji s društvenom zajednicom i obavezi Univerziteta da razvija društvenu odgovornost studenata i drugih članova akademske zajednice.

Pravni okvir i obavezu izrade Strategije Univerziteta definišu Okvirni zakon o visokom obrazovanju ("Sluzbeni list BiH" broj 57/07) i Zakon o visokom obrazovanju ("Sl. glasnik RS" br. 74/10 i 104/11). U skladu sa ovim zakonima, Strategija Univerziteta treba da utvrdi: prioritete u obrazovnoj i naučno-istraživačkoj djelatnosti; okvirni obim sredstava za finansiranje prioriteta; plan finansijskih sredstava, potrebu za obrazovnom i naučno-istraživačkom infrastrukturom i sistem informisanja. Obrazovna djelatnost se, između ostalog, zasniva i na potrebi veće mobilnosti u evropskom prostoru visokog obrazovanja, uključivanju u Okvirne programe Evropske unije (FP7), na uvođenju sistema za obezbjeđenje kvaliteta.

Pored Okvirnog zakona o visokom obrazovanju i Zakona o visokom obrazovanju Republike Srpske, kao osnovnih pravnih akata koji definišu ovu oblast, od posebnog značaja je i Zakon o naučno-istraživačkoj djelatnosti Republike Srpske, kao i drugi strateški dokumenti koji regulišu ovu oblast.

Usklađivanje Strategije Univerziteta sa aktuelnim zakonskim aktima Republike Srpske i Bosne i Hercegovine podrazumijeva interaktivan proces, odnosno permanentno usklađivanje i dopunjavanje Strategije i zakonske regulative.

### **3.2. Strateška dokumenta Univerziteta Sinergija**

Strategija obrazovne i naučno-istraživačke djelatnosti Univerziteta usklađena je sa najvažnijim dokumentima koji definišu pravce i ciljeve razvoja društva kao cjeline. Ključni strateški dokument koji ima odlučujući uticaj na Strategiju Univerziteta je Strategija ekonomskog razvoja Republike Srpske i BiH. Među ostalim strateškim dokumentima najvažniji su: NEAP BiH i Nacionalni program za integraciju BiH u EU. Ostali važni dokumenti, strategije razvoja pojedinih sektora imaju znatno uži okvir i bave se prvenstveno održivim razvojem tih djelatnosti.

#### **NEAP Nacionalna strategija održivog razvoja**

Predstavlja dalju razradu smjernica razvoja definisanih *Agendom 21, Poglavljem 35*, koja podrazumijeva balansiranje ekonomskih i socijalnih zahtjeva i zaštitom životne sredine kako bi se osiguralo «zadovoljavanje potreba sadašnje generacije bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe».

Prema ovoj Strategiji u viziji održivog razvoja apostrofira se potreba ubrzanja reforme obrazovanja, sprečavanje odlaska perspektivnih kadrova iz zemlje, kroz integrisanje politike zaštite životne sredine i ekonomske politike, te ublažavanje efekata ekonomskog rasta na životnu sredinu. Prioritetni je zadatak Strategije u oblasti obrazovanja dorada silabusa iz disciplina okrenutih uspostavljanju održivog razvoja.

## **Nacionalni program za integraciju BiH u EU**

To je važan dokument, koji je usvojilo Vijeće ministara, a bitan je akt za budući razvoj obrazovne i naučno-istraživačke djelatnosti.

Najvažniji kratkoročni prioriteti su: reforma statističkog sistema u oblasti nauke i istraživanja; širenje i razvoj mreže za Sedmi okvirni program Evropske unije; podsticanje mobilnosti studenata i istraživača; jačanje veza sektora obrazovanja i istraživanja sa privredom kao i donošenje niza podzakonskih akata.

*Takođe, ovaj dokument predviđa donošenje Strategije naučno-istraživačke djelatnosti, koja, između ostalog, treba da odredi prioritete nauke i tehnologije i deflira porast ulaganja za razvoj politika i aktivnosti za jačanje nacionalnog istraživačkog potencijala, ljudskih i materijalnih resursa potrebnih na putu evropskih integracija.*

Zajedničke preporuke navedenih dokumenata, koje se odnose na obrazovanje i istraživačku djelatnost, mogle bi se definisati kao:

1. Prioriteti i vizija budućeg razvoja Univerziteta zasniavaju se na osnovnim principima koncepta održivog razvoja (skladan balans između ekonomskog razvoja, socijalnih zahtjeva i potrebe očuvanja životne sredine),
2. Razvoj treba da se zasniva na znanju, odnosno obrazovanje i nauka treba da imaju ključnu ulogu u rješavanju budućih razvojnih izazova,
3. Potrebno je obrazovnu djelatnost podići na viši nivo, prvenstveno kroz znatno veću finansijsku podršku iz okruženja.

### **4. Institucionalni okvir za razvoj obrazovanja i naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu**

Na Univerzitetu je objedinjen nastavni i naučni proces u cilju obuke kadrova, stvaranja naučnog podmlatka i razvijanje istraživanja iz kojih proizilaze nova saznanja i naučne metode. Dosadašnja naučno-istraživačka djelatnost se odvijala u okviru istraživačkih instituta.

U toku posljednje četiri godine Univerzitet je radio na implementaciji Bolonjskog procesa na osnovnim odnosno na prvom ciklusu studija. Napravljeni su i prvi koraci na polju afirmacije naučno-istraživačkog rada u vidu finansijske podrške naučnom usavršavanju, publikovanju radova u referentnim časopisima, učešću na naučnim skupovima i organizovanjem međunarodnih naučnih skupova. Međutim, programi magistarskih i doktorskih (drugog i trećeg ciklusa) studija su pravljani na osnovu dugoročnog formiranja naučno-istraživačkog procesa, bez koga su ovi programi nezamislivi u savremenom svijetu.

Imajući to u vidu, posljednji je trenutak da se odgovarajućom strategijom obrazovanja, koristeći komparativna iskustva drugih univerziteta u okruženju, napravi suštinski zaokret na području odnosa prema naučno-istraživačkom radu.

## **Preporuke**

- Organizovati doktorske studije kroz finansiranje naučno-istraživačkih programa i stvoriti potrebne preduslove za internacionalizaciju nastavno-naučnog procesa,
- Aktivno učestvovati u fondu sredstava Ministarstva nauke i tehnologije, te formirati sopstveni fond za finansiranje naučno-istraživačke djelatnosti. U slučaju potrebe i opravdanosti u budućnosti, operacionalizacija ovih sredstava može funkcionisati i preko ovlašćenih agencija za nauku i visoko obrazovanje, koje bi preuzele odgovornost vezanu za razvijanje sistema za evaluaciju po osnovu konkurisanja za budžetska sredstva, procesuiranje i praćenje svih podataka vezanih za naučno-istraživački rad i akreditovanje Univerziteta, odnosno studijskih programa koji se izvode na Univerzitetu.
- Definirati pravila i razviti sistem za evaluaciju, izbor i ocjenu projekata na bazi međunarodnog iskustva i preduzeti neophodne mjere za uključivanje u evropski istraživački prostor,
- Formirati bazu podataka svih naučno-istraživačkih radnika na osnovu međunarodno prepoznatljivih parametara, da bi se sagledali kadrovski potencij i napravili realni planovi razvoja.
- Podsticati osnivanje centara za naučna istraživanja u okviru Instituta za naučno - istraživački rad na Univerzitetu.
- Finansirati školovanje nadarenih studenata i obuku nastavnika na univerzitetima u inostranstvu u oblastima za koje nema realnih uslova u Republici Srpskoj i BiH,
- Stvarati uslove za razmjenu naučnih dostignuća i povezivanje istraživača održavanjem naučnih skupova i konferencija na teritoriji Republike Srpske i BiH,
- Podržavati međusobnu konkurenciju kvaliteta državnih i privatnih univerziteta,
- Svakodnevno raditi na stvaranju uslova koje mora zadovoljiti Univerzitet za akreditacije svih vidova nastavne djelatnosti, kao i svaki pojedinac za izbor u odgovarajuće zvanje i mentorstvo.

### **4.1. Institut za naučnoistraživački rad**

U okviru Univerziteta osnovan je Institut za naučno-istraživački rad Sinergija ( u daljem tekst Institut). Opredjelili smo se da finansiranje Instituta izgrađujemo na sljedećim principima: programskim (različite vrste povremenih i stalnih ekspertske usluga) i projektnim (realizacija naučno-istraživačkih projekata), kako bi se kroz praksu definisao optimalni oblik organizacije i finansiranja ove institucije.

Oblast djelovanja Instituta za naučno-istraživački rad isključivo je naučna djelatnost. Da bi bio prepoznatljiv kao naučno-istraživačka ustanova Institut mora da zadovolji određene uslove u pogledu kadra i opreme. Posebna uloga Instituta može biti i u naučno-istraživačkom procesu na drugom i trećem ciklusu studija.

### **Preporuke**

Značaj navedenog Instituta na Univerzitetu je nesporan. Imajući to u vidu treba naći optimalan način organizacije i finansiranja koji će omogućiti permanentan rad i razvijanje ovog Instituta. Programsko finansiranje kao dominantno, sigurna je garancija da Institut može opstati realizujući naučno-istraživačke projekte na nacionalnom i međunarodnom tržištu, bez dodatne finansijske podrške. Projektno finansiranje bi se odvijalo u oblasti naučno-istraživačkog rada i na taj način bi se stimulisao razvoj Instituta i formiranje naučnih centara u okviru njega.

### **4.2. Bibliotečki kapaciteti**

Univerzitetska biblioteka je jedan od bitnih činilaca stvaranja novih vrijednosti u obrazovanju i naučno-istraživačkom radu. Univerzitetska biblioteka je osnovana 2006. godine sa ciljem da podupre cjelokupnu obrazovnu djelatnost na Univerzitetu i bude nosilac razvoja jedinstvenog bibliotečko-informacionog sistema. Od osnivanja Univerziteta napravljeno je niz značajnih koraka u cilju poboljšanja stanja u ovoj oblasti. Bibliotečka građa je djelimično obrađena i on-line dostupna u formi bibliografskih zapisa. U postupku je obezbijeđenje pristupa elektronskoj bazi podataka COBISS i EBSCO. Bibliotečki fond može biti centralizovan ili podijeljen na više odjeljaka koji su locirani bliže njihovim korisnicima. Centralizovani sistemi imaju prednost u akademskom i ekonomskom pogledu, ukoliko se ne radi o potrebi izuzetno frekventnog korišćenja određenih referentnih publikacija.

Neophodno je preduzeti sve potrebne mjere za uvođenje bibliotečko-informacionog sistema i informacionog sistema u naučno-istraživačkoj djelatnosti, koji su neophodna struktura bez koje se ne može zamisliti savremeno školstvo, naučno-istraživački rad i ekonomsko-tehnološki razvoj. Započete su aktivnosti na izradi registra istraživača i projekata na Univerzitetu.

### **Preporuke**

- Započeti aktivnosti na uključivanju biblioteke u COBISS BiH.
- Kompletirati i stalno ažurirati E-CRIS (Electronic Current Research Information System) informacioni sistem. Za završetak i ažuriranje ovog sistema potrebno je da nastavno i naučno osoblje dostavi potrebne podatke,
- Omogućiti pristup većem broju baza podataka,
- Biblioteku uključiti u jedinstven informacioni sistem sa efikasnom univerzitetskom mrežom,
- Usvojiti model finansiranja bibliotečko-informacionog sistema koji bi omogućio permanentnu obnovu bibliotečkog fonda, a naročito periodičnih publikacija.

Da bi se uspostavio efikasan sistem treba realizovati sve navedene preporuke. Prvo treba realizovati one za koje postoje realni finansijski i kadrovski uslovi i preduzeti neophodne mjere za realizaciju preostalih preporuka.

### **4.3. Aktivno komuniciranje u Akademsnoj mreži Republike Srpske i BiH**

Do sada je učinjen veliki napredak u programskoj edukaciji zaposlenih kadrova iz informatičkih disciplina na Univerzitetu, kao podrške za komunikaciju u akademskim mrežama.

*Akadska mreža u Republici Srpskoj i BiH treba da obezbijedi međunarodnu konekciju i međugradske linkove WAN (Wide Area Network) i lokalno povezivanje u gradovima MAN/LAN (Metropolitan Area Network/Local Area Network). Mreža je namijenjena prenosu podataka i povezivanju svih nacionalnih istraživačko-obrazovnih mreža. Nastavnicima i istraživačima treba omogućiti pristup mreži iz svojih stanova.*

#### **Preporuke**

Uvezanost informacionog sistema u širu mrežu je od suštinskog značaja, ne samo kada je u pitanju razvoj naučno-istraživačkog rada, već i funkcionisanje Univerziteta i partnerska saradnja na reformi i realizaciji planova. Potrebno je:

- Primijeniti potrebnu zakonsku regulativu i standarde u oblasti ICT; Podsticati saradnju sa drugim obrazovnim institucijama;
- Uvesti međunarodne standarde u obrazovanju zaposlenih koji rade sa računarima, npr. ECDL (Evropska licenca za rukovanje kompjuterima).

### **5. Obrazovanje za održivi razvoj**

Zajednička polazna osnova za ostvarivanje razvojne strategije Univerziteta je koncept kompleksne konkurentnosti u svijetu obrazovne ponude. Ova konkurentnost se ocjenjuje kao mjerljiva sposobnost proizvodnje međunarodno konkurentnih obrazovnih programa i istraživačkih usluga na način koji obezbjeđuje održivi razvoj.

U pregledu mjera EU politika u oblasti Nauka-Tehnologija-Inovacije ukazuje na potrebu jačanja sektora korisnika znanja, na inicijative za povezivanje javnosti sa privatnim sektorom korisnika znanja, na mogućnosti jačanja privatnog sektora korisnika znanja, povezivanje inicijativa između istraživača u javnom i privatnom sektoru, podsticanje istraživanja u privatnom sektoru.

Principi obrazovnog menadžmenta, koji podrazumijevaju povjerljivo i potpuno raspolaganje naučnim podacima, mogu biti jedan od pokazatelja kako da se motiviše finansiranje od strane industrijskog sektora.

Važan segment u podsticanju inovacija je i efikasna zaštita znanja i pomoć za prenos znanja. Pitanje zaštite intelektualne svojine se nameće kao jedno od osnovnih pitanja koja se moraju rješavati na institucionalnom i zakonskom nivou.

Pitanja intelektualne svojine proistekle kroz istraživanja finansirana iz javnih fondova do sada nisu bila regulisana posebnim pravnim aktima. Neophodno je osposobljavanje osoblja na nivou Univerziteta za pružanje osnovnih savjetodavnih usluga istraživačima, zatim razvoj internih propisa, kao i adekvatno zastupanje Univerziteta prilikom regulisanja prava intelektualne svojine.

Neophodno je razmotriti mogućnosti korišćenja tehničke pomoći Evropske komisije (poput TAIEX programa) za ovu svrhu..

Univerzitet kao kreator proizvoda znanja tj. intelektualne svojine, treba da uspostavi tijela, procedure i propise kojima će se regulisati upravljanje intelektualnom svojinom -od pitanja prava autora u projektu, prava na prijavu i provjeru opravdanosti patenata, tehnološkog transfera (prenos prava trećem licu, ugovaranje o tehnološkim licencama), do obezbjeđenja finansijskih sredstava za zaštitu intelektualne svojine.

### **Preporuke**

- Podsticati razvoj obrazovnih sadržaja na liniji održivog razvoja, u partnerstvu sa privrednim sektorom u primijenjenim i razvojnim projektima,
- Stimulisati saradnju između Univerziteta i preduzeća, preko podsticanja povezivanja istraživačkih grupa,
- Podržati ulaganja u uključivanje u akademske mreže i primjenu novih tehnologija u onim područjima gdje već postoji kritična masa znanja i javni interes za korišćenje tog znanja u opšte svrhe. Dugoročni razvoj treba usmjeriti na sva druga područja koja mogu postati konkurentna u budućnosti, a određivaće se planovima razvoja,
- Uvesti podsticajne mjere za kreditiranje naučno-istraživačkog rada. Efikasan i zagarantovan mehanizam kreditiranja može biti atraktivno sredstvo za investiranje u naučno-istraživački rad,
- Obezbijediti i marketinšku podršku i konsultantski servis za sve činioce u obrazovanju,
- Uspostaviti i odgovarajuća tijela i razviti procedure za informisanje akademske zajednice o pitanjima intelektualne svojine.

### **6. Medunarodna saradnja**

Univerzitet posjeduje iskustava u ostvarivanju obrazovnih i naučno - istraživačkih programa u kontekstu bilateralnih sporazuma sa univerzitetima iz okruženja.

(Aktivni interdisciplinarni međunarodni projekti u Republici Srpskoj i BiH se finansiraju iz fondova ERA-NET projekata u okviru FP 7, i TEMPUS III).

Participacija u okviru Sedmog okvirnog programa (FP7) se svodi, uglavnom, na projekte koordinacije i podrške. Može se reći da su mogućnosti programa TEMPUS III univerziteti u Republici Srpskoj i BiH nedovoljno iskoristili.

*Mobilnost studenata je moguće ostvariti preko CEEPUS, TEMPUS, INTERREG, WUS-Austria programa, IAESTE, SEE-ERA.NET.*

Postavlja se pitanje u kojoj mjeri iskustva u bilateralnoj saradnji mogu doprinijeti praktičnoj primjeni iskustava drugih u implementaciji novih ili doradenih obrazovnih sadržaja, tim prije ako se zna da u Republici Srpskoj i BiH mobilnost nastavnika istraživača i studenata, finansira nekoliko pravnih subjekata: Ministarstvo nauke i obrazovanja FBiH i Ministarstvo prosvjete i kulture i Ministarstvo nauke i tehnologije iz RS.

### **Preporuke**

- Stimulisanje međunarodne saradnje kroz kontakte u okviru finansiranih projekata na različitim univerzitetima i mobilnost nastavnika i studenata kao osnova u kreiranju uspješne međunarodne saradnje,
- Kako bi se u širem obimu podstakla međunarodna saradnja univerziteta, preuzeti niz konkretnih mjera, kojima bi se formirala infrastruktura neophodna za stimulisanje međunarodne saradnje i uključivanje u evropski prostor visokog obrazovanja, evropskim i internacionalnim programima, putem povećanja finansijskih sredstava namijenjenih mobilnosti, Sistematski motivisati apliciranje na pozive, prije svega Okvirnog programa, tako što će se pravovremeno, preko kontakt osoba, informisati o novim pozivima i uslovima konkurisanja,
- Uključiti i se u program EUREKA, koji na međunarodnom nivou pospješuje uključivanje obrazovanja, privrede i privatnog sektora u sistem finansiranja naučno-istraživačke djelatnosti na univerzitetu,
- Pospješiti participaciju u COST programu preko opsežnijeg informisanja akademske javnosti o mogućnostima koje COST pruža,
- Proširiti postojeću bilateralnu saradnju i otpočeti intenzivnu aktivnost za utemeljenje opsežne multilateralne saradnje sa ostalim univerzitetima,
- Intenzivirati saradnju sa univerzitetima iz regiona zbog mogućnosti velikog broja zajedničkih obrazovnih akcija interesantnih za čitav region,
- Umrežiti i bolje povezati Univerzitet sa drugim agencijama za promociju obrazovanja i nauke i njihovim finansijskim organizacijama, sa ciljem poboljšanja prekograničnih aktivnosti.

## **7. Prioriteti obrazovne i naučno-istraživačke djelatnosti**

Analizom strategija naučno-istraživačkih djelatosti drugih univerziteta uočena su dva prilaza pri izboru prioriteta područja naučno-istraživačkog rada. Neki univerziteti su definisali određene oblasti kao tematske prioritete imajući u vidu njihove komparativne prednosti i uslove za postizanje vodeće uloge u tim oblastima istraživanja, kao što su npr. biotehnologija, genetika, medicina, informacione tehnologije, hrana, zaštita životne sredine, energija, novi materijali itd.

Drugi prilaz podrazumijeva usmjeravanje sredstava za određene aktivnosti, odnosno programe (funkcionalne prioritete) kao što su: naučno-istraživački proces na univerzitetima, vezu univerziteta i privrede, uključivanje privrede u naučno-istraživački proces, razvoj novih tehnologija, tehnološka infrastruktura, poslovna konkurentnost i si., pri čemu tehnološka područja nisu posebno specificirana. Smatra se, da punu podršku treba da imaju sva područja za koja univerzitet ima kapacitete i gdje postoji spremnost privrede za ulaganje u naučno-istraživački proces.

### **Preporuke**

U periodu realizacije ove Strategije 2011-2016. prioriteta funkcionalna polja obrazovne i naučno-istraživačke djelatnosti, prema kojima će biti projektovane mjere iz godišnjih programa rada su:

- Snaženje kadrovskog potencijala za obrazovnu djelatnost, kroz programsko stimulisanje povećanja broja nastavnika i boljih uslova za rad,
- Snaženje istraživačke infrastrukture u cilju modernizacije postojećih obrazovnih kapaciteta, njihovo integrisanje i otvoren pristup,
- Primjena mjera za povezivanje nastavnika-istraživača sa privredom preko zajedničkih razvojnih projekata,
- Povećanje ulaganja u istraživanja u sektoru privrede.

### **8. Finansiranje obrazovne i naučno-istraživačke aktivnosti**

*Kreiranje Evropskog prostora visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog prostora podrazumijeva standardizovanu metodologiju praćenja stanja ove oblasti u svim zemljama EU i zemljama koje teže integraciji. Široko je prihvaćena OECD metodologija statističkih ispitivanja vezanih za nauku i tehnološki razvoj, kako bi se mogli imati uporedivi podaci među državama i planirati rast svake države pojedinačno u skladu sa Lisabonskom strategijom i ciljevima iz Barselone. Preporučuje se zemljama EU da obim ulaganja u istraživanje-tehnologija-razvoj, na nacionalnom nivou iznosi 3% od BDP-a, od čega 2/3 treba da se investira iz privrede, a 1/3 iz državnih fondova.*

Sve zemlje članice EU uspostavile su statistički sistem koji im obezbjeđuje ovo praćenje, dok su zemlje kandidati na kraju tog procesa. Bosna i Hercegovina je na svom putu integraciju u EU, započela inicijative za reformu sistema visokog obrazovanja.

U procesu pridruživanja Evropskoj uniji, BiH ima obavezu da usvoji Uredbu Evropske komisije o statistici o nauci i tehnologiji (Commission Regulation No 753/2004). U njoj se precizira lista statističkih varijabla koje svaka zemlja članica mora da obezbijedi kroz standardizovana statistička istraživanja (Fraskati i Kanbera priručnici), aktivnosti i sektore koji se njima pokrivaju, presjeke rezultata, frekvenciju i rokove za prenos podataka Eurostatu itd.

## **Preporuke**

1. Uspostaviti saradnju sa Ministarstvom nauke i tehnologije i institucijama lokalne zajednice i podržati formiranje baza nastavnika-istražvača, investiranja u nauku i obrazovanje i monitoring zaposlenih;
2. Godišnjim finansijskim planovima predvidjeti finansiranje razvoja obrazovne i naučne djelatnosti iz sopstvenih izvora, i to: u saradnji sa lokalnom zajednicom i u saradnji sa drugim partnerskim institucijama.

## **9. Operacionalizacija ciljeva i praćenje primjene preporuka strategije**

Poslovanje i provođenje obrazovne politike na Univerzitetu može se ocijeniti na osnovu urađene SWOT analize, koja je jedan od instrumenata kojima se *menadžment* može poslužiti u kreiranju *Strategije*. Ova kvalitativna analitička metoda kroz četiri grupe faktora prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje u ukupnoj djelatnosti Univerziteta.

Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje karakteristike Univerziteta, dok šanse i prijetnje dolaze iz okruženja. Ova analiza zasniva se na prikupljenim i analiziranim podacima nastalim istraživanjem provedenim kod ciljnih grupa, odnosno korisnika usluga obrazovanja i naučnoistraživačkog rada. Pomoću SWOT analize identifikovali smo i uzeli u obzir ključne faktore u realizaciji planova u tekućoj akademskoj godini. Struktura SWOT analize za Univerzitet data je u tabeli 1.

**Tabela 1. Analiza SWOT**

<i>SNAGE</i>	<i>SIABOSTI</i>
<p>Koje su jake strane vašeg proizvoda/usluge?</p> <p>Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/ usluga?</p> <p>Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- U obrazovanju ostvarujemo dobru saradnju sa privredom. Prepoznali smo i locirali inkubacione centre. Na taj način studenti su upućeni da svoja znanja primjenjuju u praksi.</li> <li>- Imamo pristup ljudskim resursima iz važnih centara regiona, kao i njihovim istraživačkim dostignućima;</li> <li>- U nastavi koristimo nove tehnologije podržane sa novim softverima, čime smo povećali efikasnost nastave;</li> <li>- Uspostavljen je i u znatnoj mjeri razvijen Univerzitetski informacijski sistem</li> <li>- Univerzitet nastavlja sa razvojem kako bi postao prepoznatljiv u regionu;</li> <li>- Troškovi realizacije nastave i troškovi školarine jedni su od najnižih u našoj državi;</li> <li>- Menadžment univerziteta prikuplja, analizira i donosi stavove o zahtjevima studenata. Također menadžment razvija odnose sa korisničkim okruženjem, kako bi postao aktivni sudionik razvoja lokalne zajednice, regiona i republike;</li> <li>- Univerzitet posjeduje rezerve u povećanju efikasnosti korištenja navedenih prednosti.</li> </ul>	<p>Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga?</p> <p>U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu?</p> <p>Nema pristupa važnim istraživačkim bazama;</p> <p>Bibliotečki fond je skroman i treba u njega više ulagati;</p> <p>Nisu u potpunosti usklađeni studijski programi sa programima sličnih visokoškolskih ustanova u EU;</p> <p>Podsticati naučno- istraživački rad i objavljivanje naučnih radova nastavnika i saradnika Univerziteta u indeksiranim časopisima;</p> <p>Univerzitet je u razvoju i još izgrađuje svoj imidž u zemlji i inostranstvu;</p> <p>Nedovoljno razvijen rad Instituta za naučno-istraživačku djelatnost;</p> <p>Marketinške vještine vezane za promociju Univerziteta dovesti na savremeniji nivo.</p>

<i>PRILIKE</i>	<i>PRIJETNJE</i>
<p>Tržište traži veću efikasnost studiranja i programsku raznolikost;</p> <p>Univerzitet može pokriti u većoj mjeri neke regije u RS i BiH, kao i privući studente iz susjednih država;</p> <p>Novi javni obrazovni prostor i nova infrastruktura Univerziteta je završena. U komplementarnosti sa novom tehnologijom stvoreni su svi neophodni uslovi za kvalitetno izvođenje i praćenje nastave</p> <p>Preporuke Bolonjske deklaracije postavljaju studenta u središte obrazovnog procesa. Tako se stvara prilika za uvođenje oštrijih kriterija za izbor nastavnika, te njihova veća posvećenost nastavi i studentima.</p> <p>Zakonom o visokom obrazovanju Republike Srpske osnovana je Agencija za akreditaciju visokoškolskih ustanova Republike Srpske, koja će u saradnji sa Agencijom za razvoj visokog obrazovanja I osiguranje kvaliteta u BiH provesti postupak akreditacije, odnosno obezbjeđenja kvaliteta visokoškolskih ustanova u cilju prepoznavanja I unapređenja kvaliteta visokog obrazovanja u okviru evropskog prostora visokog obrazovanja.</p> <p>Moguće je uvesti sistem prepoznavanja, praćenja i usmjeravanja nadarenih studenata koji su generator pozitivnih ideja u obrazovnom procesu;</p>	<p>Konkurencija uspostavlja i razvija nove obrazovne sadržaje i usklađuje ih sa okruženjem;</p> <p>Postoji vjerovatnoća ulaska novih konkurenata na obrazovnom trzistu Republike Srpske;</p> <p>Zakonska regulative koja definiše podršku za naučno-istraživački rad se ne usklađuje sa potrebama;</p> <p>Studenti i posredni korisnici naših usluga sve su strožiji i sofisticiraniji u svojim zahtjevima;</p> <p>Mijenjaju li se potrebe i ukusi potrošača? Studenti traže nove programske sadržaje usklađene sa trenutnim potrebama poslodavaca u Republici Srpskoj, BiH i Inostranstvu;</p>

Ovu analizu menadžment Univerziteta koristi za vrednovanje usklađenosti djelovanja institucije s uslovima u okruženju. Na ovaj način menadžment nastoji identifikovati strategiju kojom će se na najbolji način iskoristiti snage i minimalizovati slabosti i prijetnje razvoju Univerziteta

## **Prilog. 1**

### **10. POLITIKA KVALITETA**

Menadžment Univerziteta će, stalnim poboljšanjem kvaliteta usluga visokog obrazovanja i naučno istraživačkog rada zadovoljavati zahtjeve korisnika ovih usluga. Aktivnosti kvaliteta će se sprovoditi kroz sve organizovane nivoe, na osnovu dokumentacije kvaliteta. Sistemom kvaliteta Menadžment će obezbjeđivati podatke za identifikaciju ostvarenih parametara kvaliteta, kao i mehanizme za pronalaženje novih rješenja. Menadžment garantuje obezbjeđenje kvaliteta u tijesnoj saradnji sa državnim institucijama i partnerima u projektovanju novih obrazovnih sadržaja i naučno-istraživačkog rada. Glavne odrednice politike kvaliteta su:

1. Savremeni obrazovni sadržaji po pristupačnim cijenama;
2. Identifikacija i razumijevanje tekućih i budućih potreba korisnika;
3. Obezbjedenje kvaliteta razvojem svijesti o kvalitetu na svim nivoima;
4. Unapređenje postojećih i razvoj novih obrazovnih sadržaja i povećanje broja korisnika naših usluga;
5. Stvaranje uslova za povećanu efikasnost nastave promjenama u organizaciji;
6. Razvijanje partnerskih odnosa sa institucijama vlasti i sa konkurencijom zbog mogućnosti upoređivanja rezultata;
7. Kontinuirana i stručna edukacija zaposlenog osoblja putem seminara i učešća na međunarodnim skupovima o kvalitetu;
8. Zastupanje i jačanje ideje evropske unije u oblasti obrazovanja;
9. Unapređivanje sistema upravljanja kvalitetom usluga u skladu sa zahtjevima korisnika i međunarodnih standarda;
10. Planiranje kvaliteta sa koncepcijom i projektovanjem novih obrazovnih sadržaja.

#### **Ciljevi kvaliteta:**

- Poboljšati postojeći renome i povećati broj korisnika naših usluga;
- Unapređivati postojeći nivo karakteristika kvaliteta usluga;
- Pojačati uticaj na zakonodavnu i izvršnu vlast u cilju ispunjavanja obaveza;
- Osposobljavati nastavno i stručno osoblje Univerziteta za pružanje usluga uz poštovanje preporuka Svjetske deklaracije o visokom obrazovanju.

## **Prilog 2**

### **11. POLITIKA ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE**

*Odnos politike zaštite životne sredine i imidža Univerziteta tema je o kojoj postoje podijeljena mišljenja. Oblasti zaštite životne sredine u periodu obnove Republike Srpske i Bosne i Hercegovine nije se pridavao odgovarajući značaj. To je doprinijelo izuzetno intenzivnom korištenju postojećih prirodnih resursa (šume, rudnih bogatstava, riječnih potencijala, zemljišta) i prekomjernim zagađivanjem svih medija okoline. Neadekvatna politika i način korištenja zemljišta u oblasti rudarstva, industrije i poljoprivrede dovela je do značajnog gubitka obradivog zemljišta. Cijeni se da je takav odnos kumulativno rezultirao površinom od oko 20.000 hektara degradiranog zemljišta, u posljednjih dvadeset godina, koje danas postoji u Bosni i Hercegovini, pri čemu je samo 1,5% degradiranog zemljišta rekultivirano na odgovarajući način.*

U obrazovnom sistemu Univerziteta afirmišu se obrazovanje za bolji život sa naukom i savremenim tehnološkim dostignućima. Estetsko obrazovanje, shvaćeno kao obrazovanje sposobnosti razumijevanja i doživljavanja, odlučujuća je pretpostavka za razumijevajuću odgovornost i prirodnog zajedničkog svijeta. Menadžment Univerziteta je svjestan činjenice da je estetička snaga prosuđivanja nerazvijena zbog degeneracije sposobnosti razumijevanja i doživljavanja. Zato je u sadašnjem obimu došlo do onih silnih razaranja koja je prouzrokovao industrijski sistem.. Ako čovječanstvo ima političkih problema prilikom traženja mogućnosti za povećanje onoga što priroda daje i za ekonomičnu i pravičnu raspodjelu tih dobara, ne znači da i dalje treba privređivati ugrožavajući prirodu. Međunarodna privreda, isto kao i nacionalne ekonomije industrijskog društva, ne zaslužuju da se zbog njihovog sadašnjeg poretka jedna nemoralna politika kompenzuje i produžava razaranjem osnova života. Čovjek je dopustio jedan potpuno neopravdan primat privrede nad politikom i kulturom. Nauka i tehnika su potrebne da bi se riješili probleme kojih bez njih ne bi bilo, a potrebna nam je i industriska privreda da bi se suprotstavili problemima do kojih je zbog nje došlo. No pri tome se privredi moraju postaviti novi ciljevi koji se, s njihove strane, ne mogu obrazlagati ekonomikom. Da bi se socijalna tržišta povezala sa tržišnom privredom koja će odgovarati zajedništvu prirode i tako industriska privreda uvela u prirodni poredak potrebno je, smatra menadžment Univerziteta, stvoriti novi stil privređivanja. Jer sve više se radi o tome da uopštene, po pravilu centralističke političke, odluke razaraju uslove života kad se lokalno primjenjuju.

#### ***Preporuke za unapređenje i zaštitu životne sredine***

Krovnim zakonom o zaštiti životne sredine utvrđeni su opšti ciljevi i načela zaštite životne sredine, osnovni principi zaštite njenih komponenti, principi informisanja i edukacije o životnoj sredini, način učesća javnosti i pristup informacijama o stanju odnosa prema životnoj sredini. Zatim nadležnosti ministarstava, način planiranja zaštite životne sredine, elementi procjene uticaja, način izdavanja ekoloških dozvola i sprečavanje akcidentnih situacija., komponente i načini dobrovoljnog pristupa od strane preduzeća, nadzor i uspostavljanje standard kvaliteta zaštite životne sredine.

Posebnim zakonima regulisano je pitanja zaštite po pojedinim medijima životne sredine: vazduh, voda, odlaganje čvrstog toksičnog otpada, korištenje prostora i građenje. To nameće potrebu ozbiljnog pristupa blagovremenom donošenju svih potrebnih pratećih propisa za njihovu operacionalizaciju i efektivnu primjenu.

Pomenuti zakoni obavezuju i ovu obrazovnu institucije da istražuje način obezbjeđenja njihovog provođenja u smislu dorade programskih sadržaja, monitoringa primjene i praćenja odstupanja od utvrđenih standarda.

Menadžment Univerziteta je odlučio da:

- Materijalno i tehnički obezbijedi adekvatno praćenje usaglašenosti eksperimenata sa standardima i stepenom njihovog provođenja;
- Uvodi mjere za zaštitu životne sredine zasnovane na edukaciji studenata u svim vidovima nastave, te edukaciji saradnika i nastavnika Univerziteta koje u izvjesnoj mjeri mogu smanjiti potrebu direktnog monitoringa. U obrazovnoj praksi Univerziteta postoje programi za edukaciju inženjera informatike i računarstva, pravnika i ekonomista u partnerskoj mreži. U tom pravcu organizovan je i naučni skup na temu unapređenje i zaštita životne sredine;
- Unaprijedi kulturu poštovanja propisa (culture of compliance) i provođenje zakonske regulative iz oblasti zaštite životne sredine u obrazovanju.

Poštovanje propisa od strane zaposlenih na Univerzitetu postiže se ciljanim naporima koji podstiču promjene u programima prihvatanjem izmijenjene poslovne filozofije. Ona mora biti zasnovana na principu stalnog povećanja efikasnosti, adekvatnom edukacijom i podizanjem nivoa svijesti korisnika naših usluga.

### Prilog 3.

## 12. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Menadžment Univerziteta će ocjenjivanjem rezultata i analizom sadržaja studijskih programa, te upoređivanjem sa konkurentnim obrazovnim institucijama vršiti stalnu modernizaciju nastave. Na taj način će postojeće teorijske spoznaje pretočiti u stvaralačku praksu kao način izražavanja svakog nastavnika. Menadžment i upravni odbor zasnivaće razvoj Univerziteta na stručnom i naučno- istraživačkom radu u područjima koja direktno podupiru ekonomski razvoj lokalne zajednice i šire društvene zajednice. Povećanjem efikasnosti nastave i razmjenom znanja sa drugim univerzitetima uz prisustvo gostujućih profesora zadovoljiće se potrebe lokalne zajednice za stručnjacima iz pojedinih oblasti privređivanja. U tu svrhu postićaće dalji razvoj postdiplomskog studija (drugog ciklusa) sa studijskim grupama od interesa za uspostavljanje održivog društvenog razvoja, kako bi se osnažio naučno-istraživački rad u saradnji sa partnerima. Vođen programskim ciljevima osnovnih dokumenata Menadžment Univerziteta će:

- 1. Izgraditi odnose sa institucijama koje daju međunarodni legitimitet ovom obrazovnom projektu;*
- 2. Izgraditi odnose sa korisnicima usluga u lokalnoj zajednici i regionu, sticanjem povjerenja i povećanjem broja korisnika usluga;*
- 3. Izgraditi unutrašnje strukture prema zahtjevima evropske unije, uspostavljanjem sistema kvaliteta i sistema zaštite životne sredine primjenom međunarodnih standarda;*
- 4. Usvojiti evropske norme vrednovanja kvaliteta obrazovanja, obrazovnog procesa i istraživačke djelatnosti.*

Za ostvarenje ovakve društvene uloge menadžent i upravni odbor će zajedno sa partnerima pokrenuti, voditi i sufinansirati slijedeće projekte:

- 1. Transformacija postojeće nastavne prakse kako bi odgovorila naraslim društvenim potrebama i izazovima budućnosti;*
- 2. Intenziviranje nastave primjenom savremenih pedagoških audiovizuelnih metoda i tehnika;*
- 3. Uvođenje inovacija u obrazovanje; put prema praksi u kojoj su svi vidovi obrazovanja podvrgnuti stalnoj analizi;*
- 4. Racionalizacija nastave kreativnim djelovanjem nastavnika u metodskom postupanju;*
- 5. Transformacija fakultetskih znanja od čisto kongnitivnih ka ovladavanju metodama istraživačkog rada,*
- 6. Povećanje efikasnosti nastave promjenama u organizaciji;*
- 7. Edukacija zaposlenog osoblja u pravcu poštovanja preporuka Svjetskih Deklaracija o visokom obrazovanju;*
- 8. Unapređenje sistema upravljanja kvalitetom usluga obrazovanja u skladu sa zahtjevima korisnika.*

Broj:

Bijeljina

PREDSJEDNIK SENATA  
Prof.dr Milovan Stanišić